



**FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

TESIS

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO
DEL MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE LA CRUZ
ROJA Y MEDIA LUNA ROJA FILIAL CHICLAYO – 2014**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Autor(es):

**Bach. Collantes Hidalgo Carolina Mercedes.
Bach. Tenorio Cabrera Karina.**

Asesor:

Mg. Chavéz Díaz Karinn Jacquelin

**Línea de investigación:
Comunicación y Empresa**

**Pimentel – Perú
2015**

**Análisis de la Comunicación Interna dentro del
Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media
Luna Roja Filial Chiclayo - 2014**

APROBACIÓN DE TESIS

**Mg. Alarcón Llontop
Luis Rolando**
Asesor metodológico

**Mg. Chavéz Díaz
Karinn Jacquelin**
Asesor especialista

**Mg. Alvarado León
Daniel Edgar**
Presidente del jurado de tesis

**Mg. Chavéz Díaz
Karinn Jacquelin**
Secretario del jurado de tesis

**Mg. Paredes Delgado
Sharon Soledad**
Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

A Dios por ser mi fortaleza y guiar mi camino,
a mi madre Emelina Cabrera Salazar y mis tíos
Raúl y Neptalí Cabrera Salazar; por su gran amor y
apoyo incondicional.

A mi madre, a mi abuela y a las
otras grandes mujeres de la historia.

AGRADECIMIENTO

A los docentes y todas aquellas
personas que nos brindaron su ayuda.

RESUMEN

En esta investigación descriptivo-analítica de enfoque cualitativo se analizó la comunicación interna en el uso de sus formas y canales a través de la periodicidad y el nivel de efectividad en el receptor mediante las actividades realizadas por los coordinadores de la Cruz Roja peruana Filial Chiclayo. Se aplicó la técnica de trabajo bibliográfico, observación directa de acciones y la auditoria cualitativa de comunicación interna, para las cuales se utilizaron la ficha bibliográfica, la ficha técnica de observación directa y entrevistas grupales e individuales, respectivamente como instrumentos de investigación. En síntesis, se evidencia una deficiente comunicación interna; respecto a la comunicación formal es escasa con una efectividad media en el receptor, pues el canal verbal es utilizado en un periodo mensual y el uso del canal escrito es casi nulo; mientras que, la comunicación informal se desarrolló diariamente con una efectividad media en el receptor, a través del canal verbal por medio de conversaciones y como canal tecnológico se emplearon las llamadas telefónicas.

PALABRAS CLAVES

Comunicación interna, organizaciones no lucrativas, organizaciones voluntarias, formas comunicación interna, canales de comunicación interna.

ABSTRACT

In this descriptive-analytical research of qualitative approach, the internal communication was analyzed using forms and channels through the frequency and level of effectiveness in the receiver by the activities of the coordinators of the Peruvian Red Cross in Chiclayo. It applied the bibliographic work technique, direct observation of actions and qualitative audit of internal communication, for which were used the bibliography sheet, the direct observation data sheet, individual and group interviews, respectively, as research tools. Finally, it evidence poor internal communication; regarding formal communication is poor with a medium level of effectiveness on the receiver; because the verbal channel is used in a monthly period and the use of written channel is almost zero; while informal communication was used daily with a medium level of effectiveness in the receiver, through the verbal channel were used conversations and on technological channel were used telephone calls.

KEY WORDS

Internal communication, non-profit organizations, voluntary organizations, forms internal communication, internal communication channels.

INTRODUCCION

Esta tesis comienza con la exposición de la realidad problemática hasta llegar a los resultados finales y conclusiones de la investigación basados en datos reales y confiables.

La comunicación interna es una de las claves para una organización exitosa; más aún, en las organizaciones no lucrativas donde el trabajo se realiza mediante la colaboración de voluntarios. Sin embargo, no todas las organizaciones no lucrativas cuentan con esta área funcional, como es el caso de la Cruz Roja peruana filial Chiclayo, donde la falta de implementación de esta área impide que el trabajo se desarrolle correctamente al mostrarse una situación de disconformidad con la información que circula en el ámbito organizacional.

La presente tesis es una investigación descriptivo-analítica de enfoque cualitativo, en la cual se analizó la comunicación interna en el uso de sus formas y canales, a través de la periodicidad y el nivel de efectividad en el receptor, mediante las actividades realizadas por los coordinadores de la Cruz Roja peruana Filial Chiclayo.

La importancia de esta justificación radica en que servirá como aporte para incrementar el material de investigación de comunicación interna relacionado a las organizaciones voluntarias, además de crear conciencia en los futuros profesionales de la Facultad de Humanidades sobre todo para los estudiantes de la EAP. CC.CC para sensibilizar el lado humano al realizar un servicio social o en la elaboración de proyectos de ayuda humanitaria; donde se tenga como eje el bienestar y desarrollo de las personas.

Los resultados servirán para conocer el desarrollo de la comunicación interna en la Cruz Roja filial Chiclayo, con la finalidad de favorecer la buena circulación de la información con rapidez y fluidez; y así, poder fortalecer su gestión de voluntariado para beneficiar a la comunidad.

En esta investigación se presenta cinco capítulos que a continuación se detallan.

En el capítulo I se plantea la realidad problemática de la investigación encontrada en la ONL Cruz Roja filial Chiclayo, donde se evidencia una deficiente comunicación interna por la falta de un área para la gestión de una buena comunicación. El problema planteado es: ¿cómo se desarrolla la comunicación interna en dicha organización?, donde se justificó la utilidad e importancia de la investigación para la EAP. CC.CC, la Facultada de Humanidades, colectivo de la Cruz Roja y la contribución a la comunidad. Se menciona también los objetivos y las limitaciones.

En el capítulo II se encuentra la riqueza conceptual y teórica relacionada a la comunicación interna, donde se muestran los estudios y sus antecedentes; además, la información más reciente sobre comunicación interna en una ONL, desarrollada en el estado de arte; asimismo, las teorías relacionadas a la gestión de comunicación interna pasando por su historia que se nace en el siglo XX en los EE.UU. como comunicación corporativa.

Igualmente, se encuentran las diferentes teorías donde se menciona que la meta de una organización es lograr la máxima eficiencia; a lo que se suman los conceptos referidos a la comunicación como medio que vincula a las personas con la organización; también, se expone la importancia de conocer la cultura corporativa, la identidad e imagen de la institución; así como la definición de una comunicación organizacional y sus alcances en

los públicos internos e internos; de igual manera, se ha considerado de las formas de comunicación ascendente, descendente y transversal, su importancia y desarrollo en la comunicación interna; del mismo modo, los canales verbales, escritos y tecnológicos y el desarrollo de la comunicación en una organización.

Es indispensable también, presentar el rol del comunicador para saber identificar las problemáticas habituales en la comunicación interna y sobre todo en las organizaciones no lucrativas donde el trabajo es realizado por voluntarios.

El capítulo III plantea el marco metodológico, donde se presenta la trayectoria cualitativa dando una explicación por qué se trabajó con el enfoque cualitativo y no cuantitativo; respecto al enfoque seleccionado se define a la Comunicación Interna y organizaciones voluntarias, y su importancia para esta investigación; en cuanto al objeto de estudio se explican los criterios que se tuvieron en cuenta y por qué se trabajó con la Cruz Roja filial Chiclayo, se muestra también una descripción de los sujetos participantes además de los criterios de inclusión e inclusión así como los instrumentos y técnicas utilizados.

En el capítulo IV, a través de la descripción de figuras de comunicación interna descendente, ascendente y transversal, se muestra el análisis e interpretación de los resultados de cada instrumento aplicado, de lo cual se obtuvo que la comunicación interna formal se empleó en un periodo mensual con un nivel bajo de efectividad en el receptor; mientras que, la comunicación informal se desarrolló en periodo diario con un nivel medio de efectividad en el receptor.

En el capítulo V se presenta las consideraciones finales, mostrándose los resultados más importantes encontrados de acuerdo a los objetivos

planteados; de lo cual se concluye que la comunicación interna desarrollada en la Cruz Roja filial Chiclayo es deficiente si nos enfocamos en el desarrollo de sus formas y canales; la escasa comunicación desarrollada se emplea de una manera desarticulada si atendemos el nivel de efectividad en el receptor y la periodicidad en la que se debe utilizar. Además, se exponen las recomendaciones realizadas a los sujetos como la EAP, la Facultad de Humanidades y el colectivo de la Cruz Roja filial Chiclayo, mencionados en la justificación.

INDICE

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	VII
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Problematización	15
1.2. Formulación del problema	17
1.3. Justificación e importancia.....	17
1.4. Objetivos.....	18
1.5. Limitaciones de la investigación.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de estudios.....	20
2.2. Estado del arte	23
2.2.1. Amplitud actual de las ONL	23
2.2.2. Comunicación interna, un crecimiento vertiginoso.....	25
2.2.3. Claves para el éxito de una comunicación interna	27
2.2.4. Flashboard de la comunicación interna.....	28
2.3. Sistemas teóricos conceptuales	30

2.3.1. Teorías	30
2.3.1.1. Un recorrido por la historia.....	30
2.3.1.2. Teorías de la comunicación organizacional	33
2.3.1.3. Teoría de sistemas.....	34
2.3.2. Conceptos	35
2.3.2.1. Hacia un concepto de comunicación	35
2.3.2.2. Comunicación vs información	37
2.3.2.3. Comunicación Organizacional, definición y alcances.....	38
2.3.2.4 Cultura, identidad e imagen corporativa.....	40
2.3.2.5. Conceptos de comunicación interna	42
2.3.2.6. Comunicación interna y la cohesión cultural.....	43
2.3.2.7. Público interno.....	44
2.3.2.8. Formas de Comunicación Interna	45
2.3.2.9. Herramientas de Comunicación Interna.....	45
2.3.2.10. Canales de la comunicación interna	49
2.3.2.11. Áreas que intervienen en la comunicación interna.....	55
2.3.2.12. Rol del comunicador interno	56
2.3.2.13. Problemáticas habituales de comunicación interna.....	58
2.3.2.14. Organizaciones no lucrativas (ONL)	59
2.3.2.15. Orígenes de las ONL.....	60

2.3.2.16. Organizaciones voluntarias	62
2.3.2.17. Comunicación interna en las ONL.....	63

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Trayectoria Cualitativa.....	66
3.2. Enfoque seleccionado	66
3.3. Objeto de estudio.....	67
3.4 Sujetos Participantes	67
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos e instrumentos de recolección de datos	69
3.6. Procedimiento para la recolección de datos	72
3.7 Procedimiento de análisis de datos	73
3.8. Principios éticos	74
3.9. Criterios de rigor científico	75

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis y discusión de resultados	77
---	----

CAPÍTULO V: CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

5.1. Consideraciones finales.....	89
5.2. Recomendaciones	90

REFERENCIAS

ANEXO I

ANEXO II

ANEXO III

ANEXO IV

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problematización

La comunicación interna siempre ha existido dentro de una organización, es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Señala Brandolini y Gonzales (2009) que nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo a los objetivos éticos de la organización.

La comunicación interna empieza a desarrollarse Estados Unidos y Europa, a finales de la década de los setenta; es así como, Villafañe (2000) menciona que en esta época fue donde surgieron los nuevos organigramas para sistematizar un mejor trabajo en su equipo humano, pues las organizaciones fueron adquiriendo una creciente complejidad en términos de gestión.

Se conoce el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, Capriotti (2009) resalta que su fin es integrar a sus miembros y comprometerlos con al logro de sus objetivos. Por su parte, Brandolini y González (2009) definen la comunicación interna como una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje.

A pesar que la comunicación interna es una de las claves para una organización exitosa, su estudio y análisis es reciente, se sigue asumiendo que es viable solo en las grandes empresas, mas es eficaz desde la creación de una organización

Es un error pensar que la comunicación interna es un lujo y algo exclusivo de las grandes organizaciones. Muñiz (2009) expone que, actualmente, son pocas las empresas que desarrollan una adecuada política de comunicación interna y contribuyan a implantar los cambios para lograr los objetivos corporativos; lo cual es uno de los grandes retos para los profesionales del siglo XXI.

Durante los últimos años las organizaciones en Latinoamérica, se han dado cuenta que una buena comunicación interna puede hacer la diferencia para lograr una organización exitosa; llegando así a implementar una nueva área orientada a la gestión de la comunicación interna; más aún, en las organizaciones no lucrativas donde el trabajo se realiza mediante la colaboración de voluntarios.

Sin embargo, no todas las organizaciones no lucrativas cuentan con esta área funcional. El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja filial Chiclayo es una organización voluntaria de carácter de ayuda humanitaria; que tiene por misión prevenir, aliviar y proteger la vida y la salud humana; en particular en tiempo de conflicto armado y en otras situaciones de urgencia. La falta de implementación de un área orientada a la gestión de la comunicación interna en esta organización, muestra síntomas de una situación de disconformidad con la información que circula en el ámbito organizacional.

Por lo que se ha podido identificar algunas señales: la información de cada área no circula correctamente y los voluntarios se encuentra fragmentados; hay trabajo estancado; desconocimiento de algunas tareas y funciones que realizan los demás; falta de participación y compromiso por parte de los voluntarios; y la falta de coordinación para la difusión de los mensajes internos.

Frente a estas señales de comunicación interna ineficientes, se presenta una situación desfavorable para la organización, en donde no se han elaborado estrategias comunicacionales destinadas a esclarecer la comunicación interna; por lo cual es necesario un análisis.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se desarrolla la comunicación interna dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, filial Chiclayo - 2015?

1.3. Justificación e importancia

Se consideró novedoso para la escuela EAP. CC.CC de la USS, porque no se encontraron investigaciones previas en comunicación interna dentro de la Cruz Roja filial Chiclayo; además, aportó a incrementar el material de investigación para uso bibliográfico en la línea de Comunicación y Empresas, en el tema de comunicación interna en ONLs y ayudó a incrementar la responsabilidad social para contribuir así, a logro de la acreditación.

Tuvo importancia para la Facultad de Humanidades porque ayudó a crear conciencia en los futuros profesionales sensibilizando el lado humano, en donde se obtuvo como eje el bienestar y desarrollo de las personas, al realizar un servicio social o en la elaboración de proyectos de ayuda humanitaria.

Fue útil para el colectivo de la Cruz Roja filial Chiclayo, pues se dio a conocer el desarrollo de la comunicación interna entre sus voluntarios y así se podrán plantear propuestas para posibles soluciones a las formas de comunicarse entre sus voluntarios; con la finalidad de favorecer en la

coordinación de sus áreas y ayudar a la circulación de la información con rapidez y fluidez; además, a estimular la identificación de las personas con la organización y la cohesión de voluntarios en el grupo.

Esta investigación ayudó a mejorar la comunicación interna de la Cruz Roja filial Chiclayo, para fortalecer su gestión de voluntariado y así, poder beneficiar a la comunidad, contribuyendo a la mejor la calidad de vida de las personas, al desarrollo de las comunidades vulnerables, a brindar primeros auxilios y a una población más capacitada en gestión de riesgo y desastres.

En definitiva, lo que se buscó con esta investigación fue contribuir al creciente marco teórico sobre comunicaciones internas resaltando la importancia de la creatividad y el entendimiento en la comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas.

1.4. Objetivos

Objetivo General:

Analizar la comunicación interna dentro del movimiento internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja filial Chiclayo – 2015.

Objetivos específicos:

Estudiar los antecedentes teóricos y experiencias relacionadas a estudios en comunicación interna dentro de las organizaciones no lucrativas.

Identificar las formas y canales frecuentes de comunicación interna mediante la observación directa de la periodicidad y el nivel de efectividad en el receptor de acuerdo a las actividades realizadas por los coordinadores de la Cruz Roja peruana filial Chiclayo.

Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja peruana filial Chiclayo.

Organizar la experiencia en un informe y publicar los resultados en forma de texto y difundirlo para el conocimiento de la comunidad científica y la organización, Cruz Roja filial Chiclayo

1.5 Limitaciones de la investigación.

La falta de antecedentes locales y nacionales sobre el manejo de la comunicación interna dentro de las organizaciones no lucrativas en voluntariados.

La bibliografía sobre comunicación interna en organizaciones no lucrativas voluntarias, fue escasa en las bibliotecas locales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Internacional

Soria (2011) investigó a nivel cualitativo-cuantitativo la comunicación en las ONGs españolas con el fin de: conocer los públicos y su funcionamiento actual; profundizar el origen de la institución; estudiar la influencia de la web en las ONGs y determinar las webs principales para generar impacto social y mediático. La investigación tuvo como variable la comunicación en ONGs, utilizando como dimensiones: el origen del departamento de comunicación en ONGs, donde tomaron como indicadores la historia, evolución, misión, visión y valores; una segunda dimensión fue la estructura del departamento de comunicación en ONGs, tuvo como indicadores el área de comunicación interna y el área de comunicación externa; otra de sus dimensiones es la composición del departamento de comunicación en ONGs, usó como indicadores formas, herramientas y canales de la comunicación; la última dimensión usada fue el funcionamiento del departamento de comunicación en ONGs, su indicador fue la comunicación digital. Utilizaron la técnica de entrevista, encuesta y análisis de contenido. La muestra se obtuvo de 19 ONGs; que determinó como resultado: cuanto mayor sean los ingresos de una ONG, mayor capacidad tendrá para gestionar los públicos que forman parte de ella, trabajadores y voluntarios; el 63% de las ONGs estudiadas poseen una gran mayoría de ingresos privados, más del 50% proceden de la colaboración ciudadana; el 24% de las ONGs consultadas crearon el departamento de comunicación en la década de los ochenta, mientras el 42% lo hizo en los años noventa; además, existen un 34% restante que puso en marcha esta área desde año 2000; las ONGs analizadas

optimizan al máximo herramientas de comunicación interna incluyendo el manejo de la web, para obtener reconocimiento de su público interno.

En España, Herranz (2010) a nivel cualitativo realizó un análisis sobre la importancia y la necesidad de interrelacionar la gestión de la comunicación y la generación de transparencia dentro de las ONL; además, planteó un modelo para mejorar la transparencia en ellas, basada en la gestión de la comunicación como estrategia y herramienta de aplicación. Su diseño fue descriptivo analítico, para lo cual utilizó la técnica de trabajo bibliográfico, técnicas de entrevista y técnica de grupos de discusión. Sus variables fueron comunicación y transparencia; mientras sus dimensiones, informativo, dialógico y participativo, teniendo como indicador la receptividad, actitud y comportamiento, respectivamente. Tuvo como resultado que el sector no lucrativo fluctúa en un alto nivel de confianza frente al resto de instituciones; pues, la comunicación y la transparencia son dos elementos interrelacionados, para gestionar la comunicación como una estrategia fundamental de transparencia dentro y fuera de las organizaciones no lucrativas. En base a esta investigación, se estructuró la fórmula que verifica la potencialidad de la sinergia entre comunicación y transparencia: Transparencia (valor) X Comunicación (estrategia y herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento), Reputación (reconocimiento).

En otra de sus investigaciones, Herranz (2007) utilizó el enfoque cualitativo, en donde realizó un análisis de la comunicación en la ONL PRONISA (Asociación de Pro minusválidos Psíquicos Abulences); puesto que, había pasado por un período de crisis importante, que trascendió a los medios de comunicación y recuperaba la normalidad en su labor después del conflicto. Analizó elementos de dicha realidad de forma inductiva con porciones de datos para contribuir un modelo de gestión de

la comunicación para la transparencia en momentos de crisis. Sus variables fueron comunicación y transparencia; mientras sus dimensiones, informativo, dialógico y participativo, teniendo como indicador la receptividad, la actitud y el comportamiento, respectivamente. El diseño que empleó fue descriptivo analítico por medio de la técnica de recogida de datos, técnica de entrevista y técnica de grupos de discusión; utilizó como muestra a 21 personas para entrevistas y 7 grupos de discusión, donde participaron 66 personas. Obtuvo como resultado; que la ONL pase de tener una función emisora de mensajes a una dinamizadora de la relación y finalmente mediadora de los comportamientos, modificando el papel de los grupos de interés de destinatarios de los mensajes, para pasar a tener presencia e interactuar en el diálogo como interlocutores y poder llegar a alcanzar un grado de protagonismo y compromiso con la misión de la ONL.

Sudamérica:

León y Mejía (2010) en su investigación a nivel cualitativo–cuantitativo establecieron una propuesta de comunicación interna en la Ilustre Municipalidad de Cuenca. Tuvieron como variable única a la comunicación interna; la primera dimensión fue funciones por áreas, donde utilizaron como indicadores las áreas: legislativa, ejecutiva, de asesores, de apoyo, de operativos y de coordinación municipal; y la segunda dimensión fue herramientas de la comunicación interna, donde sus indicadores fueron: el correo, sitios de internet, intranet, cartelera y buzón de sugerencias. Emplearon la técnica de trabajo bibliográfico, técnica de observación directa de acciones y encuestas de opinión pública, las que fueron validadas por Ritter, Morales y Kreps. La encuesta tubo como muestra a 784 personas entre funcionarios, trabajadores y directivos. Luego del estudio de campo realizado se obtuvo como resultado: que la

comunicación interna en esta institución no es eficaz, ya que algunos funcionarios manifiestan que no siempre están informados de las actividades que realizan los personeros de la municipalidad; por lo que es necesario que tengan reuniones, talleres y espacios donde puedan dar a conocer sus inquietudes, comentarios y sugerencias sobre temas relacionados a comunicación interna; además, se propuso herramientas de comunicación para que este aspecto mejore en su totalidad.

2.2 Estado del arte

2.2.1. Amplitud actual de las ONL

El desarrollo y crecimiento de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) es uno de los fenómenos más significativos de los últimos años en el panorama de la cooperación internacional. Herranz (2010) afirma que las más relevantes instituciones estatales e internacionales como: Banco Mundial, Unión Europea, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y Países Iberoamericanos (SECIPI), Comunidades Autónomas, etc. han ido tejiendo estructuras de colaboración con las ONL, ya sea cofinanciando sus proyectos o a través de la ayuda de las mismas ONL en proyectos desarrollados por los propios organismos internacionales.

Se confía en las ONL por su rapidez en movilizar recursos y llegar a los sectores más necesitados de la población. Otro factor a destacar es el alto índice de motivación del personal que trabaja en estas organizaciones. Una de las grandes fuerzas con que cuentan estas organizaciones radica en que sus miembros no trabajan para ganarse la vida, sino por una causa.

Pese a eso, Herranz (2010) explica que en la actualidad no hay información suficiente de registros y fuentes oficiales únicas y actualizadas de donde se pueda extraer información de las ONLs, puesto que no existen mecanismos formales en general que obliguen a la transparencia como auditorías; esto se añade la alta mortalidad y natalidad de las entidades.

En consecuencia, las principales fuentes de información son las propias ONL y las plataformas que las agrupan, lo cual dificulta su conocimiento y estudio como sector. Además, esta falta de información recopilada provoca que sólo el trabajo de unas pocas se conozca, aquellas que tienen mayores recursos para invertir en comunicación.

Tras un estudio comparativo sobre el sector no lucrativo, para Salamón y Anheier (2001) todas las organizaciones comparten rasgos comunes propios de las ONLs; estas son organizaciones que reparten beneficios, autónomas y con participación de voluntarios. Una aportación muy importante del proyecto es la contabilización del trabajo voluntario en estas organizaciones que permite conocer y valorar lo que supone el tercer sector en varios países del mundo. Una de las principales conclusiones que ofrece el estudio es, que si este sector constituyera un país, supondría la octava mayor economía del mundo.

Las organizaciones no lucrativas, en la actualidad, son numerosas y forman una múltiple e inconstante realidad dependiendo del país del que se hable. Herranz (2010) señala a las organizaciones no lucrativas como las principales fuentes para el desarrollo de valores fundamentales como la solidaridad, el humanismo, justicia, respeto, igualdad, libertad, tolerancia, responsabilidad, paz, multiculturalidad, etc. Esto se debe a una

eficaz gestión en la comunicación por parte de estas ONLs, pues permite propagar una cultura organizativa basada en dichos valores.

En este sentido, las ONL juegan un papel muy importante a la hora de comunicar valores y romper prejuicios, puesto que esta función comunicativa está inserta en su propia identidad como afirma Vidal (2004). Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Explica Van (2000), que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. Encuentran su razón de ser en la difusión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana. Ya se trate de una asociación cultural, una ONG de cooperación o una organización ecologista, estas entidades existen fundamentalmente para impregnar la sociedad con sus ideas. El reto es hacerlo cada vez con mayor profesionalidad, creatividad y eficacia.

2.2.2. Comunicación interna, un crecimiento vertiginoso

Comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. Fernández (2005) afirma que el acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

Asimismo, Lozada (2004) afirma que la comunicación que se desarrolla al interior de las organizaciones es la comunicación interna, ésta debe ser comprendida como una comunicación de dos vías. Por una lado la

comunicación impartida por la compañía y que se transmite de acuerdo con sus planes estratégicos de comunicación implica una codificación, es decir, precisar qué se comunicará, cómo lo expresará y con qué intención, con el objetivo ideal de generar empatía.

Por otro lado; estos mensajes son transmitidos de un destinatario que los decodifica e interpreta y a partir de allí elabora una respuesta o feedback. Este es el resultado de una comunicación exitosa.

La comunicación es un proceso continuo por que se recibe y envía mensajes en forma permanente. Tessi (2012) explican que para lograr la oportunidad del mensaje es necesario tener una mentalidad a largo plazo y asegurarse que el mensaje llegue para alcanzar los objetivos previstos; la clave es la comprensión del mensaje como se recibe, como interpreta y como se actúa por él. La respuesta del mensaje es parte de una buena retroalimentación o feedback.

A modo de conclusión: Las personas somos sujetos tales que necesitamos disponer de información suficiente para reducir la incertidumbre propia de la vida, también en el aspecto profesional de esta. La importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información. Lo primero que se debe tener en cuenta es que se trata de procesos culturales y por tanto, sólo pueden implementarse gradualmente y a mediano plazo.

2.2.3. Claves para el éxito de una comunicación interna

Del Pozo (2007) expone a la comunicación interna como la destinada a aquellos públicos que forman parte directa de la organización: personal asalariado, voluntarios, socios voluntarios y los beneficiarios de la ayuda.

La organización interna es el punto de partida de los objetivos que se deseen cumplir. Frente a esto, Herranz (2010) señala que los esfuerzos de esta área deben orientarse hacia el logro de: la eficacia y calidad en el trabajo desarrollado; el compromiso, la integración y la motivación del personal, mediante la transmisión de valores que caracterizan a la ONL, y fortalecen el sentimiento de identidad; la capacidad de innovación, creatividad y participación a través de los canales adecuados; la flexibilidad y dinamismo interno mediante el desarrollo de iniciativas y medidas que potencien las relaciones de colaboración y coordinación entre los grupos de trabajo y los departamentos; a reforzar la cultura corporativa basada en los valores, creencias y actitudes que identifican y comparten los miembros de la ONL; y finalmente, a fomentar un clima laboral satisfactorio y participativo entre los públicos internos y la base social.

Una ONL que se mueva dentro de estos parámetros será una organización que logrará eficacia en el trabajo diario y será transparente con sus públicos internos. La comunicación permanente y motivadora evitará cualquier ambigüedad y reducirá la incertidumbre que trae consigo la aparición de rumores. Señala Arellano (2008), que si los objetivos de comunicación interna se cumplen, se podrá transmitir hacia el exterior una imagen de transparencia que genere confianza, credibilidad y reputación.

En línea con lo anterior, las organizaciones deberían cumplir una serie de reglas básicas para lograr un plan de comunicación interna exitoso,

indican Brandolini y Gonzales (2009) que el compromiso e involucramiento de la alta gerencia con el plan, es indispensable; así como, la participación y comprensión por parte de los colaboradores en la gestión del plan de comunicación interna, en los procesos de auditoria y seguimiento. Además, se debe generar una política conocida y practicada por todos, en donde los canales de comunicación funcionen en forma complementaria y sinérgica.

Es importante el desarrollo de una red de facilitadores de comunicación interna con representatividad de todas las áreas de la entidad que colabore a implementar el plan de comunicación interna y promueva el cambio cultural. La gestión de comunicación interna, matiza Brandolini y Gonzales (2009), debe estar alineada al discurso corporativo, a su visión, misión y valores; que la gestión base su actividad entorno a sus cinco instancias encadenadas: el pre-diagnóstico, diagnóstico, la planificación, la ejecución, y su seguimiento de un plan de comunicación interna propio para la organización.

Por último, se debe realizar una correcta administración de recursos económicos y humanos, necesarios para poder alcanzar los objetivos de la gestión de comunicación interna, en el tiempo requerido y con los presupuestos establecidos.

2.2.4. Flashboard de la comunicación interna

La sociedad de la información, una era basada en el conocimiento, conlleva retos y oportunidades para el proceso de la comunicación interna. Las nuevas tecnologías están creando nuevos canales de comunicación dentro de las organizaciones, y también están modificando los viejos medios de comunicación. De forma igualmente importante, están

cambiando la forma en que la comunicación interna se entiende en la actualidad.

En este sentido, Pintado y Sánchez (2012) explican a la comunicación digital como uno de los mayores desafíos para el especialista en comunicación interna, tanto por el reto que supone el manejo de las nuevas herramientas como por el cambio que dichas herramientas está provocando en el modo de pensar, sentir y actuar de muchos empleados.

En la actualidad se habla de una comunicación interna 2.0, ésta es el resultado de la evolución hacia formas de interacción online y modernas, frente a estructuras tradicionales donde había roles y funciones cerradas. Hoy se debe comprender la organización como una red de intercambios y colaboración entre todos los miembros de la compañía. Los nuevos canales de comunicación basados en la web 2.0, permiten y, a su vez, abren una nueva posibilidad para el desarrollo y enriquecimiento de una comunicación horizontal.

Tal como lo plantea, Formanchuk (2010): la cultura es comunicación en movimiento. Explica que una comunicación 2.0 implica que se le brinde al personal un amplio acceso y disponibilidad a la información. Por otro lado, la noción de igualdad, que implica reducir la distancia entre los emisores y receptores, entre los que puede generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo.

Según afirma Formanchuk (2010), el 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente y descendente.

En algunas organizaciones se está diseñando planes de comunicación interna 2.0, los cuales se centran en la interacción de sus públicos internos. En la actualidad, se habla entonces de una transformación en la plataforma de difusión a una que fomente e incentive los diálogos y aportes por parte de los miembros de la organización.

2.3. Sistemas teóricos conceptuales

2.3.1. Teorías

2.3.1.1. Un recorrido por la historia

Para dar a conocer la importancia de la comunicación interna en las organizaciones y la necesidad de estas por desarrollarla en sus diferentes áreas, es necesario entender el origen de su nacimiento y su evolución a través del tiempo, por lo que haremos un recorrido histórico conceptual dando inicio con las relaciones públicas, pasando por la llamada comunicación organizacional y finalmente, llegar a la llamada comunicación corporativa.

Según Sotelo (2001), a inicios del siglo XX en Estados Unidos, las primeras agencias de relaciones públicas y los primeros profesionales se integran para trabajar en las empresas cuya tarea principal es conducir las buenas relaciones entre las organizaciones y los medios de comunicación. Es así que nace lo que hoy conocemos como comunicación corporativa.

Herranz (2010) menciona a Lee como precursor de las Relaciones Públicas, pues hace dos aportes fundamentales: la libre información de las empresas y la responsabilidad social empresarial; donde la primera realiza un papel muy importante en comunicación y su desarrollo consiste en poner al alcance del público en general la información referente a la

empresa; así mismo, parte de sus ganancias las destina para ayuda social y apoyo de los más necesitados, ya sea en la construcción de fundaciones o para comprar donativos desarrollando así, la responsabilidad social como segundo aporte. Así es como se da inicio a la construcción de las primeras bases de la comunicación empresarial, desde las relaciones públicas como disciplina.

Paralelamente a la aparición de las relaciones públicas en las empresas, se pone en práctica la comunicación organizacional que ya venía desde los años cuarenta. Esta nueva aérea ayudó a las organizaciones desde ese entonces a poner orden y planificar la participación y comunicación de empleados y directivos de las empresas.

Todo este sistema teórico tiene como fuentes las diferentes teorías científicas de la administración y dirección de empresas, que transitan en la mitad del siglo XIX y el siglo XX.

Como menciona Del Pozo (2007), el concepto de comunicación organizacional recibe este nombre a partir de 1968, y reemplaza a lo que hasta ese momento se conocía como comunicación de negocios o comunicación industrial que integraba toda la comunicación interna, además de las revistas empresariales.

Las relaciones públicas y la comunicación organizacional son las dos corrientes procedentes de los Estados Unidos que van a marcar la comunicación de las empresas en Europa, y especialmente en el Reino Unido hasta finales del siglo XX.

Del Pozo (2007) explica que fue a finales de la década de los 80, cuando surgieron nuevas ideas entorno a la práctica de la comunicación empresarial como idea integral. En Francia fue donde se empezó a

cuestionar y valorar los conceptos de identidad e imagen corporativa, el valor estratégico y la función gerencial de la comunicación desde un prisma que aglutinase y coordinase la comunicación de la empresa.

Es así como nace el DIRCOM, (Dirección de Comunicación) como área o departamento de una empresa, donde existe un desarrollo integral de la comunicación que crea la imagen e identidad interna como externa; junto a este surgimiento se desarrollan los conceptos de imagen, identidad, cultura y marca que estudian e investigan diferentes autores.

La influencia mutua entre lo anglosajón, relaciones públicas, y lo europeo, comunicación corporativa, originan en los años 90 un nuevo marco de comunicación desde la cultura empresarial anglosajona que lleva al concepto de corporativa.

Para Villafañe (2004), el concepto de corporativa, es el manejo de todos los elementos de comunicación para influir en la imagen de la organización desarrollada a través de la gestión estratégica. Es así como podemos observar que esta nueva contribución demuestra que las empresas deben necesariamente armonizar las políticas de comunicación y las políticas empresariales.

El final del siglo XX y el comienzo del XXI marca un nuevo impulso al campo de la comunicación en las organizaciones. Herranz (2010) menciona que las nuevas tendencias exploratorias y de investigación centran especialmente su mirada en el estudio de los valores intangibles de la empresa; las cuales se basan en la comunicación interna.

2.3.1.2. Teorías de la comunicación organizacional

El hombre es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no solo en su entorno más inmediato, sino a nivel global.

Las teorías de comunicación organizativa se han desarrollado durante los últimos años, pero en muchos casos su integración en las organizaciones y grupos humanos no ha tenido la aceptación ni el desarrollo que habría sido de esperar. Ongallo (2007) explica que como consecuencia, se duplican esfuerzos, en tiempos para combatir disminuciones en productividad y calidad de los colaboradores.

Desde hace años, Farace y otros (1977) estudia minuciosamente la comunicación en las organizaciones. Para el autor, uno de los conceptos básicos es el de norma. Las normas pueden ser formales o implícitas, y suponen las unidades básicas de la estructura de la organización.

La realidad es que, con o sin un programa formal, algún tipo de comunicación se da en cada lugar de trabajo, como determinan Treece y Kleen (1998), los directivos no pueden escoger entre comunicar o no comunicar; sus únicas opciones prácticas quedan entre la comunicación positiva y la negativa. Si la comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese hueco rápidamente de rumores, comunicación indirecta e incluso desinformación.

La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de interacción entre ellas. Ongallo (2007) explica que es necesario tener en cuenta la finalidad de la organización.

Algunos responsables de las organizaciones entienden que las formas de comunicación que se dan habitualmente en su interior, no siempre son

fruto de la planificación y la revisión, pues muchas veces se ignoran las instrucciones escritas o habladas.

Las teorías en comunicación organizacional suponen un conjunto de técnicas independientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y el entorno. Trelles (2004) divide a la comunicación organizacional en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones públicas externas.

En resumen, la comunicación interna es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza una buena relación entre ellas. Pero también es necesario tener en cuenta la finalidad de la organización; ya que se da una buena comunicación cuando los individuos son espontáneos y al mismo tiempo actúan como emisores y receptores.

2.3.1.3. Teoría de sistemas

La teoría de sistemas surgió a mediados de los años setenta, para Coller (2002), es un medio de estudio destinado a enfrentar la complejidad. Desde entonces, ha demostrado su fecundidad y su aplicabilidad que va desde la biología (su origen) hasta la sociología, la mecánica, la informática, la lógica y la epistemología.

Se denomina, sistema, a un conjunto de partes o elementos interrelacionados, que formando una unidad compleja, actúan para alcanzar unos objetivos comunes. Así, Gómez (2007) señala que los primeros teóricos de la sistémica definieron muchas veces los sistemas como conjuntos de elementos en interacción. Sostiene que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente, es un sistema social abierto y determinante en sí mismo.

La teoría de los sistemas surgió a mediados de los años 70 y su desarrollo integra la Teoría de las Comunicaciones, la Teoría de la Información de Shannon y Weaver, y la Teoría de la Cibernética, conocida en Europa desde 1948. Su denominación como teoría de sistemas, indica que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación.

Para entender el funcionamiento del todo, los investigadores de esta teoría recalcan la importancia de identificar estos subsistemas, sus funciones, mecanismos y responsabilidades. (Fernández, 2005)

2.3.2. Conceptos

2.3.2.1. Hacia un concepto de comunicación

A lo largo de la historia, el hombre ha tenido la misma necesidad: comunicarse, razón por la cual diversos estudiosos de la comunicación han abordado el tema, para tratar de comprender el desarrollo comunicativo. Brandolini y Gonzales (2009) indican que la comunicación es el proceso a través del cual se otorga sentido a la realidad, comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretado por el destinatario.

En línea con la definición anterior, Verderber (2005) define que es el proceso de crear o compartir significados en una conversación, en una interacción grupal o al hablar en público. Para entender la manera en que funciona este proceso, se describe sus elementos esenciales: participantes, mensajes, canales, contextos, presencia o ausencia de ruido y retroalimentación. Así mismo, Pedrati (2011) toma a la comunicación

como un proceso en el cual A envía un mensaje a B que provoca en este un efecto.

Por su parte, Escobar (2009) define a la comunicación como la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Del mismo modo, Gibson, Ivanovich y Donnelly (2011) define a la comunicación como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes; entendiéndose que los símbolos pueden ser verbales y no verbales.

La Real Academia Española de la lengua define a la comunicación como la acción y efecto de comunicar o comunicarse; es el trato correspondencia entre dos o más personas; es además, la trasmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Autores como Bandolini y Gonzales, Verderber y Pedrati coinciden en que la comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información y se otorga sentido a la realidad, en un intercambio de mensajes y al compartir significados mediante un conjunto común de símbolos; mientras que Escobar, Gibson y la Real Academia Española definen a la comunicación como la transmisión de señales que pueden ser verbales o no verbales entre quienes quieren expresar una idea y quienes esperan captarla.

En resumen, los diferentes conceptos refieren a la comunicación como un medio a través del cual las personas se vinculan a una organización para alcanzar un bien común. Es decir, la comunicación es producida para dar a conocer a otras emociones, sentimientos, formas de pensar, etc.; a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permitan que las demás personas reciban y entiendan el mensaje que se ha enviado.

2.3.2.2. Comunicación vs información

Comunicar es más que informar. En esta etapa comenzaremos por diferenciar la comunicación de la información, dejando en claro las funciones que cada una de ellas cumple.

La información es un conjunto organizado de datos procesados que se refiere a un tema o hecho determinado. Brandolini y Gonzales (2009) afirma que este conjunto debe cumplir ciertas características para constituirse como información.

Así tenemos, que el significado de las palabras está dado por la semántica, la importancia es relativa al destinatario, el tiempo y espacio condiciona la vigencia y el emisor le da la validez a los hechos. Además, debe de ser de forma oportuna, completa, verás, relevante y estar actualizada.

También refiere a la comunicación como el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensajes, canal, respuesta, ruido, barrera, puentes. El emisor emite un mensaje a través de un canal al receptor.

Desde otro concepto, MarketingPublishing (2007) conceptualiza que la información actúa en una sola dirección: alguien emite un mensaje y otra lo recibe, hace uso del contenido de ese mensaje; mientras que, la comunicación actúa tanto en la dirección ida como en la vuelta: alguien emite un mensaje, otra persona lo recibe, lo hace suyo y reacciona

trasmitiendo al emisor inicial el resultado o las consecuencias provocadas por el mensaje.

En este sentido, en la información existe la simple transmisión de un mensaje; mientras que, en la comunicación existe la transmisión de un mensaje más la retroalimentación o retrocomunicación.

Para concluir, el acento en comunicación no hay que ponerlo en lo que quiso comunicar sino en lo que el receptor comprendió sobre lo comunicado. Por ese motivo, pensar en la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente. En este sentido, la falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia.

2.3.2.3. Comunicación Organizacional, definición y alcances.

Distintos autores han denominado a una misma realidad con diferentes términos. Herranz (2007) menciona diferentes definiciones dependiendo del área de estudio de cada experto en el campo de comunicación organizacional. Por ello, se guía de las principales corrientes que definen la comunicación en las organizaciones: la primera califica la comunicación como proceso global, estratégico e integral; y la segunda, conforme al espacio donde se implanta la organización, la empresa o la institución.

Representando a la primera tendencia están: Weil (1992) y el francés Regouby (1989) quienes utilizan el término de comunicación global, para referirse a la comunicación de la empresa. Regouby (1989) se desmarca de algunos conceptos utilizados por otros autores, lo corporativo, lo institucional y los incorpora al origen de lo que él llama comunicación global. Este autor define el término corporación como entidad física que es

la empresa y define institución como la empresa en la ciudad que conecta a la empresa con el ciudadano.

Siguiendo la segunda tendencia, se encuentran autores que utilizan el espacio físico donde se desarrolla la comunicación para denominarla. En este espacio destacan autores como Losada Vázquez (1998) y Losada Díaz (2002), quienes han realizado trabajos sobre la comunicación en la universidad y optan por el término de comunicación institucional. Este concepto también lo utiliza Sotelo (2001) y en él confluyen tres realidades, la comunicación, el marketing y las relaciones públicas.

Otros autores como Fernández (2008) conceptualiza a la comunicación como un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta definición está fundamentada en otra similar, la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en la primera fase de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura. Probablemente, el desarrollo del hombre no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito). No es posible imaginar una organización sin comunicación.

Por su parte, Trelles (2004) indica que la comunicación organizacional habla de la realidad de la organización y de la identidad corporativa interna; la cual define como el desarrollo de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización. Esto se refiere, no sólo a los mensajes; sino a los actos, al comportamiento mediante el cual las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

Las organizaciones comunican en todo momento desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso, Arellano (2008) afirman que es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía, pues los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde interviene diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quien esté destinada, comunicación interna y externa.

2.3.2.4 Cultura, identidad e imagen corporativa

El término cultura corporativa es muy amplio, hay muchos autores que hacen referencia a este término, lo importante es saber qué significa y cómo impacta en las comunicaciones internas.

Antes de fijar un concepto o una definición del término cultura corporativa, primero es clave definir el significado. Para Brandolini y Gonzales (2009) la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, mitos, el lenguaje y los comportamientos que constituyen un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa de una organización.

Exponen también, que los elementos de una cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistemas de valores, mitos y ceremonias.

Por su parte, Pintado y Sánchez (2013) conceptualiza que la cultura corporativa se entiende como la fuerza vital de la empresa incide en su manera de actuar y permite afrontar los retos del futuro. Es ahora una

prioridad en más y mejores empresa, gracias a ella es posible conseguir ventajas competitivas, a través de una correcta gestión de su capital humano.

Cuando se habla de identidad se refiere la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencia de otras. Brandolini y Gonzales (2009) explica que esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa.

Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, misión, visión y valores que promueve el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad.

Asimismo, Pintado y Sánchez (2013) apoya este concepto afirmando que la identidad corporativa se convierte en un valor que la empresa genera desde toda su estructura, manifestaciones, actitudes, comunicaciones, estilo y estética; puesto que la identidad de una organización es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no, por tanto, tiene que ver con su ser, su forma de ser, su esencia.

La gestión de una buena identidad asegura una buena imagen. La cultura y la identidad son parte de la organización que al complementarse se proyectan de manera favorable para posicionarse en la mente del público externo y formar así, una imagen de dicha institución.

La imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad.

La identidad se forja dentro de la empresa, la imagen, en la mente de los públicos. Así, Brandolini y Gonzales (2009) indican que la imagen es el registro público, la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la empresa a través de las acciones que lleva a cabo.

En este sentido, la imagen corporativa es actualmente uno de los elementos más importantes que las compañías tiene a su disposición para hacer comprender a sus públicos quienes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia.

2.3.2.5. Conceptos de comunicación interna

La comunicación interna es una disciplina en proceso de gestación en el ámbito organizacional. Esto hace que encontremos definiciones variadas sobre este concepto.

En este sentido, uno de los autores contemporáneos que se tomará es Capriotti (2009). Presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar de forma creativa y diferenciada las características de la organización, sus productos o servicios y sus actividades.

Siguiendo sus afirmaciones y en contraste con su definición se presentan los autores Brandolini y Gonzales (2009), a la cual definen como una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje.

Desde otro concepto, se afirma que la comunicación interna es un conjunto de acciones que se inician y posicionan para entablar vínculos

entre los miembros de una organización con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común. (Diez, 2011)

Por su parte, Fernández (2008) expone que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Si bien las definiciones son correctas, tienen miradas distintas; mas, el punto de unión entre todas es el público interno. De esta manera, una correcta definición de comunicación interna se manifiesta en la importancia que se le debe dar tanto al emisor como al receptor.

2.3.2.6. Comunicación interna y la cohesión cultural

Según la Real Academia Española (2014) una de las definiciones de cultura postula que es el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Siguiendo estas afirmaciones dentro de una empresa u organización no hay manera alguna de que no presente una propia cultura, llena de valores.

Desde su perspectiva, Brandolini y González (2009) muestran a la empresa como espacio de interacción entre personas que es generadora de su propia cultura. Esto quiere decir que es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales.

En este sentido, Herranz (2010) señala a las comunicaciones internas como el conductor de la cultura, logrando que entre los empleados puedan interactuar, motivar y mantener el compromiso de los miembros con las políticas de actuar dentro de una organización.

Así mismo, son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa, estas se producen a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, filosofía, valores, entre otros, al mismo tiempo deben ser traducidos e incorporados en los modos de actuar para que no surjan contradicciones entre lo decir y hacer.

A modo de conclusión: la cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar un espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la organización.

2.3.2.7. Público interno

Si bien la palabra público puede ser abordada desde distintas perspectivas, en esta investigación se tomará en cuenta el concepto de público vinculado a disciplinas como publicidad, comunicación corporativa, relaciones públicas y marketing. Según el diccionario de la Real Academia Española (2014), en una de sus acepciones, dice que el público es un conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencias y concurren a un determinado lugar.

Dentro del marco corporativo, se expone que el público interno es un conjunto de individuos que se hallan en situación de mutua integración (Capriotti, 2009).

Por su parte, cuando se habla de público interno, Brandolini y Gonzales (2009) lo definen desde otra perspectiva. Se plantea que los empleados de las empresas no sólo conviven en su lugar de trabajo; también se relacionan con personas ajenas a la organización convirtiéndose por momentos del día en públicos externos. Por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo.

Otros autores resaltan, al público interno conformado por los recursos humanos, que son los principales destinatarios de las comunicaciones internas. La posición pendular de los miembros goza de cierta ventaja, pues actúan como emisores del mensaje y las conductas que la organización quiere comunicar. De esta manera, el público interno se transforma en el primer vocero de la compañía hacia otros públicos de interés. (Brandolini y Gonzales, 2009)

Es importante destacar, que el público interno no sólo se mueve dentro de la oficina, sino que finalizada su jornada laboral: las personas miran televisión, dejan comentarios en diarios online, mandan mensajes de textos, miran videos en portales de internet, escriben contenidos en blogs, suben fotos. En resumen, participan en otras esferas sociales.

2.3.2.8. Formas de Comunicación Interna

En la organización como ámbito de interrelación de personas se producen las más diversas formas de comunicación:

Comunicación Formal: Brandolini y Gonzales (2009) expresan que es una forma de comunicación, pues aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistematizada, organizada y delineada por la organización.

Utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Ongallo (2007) añade que suele ser más lenta que la informal, ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

Comunicación Informal: Brandolini y Gonzales (2009) señalan que suele ser una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales y no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales, como, conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baños, cafetería, ascensor, entre otros. Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal.

Comunicación vertical descendente: Cervera (2008) expone a la comunicación descendente como la que procede hacia abajo en forma de cascada, con la finalidad que el trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en la organización, así como hacerle sentir partícipe de la misma. Transmite instrucciones y órdenes; cada empleado recibe una parte de ella, la necesaria para su trabajo. Debe ser periódica, veraz y creíble; la mejor arma contra el rumor.

Por su parte, Brandolini y Gonzales (2009) la definen como aquella comunicación que se genera en áreas directivas y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información y hacer operativa la comunicación. Complementa Ongallo (2007) que la finalidad de la comunicación descendente es comunicar a los niveles inferiores de la organización las órdenes y difundir los mensajes.

Comunicación vertical ascendente: para Brandolini y Gonzales (2009), esta comunicación está dirigida de abajo hacia arriba dentro del

organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, medios mandos, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsabilidades, aunque esto crea un clima de tensión y alguna dificultades, sirve para mejorar las acciones; el objetivo es que todos se sientan protagonista de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, se fomenten ideas y estimulen el consenso. Cervera (2008) explica que esta forma de comunicación tiene como objetivo conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en la organización. Como Ongallo (2007) expone, el fin de la comunicación ascendente es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones.

Comunicación oblicua o transversal: Brandolini y Gonzales (2009) explica que se da, no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación en los diferentes sectores, tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos como modificar el trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Finalmente; la suma de estas formas de comunicación interna, forman parte de la multidireccionalidad necesaria para realizar la comunicación eficaz.

2.3.2.9. Herramientas de Comunicación Interna

Para que el mensaje llegue al emisor en forma oportuna y adecuada; la comunicación hace uso de herramientas necesarias para lograr sus objetivos.

Herramientas de comunicación descendente: para Cervera (2008) son los boletines informativos, carteleras, newsletters, manuales de normas y procedimientos, códigos éticos y de comportamiento, comidas de trabajo, eventos internos, programas de incentivos, capacitaciones, reuniones periódicas, tableros de anuncios, periódico interno, carta al personal, jornada de puertas abiertas, reuniones de información y entrevista individual, entre otras.

En materia de comunicación descendente, como bien explica Castillo (2010), el manual de normas y procedimientos es un instrumento de gran importancia y que todo empleado debe tener acceso y conocer, ya que allí se establecen informaciones relativas a la organización, como ser la presentación de la entidad, su historia, su estructura interna, la misión, visión, valores, y políticas institucionales.

Herramientas de comunicación ascendente: (Castillo, 2010) se encuentran; la entrevista, programa de sugerencias, sección en el periódico interno, por correo, buzón de sugerencias, las reuniones cara a cara, los mails, intranet entre otros nuevos medios tecnológicos que han surgido en los últimos años.

Para concluir, Bartoli (2002) expone a los medios, no como un fin, sino como medios para un fin determinado. Por lo cual, antes de decidir su uso, la organización debe saber por qué utilizaría dicho soporte y cuál sería el objetivo a cumplir al utilizarlo; también se le debe hacer un seguimiento para controlar cualquier tipo de problema que se presente; así como, para evaluar la eficacia y eficiencia del medio seleccionado.

2.3.2.10. Canales de la comunicación interna

Un canal es una ruta sensorial utilizada para transmitir mensajes. Verderber (2005) afirma que las personas pueden comunicar utilizando cada uno de los cinco canales sensoriales; pues el medio por el cual se envían estos mensajes se denomina canal, que tiene la función de brindar todo tipo de información, esclarecer rumores y motivar al personal en su trabajo para fomentar la participación e integración en todas las actividades de la organización.

También, señala que pueden dividirse en mediatizados y directos. Los mediatizados, con un soporte tecnológico para diseminar la información rápidamente; y los directos, con la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara, ayudando a promover, coordinar y hacer cumplir las tareas productivas de la organización.

Al tener en cuenta la red de canales elegidos para esta investigación, Cedaro (2007), explica de manera similar tres tipos de canales. Por su naturaleza, los canales de comunicación interna pueden ser orales, escritos y tecnológicos.

Aquellos por los que circulan mensajes que utilizan el código oral, son considerados como canales orales. El uso de estos canales es importante porque permiten una rápida retroalimentación; teniendo como inconveniente que, si el mensaje debe pasar por varias personas o grupos de personas puede haber una distorsión en el mensaje.

De igual modo, se tiene los canales escritos, que son por donde circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos. El utilizar canales escritos puede ser importante para tener un registro permanente, tangible y verificable; y generalmente obliga a las personas a pensar con

mayor cuidado lo que quiere transmitir, estas estarán probablemente bien pensadas serán claras y serán más precisas, pero requerirán más tiempo.

Los canales escritos permiten una unidireccionalidad paralela, por lo que muchas veces no existe rápidamente evidencia de retroalimentación en relación a que el mensaje se ha recibido y comprendido.

Finalmente, se tiene los canales electrónicos que son aquellos por los que circulan mensajes utilizando códigos electrónicos; como los circuitos cerrados de televisión, videoconferencias, programas multimedia y todas las tecnologías vinculadas a Internet. Las tecnologías vinculadas a Internet sin duda son los canales electrónicos que han tenido un mayor crecimiento en las últimas décadas.

Por su parte, Brandolini y Gonzales (2009) dividen a los canales en dos clases; tradicionales y tecnológicos. La diferencia principal entre ellos es que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital como la computadora. En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel, (gráficos) o verbal.

En este punto es recomendable conocer las ventajas y desventajas a la hora de implementarlos en las comunicaciones internas. Se afirma que según los propósitos de la empresa, podrán ser considerados más aptos los tradicionales que los tecnológicos o a la inversa.

Cuando se elige un canal es importante tener en cuenta, cual es el objetivo de lo que se desea comunicar y quienes son los destinatarios. Los canales de comunicación interna intentan modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.

Los canales deben trabajar interconectados entre ellos permitiendo reforzar los mensajes corporativos. Entonces, se dice que los canales de

comunicación dentro de la organización deben ser implantados de manera sinérgica.

Canales tradicionales:

La característica principal de este tipo de canales es el soporte en que se desarrollan que puede ser en papel (canales gráfico) o verbal (cara a cara). Emplear canales donde el soporte sea el verbal es el más efectivo el tratamiento de temas complejos como puede ser las situaciones de cambio por procesos de adquisiciones, funciones, crecimiento, entre otros. La idea es que a mayor complejidad de información la cercanía del interlocutor debe aumentar. Es decir que la criticidad del mensaje nos indica la necesidad de recurrir al cara a cara.

Asimismo, es recomendable utilizarlos para realizar comunicaciones que revisten cierta formalidad y seriedad donde el mirarse a los ojos, estrecharse la mano, el tono de la voz y la intención de los que se comunica cobra vital importancia. De esta manera, el feedback que se obtiene es inmediato y no solo verbal si no también gestual.

Los canales que utilizan un soporte en papel son efectivos a la hora de comunicar cierta información que requieran la existencia de un registro escrito, por eso las comunicaciones escritas deben estar muy bien planificadas y organizadas de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución. Con no se quiere decir que las comunicaciones cara a cara no deben estar planificadas, por el contrario, también necesitan de una proyección y organización.

Para la elección del canal es importante tener en cuenta cual es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios. Asimismo, es conveniente aclarar que existen canales que utilizan ambos tipos de

soporte, por ejemplo, el desayuno de trabajo que si bien se basa en la comunicación verbal en él, la manera en que se informa sobre su realización y la información que se les entrega a los presentes es por escrito. Otros ejemplos son las capacitaciones, seminarios y talleres.

Canales tecnológicos los avances en materia tecnológica dentro de la gestión y la administración ofrecen diferentes aportes de gran utilidad para las instituciones.

El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback o su bidireccionalidad con el público objetivo, principal ventaja.

El feedback que se establece en la mayoría de los casos es inmediato, sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un “diálogo” entre los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal. Es importante destacar que una confirmación de lectura o respuesta automática no constituye una interpretación de los mensajes.

Otra ventaja de los canales tecnológicos deriva de su posibilidad de interacción es que permiten la disminución de las distancias entre los diferentes estratos jerárquicos de la organización.

Asimismo, permiten la generación de comunicaciones no sólo por parte de los responsables de la comunicación de la compañía sino también por cada uno de los miembros del público interno que participa e interactúa en este tipo de canales.

La adopción de una nueva tecnología de comunicación de la empresa, sus objetivos y estrategias. Es justamente en este punto en el que muchas veces se cometen errores, porque se adoptan tecnologías de

comunicación sin consultar al responsable de crear y gestionar la comunicación en la organización.

Es por ello que una buena política implementación de canales no tradicionales en comunicación interna debe estar orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contestación y reforzar la identidad entre todo el público interno de la organización.

Cabe aclarar que, al momento de aplicar canales tecnológicos es de vital importancia tener en cuenta los diferentes perfiles del público interno ya que, mientras los adultos mayores de 50 años son más resistentes a las herramientas tecnológicas, los más jóvenes tienden a ser más participativos y receptivos.

Además, dichos canales deben adaptarse a la cultura de la organización, es decir, que tiene que haber un antes y un durante y un después de su implantación donde se explique y prepare a la organización para el uso de estos canales no tradicionales.

Otro de los factores a tener en cuenta al momento de aplicarlos es la necesidad de su implementación. Para todos los canales existe una necesidad de planificar y evaluar. Ningún canal de comunicación es inocuo por lo que debe planificarse su instalación, monitoreo y evaluación.

En este sentido, la comunicación interna juega un rol preponderante, ya que se debe trabajar con el público interno todo lo concerniente a la implementación, uso, ventajas y dificultades que presente este tipo de canales. Además, no hay que olvidar que por las herramientas que ofrece la digitalización e internet este tipo de canales son susceptibles de ser medido y valorados, permitiendo un correcta información de su implementación.

Cara a cara: es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse siempre que se pueda, sobre cualquier otro canal de comunicación. Un aspecto clave de este es la posibilidad de escucha para desarrollar esta capacidad la persona debe concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborara para completar la respuesta verbal.

Periódico mural o cartelera: son muy utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles que pueden ser plástico o de madera que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los trabajadores.

Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegar a todos los colaboradores. Puede contener información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido debe estar clasificado y se deben realizar actualizaciones periódicas.

Es recomendable que la información que se publica en el periódico mural respete las siguientes características: actualidad, simplicidad, comprensibilidad y diseño.

Email o correo electrónico: utiliza como soporte una computadora y la red de internet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de las listas de correo. De esta manera, la empresa puede establecer una comunicación casi inmediata en forma individualizada, si fuera necesario, abordar al público por áreas de trabajo en su totalidad.

Debe ser utilizado preferentemente como un canal de comunicación y no de difusión, ya que el contacto con un reducido número de destinatarios nos ahorra tiempo y agiliza la gestión.

Sitios web: es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una empresa con su entorno, es decir con su público interno proveedores, clientes y público en general. Este canal refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 horas. En su desarrollo es importante tanto el contenido como el diseño ya que ambos aspectos condicionarán necesariamente su utilización. Es ideal para ofrecer información institucional, servicios informativos y de aplicaciones que simplifiquen la complejidad de la compañía y las relaciones de los empleados.

2.3.2.11. Áreas que intervienen en la comunicación interna

Antes de centrar la mirada en el análisis de la comunicación interna dentro del movimiento internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, filial Chiclayo, es de suma importancia relevar conceptos para establecer un marco de referencia propio de esta disciplina; que no se desarrolla como independiente dentro del campo organizacional sino que se ve asociada y vinculada con otras áreas profesionales. Como afirman Brandolini y González (2009); la comunicación interna es un ámbito en el que confluyen varias disciplinas: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo.

En esta línea, se presenta también que cada área tiene un conocimiento y una experiencia que la hace únicas y complementarias las habilidades, pues son necesarias para asegurar la eficacia del mensaje. Por esta

razón, la solución a muchos dilemas es el trabajo en equipo (Bartoli y Rey 2008).

Costa (2012), también hace referencia al trabajo en equipo y postula que en la empresa todos deben tener la conciencia y la actitud de trabajar cooperativamente, en donde todos son actores. Y este gran cambio de mentalidad debe empezar por la más alta instancia, la gerencia, e involucrarse en toda la organización.

Así, podemos concluir que es fundamental incluir a la comunicación interna dentro del organigrama de la compañía, designar recursos, presupuesto, y además trabajar en un plan integral que se alinee con el objetivo económico y productivo que desee alcanzar. En todas las empresas existe un área donde se desarrolla el ámbito corporativo de comunicación interna; estas varían en cada compañía. Las áreas comunes que se encargan de la comunicación interna son: Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Comunicación, Marketing, entre otras.

2.3.2.12. Rol del comunicador interno

El comunicador interno debe desarrollar y responder a un doble sentido: uno en función del desarrollo y optimización de los canales de comunicación interna y el otro a fin de promover un cambio cultural a largo plazo. Según Fernández (2005) el comunicador interno debe cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

Se debe conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible; así mismo, elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor para poder estructurar los mensajes de forma clara y sencilla logrando proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, logrando utilizar la retroalimentación.

Además, se utiliza la redundancia; es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de diferentes medios, para comprender claramente la función de los papeles en la interacción. Conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto, y utilizarlas adecuadamente. Finalmente, emplear canales alternativos y no olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor.

Por su parte, Diez (2011) menciona que todo comunicador evocado a la comunicación interna tiene como rol desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, áreas y entre los diferentes niveles de mando.

Así, debe poseer características por el rol que desempeña: tener habilidad para crear relaciones efectivas, habilidad para la redacción y la oratoria, ser innovador y creativo, saber escuchar y tener intuición, tener perfil de líder, habilidad para formar otros comunicadores, tener una visión holística de la organización y gestionar de una manera transversal; por último, debe conocer la realidad de la organización.

Como conclusión, el rol de un comunicador interno debe contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario será prescindible. El comunicador debe actuar como:

Verificador de la información que emita y reciba, facilitador de los flujos informativos, mediador a través de los canales interpersonales (orales, escritos, y electrónicos), formador del proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unidireccional, forjador de la identidad de la gente con la organización, a través de la difusión los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección; supervisor constante la

congruencia entre los mensajes que envía, favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores, para así tener como resultado la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público.

2.3.2.13. Problemáticas habituales de comunicación interna

Hay un sin número de posibilidades en este sentido. Fernández (2005) detalla las problemáticas que aparecen con más frecuencia: distorsión semántica; es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como conceptos abstractos. Para Brandolini y Gonzales (2009) la distorsión serial es la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando uno de los receptores presenta una idea diferente. Un ejemplo claro ocurre cuando se da este tipo de barrera es el juego conocido como teléfono malogrado. Sobrecarga de información; es el exceso de información recibida al punto anterior, esto ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar ópticamente sus funciones y o para relacionarse con los demás.

Las problemáticas más comunes se clasifican desde otro criterio en:

Ámbito técnico-profesional: La información es insuficiente y llega tarde; la comunicación técnica es rudimentaria y espontánea (pero funcional); no existe un mínimo plan de comunicación, concentración y atasco el correo en determinados altos niveles; cuellos de botella” en algunos puestos, falta de una memoria escrita. (Ausencia de cultura de actas post-reuniones y su guía

archivo y revisión en próxima reunión, la poca información que circula es vertical descendente.

Ámbito socio laboral: Comunicación socio laboral prácticamente inexistente; dificultad de comunicación ascendente por falta de canales; problemática del colectivo de jefes superiores; desmotivación; dudas generalizadas por la aplicación real que puedan tener los resultados de esta investigación; problemas de credibilidad hacia la alta dirección.

Ámbito corporativo: Comunicación sobre proyectos y objetivos de la empresa, casi inexistentes; ausencia de sentimiento de identidad; heterogeneidad de nomenclaturas funcionales entre centros; yuxtaposición de los centros sin integración real de culturas; ausencia de conciencia de grupo. (Costa, 2012, p.78)

2.3.2.14. Organizaciones no lucrativas (ONL)

Actualmente las organizaciones no lucrativas son consideradas un fenómeno en el que se describe conjuntamente distintos aspectos como la solidaridad, el voluntariado o la inexistencia de lucro; así es como Penelas y otros (2012) dice que esta podría plantearse la siguiente pregunta: existe un único concepto para definirlo. Lo cierto es que se encuentran muchas veces con un contenido que si bien es reducido a una de sus manifestaciones sociales (por ejemplo, cuando se le identifica con las ONG), o bien ampliado indiscriminadamente.

Para Vernis (2001) las organizaciones no lucrativas son entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus

miembros, socios, fundadores; y que no tiene carácter gubernamental. Por su lado, Sajardo (2002) presenta a las organizaciones sin ánimo de lucro como aquellas entidades que producen bienes y, sobre todo, servicios, ofreciéndolos a terceras persona, siendo su objetivo el bienestar público.

Las organizaciones no lucrativas constituyen un elemento relevante de toda sociedad. Según Herranz (2010) tienen un papel económico y social importante, en atención a su tamaño, caracterización y voluntarios. Además, desarrollan un significativo papel de cohesión social, al actuar como agentes sociales innovadores, que perseveran y promueven valores sociales, como la democracia y la participación ciudadana. Estimulan solidaridad y facilitan el desarrollo de proyectos altruistas. Las ONLs tienen lugar a muchas actividades, en el campo de la cultura, la religión, la educación, la investigación, la asistencia sanitaria, la protección al medioambiente, la cooperación al desarrollo, entre otros.

2.3.2.15. Orígenes de las ONL

Hoy en día, el concepto de organización no lucrativa como menciona Vernis (2001), indica que son formas tradicionales de ayuda; los movimientos sociales, las asociaciones civiles; una ONL puede ser desde un comité vecinal, un sindicato, un club deportivo, una universidad hasta una ONG de desarrollo.

Explica Herranz (2010) que es en la segunda mitad del siglo XX, cuando las organizaciones no lucrativas empiezan a interesar como conjunto de entidades que forman un espacio social, político y económico relevante. Será en ese momento cuando, desde la tradición angloamericana, se empieza a investigar el Tercer Sector, diferenciado de los otros dos sectores, público (estado) y privado (mercado). Del mismo modo, la

tradición francoeuropea empieza también a investigar la economía social, que en su desarrollo de no mercado corresponde con este sector no lucrativo.

Estas entidades plantean modelos alternativos de desarrollo social donde se fomentan propuestas innovadoras para una mejor calidad de vida, suplen carencias sociales, actúan como grupos de presión y convencimiento sobre el gobierno en turno, organizaciones o empresas. En definitiva, se puede decir que son una realidad en crecimiento en todo el mundo.

Las organizaciones no lucrativas, ha adquirido distinta terminología como conjunto, dependiendo del país, de sus tradiciones y de los acontecimientos políticos, sociales, económicos y culturales. Una terminología tan variada como: Sector exento, sector voluntario, sector caritativo, sector de economía social, sector asociativo, sector no lucrativo, sector independiente, sector intermedio, sector de organizaciones no gubernamentales, tercer sector, tercer sistema, etc. En definitiva, distintos nombres para la misma realidad.

Como señala Herranz (2007) la gestión de la comunicación no es ajena al mundo de las ONL y es una estrategia ligada a su quehacer diario. Comunicar significa: concientizar, sensibilizar, difundir, denunciar, educar, cambiar, promover, y es a través del proceso de comunicación como las ONL se convierten en verdaderos interlocutores sociales.

En este sentido, las ONL juegan un papel muy importante a la hora de comunicar valores y romper prejuicios, puesto que esta función comunicativa está inserta en su propia identidad como afirma Soria (2011).

2.3.2.16. Organizaciones voluntarias

Dentro de las ONL existen las organizaciones voluntarias en donde Herranz, (2010). se refiere como entidades fundadas en la voluntariedad de la asociación. El libre deseo es lo fundamental. Incluyen los grupos basado en relaciones de amigos o familiares, las empresas mercantiles, instituciones de la práctica política y el resto de las organizaciones. Este término destaca el carácter de solidaridad y colaboración personal no retribuida por parte de sus miembros, pero no distingue adecuadamente las organizaciones de búsqueda expresa de lucro de aquellas que lo admiten con función instrumental y de aquellas que lo evitan.

La RAE (2014) lo define como un conjunto de personas que se ofrecen voluntariamente para hacer algo. Comprende un conjunto de asociaciones en las que se agrupan una considerable cantidad de personas que donan su tiempo o servicios, para realizar una tarea sin ánimo de lucro.

Para Herranz (2010) el voluntariado y las organizaciones voluntarias son parte de la iniciativa social, de los movimientos sociales, del tercer sector, diferenciándose claramente de la acción de los gobiernos o de las empresas privadas. No obstante, existen administraciones públicas que impulsan proyectos de voluntariado vinculados a sus respectivas políticas sociales, culturales, etc. No deben ser los gobiernos sino los ciudadanos quienes protagonicen y articulen la acción voluntaria, para ello se forman o se impulsan cuando no existan las ONG, de carácter independiente, no gubernamental.

Las administraciones públicas deben y pueden negociar o convenir con ellas proyectos de cooperación conjunta. De otra forma, se incrementan los peligros de manipulación o utilización interesada del voluntariado para objetivos político o de carácter privado.

2.3.2.17. Comunicación interna en las ONL

La comunicación interna es un elemento que permite que los públicos internos de una organización participen activamente en las decisiones que giran en torno a la misma, así como distintos procesos de trabajo que pueden repercutir al colectivo de trabajadores.

En las entidades no gubernamentales, la comunicación interna adquiere una especial relevancia, pues el fortalecimiento de las relaciones con sus públicos internos (trabajadores, voluntarios, donantes, socios y otros colaboradores) es imprescindible para lograr un entendimiento mutuo encaminado a desarrollar proyectos sociales o de ayuda humanitaria.

En el mismo sentido, Vidal (2004) apunta que pese a las pocas posibilidades económicas de estas organizaciones en los últimos años, estamos asistiendo a la profesionalización de las mismas; lo cual, las lleva a tener mayor eficacia en la presentación de servicios y en la atención a sus públicos internos, sobre todo a los voluntarios.

Por otro lado, se señala que las funciones básicas de la comunicación interna es aquella orientada a la interpretación de los mensajes que vienen del exterior, y su correcta transmisión a los públicos internos. En este sentido, La Porte (2001) manifiesta que para la comunicación interna en una ONL sea efectiva, la organización debe recoger información de interés para los empleados y voluntarios que haya sido difundida por los medios de comunicación. Ellos se pueden llevar a cabo mediante diversas herramientas, como: el dossier de prensa, la revista, el periódico interno, y mediante la difusión de una publicación, incluso mediante contenidos televisivos o radiofónicos.

Sin lugar a dudas, las herramientas que manejan la comunicación interna se convierten en elemento de suma importancia para los mensajes de comunicación ascendente, descendente y transversal que cause retroalimentación o feedback. En esta línea, Andrade (2005) habla de retroalimentación como factor básico en la comunicación en los públicos internos.

Para fortalecer los vínculos entre el personal interno, es necesario que la ONL transmita su razón de ser o misión. Mataix (2001) resalta que la creación de la misión en una entidad, es fundamental que el personal interno de la misma contribuya, con sus ideas, a la construcción del concepto que definirá a la organización tanto interna como externa.

La comunicación, como explica La Porte (2001), debe transmitir los aspectos esenciales de la institución hacia dentro y hacia fuera. Esta transmisión de los valores se realizará en los colaboradores más próximos, beneficiarios, empleados y voluntarios; de esta manera cada miembro de la organización entenderá mejor su contribución a la organización. Después, una vez implantada esta cultura de comunicación para la transparencia dentro, se expandirá hacia el exterior.

La comunicación siempre nace del centro de la organización para poder proyectarse hacia fuera y como comenta Vernis (2001) todos los miembros de la organización deben asumirlo como algo propio.

En esta línea Del Pozo (2007) afirma que invertir en comunicación interna significa invertir en capital humano, en beneficios intangibles y a largo plazo, y en consecuencia dicha inversión supone para la organización generar coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un proyecto común.

Según La Porte (2001) la comunicación permite a los empleados tener presente la misión de la organización. La comunicación es un elemento que permite a la organización unir, vivir y propagar una cultura que es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario.

En conclusión, el carácter participativo hace de las organizaciones no lucrativas, las organizaciones comunicativas por excelencia, puesto que sin comunicación, no hay participación. Este argumento se convierte en un punto primordial y previo para poder después proyectar hacia el exterior la ONL.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Trayectoria Cualitativa

Para el “Análisis de Comunicación Interna dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna filial Chiclayo- 2015”, se realizó el tipo de investigación cualitativa por la riqueza de datos obtenidos procedentes de fuentes, investigaciones, y de contexto que fueron de importancia para darle mayor sentido al tema investigado.

Esta investigación emerge del enfoque cualitativo por la riqueza en el análisis e interpretación de contenidos y contextos.

Respecto a datos cuantitativos en comunicación interna en las organizaciones no lucrativas a nivel internacional, se suele medir sólo las opiniones de los públicos internos, dando como resultado datos numéricos, cifras y porcentajes.

3.2. Enfoque seleccionado

Para el “Análisis de la Comunicación Interna dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna filial Chiclayo- 2015”, trabajamos con las definiciones de Comunicación Interna y Organizaciones Voluntarias.

La Comunicación Interna, es una disciplina que integra actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes Hernández (2007).

Una organización voluntaria, es una organización sin ánimo de lucro, más o menos formalizada y estable, cuyos objetivos son la mejora de la sociedad en los más diversos campos, y cuyo trabajo se desarrolla (total o

parcialmente) mediante la acción voluntaria de sus miembros Vernis (2001)

Estas definiciones se utilizaron en la investigación porque consideramos a la comunicación interna como la base para una organización exitosa, es por eso que se estudia y se analiza a través de las formas y canales de comunicación interna, más aun en las organizaciones no lucrativas donde el trabajo se realiza mediante la colaboración de voluntarios.

3.3. Objeto de estudio

El “Análisis de la Comunicación Interna dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja filial Chiclayo – 2015”, se enfocó en la descripción y análisis de las forma y canales del desarrollo de la comunicación interna en un determinado espacio.

Sentamos el trabajo en la Cruz Roja filial Chiclayo, departamento de Lambayeque, porque al ser una organización no lucrativa que trabaja con voluntarios donde la comunicación interna debe hacer la diferencia para lograr un trabajo en beneficio de la población. Es necesario realizar un análisis sobre el desarrollo de la comunicación interna sobre todo porque nunca antes en la filial Chiclayo se ha realizado este tipo de análisis.

La misión de la Cruz Roja filial Chiclayo es prevenir, aliviar y proteger la vida y la salud humana; en tiempo de conflicto armado y en otras situaciones de urgencia.

3.4. Sujetos Participantes

Los sujetos de la investigación estuvieron conformados por los voluntarios administrativos de la Cruz Roja filial Chiclayo, porque son ellos los que desarrollan la comunicación interna diariamente dentro de la organización;

los integrantes son hombres y mujeres mayores de 18 años con más de dos años laborando en la organización, que pertenecen al sector socioeconómico medio; se caracterizan por tener espíritu humanitario, solidario, de carácter empático e imparcial que desarrollan vínculos de unión para estar en todo momento al servicio de la sociedad.

La Cruz Roja filial Chiclayo está conformada por 130 voluntarios los cuales están divididos según las labores que desempeñan.

Seis administrativos conformados por; el presidente y cuatro coordinadores de las áreas: coordinador de Voluntariado, coordinador de Salud, coordinador de Gestión de Riesgo de Desastre y coordinador de Desarrollo Comunitario.

Cincuenta socios voluntarios que pueden estar activos o inactivos; los socio voluntarios activos son los que mensualmente aportan 10 nuevos soles y los socio voluntarios inactivos son los que dejaron de aportar, pero con la posibilidad de volver a hacerlo y convertirse en activos nuevamente.

Cincuenta y cuatro voluntarios que pueden estar activos o inactivos; los voluntarios activos son los que asisten como mínimo ocho horas semanales y cada vez que se les convoca; los voluntarios inactivos son aquellos que no acuden a las convocatorias, pero con posibilidad a reincorporarse para volver estar activos.

Veinte aspirantes de voluntariado, son las personas mayores de 18 años, que acuden semanalmente recibir charlas de formación con la finalidad de ser parte de la organización.

Criterios de inclusión

Voluntarios que desarrollen labores administrativas dentro de la Cruz Roja filial Chiclayo, que tengan más de dos años colaborando en la organización. Trabajan diariamente en la oficina de la Cruz Roja.

Criterios de exclusión

Socios voluntarios activos que no trabajan diariamente en la oficina de la Cruz Roja. También se encuentran los socios voluntarios y los aspirantes a voluntariado

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos e instrumentos de recolección de datos

El método usado fue el descriptivo-analítico porque describimos las formas y canales que se utilizan en la comunicación interna dentro de la Cruz Roja filial Chiclayo y analizamos detalladamente el proceso que se desarrolla al emplear ambos elementos en la comunicación interna.

Las técnicas usadas fueron tres:

1. Técnica de trabajo bibliográfico: permite al investigador utilizar la información registrada en determinados documentos para llevar a cabo su propia investigación.

Se recolectó información en el tema de comunicación interna, basada en el desarrollo de las formas y el uso de los canales de comunicación en el interior de la Cruz Roja filial Chiclayo. Esto llevó a una revisión documental bibliográfica extraída de las diferentes fuentes físicas y virtuales, para tener un entendimiento puntual sobre el tema a tratar. Para esta técnica se utilizó como herramienta la ficha bibliográfica.

Las fuentes documentales consultadas en esta investigación fueron: revistas profesionales, revistas especializadas, investigaciones anteriores y bibliografía relacionadas a los temas; comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, nuevas tendencias en CI, organizaciones no lucrativas, organizaciones voluntarias, entre otros.

La importancia del uso de esta técnica radica en la claridad y precisión de las definiciones, conceptos, teorías y modelos establecidos por expertos sobre la forma de cómo realizar una comunicación interna eficaz; que se establecen como bases teóricas para un buen análisis de comunicación interna dentro de la Cruz Roja filial Chiclayo.

2. Técnica de observación directa de acciones: se trata de una técnica de recolección de datos a través de la observación directa de las acciones. En la observación, el investigador debe obtener el mayor número de datos. Observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso; el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica preparar cuidadosamente la observación.

Toda investigación debe seguir los siguientes pasos: determinar el objeto y situación (que se va a observar y para qué); determinar la forma con que se van a registrar los datos; analizarlos e interpretarlos, además de utilizar algunos recursos auxiliares.

En este proyecto se utilizó como herramienta la ficha técnica. En cuanto al rol que se desempeñó fue: el papel como observador participante, puesto que se trabajó activamente en las tareas y situaciones; frente al rol ante los demás fue abierto, pues conocieron que estaban siendo observados; la duración de la observación fue en meses.

Se justifica el uso de esta técnica porque a través de ella se ha descrito contextos, comprendió procesos e identificó problemas en el desarrollo de la comunicación interna a través del manejo de las formas y canales, para lo cual se utilizó el instrumento de guía de observación; diseñada para el trabajo de recolección de datos, adaptado de Herranz (2010).

3. Macrotécnica auditoría de comunicación interna: es una técnica cualitativa que permite evaluar el nivel de efectividad con que circulan los mensajes. Esta macrotécnica tiene un carácter dinámico. La auditoría de comunicación interna utiliza como herramienta de investigación las entrevistas individuales y las entrevistas grupales, adaptada de Brandolini y Gonzales.

Entrevistas individuales: Se seleccionó la entrevista para obtener información y descubrir mediante el diálogo personal una aproximación a la realidad, el funcionamiento y las percepciones sobre el objeto de estudio. La tipología de entrevista empleada fue la entrevista individual estructurada, con respuestas abiertas y con un orden establecido.

Entrevistas grupales: se seleccionó por la riqueza de datos que puede aportar la interactividad con el resto de participantes y la posibilidad de acceder a un grupo representativo de personas.

Se considera importante el uso de esta macrotécnica porque permitió determinar las fortalezas y debilidades del sistema de comunicación de la organización; además, conocer las disfunciones comunicacionales y las causas que la generan.

Para realizar la auditoría de comunicación interna, se trabajó con los voluntarios administrativos de la Cruz Roja Roja peruana filial Chiclayo, porque son ellos los que desarrollan la comunicación interna diariamente dentro de la organización.

3.6. Procedimiento para la recolección de datos

Para la recolección de datos en la investigación, se empezó utilizando la técnica de trabajo bibliográfico, la cual consiste en recolectar toda la información necesaria basada en el tema de comunicación interna, a través de la revisión documental bibliográfica extraída de las diferentes fuentes físicas y virtuales, para tener un entendimiento puntual sobre el tema a tratar.

La importancia del uso de esta técnica radica en la claridad y precisión de las definiciones, conceptos, teorías y modelos establecidos por expertos sobre la forma de cómo realizar una comunicación interna eficaz, que se estableció como bases teóricas para realizar el análisis de comunicación interna dentro de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Teniendo en cuenta las bases teóricas recolectadas y analizadas del trabajo bibliográfico, se aplicó la técnica de observación directa; a través, del llenado de la ficha técnica, en donde los resultados de las acciones desarrolladas por las formas y canales que se realizaron a diario, se contrastaron con la teoría de una comunicación interna eficaz.

Se considera importante el uso y aplicación de esta técnica porque a través de ella se describió contextos, se comprendió procesos y se identificó los problemas en el desarrollo de la comunicación interna, a través del manejo de las formas y canales.

Tras la observación directa, se aplicó la macrotécnica de auditoría utilizada exclusivamente para medir la eficacia de la comunicación interna, que incluyó entrevistas individuales y grupales.

Se trabajó con los voluntarios que desempeñan labores administrativas diarias; más de dos años dentro de la Cruz Roja filial Chiclayo, a quienes

se les aplicó cuestionarios individuales formulados en base a preguntas abiertas, a través de conversaciones; cuyos resultados se plasmaron en matrices de análisis de los cuales se obtuvieron figuras esquemáticas.

Así mismo, se trabajó con el desarrollo de un cuestionario en forma grupal en base a la participación activa de los miembros, a través de dinámicas y preguntas abiertas.

Durante el desarrollo de la entrevista grupal, uno de los investigadores se encargó de dirigir la reunión; mientras el segundo llenó el cuadro de observaciones; el cual se elaboró con el objetivo de definir las funciones, formas y canales de la comunicación interna en la organización Cruz Roja filial Chiclayo.

De esta técnica se obtuvieron dos matrices de análisis: la primera para observar las funciones de cada coordinador y así poder determinar las formas de comunicación que emplea; y en la segunda matriz se determinó el desarrollo de las formas y canales de comunicación, para determinar la eficacia de la comunicación interna.

Se considera importante el uso de esta macrotécnica, porque permite conocer las fortalezas y debilidades del sistema de comunicación de la organización; además, conocer las disfunciones comunicacionales y las causas que la generan.

Para mayor credibilidad de la investigación las pruebas fueron presentadas a través de fotografías, videos y audios.

3.7. Procedimiento de análisis de datos

Se trabajó en esta investigación un proceso cualitativo; para ello, la recolección y el análisis de los datos ocurrieron mediante la descripción

detallada. Obtenidos los datos de la observación directa de acciones y de las entrevistas, se procedió a la transcripción se de estos, conservándose en todo momento su confirmabilidad.

Al material transcrito se realizó modificaciones de estructura, cuidando de no alterar lo dicho por los sujetos que han participado, con su opinión y percepción, en la investigación.

Este punto es importante destacarlo, pues, trata de contar con las respuestas más cercanas al modo como fueron expuestas. Estos fueron leídos para descontextualizar en subcategorías y categorías.

Se realizó un análisis temático en las formas y canales de la comunicación interna, que fueron construidas en categorías y dimensiones en torno a lo que los sujetos indicaron como su percepción acerca de lo que se les había consultado, y que es, precisamente, lo que se buscaba para dar respuesta a los postulados que se han sostenido en la investigación.

Al completar el análisis, se obtuvo un orden de la información, luego se procedió a la interpretación de los datos obtenidos, en este caso no se trabajó por categorías, dimensiones o temas específicos, sino que se realizó una síntesis comprensiva de lo que se ha encontrado como dato o prueba en la investigación.

3.8. Principios éticos

Por ser la investigación un estudio cualitativo para el “Análisis de la comunicación interna dentro del movimiento internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, filial Chiclayo - 2015” se acudió al uso de información brindada por las personas que laboran como voluntarios administrativos en dicha organización; para el presente trabajo se consideró conveniente conservar los criterios de:

Observación participante, se da por la interacción activa entre investigadores y participantes, en este caso los voluntarios administrativos, y se desarrolla en la descripción, comprensión e interpretación de acciones y conversaciones de los colaboradores los que se recogerán en la grabación de audios y tomas fotográficas y videos por parte de los investigadores.

Consentimiento informado, los participantes serán debidamente informados sobre el propósito de la investigación, es decir del objetivo planteado para realizar un análisis de comunicación interna, por lo que serán la principal fuente de información que será recogida a través de la observación directa y una auditoría cualitativa donde se realizará entrevistas grupales e individuales.

Toda información obtenida se conserva cuidadosamente teniendo como base el criterio de inalterabilidad de datos encontrados, en cuanto a las respuestas dadas por los voluntarios serán guardadas tendiendo el mínimo cuidado de no cambiar el sentido de lo que expresan en la entrevista.

3.9. Criterios de rigor científico

Por ser la investigación un estudio cualitativo para el “Análisis de la comunicación interna dentro del movimiento internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja filial Chiclayo - 2015”, se recurre al uso de instrumentos nuevos como la ficha técnica de la observación directa de acciones, instrumentos adaptados como el cuestionario de entrevistas que serán sometidos a los criterios de fiabilidad y validez y validados por expertos.

La técnica de recojo bibliográfico de los resultados de la investigación se garantiza por el criterio de confirmabilidad, a través de transcripción entrevistas, contrastación de resultados de literatura existente, antecedentes, además de la identificación de limitaciones y alcances de los investigadores

Al utilizar la observación continua y prolongada de acciones, los resultados de la investigación son reconocidos como verdaderos por los participantes gracias al criterio de credibilidad; y esto permitirá ver la realidad de la comunicación interna que se desarrolla en la Cruz Roja; superar sus debilidades para convertirlas en fortalezas, el surgimiento de nuevas propuestas como implementar un área de comunicación interna

En la selección de muestra de los voluntarios de la Cruz Roja peruana filial Chiclayo, se definirá criterios de exclusión e inclusión para los trabajadores administrativos.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis y discusión de resultados

Se destaca que la información que se presenta a continuación, parte de la ficha técnica de observación directa realizada en un periodo que comprende los meses de setiembre, octubre, noviembre y diciembre, en la Cruz Roja filial Chiclayo, objeto de nuestra investigación; sobre todo en lo concerniente a las formas y canales de comunicación interna, la cual nos ayudó a cumplir con el objetivo específico al identificar las formas y canales frecuentes, mediante la observación directa de la periodicidad y el nivel de efectividad en el receptor.

Formas y canales de la comunicación interna

Vertical descendente

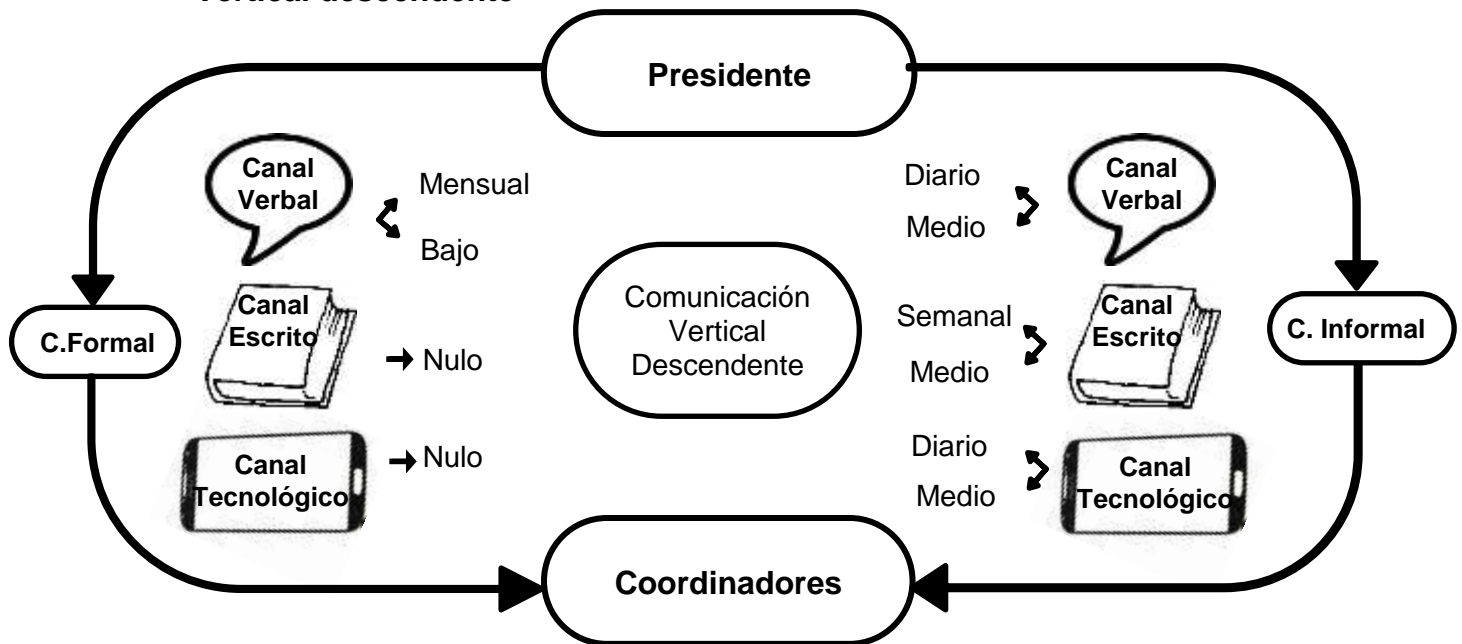


Figura N°1: Cada canal está medido de acuerdo a su periodicidad y a su nivel de efectividad en el receptor. Información extraída de la ficha técnica de observación directa, aplicada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo. Fuente: tabla N°1. (Anexos).

En la figura N°1, se muestra la comunicación vertical descendente, que empleó el presidente con los coordinadores de modo formal, se desarrolló a través del canal verbal (reuniones), en un periodo mensual; en lo que respecta al canal escrito (envío de documentos oficiales) y el canal tecnológico (correo institucional) no se utilizaron. Por lo tanto, al no tener un documento formal como guía para una mejor planificación de sus tiempos y espacios, en respuesta a esto se obtuvo un nivel bajo de efectividad en el receptor.

Sin embargo, la comunicación informal se desarrolló a diario en el mismo periodo, con un nivel medio de efectividad en el receptor. Como hace referencia Cervera (2008) la finalidad de la comunicación descendente es que el trabajador reciba información de manera periódica, veraz y creíble, la necesaria para su trabajo; además, Brandolini y Gonzales (2009) añaden que se debe generar en áreas directivas y descender utilizando los canales oficiales.

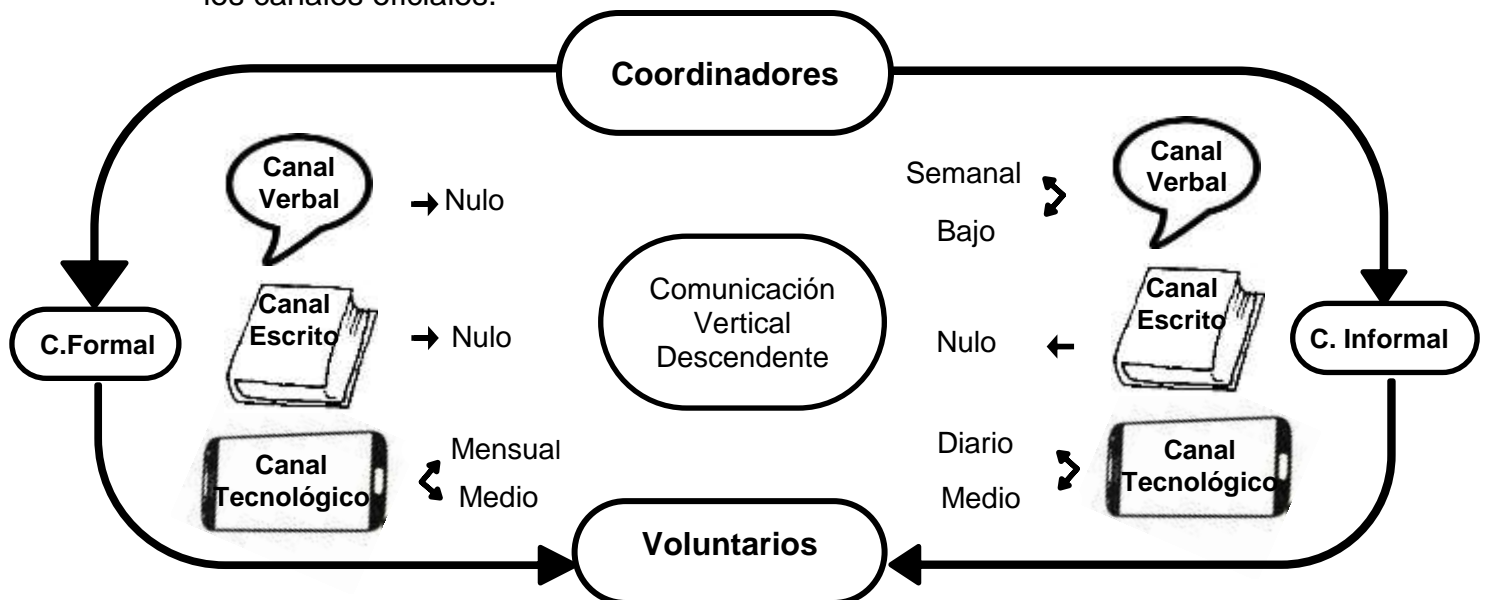


Figura N°2: Cada canal está medido de acuerdo a su periodicidad y a su nivel de efectividad en el receptor. Información extraída de la ficha técnica de observación directa, aplicada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo. Fuente: tabla N°1. (Anexos).

En este punto de la investigación, cabe destacar que en cuanto la comunicación vertical descendente desarrollada desde los coordinadores hacia los voluntarios de modo formal, mediante el canal verbal (reuniones) y el canal escrito (envío de documentos como cartas, oficios, solicitudes e invitaciones) no se emplearon. Al no utilizarse durante este periodo, la comunicación formal, el trabajo de los voluntarios no se realizaba adecuadamente porque muchas veces los voluntarios eran comunicados a destiempo, o sólo se les comunicaba a algunos. Para Brandolini y Gonzales (2009) los canales escritos deben estar muy bien planificados y organizados de manera que respeten una periodicidad para la comunicación, difusión y la publicación.

El correo institucional y página oficial de Facebook, a través de la comunicación formal, no se utilizaron frecuentemente, razón por la que se obtuvo un nivel medio de efectividad en el receptor; porque no se actualizó con información oportuna sobre las actividades de la organización; y así, algunos voluntarios y aspirantes no se enteraron de las actividades que se realizaron, ni de los siguientes eventos que se habían planificado para fechas posteriores dentro de la organización.

La importancia de actualizar las redes sociales se corrobora en la investigación de Soria (2011) realizada a 19 ONGs españolas donde se tuvo como resultado que las ONGs que utilizan al máximo las redes sociales incluyendo el manejo de la web, obtienen un reconocimiento de su público interno. En la misma línea, resaltan Brandolini y Gonzales (2009) que la bidireccionalidad con el público objetivo, o el feedback que se establece en la mayoría de los casos, es inmediato y es la principal ventaja de los canales tecnológicos.

En contraste con la comunicación formal, la comunicación informal en su canal verbal (conversaciones) se desarrolló con una periodicidad semanal

y con un nivel bajo de efectividad en el receptor. Mientras que, los canales tecnológicos (internet, celular) se utilizó a diario con un nivel medio de efectividad. Por su parte, el canal escrito no fue utilizado.

Vertical ascendente

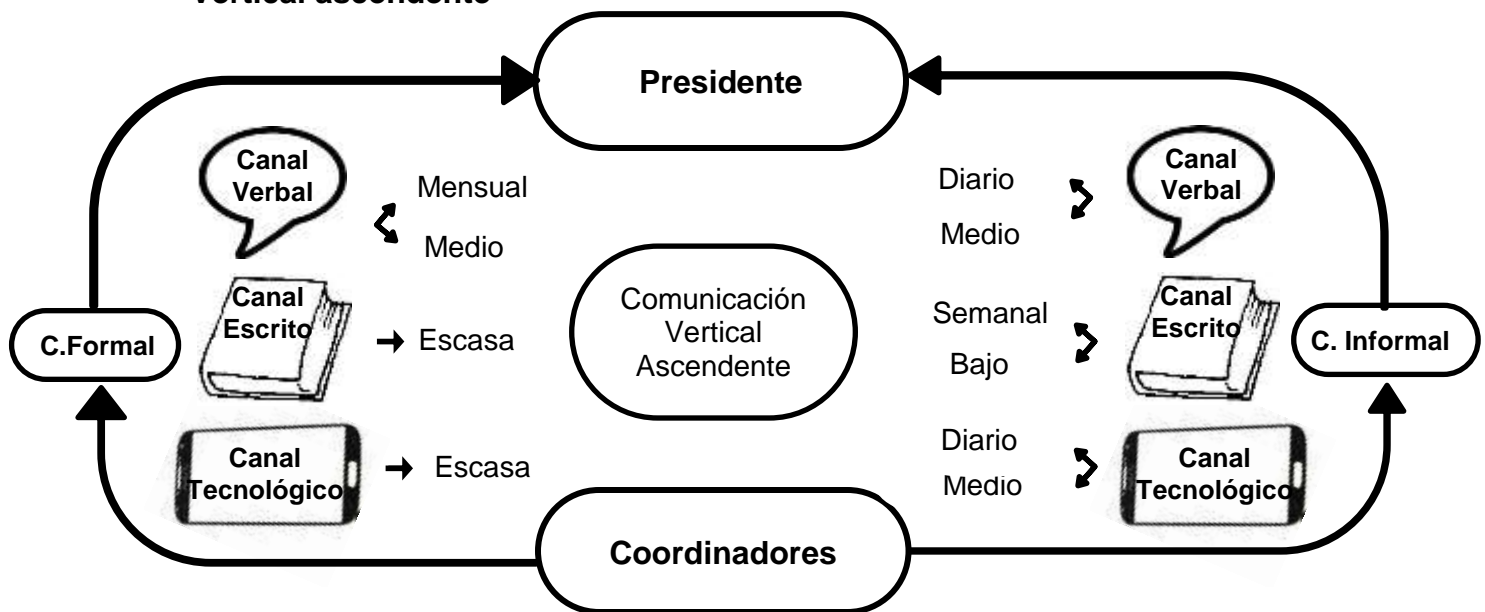


Figura N°3: Cada canal está medido de acuerdo a su periodicidad y a su nivel de efectividad en el receptor. Información extraída de la ficha técnica de observación directa, aplicada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo. Fuente: tabla N°1. (Anexos).

Asimismo, la comunicación vertical ascendente desarrollada desde los coordinadores hacia el presidente de modo formal, mediante el canal verbal (reuniones) tuvo una periodicidad mensual y un nivel medio de efectividad en el receptor, porque existe poco compromiso por parte de los coordinadores al no realizar a tiempo y correctamente las actividades de cada área.

Además, cabe mencionar que el canal escrito (envío de documentos, informe de actividades) y el canal tecnológico (correo institucional) no fueron utilizados de forma adecuada. Según lo expuesto por Brandolini y Gonzales (2009) esta comunicación se realiza de abajo hacia arriba en las organizaciones; y es así, como los trabajadores tienen la posibilidad de

expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsabilidades; en la misma línea, Ongallo (2007) nos dice que la finalidad es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones; para así tener un personal más comprometido con la organización. Cabe señalar que reincide el uso de la comunicación informal en los canales mencionados, con una periodicidad diaria y con un nivel medio de efectividad en el receptor, siendo escasa la comunicación formal en sus tres canales.

Comunicación transversal

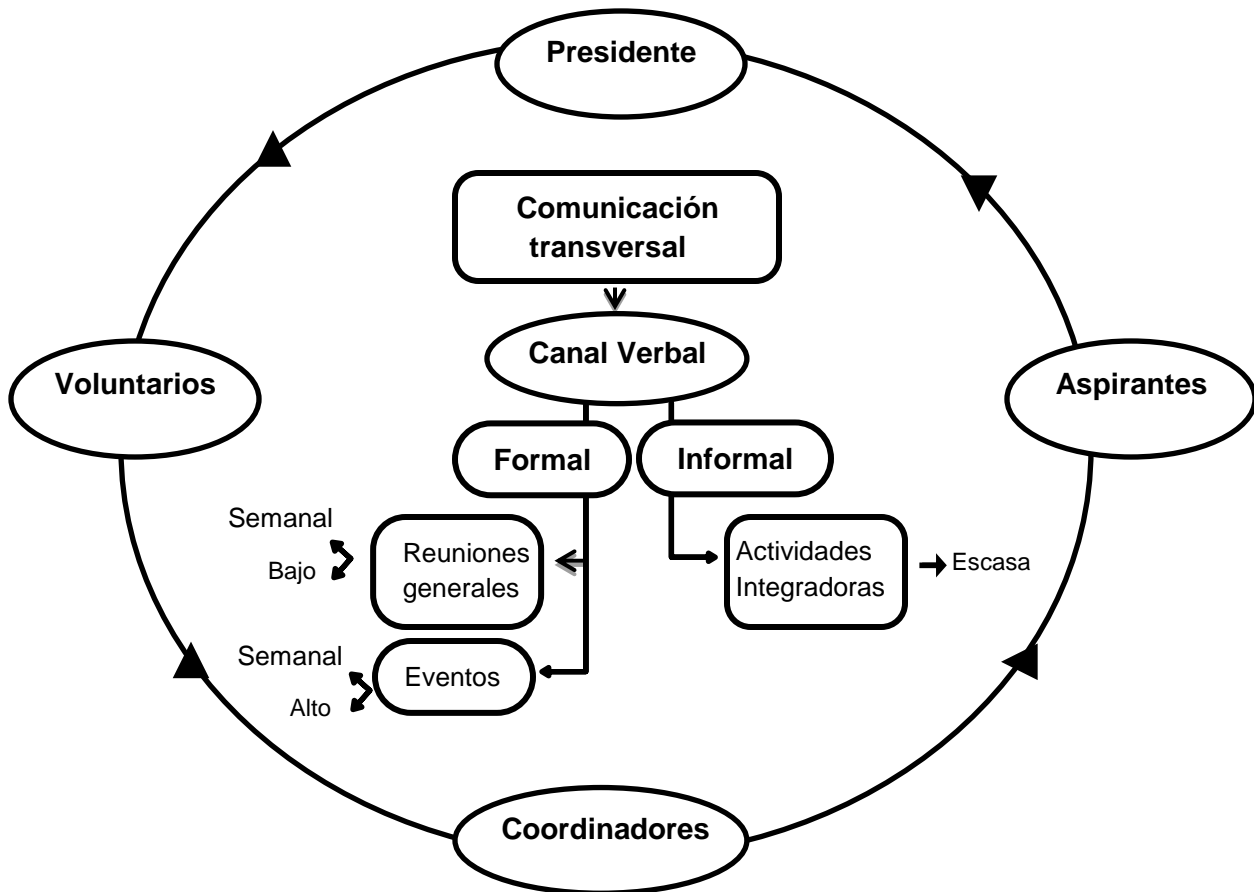


Figura N°4: Cada canal está medido de acuerdo a su periodicidad y a su nivel de efectividad en el receptor. Información extraída de la ficha técnica de observación directa, aplicada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo. Fuente: tabla N°1. (Anexos)

En lo que respecta a la comunicación transversal se desarrolló de modo formal, a través del canal verbal, en reuniones generales en un periodo semanal y con un nivel bajo de efectividad en el receptor; porque, al citar un ejemplo, muchas veces los planes y proyectos surgían en las conversaciones de las reuniones generales, pero al no realizarse un documento formal de estos, no se llegaban a concretar. Según, Cedaro (2007) una ventaja importante del uso de canales orales es que permiten una rápida retroalimentación; a la vez puntualiza que estos deben ir acompañados del uso de canales escritos para tener un registro permanente, tangible y verificable de lo que se dice.

En este punto de la investigación, cabe resaltar que la comunicación transversal de modo formal, en lo que respecta a eventos (apoyo a diferentes instituciones) tuvo un alto nivel de efectividad en el receptor en un periodo semanal, pues los coordinadores convocaban a los voluntarios y aunque solo algunos acudían para apoyar, lo hacían con eficiencia y eficacia.

En línea con lo anterior, podemos señalar que las actividades integradoras (comunicación informal) se realizaron con poca frecuencia. Durante los meses de setiembre y octubre no se realizó ninguna actividad; sin embargo, en noviembre y diciembre, se hizo una actividad por mes, donde se observó poca participación y desinterés por parte de los voluntarios, mostrando así, un nivel medio de efectividad.

En términos generales, Brandolini y Gonzales (2009) en lo que respecta a esta comunicación señalan que se da, no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también entre las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones, cuyo objetivo es el trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar el potencial creativo y la innovación.

Auditoría

Se destaca que la información que se presenta a continuación, parte de la auditoría realizada en la Cruz Roja filial Chiclayo, objeto de nuestra investigación, sobre todo en lo concerniente a las formas y canales de comunicación interna, la cual nos ayuda a cumplir con el objetivo específico de analizar el desarrollo de la comunicación interna a través de una entrevista individual y una entrevista grupal.

Entrevista Individual

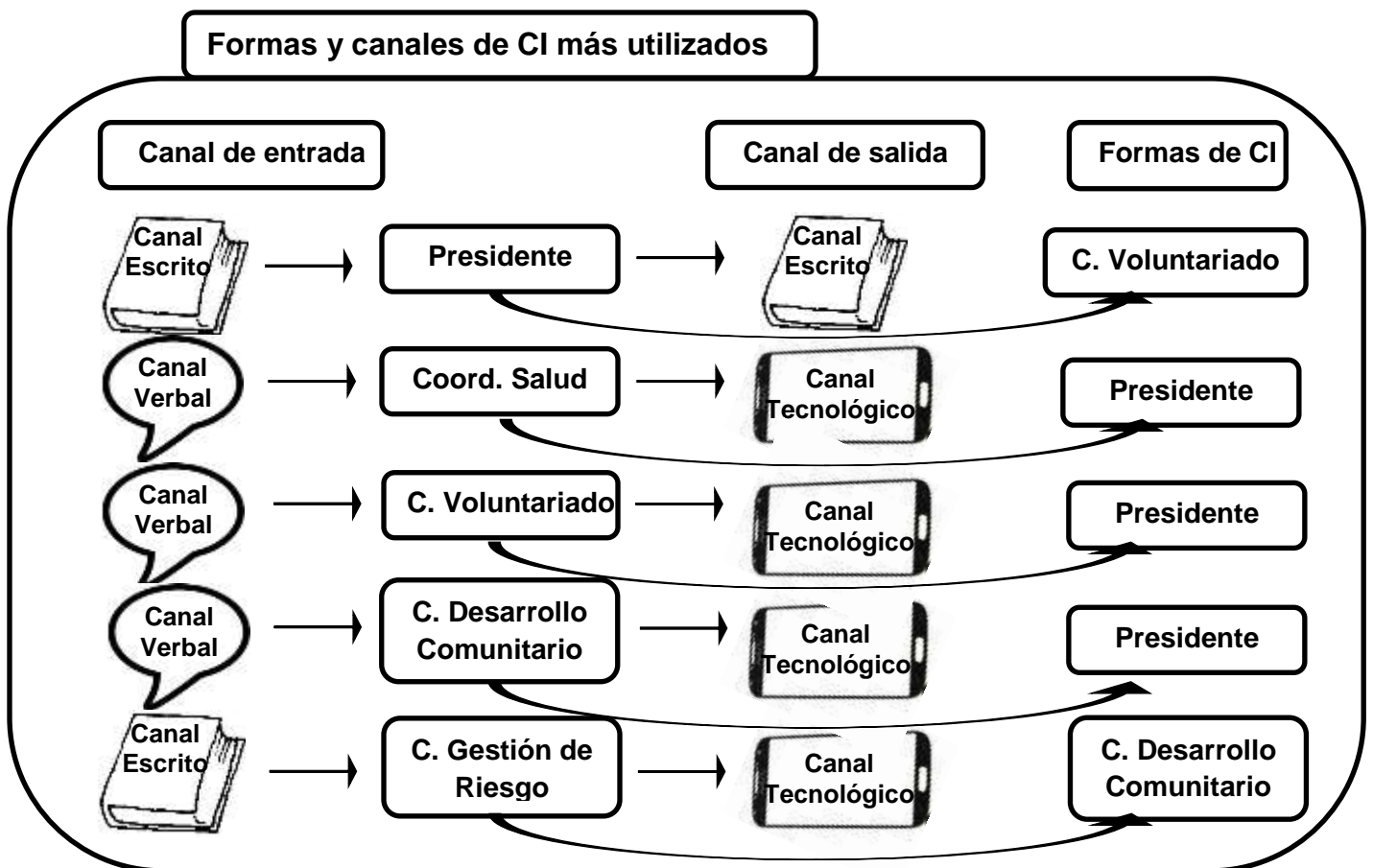


Figura N°5: Información extraída de la auditoría cualitativa de comunicación interna (entrevista individual), aplicada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo. Fuentes: tablas N°8, 9 y 10. (Anexos).

En la figura N°5 se destaca que las actividades o novedades de la Cruz Roja filial Chiclayo son comunicadas a través de diferentes canales que les permite recibir la información. El presidente se entera a través de documentación; el coordinador de salud manifiesta enterarse de las actividades por medio de una comunicación verbal, al igual que el coordinador de voluntariado y el de desarrollo comunitario. Por su parte, el coordinador de gestión de riesgo y desastre indica que es por medio de oficios. Al respecto, Brandolini y Gonzáles (2009) matizan que la comunicación cara a cara es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse siempre que se pueda sobre cualquier otro canal de comunicación. Según lo expuesto, se puede afirmar que la mayoría de los coordinadores utilizan lo verbal como primer medio de comunicación.

En la misma línea, los entrevistados afirmaron comunicarse con los demás coordinadores usando diferentes canales de comunicación, en su mayoría los tecnológicos. Los coordinadores, de voluntariado, gestión de riesgo, salud y desarrollo comunitario usan el celular como primer canal de comunicación. Por su parte, el presidente prefiere como primer canal utilizar los oficios. Atendiendo a todo lo anterior, Brandolini y Gonzales (2009) resaltan que cuando se elige un canal es importante tener en cuenta cual es el objetivo de lo que se desea comunicar y quienes son los destinatarios. En conclusión, el canal por el cual los coordinadores comunican las actividades es el tecnológico, a través del celular.

En cuanto a las formas de comunicación utilizadas, los coordinadores de desarrollo comunitario, voluntariado y salud mencionan que tienen mayor comunicación con presidencia para acordar sobre la elaboración de proyectos; el coordinador de gestión de riesgo, con desarrollo comunitario; por su parte, el presidente indicó que mantiene una comunicación inmediata con voluntariado. En términos generales, se observa el uso

frecuente de una comunicación vertical ascendente, a lo que Cervera (2008) expone, que esta forma de comunicación tiene como objetivo conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en la organización.

Calificación de la comunicación interna según los coordinadores

Coordinadores	Comunicación Formal (entre áreas de trabajo)	Comunicación Informal (entre compañeros)
Presidente	Buena	Buena
Coord. de Voluntarios	Regular	Regular
Coord. de Salud	Regular	Buena
Coord. de Gestión de Riesgo y Desastre	Regular	Buena
Coord. de Desarrollo Comunitario	Regular	Regular

Figura N°6: Información extraída de la auditoría cualitativa de comunicación interna (entrevista individual), aplicada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo. Fuentes: tablas N°6, 7 y 11. (Anexos).

En la figura N°6, el presidente indica que hay una buena comunicación formal; sin embargo, los coordinadores coinciden en tener una comunicación formal regular. Frente a esto, la comunicación entre las áreas necesita mayor integración, pues siempre hay obstáculos pero tratan de solucionarlos, mas es necesaria una mayor comunicación para una mejor organización; y así, llegar a las mismas ideas y entender mejor el mensaje para proponer mejores proyectos.

Con respecto a la comunicación informal, los participantes califican la relación entre compañeros como buena porque comparten ideas con amabilidad y calidez en el trato; sin embargo, no todos opinan lo mismo, pues el coordinador de voluntariado y el de desarrollo comunitario afirman que es regular, porque no tienen la misma disposición de tiempo, puesto que no llegan a la misma hora por motivo de trabajo o estudio.

A continuación, los datos obtenidos en las el último gráfico hacen referencia al desarrollo de la comunicación interna. Por lo que se llega a determinar que cuando se trata de la comunicación entre áreas, su nivel de efectividad en el receptor es regular; es decir, que si hablamos de una comunicación formal, como explica Ongallo (2007) que requiere del cumplimiento de las normas, tiempos institucionales y canales oficiales; entonces, se indica que los coordinadores no la cumplen porque aseguran que hay obstáculos para desarrollar una comunicación formal eficiente.

Mientras que, cuando la comunicación se da entre compañeros de manera informal, esta es calificada como buena, que para Brandolini y Gonzales (2009) esta es la comunicación que se desarrolla de manera más veloz que la formal, pues se utiliza canales no oficiales como conversaciones. En términos generales, se afirma que existe un mayor desarrollo de la comunicación informal y una escasa comunicación formal.

Entrevista grupal

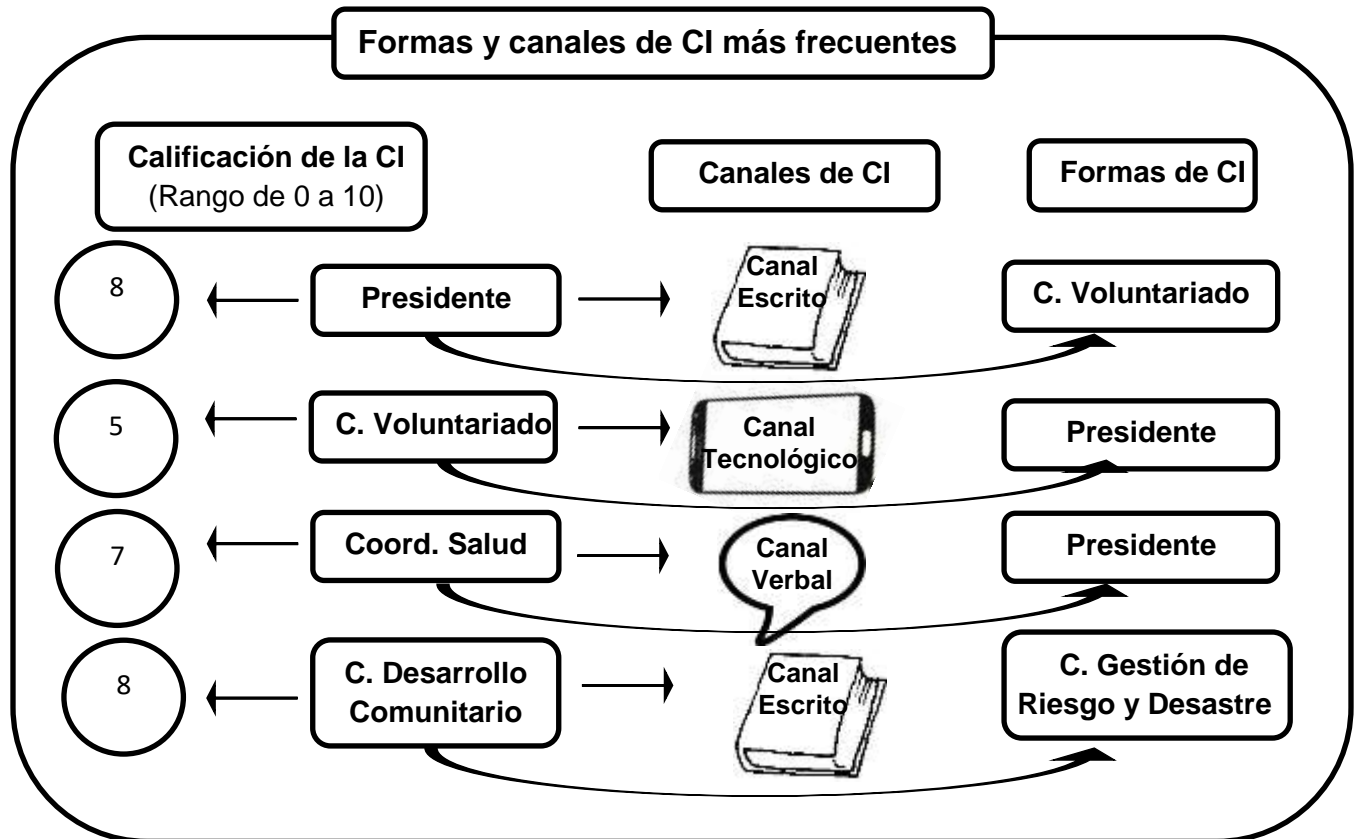


Figura N°7: Información extraída de la auditoría cualitativa de comunicación interna (entrevista grupal), aplicada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo. Fuentes: tablas N°16, 17 y 18. (Anexos).

En la figura 7, se observa que el canal de comunicación más frecuente usado por el presidente es el escrito (oficios); en tanto, el coordinador de salud utiliza el canal oral; así mismo, el coordinador de voluntarios usa con más frecuencia el canal tecnológico (celular); mientras que, el coordinador de desarrollo comunitario prefiere el canal escrito (oficios).

Además, respecto a las formas de comunicación entre las áreas, se tiene que: el presidente mantiene una mayor comunicación con el coordinador de voluntarios; el coordinador de salud manifiesta tener mayor comunicación con el área de presidencia, al igual que el coordinador de

voluntarios; en tanto, el coordinador de desarrollo comunitario indica tener mayor comunicación con el área de gestión de riesgo y desastres.

Asimismo, en la figura N°7 también se expone la calificación que cada uno de los coordinadores coloca a la comunicación que desarrollan; en un rango del 0 a 10, donde 0 es considerada como nula y 10 como óptima. Con una nota de 8 el presidente califica la comunicación con sus compañeros al igual que el coordinador de desarrollo comunitario; por su parte el coordinador de salud la califica con 7; mientras que, el coordinador de voluntarios le da un calificativo de 5.

Dicho de otro modo, según la auditoría grupal, para la comunicación entre áreas los coordinadores utilizan como primer medio de comunicación el canal escrito, que se encuentra dentro de los canales tradicionales, mediante el uso frecuente de la comunicación vertical descendente, porque ellos afirman tener una mayor comunicación con el área de presidencia. En lo que respecta a la calificación de la comunicación interna realizada por los coordinadores, esta es calificada como buena.

CAPÍTULO V: CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

5.1. Consideraciones finales

Hasta el momento se ha realizado investigaciones sobre el desarrollo de la comunicación interna en una ONL solo a nivel internacional, las cuales han sido analizadas a profundidad; asimismo, en lo que se refiere a bibliografía en la gestión de la comunicación interna se encontró mucha información respecto al tema.

Frente a la comunicación interna formal, se llega a la conclusión que el uso de las formas vertical descendente, vertical ascendente y transversal se desarrollaron utilizando canales inadecuados; por lo que se obtuvo como resultado un nivel bajo de efectividad en el receptor en un periodo mensual.

Sin embargo, la comunicación informal es la que más se empleó, con un nivel medio de efectividad en el receptor en un periodo diario, e hizo uso de los canales como el verbal (conversaciones), seguido del tecnológico (llamadas telefónicas e internet).

Según la auditoria cualitativa se logró determinar que cuando se trata de la comunicación entre áreas (comunicación formal), su nivel de efectividad en el receptor es regular; mientras que, cuando la comunicación se da entre compañeros (comunicación informal), esta es calificada como buena. En términos generales, se concluye que existe un mayor desarrollo de la comunicación informal y una escasa comunicación formal.

Como conclusión final, la comunicación interna en la Cruz Roja filial Chiclayo, a traviesa serias deficiencias en el desarrollo de las formas y canales. En principio, sus formas y canales de comunicación, no parecen

desconectarse de una comunicación informal, algo evidente según la ficha técnica de observación directa. Hay una confusión sobre el uso de las formas y canales que emplean, porque existe información insuficiente, rudimentaria y espontánea (pero funcional), no existe un plan de comunicación, hay atasco en la información y falta la presencia de una memoria escrita (cultura de actas post-reuniones, una guía de archivo y revisión); deben enfocarse a una comunicación formal.

5.2. Recomendaciones

La Facultad de Humanidades debe incentivar a los estudiantes a realizar investigaciones donde se desarrolle temas relacionados con organizaciones no lucrativas, para sensibilizar el lado humano de los futuros profesionales donde se tenga como eje el bienestar y desarrollo de las personas.

La EAP. CC.CC y sus estudiantes deben interesarse por el desarrollo y difusión de investigaciones y proyectos de sensibilización relacionados a organizaciones no lucrativas, para dar a conocer el trabajo que éstas realizan a favor de la sociedad.

La Cruz Roja peruana filial Chiclayo debe de implementar una área orientada a la gestión de la comunicación interna, la cual los mantenga integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación formal debe desarrollarse con mayor frecuencia y emplearse de manera más eficiente; además, debe llevar consigo el uso adecuado de sus canales oficiales, pues cada receptor necesita tener un canal apropiado.

Las actividades integradoras se deben desarrollar con mayor frecuencia mediante las celebraciones de fechas importantes, entrega de cartas de bienvenida y felicitaciones.

Los coordinadores y el presidente deben tener un mayor conocimiento de sus funciones, de la cultura corporativa y además un mayor compromiso en la realización de su trabajo.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L
- Arellano, E. (2008). *La estrategia de comunicación como un principio de integración e interacción, dentro de las organizaciones*. *Revista Razón y Palabra, Suplemento especial*. Recuperado el 20 de setiembre de 2014 de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategias.html>
- Bartoli, A. (2002). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Bartoli, J. y Rey, F. (2008) *Reflexiones sobre el Management de la Comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Trillas.
- Brandolini, A. y Gonzáles, M. (2009). *Comunicación Interna: claves para una gestión éxitos*. Buenos Aires, Argentina: Dircom.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: IIRP.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Libros de la empresa.
- Cervera, A. (2008). *Comunicación Total*. Madrid, España: Esic.
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades Públicas: Gestión total*

de calidad Análisis de un caso. (Tesis para obtener el grado de magister en calidad de ingeniería) Universidad Tecnológica nacional, Argentina.

Coller, R. (2002). *Teoría cognitiva sistémica de la comunicación.* Santiago de Chile, Chile: Editorial San Pablo.

Costa, J. (2012). *El Dircom: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía.* Barcelona, España: Costa Punto Com.

Del Pozo, M. (2007). *Gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones.* Navarra, España: Eunsa.

Diez, S. (2011). *Técnicas de Comunicación: la comunicación en la empresa.* Colombia: Ediciones de la U.

DRAE. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española.* Recuperado el 18 de noviembre del 2014, de la Real Academia Española. (RAE): <http://www.rae.es/>

Escobar, J. (2009). *La comunicación corporativa.* Buenos Aires, Argentina: El Cid Edita.

Farace. R., Monge P., y Russell, H. (1977). *Communicating and Organizing.* Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

Fernández, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones.* México DF, México: Editorial Trillas.

Fernández, C.(2008). *La Comunicación humana del mundo contemporáneo.* . México DF, México: Editorial Trillas.

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación 2.0: Un desafío Cultural.* Buenos Aires, Argentina: Edición Formanchuk & Asociados.

- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2011). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, proceso*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Málaga, España.
- Hernández, O. (2007). *Diagnóstico a organizaciones sin fines de lucro: estudio de caso de organizaciones que sirven a las personas sin hogar en la municipalidad de San Juan*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico.
- Herranz, J. (2010). *La Comunicación y la Transparencia en las Organizaciones No Lucrativas*. (Tesis doctoral inédita). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Herranz, J. (2007). *La Comunicación dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos*. Revista Razón y Palabra. Recuperado el 9 de setiembre de 2014 de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>
- La Porte, J. (2001). *Principios de comunicación interna en el tercer sector*. Revista Communication & Society. Recuperado el 9 de setiembre de 2014 de: http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=103#C05

- León, A. y Mejía, S. (2010). *Propuestas de comunicación interna para la Municipalidad de Cuenca*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Losada Díaz, J.C. (2002): *Prensa e imagen corporativa en la universidad. Murcia*. Universidad Católica San Antonio de Murcia, España.
- Losada Vázquez, A. (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio. Salamanca*. Universidad Pontificia de Salamanca, España.
- Lozada, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid, España: Ariel.
- MarketingPublishing, (2007). *Comunicación eficaz con la clientela*. Madrid, España: Ediciones Díaz de los Santos.
- Mataix, C. (2001). *Dirección estratégica para las ONGs*. Madrid, España: Economistas Sin Fronteras.
- Muñiz, R. (2009). *Marketing del siglo XXI*. Madrid, España: Editorial Rústica.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento de la información y las relaciones humanas en las empresas*. Madrid, España: Editorial Dykinson.
- Penelas, A., Galera, C., Galán, M., y Valero, V. (2012). *Marketing Solidario*. Madrid, España. Editorial Pirámide.
- Pedrati, G. (2011). *Introducción a la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Maipe.

- Pintado, T. y Sánchez, J. (2012). *Nuevas Tendencias en Comunicaciones*. Madrid, España: Editorial Esic.
- Pintado, T. y Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid, España: Editorial Esic.
- Piñuel, J. (2005). *Comunicación Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Regouby, C. (1989). *La comunicación global*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Rodríguez, D. (2005). *Comunicación de la organización*. México: Editorial Alfa Omega.
- Salamón, L. y Anheier, H. (2001). *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao, España: Fundación BBVA.
- Sajardo, A. (2002). *Responsabilidad social interna de las empresas en España*. España: Editorial Ciriec.
- Soria, M. (2011). *La comunicación en las ONGs Españolas: La influencia de internet en el modelo estratégico de la relaciones con los públicos*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Málaga, España.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona, España: Ariel.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la Práctica*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Treece, M. y Kleen, B. (1998). *Successful communication for business and management*. Nueva Jersey, United States: Prentice Hall.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Tunez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora, España: Editorial Comunicación Social.
- Van, C. (2000). *Comunicación corporativa*. Madrid, España: Pearson.
- Verdeber, R. (2005). *Comunícate*. Madrid: España: Editorial Thomson.
- Vernis, A. (2001). *Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas, en fundación lealtad y la transparencia de la solidaridad*. Madrid, España: Editorial Esic.
- Vidal, V. (2004). *Comunicación en las organizaciones no lucrativas*. Pamplona, España: EUNSA.
- Villafañe, J. (2000). *El estado de la publicidad y las corporaciones en España*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and economic organization*. Nueva York, Oxford University Press.
- Weil, P. (1992). *La Comunicación Global: comunicación institucional y de gestión*. Barcelona, España: Editorial Paidós Ibérica.

ANEXOS

ANEXOS I

Tabla N°1

Ficha técnica de observación directa

Objetivo: Identificar las formas y canales frecuentes de comunicación interna mediante la observación directa de la periodicidad y el nivel de efectividad en el receptor de acuerdo a las actividades.

FORMAS de CI	SUB FORMAS	CANALES Y ACTIVIDADES	ITEMS	MESES				
					Set	Oct	Nov.	Dic.
Vertical descendente (Presidente a coordinadores)	Formal	Verbal (Reuniones)	Periodicidad	Diario				
				Semanal				
				Mensual	✓	✓	✓	✓
				Nulo				
			Nivel de efectividad en el receptor	Alto				
				Medio				
		Bajo		✓	✓	✓	✓	
		Escrito (Envío de documentos)	Periodicidad	Diario				
				Semanal				
				Mensual				
				Nulo	✓	✓	✓	✓
			Tecnológico (Correo institucional)	Periodicidad	Diario			
	Semanal							
	Mensual							
	Nulo	✓	✓		✓	✓		
	Informal	Verbal (Conversaciones)	Periodicidad	Diario	✓	✓	✓	✓
				Semanal				
				Mensual				
				Nulo				
			Nivel de efectividad en el receptor	Alto			✓	
				Medio	✓	✓		✓
		Bajo						
		Escrito (Notas)	Periodicidad	Diario				
				Semanal	✓	✓	✓	✓
Mensual								
Nulo								
Nivel de efectividad en el receptor			Alto			✓		
	Medio			✓		✓		
	Bajo	✓						
Tecnológico (Internet y celular)	Periodicidad	Diario	✓	✓	✓	✓		
		Semanal						
		Mensual						
		Nulo						
	Nivel de efectividad en el receptor	Alto			✓			
		Medio	✓	✓		✓		
Bajo								

Vertical descendente (Coordinadores a voluntarios)	Formal	Verbal (Reuniones)	Periodicidad	Diario				
				Semanal				
				Mensual				
				Nulo	✓	✓	✓	✓
		Escrito (Periódico mural, calendario de actividades)	Periodicidad	Diario				
				Semanal	✓	✓	✓	✓
				Mensual				
				Nulo				
			Nivel de efectividad en el receptorp	Alto				
				Medio	✓	✓	✓	✓
		Bajo						
		Escrito (envío de documentos)	Periodicidad	Diario				
				Semanal				
				Mensual				
				Nulo	✓	✓	✓	✓
		Tecnológico (Correo institucional)	Periodicidad	Diario				
	Semanal							
	Mensual			✓	✓	✓	✓	
	Nulo							
	Nivel de efectividad en el receptor		Alto			✓		
			Medio		✓		✓	
		Bajo	✓					
	Informal	Verbal (Conversaciones)	Periodicidad	Diario				
				Semanal	✓	✓	✓	✓
Mensual								
Nulo								
Nivel de efectividad en el receptor			Alto			✓		
			Medio		✓			
		Bajo	✓			✓		
Escrito (Notas)		Periodicidad	Diario					
			Semanal					
			Mensual					
			Nulo	✓	✓	✓	✓	
		Nivel de efectividad en el receptor	Alto					
			Medio					
Bajo								
Tecnológico (Internet, llamadas telefónicas)		Periodicidad	Diario	✓	✓	✓	✓	
			Semanal					
			Mensual					
			Nulo					
	Nivel de efectividad en el receptor	Alto			✓			
		Medio	✓	✓		✓		
Bajo								

Vertical descendente (Coordinadores a los aspirantes)	Formal	Verbal (Reuniones, talleres y charlas)	Periodicidad	Diario				
				Semanal	✓	✓	✓	✓
				Mensual				
				Nulo				
			Nivel de efectividad en el receptor	Alto				
				Medio	✓	✓	✓	
		Bajo					✓	
		Escrito (Envío de documentos, separatas, folletos institucionales)	Periodicidad	Diario				
				Semanal	✓	✓	✓	✓
				Mensual				
				Nulo				
			Nivel de efectividad en el receptor	Alto				
	Medio			✓	✓	✓	✓	
	Bajo							
	Tecnológico (Correo institucional)	Periodicidad	Diario					
			Semanal					
			Mensual					
			Nulo	✓	✓	✓	✓	
Nivel de efectividad en el receptor		Alto						
		Medio						
Informal	Verbal	Periodicidad	Diario					
			Semanal	✓	✓	✓	✓	
			Mensual					
			Nulo					
		Nivel de efectividad en el receptor	Alto					
			Medio	✓	✓	✓	✓	
	Bajo							
	Tecnológico (Internet, llamadas telefónicas)	Periodicidad	Diario					
			Semanal	✓	✓	✓	✓	
			Mensual					
			Nulo					
		Nivel de efectividad en el receptor	Alto					
Medio			✓	✓	✓			
Bajo					✓			
Vertical ascendente (Coordinadores a Presidente)	Formal	Verbal (Reuniones)	Periodicidad	Diario				
				Semanal				
				Mensual	✓	✓	✓	✓
				Nulo				
			Nivel de efectividad en el receptor	Alto				
				Medio	✓	✓	✓	✓
		Bajo						
		Escrito (Envío de documentos)	Periodicidad	Diario				
				Semanal				
				Mensual			✓	✓
				Nulo	✓	✓		
			Nivel de efectividad en el receptor	Alto				
Medio								
Bajo				✓	✓			

		Tecnológico (Correo institucional)	Periodicidad	Diario				
				Semanal				
				Mensual			✓	✓
				Nulo	✓	✓		
		Nivel de efectividad en el receptor	Alto					
			Medio			✓	✓	
			Bajo					
	Informal	Verbal	Periodicidad	Diario	✓	✓	✓	✓
				Semanal				
				Mensual				
				Nulo				
		Nivel de efectividad en el receptor	Alto					
			Medio			✓	✓	
			Bajo	✓	✓			
Escrito	Periodicidad	Diario						
		Semanal	✓	✓	✓	✓		
		Mensual						
		Nulo						
	Nivel de efectividad en el receptor	Alto						
		Medio			✓			
		Bajo	✓	✓		✓		
Tecnológico (Internet, llamada telefónica)	Periodicidad	Diario	✓	✓	✓	✓		
		Semanal						
		Mensual						
		Nulo						
	Nivel de efectividad en el receptor	Alto						
		Medio		✓	✓	✓		
		Bajo	✓					
Vertical Ascendente (Voluntarios a coordinadores)	Formal	Verbal (Reuniones)	Periodicidad	Diario				
				Semanal				
				Mensual				
				Nulo	✓	✓	✓	✓
		Escrito (Envío de documentos)	Periodicidad	Diario				
				Semanal				
				Mensual				
				Nulo	✓	✓	✓	✓
	Nivel de efectividad en el receptor	Alto						
		Medio						
		Bajo						
	Informal	Verbal	Periodicidad	Diario				
				Semanal	✓	✓	✓	✓
				Mensual				
				Nulo				
Nivel de efectividad en el receptor		Alto						
		Medio			✓			
		Bajo	✓	✓		✓		

		Escrito	Periodicidad	Diario					
				Semanal					
				Mensual					
				Nulo	✓	✓	✓	✓	
		Tecnológico (Internet, llamada telefónica)	Periodicidad	Diario					
				Semanal	✓	✓	✓	✓	
				Mensual					
				Nulo					
			Nivel de efectividad en el receptor	Alto					
				Medio			✓		
				Bajo	✓	✓		✓	
Vertical Ascendente (Aspirantes a coordinadores)	Formal	Verbal (Reuniones)	Periodicidad	Diario					
				Semanal	✓	✓	✓	✓	
				Mensual					
				Nulo					
			Nivel de efectividad en el receptor	Alto					
				Medio	✓	✓	✓	✓	
		Bajo							
		Escrito (Envío de documentos, justificaciones)	Periodicidad	Diario					
				Semanal					
				Mensual					
				Nulo	✓	✓	✓	✓	
			Nivel de efectividad en el receptor	Alto					
	Bajo								
	Informal	Verbal (Diálogos)	Periodicidad	Diario					
				Semanal	✓	✓	✓	✓	
				Mensual					
				Nulo					
			Nivel de efectividad en el receptor	Alto					
				Medio	✓	✓	✓		
				Bajo				✓	
			Escrito	Periodicidad	Diario				
					Semanal				
					Mensual				
Nulo					✓	✓	✓	✓	
Nivel de efectividad en el receptor		Alto							
		Bajo							
Tecnológico (Internet, llamadas telefónicas)		Periodicidad	Diario						
			Semanal	✓	✓	✓	✓		
			Mensual						
			Nulo						
	Nivel de efectividad en el receptor	Alto							
		Medio	✓	✓	✓	✓			
Bajo									

Transversal (Voluntariado Cruz Roja)	Formal	Verbal (Reuniones generales)	Periodicidad	Diario				
				Semanal	✓	✓	✓	✓
				Mensual				
		Nulo						
		Nivel de efectividad en el receptor	Alto					
			Medio			✓		
	Bajo		✓	✓		✓		
	Verbal (Apoyo en diferentes eventos)	Periodicidad	Diario					
			Semanal	✓	✓	✓	✓	
			Mensual					
			Nulo					
		Nivel de efectividad en el receptor	Alto		✓	✓	✓	
			Medio	✓				
	Bajo							
	Informal	Verbal (Actividades integradoras, festejos, agasajos)	Periodicidad	Diario				
Semanal								
Mensual						✓	✓	
Nulo				✓	✓			
Nivel de efectividad en el receptor			Alto			✓		
			Medio				✓	
	Bajo							

Descripción Ficha técnica de observación directa
Formas y Canales de Comunicación interna

Tabla N°1

Vertical descendente

Los voluntarios de la Cruz Roja peruana filial Chiclayo realizaron una comunicación vertical descendente en un periodo de cuatro meses (setiembre, octubre, noviembre y diciembre).

La comunicación vertical descendente, que empleó el presidente con los coordinadores de modo formal, se desarrolló a través del canal verbal (reuniones), en un periodo mensual y con un nivel bajo de efectividad en el receptor; mientras que, el canal escrito (envío de documentos oficiales) y el canal tecnológico (correo institucional) no se utilizaron. La comunicación informal en el canal verbal se desarrolló a diario con un nivel de efectividad medio en setiembre, octubre y diciembre, siendo alto el nivel en noviembre; el canal escrito se empleó en un periodo semanal con un nivel bajo de efectividad en setiembre, medio en octubre y diciembre, y alto en noviembre; además, el canal tecnológico se usó a diario con un nivel medio de efectividad en setiembre, octubre y diciembre, y alto en noviembre.

La comunicación vertical descendente, de coordinadores a voluntarios de modo formal, utilizó el canal escrito (el periódico mural y calendarios de actividades) con una periodicidad semanal y un nivel medio de efectividad en el receptor; mientras que, el canal verbal (reuniones) y el canal escrito (envío de documentos) no se emplearon; en tanto, el canal tecnológico (correo institucional y página institucional) se usó de forma mensual con un nivel bajo de efectividad en el receptor en el mes de setiembre, medio en octubre y diciembre, y alto en noviembre. Asimismo, el desarrollo de la

comunicación informal, mediante el canal verbal, fue semanal con un nivel bajo de efectividad bajo en setiembre y diciembre, medio en octubre y alto en noviembre; el canal escrito informal no se utilizó; mientras que, el canal tecnológico como el celular y el internet se utilizaron a diario con un nivel medio de efectividad en setiembre, octubre y diciembre y alto en noviembre.

Del mismo modo, la comunicación vertical descendente entre coordinadores y aspirantes se realizó de modo formal, mediante el uso del canal verbal (reuniones, talleres, charlas) con un periodo semanal y un nivel medio de efectividad en el receptor en los tres primeros meses, y bajo en el último mes; el canal escrito (envío de documentos oficiales) se utilizó semanalmente teniendo un nivel medio de efectividad en el receptor; en tanto, el canal tecnológico (correo institucional, página institucional) no se utilizó. La comunicación informal a través del canal verbal se dio con una periodicidad semanal y con un nivel medio de efectividad en el receptor; asimismo, el canal tecnológico (internet, llamadas telefónicas) se utilizó en un periodo semanal con un nivel medio de efectividad en el receptor en los tres primeros meses y bajo en el último.

Vertical ascendente

Otra de las formas de comunicación desarrolladas fue la vertical ascendente, desde los coordinadores hacia el presidente de modo formal, mediante el canal verbal (reuniones) con una periodicidad mensual y un nivel medio de efectividad en el receptor; mientras que, el canal escrito (envío de documentos, informe de actividades) no se utilizó en los dos primeros meses, pero en noviembre y diciembre se usó con un nivel bajo de efectividad en el receptor; el canal tecnológico (correo institucional) no se empleó en los meses de setiembre y octubre, en tanto, en noviembre y

diciembre sí, con un nivel medio de efectividad en el receptor. La comunicación informal utilizó el canal verbal (conversaciones y diálogos) a diario, con un nivel bajo de efectividad en el receptor en los dos primeros meses y medio en los dos últimos; el canal escrito se usó semanalmente con un nivel bajo de efectividad en los meses de setiembre, octubre y diciembre, y medio en noviembre, a la vez, el tecnológico se usó a diario con un nivel bajo de efectividad en el receptor en setiembre y medio en los meses siguientes.

La comunicación vertical ascendente, que parte de los voluntarios hacia los coordinadores en el modo formal, no utilizó el canal verbal (reuniones), ni el escrito (envío de documentos oficiales); mientras en el modo informal, se utilizó el canal verbal (conversaciones y diálogos) con un periodo semanal y con un nivel bajo de efectividad en el receptor en los meses de setiembre, octubre y diciembre, y medio en noviembre; el canal tecnológico (internet y llamadas telefónicas) tuvo un periodo semanal con un nivel bajo de efectividad en el receptor en los meses de setiembre, octubre y diciembre y medio en noviembre; mientras que, el canal escrito no fue utilizado.

También se tiene la comunicación vertical ascendente que surge de los aspirantes hacia los coordinadores de modo formal, que a través del canal verbal se realizó en un periodo semanal con un nivel de efectividad medio en el receptor; en tanto, el canal escrito (justificaciones, documentos) no fue utilizado. También se tiene la comunicación informal, a través del canal verbal realizado en un periodo semanal con un nivel medio de efectividad en el receptor, en los tres primeros meses y bajo en el último; a la misma vez, el canal tecnológico tuvo una periodicidad semanal con un nivel medio de efectividad en el receptor; mientras que, el canal escrito no se utilizó.

Comunicación transversal

La comunicación transversal se desarrolló de modo formal a través del canal verbal en reuniones generales con un periodo semanal y un nivel bajo de efectividad en el receptor en los meses de setiembre, octubre y diciembre, y medio en noviembre; además, los eventos se realizaron en un periodo semanal con un nivel medio de efectividad en el receptor en setiembre y alto en los meses restantes; la comunicación informal se desarrolló en las actividades integradoras en los meses de setiembre y diciembre, con un nivel alto de efectividad en el mes de noviembre y medio en diciembre, mientras que en los meses anteriores no hizo ninguna actividad.

La comunicación de forma transversal se desarrolló a través de las reuniones generales que se realizaron de forma mensual en el mes de setiembre; y en los meses siguientes fueron semanales, con un nivel de efectividad bajo en el receptor en los meses de setiembre, octubre y diciembre; y alto, noviembre. Los eventos se realizaron de forma semanal en los cuatro meses, con un nivel alto de efectividad en el receptor, en los cuatro meses. Las actividades integradoras se ejecutaron de forma mensual en los meses de noviembre y diciembre con un nivel alto de efectividad en el receptor en setiembre y medio en diciembre. Mientras que, en los meses de setiembre y octubre no se realizó ninguna actividad integradora.

ANEXOS II

AUDITORÍA CUALITATIVA

Entrevista Individual

1. ¿Qué opina de la Cruz Roja peruana filial Chiclayo?
2. ¿Por qué decidiste apoyar a esta organización?
3. ¿Cómo se sientes trabajando en la Cruz Roja?
4. ¿Qué tan motivado te encuentras hacia el trabajo que realizas en tu área?
5. ¿Cómo es la comunicación entre cada área de la organización?
6. ¿Cómo es la relación que tienes con tus compañeros, podrías describirla?
7. ¿Cómo te enteras de las novedades de la Cruz Roja?
8. ¿Cómo te comunicas con frecuencia con los demás voluntarios?
9. ¿Con qué área tienes mayor comunicación?
10. ¿Cómo calificas la comunicación que tienes con tus compañeros?
11. ¿Crees que se debería conocer más sobre comunicación interna?
12. ¿La falta de información te dificulta el trabajo?
13. ¿En qué te beneficia ser voluntario de la Cruz Roja?

Tabla N° 2

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
1. ¿Qué opina de la Cruz Roja filial Chiclayo?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. De Salud	Coord. De voluntarios	Coord. De Gestión de Riesgo	Coord. De Desarrollo Comunitario
Clave 1. A: Servicio humanitario	Institución de ayuda comunitaria en momentos difíciles en la región		Buena oportunidad para hacer voluntariado.	Organización que ayuda ante desastres.	Institución de ayuda a las personas vulnerables ante desastres
Clave 1. B: Institución en crecimiento		Institución en crecimiento	Institución en crecimiento		

Tabla N° 3

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
2 ¿Por qué decidiste apoyar a esta organización?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Gestión de Riesgo.	Coord. de Desarrollo Comunitario
Clave 2: A ayuda humanitaria		Por el sentido humanitario, ayuda a persona con menos recursos	Por trabajo humanitario que hacia desarrolla a otras personas		Por la labor que desarrollan al apoyar a los necesitados
Clave 2: B principio religioso	Por el mandamiento ama a tu prójimo, y por mi espíritu de servicio.			Sentido humanitario y principio religioso	
Clave 2: B sin fines de lucro		Es una institución sin fines de lucro	Institución sin fines de lucro.		

Tabla N° 4

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
3 ¿Cómo se sientes trabajando en la cruz roja?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. De Salud	Coord. De voluntarios	Coord. De Gestión de Riesgo.	Coord. De Desarrollo Comunitario
Clave 3: A Feliz		Apoyando a las personas necesitadas			
Clave 3 B: Contento	Contento por que realizo mis sueños como persona y profesional			Contento y con ganas de seguir adelante	
Clave 3 C: Bien			Bien, a gusto porque ayudo a personas necesitadas		Parte de mi vida está realizada como mujer, la institución me permite hacer cosas que antes no pensaba.

Tabla N° 5

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
4. ¿Qué tan motivado te encuentras hacia el trabajo que realizas en tu área?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Gestión de Riesgo.	Coord. de Desarrollo Comunitario
Clave 4: A Muy motivado	Tengo a mi cargo personas con espíritu de ayuda			En mi área estoy súper motivado, porque tengo vocación para lo que hago.	
Clave 4: B Bien		Bien con ganas de trabajar, pero hace falta implementos, transporte y más voluntarios.	Bien, porque tengo contacto con todos los voluntarios, pero hace falta equipo y logística		Me hace sentir capaz de realizar una buena labor en cualquier área.

Tabla N° 6

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
5 ¿Cómo es la comunicación entre cada área de la organización?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Gestión de Riesgo.	Coord. de Desarrollo Comunitario
Clave 5. A: muy buena	Muy positiva, siempre nos comunicamos con las otras áreas.				
Clave 5. B: Regular		Comunicación horizontal, y se necesita mayor comunicación para entender mejor el mensaje.	Hace falta medios para llegar a las mismas ideas y proponer mejores proyectos.	Desde el presidente a los coordinadores, oral y escrita.	En todas las áreas hay pequeños obstáculos, pero siempre se puede solucionar.

Tabla N° 7

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
6. Cómo es la relación que tienes con tus compañeros de trabajo?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Gestión de Riesgo.	Coord. de Desarrollo Comunitario
Clave 6. A buena	Compartimos ideas como personas y profesionales nos ayudamos	Amable, cordial y cálida		Me llevo bien con todos, soy amigable	
Clave 6.B Regular			No es un trabajo obligatorio y debes venir con la mejor disposición		No todos tienen el mismo horario, no vienen a la misma hora

Tabla N° 8
MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
7 ¿Cómo te enteras de las novedades de la Cruz Roja?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. De Salud	Coord. De voluntarios	Coord. De Gestión de Riesgo.	Coord. De Desarrollo Comunitario
Clave 7A: Oral	2 A través de conversaciones en la filial.	1 Viniendo a la oficina y conversando	1 Viniendo todos los días a la filial y conversando con los voluntarios en la oficina		1 Mayormente por las coordinaciones. (reuniones)
Clave 7B: Escrita	1 Mediante documentos.			1. Oficios	
Clave7.C: Tecnológica		2 Redes sociales	2 Redes sociales	2 Redes sociales	1Redes sociales 2 celular

Tabla N° 9

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
8¿Cómo te comunicas con frecuencia con los demás voluntarios?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. De Salud	Coord. De voluntarios	Coord. De Gestión de Riesgo.	Coord. De Desarrollo Comunitario
Clave 8A: Oral	2 Conversaciones		.		
Clave 8B: Escrita	1 Oficios	2 Oficios y documentos			2 Periódico mural
Clave 8C: Tecnológica		1 Celular	1 Celular 2 Redes sociales	1 Llamadas telefónicas 2 Redes sociales.	1 Celular

Tabla N° 10
MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
9 ¿Con qué área tienes mayor comunicación?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Gestión de Riesgo.	Coord. de Desarrollo Comunitario
Clave 9.A: Voluntariado	Por mi cargo me comunico con todas las áreas, pero con voluntariado por que el lleva el control de los voluntarios		.		
Clave 9.B : Desarrollo Comunitario				Tengo que tener mayor comunicación con Desarrollo Comunitario	
Clave 9. C: Presidente		Presidencia está enterada de todo el trabajo.	Como coordinador de voluntarios tengo que estar comunicado con todos, pero principalmente con presidencia		Para realizar los proyectos reuniones debe comunicarme con presidencia

Tabla N° 11

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
10 ¿Cómo calificas la comunicación que tienes con tus compañeros?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. De Salud	Coord. De voluntarios	Coord. De Gestión de Riesgo.	Coord. De Desarrollo Comunitario
Clave 10 .A: Buena	Hay una buena relación entre todos	El diálogo es fluido en ambos sentidos	Los demás voluntarios se comunican conmigo.	Me llevo bien con todos	
Clave 10 .B: Regular					Muchos de nosotros trabajamos y hay chicos que estudian

Tabla N° 12

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
11 ¿Crees que se debería conocer más sobre comunicación interna?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Gestión de Riesgo.	Coord. de Desarrollo Comunitario
Clave 11. A Sí	Para realizar un mejor trabajo	para un mejor el trato	Para una comunicación más rápida.	Para entender mejor el mensaje.	Para aprender nuevos forma y una mejor interpretación del mensaje

Tabla N° 13

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
12 ¿La falta de información te dificulta el trabajo?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Gestión de Riesgo.	Coord. de Desarrollo Comunitario
Clave 12: A SÍ	Cuando no se cuenta con la suficiente información.	Porque la información no llega completa.	Muchísimo porque no todos tenemos las mismas ideas y coordinar mejor las actividades.		Si no estoy informada de los que se hace no puedo realizar un buen trabajo
Clave 12: B NO				Tratamos de adaptarnos, y llegar a un acuerdo	

Tabla N° 14

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
13 ¿En qué te beneficia ser voluntario de la Cruz Roja?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Adm. Camilo Atoche M.	Sra. Rosa Quispe
	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Gestión de Riesgo.	Coord. de Desarrollo Comunitario
Clave 13: A Satisfacción personal	Ayudo en lo mucho o poco que puedo	Me siento contento de servir a los demás		Me siento útil para la comunidad.	
Clave 13: B Conocer a más personas			Hago bien a la comunidad		
Clave 13: C Espiritual					Estoy a gusto en lo que hago.

Auditoría Cualitativa

Descripción de las Matrices de la Entrevista Individual.

En las tablas 2 y 3, los entrevistados opinan que la Cruz Roja filial Chiclayo es una organización en crecimiento y sin fines de lucro, que brinda ayuda humanitaria en la región. Además, es una buena opción para hacer un servicio de voluntariado y apoyar a las personas de menos recursos.

En las tablas 4 y 5, se verifica que los participantes manifestaron sentirse contentos y motivados en el trabajo que realizan en sus respectivas áreas con ganas de seguir adelante, pero muchas veces la falta de logística, transporte y la falta de voluntarios comprometidos hacen que la labor se dificulte.

En la tabla 6, los participantes respondieron que la comunicación entre las áreas es regular, siempre hay obstáculos pero tratan de solucionarlos, mas es necesaria una mayor comunicación para una mejor organización; y así llegar a las mismas ideas y entender mejor el mensaje para proponer mejores proyectos.

En las tablas 7 y 11, después de las entrevistas se comprobó que los participantes califican la relación entre compañeros de regular a buena, porque comparten ideas con amabilidad y calidez en el trato; pero no todos tienen la misma disposición de tiempo, pues no llegan a la misma hora por motivo de trabajo o estudio.

En la tabla 8, las actividades o novedades de la Cruz Roja filial Chiclayo son comunicadas, a través de diferentes canales que les permite recibir la información. El presidente se entera a través de documentación y conversaciones; el coordinador de salud manifiesta enterarse de las

actividades por medio de una comunicación verbal y por las redes sociales, al igual que el coordinador de voluntariado y desarrollo comunitario. Por su parte, gestión de riesgo y desastre indica que es por medio de oficios y las redes sociales.

En la tabla 9, los entrevistados afirmaron comunicarse con lo además voluntarios usando diferentes canales de comunicación, en su mayoría los tecnológicos. Los coordinadores de voluntariado, gestión de riesgo, salud y desarrollo comunitario usan el celular como primer canal de comunicación; seguido de redes sociales que es utilizado por el coordinador de voluntariado y el de gestión de riesgo. El coordinador de desarrollo comunitario y el de salud utilizan el periódico mural y oficios como segundo canal de comunicación; por su parte, el presidente prefiere como primer canal utilizar los oficios, seguido de la comunicación oral.

En la tabla 10, los coordinadores de desarrollo comunitario, voluntariado y salud mencionan que tienen mayor comunicación con presidencia para acordar sobre la elaboración de proyectos; y el coordinador de gestión de riesgo, con desarrollo comunitario. Por su parte, el presidente de la Cruz Roja filial Chiclayo indicó que mantiene una comunicación inmediata con voluntariado.

En las tablas 12 y 13, los participantes afirman que se debería conocer más sobre comunicación interna en la organización, porque esto les permitirá realizar un mejor trabajo, entender mejor el mensaje, tener una comunicación más rápida; así como, emplear mejor los canales de comunicación; pues, la falta de información que se da en la actualidad no permite que la información llegue completa y esto dificulta el trabajo, muchas veces no se puede realizar una buena labor si no se está informado.

En la tabla 14, los participantes coinciden en que el beneficio que obtienen es la satisfacción personal, pues se sienten bien en la labor que desarrollan al servir a la comunidad.

AUDITORÍA CUALITATIVA

Entrevista grupal

Agenda de la sesión

Fecha:

Conductor o facilitador:

Observador:

Duración con los participantes: 45'

Horario	Actividades
10:00 a 10:05	Revisar el salón.
10:05 a 10:10	Instalar el equipo de video.
10:10 a 10:20	Verificar el servicio de refrigerio.
10:20 a 10:30	Recibir a los participantes.
10:30 a 10:35	Iniciar la sesión – presentación.
10:35 a 10:50	Dinámica de presentación y funciones de asistentes.
10:50 a 11:00	Dinámica de canales frecuentes.
11:00 a 11:05	Pregunta: ¿Con qué área tienes mayor comunicación?
11:05 a 11:10	Pregunta: ¿Cómo calificas la comunicación que tienes con tus compañeros?
11:10 a 11:15	Concluir la sesión y agradecimiento.
11:15 a 11:20	Refrigerio y despedida.
11:20 a 11:25	Revisión de notas y levantar grabación de audio y video.

Cuadro de observación de la entrevista grupal

Cargo	Funciones que <i>dicen</i> desarrollar	Formas de comunicación	Canales de Comunicación
Presidente	Velar por el bienestar de la institución. Cumplir con los objetivos trazados. Dirigir a la institución. Representar a la Cruz Roja filial Chiclayo.	Coordinación de Voluntariado (comunicación vertical descendente)	1 Oficios 2 Celular 3 Comunicación oral
Coordinador de Salud	Planear y realizar actividades de Salud como campañas médicas. Dirigir y ejecutar proyectos de salud en zonas vulnerables como pueblos jóvenes. Respaldar al presidente.	Presidencia (comunicación vertical ascendente)	1 Comunicación oral 2 Celular 3 Internet
Coordinador de Voluntarios	Hacer convocatorias para reclutar aspirantes a voluntariado. Convocar a reuniones de voluntarios. Activar los seguros de los voluntarios cuando se encuentren en acción. Comunicar a la sede principal Lima sobre las actividades de la filial.	Presidencia (comunicación vertical ascendente)	1 Celular 2 Comunicación oral 3 Internet
Coordinador de Gestión de Riesgo y Desastre	Viaje de capacitación	Viaje de capacitación	Viaje de capacitación
Coordinador de desarrollo comunitario	Realizar proyectos y programas de desarrollo comunitarios. Hacer seguimiento de los proyectos que se ha desarrollado dentro de la región Lambayeque.	Coordinación de Gestión de Riesgo y Desastre (comunicación horizontal)	1 Oficios 2 Internet 3 Periódico Mural

Tabla N° 15
MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTA	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
14. ¿Cuáles son las funciones que desarrollan?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Sra. Rosa Quispe
Cargo	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Desarrollo Comunitario
Funciones por área.	Velar por el bienestar de la institución. Cumplir con los objetivos trazados. Dirigir a la institución. Representar a la Cruz Roja filial Chiclayo.	Planear y realizar actividades de Salud como campañas médicas. Dirigir y ejecutar proyectos de salud en zonas vulnerables como pueblos jóvenes. Respaldar al presidente.	Hacer convocatorias para reclutar aspirantes a voluntariado. Convocar a reuniones de voluntarios. Activar los seguros de los voluntarios cuando se encuentren en acción. Comunicar a la sede principal Lima sobre las actividades de la filial	Realizar proyectos y programas de desarrollo comunitarios. Hacer seguimiento de los proyectos que se ha desarrollado dentro de la región Lambayeque.

Tabla N° 16

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTA	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
2 ¿Cuáles son los canales más frecuentes?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Sra. Rosa Quispe
Cargo	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Desarrollo Comunitario
Canales frecuentes	4 Oficios 5 Celular	4 Comunicación oral 5 Celular	4 Celular 5 Comunicación oral	4 Oficios 2 Internet

Tabla N° 17

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTA	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
3. ¿Con qué área tienes mayor comunicación?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Sra. Rosa Quispe
Cargo	Presidente	Coord. de Salud	Coord. De voluntarios	Coord. De Desarrollo Comunitario
Coordinación	Coordinación de Voluntariado	Presidencia	Presidencia	Coordinación de Gestión de Riesgo y Desastre

Tabla N° 18

MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Analizar el desarrollo de la comunicación interna a partir de una auditoría realizada a los coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Sujetos de análisis / informantes: Coordinadores de la Cruz Roja filial Chiclayo.

Modo: Directa

PREGUNTA	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
4. ¿Cómo calificas la comunicación que tienes con tus compañeros?	Dr. Próspero Vásquez R.	Dr. Juan Valle O.	Psic. Walter Gómez C.	Sra. Rosa Quispe
Cargo	Presidente	Coord. de Salud	Coord. de voluntarios	Coord. de Desarrollo Comunitario
Calificación donde 10 es óptimo y 0 en nula	8	7	5	8

Auditoría Cualitativa

Descripción de las Matrices de la Entrevista Grupal

En la tabla 15, en cuanto a las funciones que realizan, el presidente manifiesta que dentro de sus funciones está: velar por la institución, cumplir con los objetivos trazados, dirigir y representar a la Cruz Roja filial Chiclayo. El vicepresidente y coordinador de salud indica que una de sus funciones más importantes es dirigir y ejecutar proyectos en zonas de salud vulnerables; así como, planear y realizar campañas médicas y respaldar al presidente. El coordinador de voluntarios menciona cumplir con las siguientes funciones: hacer convocatorias para reclutar aspirantes a voluntariado, convocar a reuniones de voluntarios, activar los seguros de los voluntarios cuando se encuentren en acción y comunicar a la sede principal, Lima, sobre las actividades de la filial. Por su parte, la coordinadora de desarrollo comunitario afirma que sus funciones son: realizar proyectos y programas de desarrollo comunitario y hacer seguimiento de los proyectos realizados en la región de Lambayeque.

En la tabla 16, se observa que los canales de comunicación más frecuentes usados por el presidente son los oficios y el celular; en tanto, el coordinador de salud utiliza como canal la comunicación oral y el celular; así mismo el coordinador de voluntarios usa con más frecuencia el celular y la comunicación oral; mientras que el coordinador de desarrollo comunitario prefiere los oficios, seguido del internet.

En la tabla 17, muestra que las áreas de mayor comunicación entre los coordinadores son; el presidente mantiene una mayor comunicación con el coordinador de voluntarios; el vicepresidente y coordinador de salud manifiesta tener mayor comunicación con el área de presidencia; al igual que el coordinador de voluntarios, en tanto el coordinador de desarrollo

comunitario indica tener mayor comunicación con el área de gestión de riesgo y desastres.

En la tabla 18, se muestra la calificación que cada uno de los coordinadores coloca a la comunicación que tienen entre ellos; con una nota de 08 el presidente califica la comunicación con sus compañeros al igual que el coordinador de desarrollo comunitario; por su parte el coordinador de salud la califica con 07; mientras que, el coordinador de voluntarios le da un calificativo de 05.

ANEXOS III



ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA INVESTIGACIÓN

Yo Camilo Atoche Mezones; identificado(a) con
DNI 42065795 Declaro haber sido informado de manera clara, precisa y oportuna de los fines
que busca la presente investigación Titulada Análisis de la Comunicación

Internas dentro del Movimiento Internacional de la Cera Roja y Mochila Larga Roja del Chubyo

Que tiene como objetivo principal analizar la comunicación interna dentro del movimiento

Internacional de la Cera Roja y Mochila Larga Roja del Chubyo

Los datos obtenidos de mi participación, serán fielmente copiados por los investigadores, además
procesados en secreto y en estricta confidencia respetando mi intimidad.

Por lo expuesto otorgo mi consentimiento a que se me realice la encuesta así como respetando
mis derechos para responder con una negativa.


INVESTIGADORES RESPONSABLES


USUARIO(A) PARTICIPANTE

ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA INVESTIGACIÓN

Yo Rosa Nidia Quispe Sánchez; identificado(a) con DNI 16700263. Declaro haber sido informado de manera clara, precisa y oportuna de los fines que busca la presente investigación Titulada "Análisis de la comunicación interna dentro del movimiento internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja Chiclayo".

Que analizar la comunicación interna dentro del movimiento internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja Chiclayo tiene como objetivo principal analizar la comunicación interna dentro del movimiento internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja Chiclayo.

Los datos obtenidos de mi participación, serán fielmente copiados por los investigadores, además procesados en secreto y en estricta confidencialidad respetando mi privacidad.

Por lo expuesto otorgo mi consentimiento a que se me realice la entrevista así como respetando mis derechos para responder con una negativa.

[Firmas]
INVESTIGADORES RESPONSABLES

Rosa Nidia Quispe S
USUARIO(A) PARTICIPANTE

ANEXOS IV

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Yessica Eunissi Arizaga Olaya, Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Docente de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Señor de Sipán Pimentel, he leído y validado los Instrumentos de Recolección de datos (AUDITORÍA CUALITATIVA Y FICHA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN DIRECTA) elaborados por: Collantes Hidalgo Carolina y Tenorio Cabrera Karina, estudiantes de la E.A.P. de Ciencias de la Comunicación, para el desarrollo de la investigación titulada: "Análisis de la Comunicación interna en el Movimiento Internacional de la Cruz roja y Media Luna Roja filial Chiclayo 2014".

C E R T I F I C O QUE: Los instrumentos muestran un dominio específico de contenidos de lo que se mide y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes por lo tanto, son válidos y confiables en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 26 de Noviembre 2014.



Lic. Yessica Eunissi Arizaga Olaya

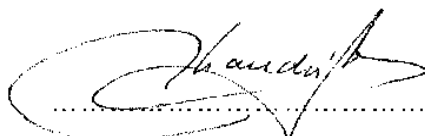
DNI N° 19096130

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Roger Fernando Chanduví Calderón Olaya, Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Docente de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Señor de Sipán Pimentel, he leído y validado los Instrumentos de Recolección de datos (AUDITORÍA CUALITATIVA Y FICHA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN DIRECTA) elaborados por: Collantes Hidalgo Carolina y Tenorio Cabrera Karina, estudiantes de la E.A.P. de Ciencias de la Comunicación, para el desarrollo de la investigación titulada: "Análisis de la Comunicación interna en el Movimiento Internacional de la Cruz roja y Media Luna Roja filial Chiclayo 2014".

C E R T I F I C O Q U E: Los instrumentos muestran un dominio específico de contenidos de lo que se mide y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes por lo tanto, son válidos y confiables en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, ~~26 de noviembre~~ 2014.



Lic. Roger Fernando Chanduví Calderón

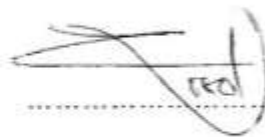
DNI N° 16486158

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Raúl Rivero Ayllón, Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Docente de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Señor de Sipán Pimentel, he leído y validado los Instrumentos de Recolección de datos (AUDITORÍA CUALITATIVA Y FICHA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN DIRECTA) elaborados por: Collantes Hidalgo Carolina y Tenorio Cabrera Karina, estudiantes de la E.A.P. de Ciencias de la Comunicación, para el desarrollo de la investigación titulada: "Análisis de la Comunicación interna en el Movimiento Internacional de la Cruz roja y Media Luna Roja filial Chiclayo 2014".

C E R T I F I C O QUE: Los instrumentos muestran un dominio específico de contenidos de lo que se mide y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes por lo tanto, son válidos y confiables en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 28 de noviembre del 2014



Lic. Raúl Rivero Ayllón

DNI N° 11914115