

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ACADÉMICA LA PAZ**



**ÁREA DE COMUNICACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN**

**“COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA”**

**VERSIÓN VII**

**Tesis de grado**

**“EL MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE SE  
DESARROLLA DENTRO DEL PROGRAMA DE ALDEAS  
INFANTILES SOS EN LA CIUDAD DE LA PAZ, EN LA GESTIÓN  
2018”**

**Presentada para la obtención del grado académico de**

**Magíster en Comunicación Estratégica**

**POSTULANTE: LIC. VALERIA MENDOZA BOYÁN**

**TUTORA: MSC. TANIA DELGADILLO RIVERA**

La Paz - Bolivia

2019



*Figura 11.* Líneas organizacionales de Aldeas Infantiles SOS.

Aldeas Infantiles SOS tiene como objetivo fortalecer a las familias, de modo que estén en condiciones de proporcionar a los niños y las niñas un entorno familiar protector que potencie su desarrollo.

A continuación, se presentan los servicios que brinda la organización para lograr dicho objetivo.

- **Atención:** Atención directa, protección, alimentación y cobijo.
- **Educación:** Formal, no formal e informal.
- **Salud:** Asistencia médica – sanitaria y preventiva, y apoyo psicosocial.

En torno a este propósito, la Gerencia Social del Programa de Aldeas Infantiles tiene los siguientes principios que guían su accionar:

- a) La implementación de un adecuado Sistema Integral de Gestión del Desempeño (SIGD).

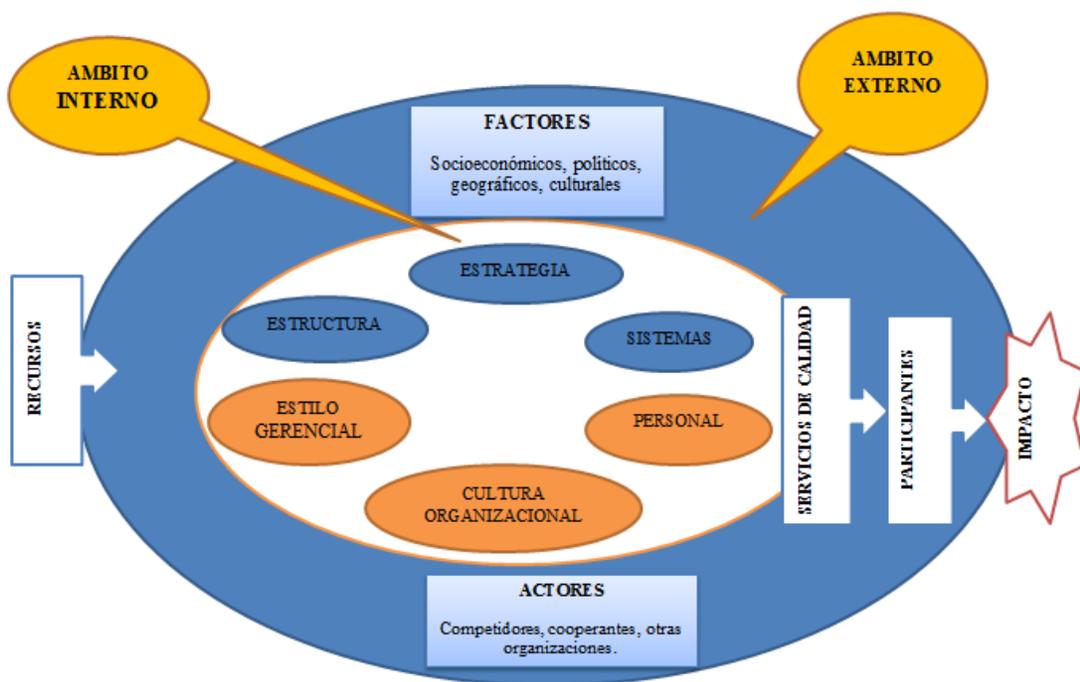
Los planes estratégicos, metas, los servicios e intervenciones del Programa son:

- **Servicios directos básicos** (apoyar a los niños).
- **Desarrollo de capacidades** (apoyar a las familias y comunidades).

- **Acciones de promoción y defensa** (mejorar la política y la práctica).

Aldeas Infantiles SOS es una organización que instauro el MOI para alcanzar la visión que se ha propuesto, cumplir con la misión y los objetivos. Por tanto, esta organización declara que integra el ámbito externo con el interno. Del ámbito externo, percibe las necesidades de desarrollo de niñas y niños, lo que le lleva a la organización a proponer una solución. En el ámbito interno se generan las políticas a favor de la niñez, en éstas puede influir, proponer y contribuir para alcanzar su propósito que es: “Cada niña, cada niño pertenece a una familia y crece con amor respeto y seguridad”.

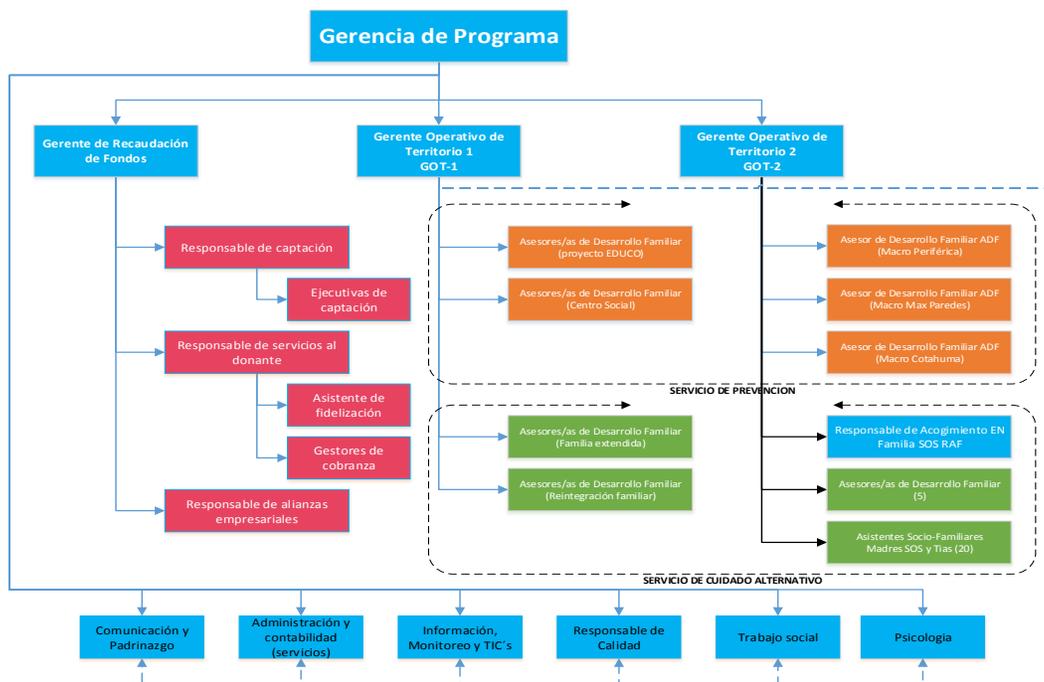
El MOI se sintetiza en el siguiente gráfico como se expone a continuación:



*Figura 12* Modelo de organización integrada de Aldeas Infantiles SOS.

En el ámbito externo, el sistema cuenta con factores (socioeconómicos, políticos, geográficos, culturales) y actores (competidores, cooperantes y otras organizaciones) y componentes internos: estrategia, estructura y sistemas que están influenciados por el estilo

A continuación, se presenta el Organigrama del Programa de Aldeas SOS, La Paz:



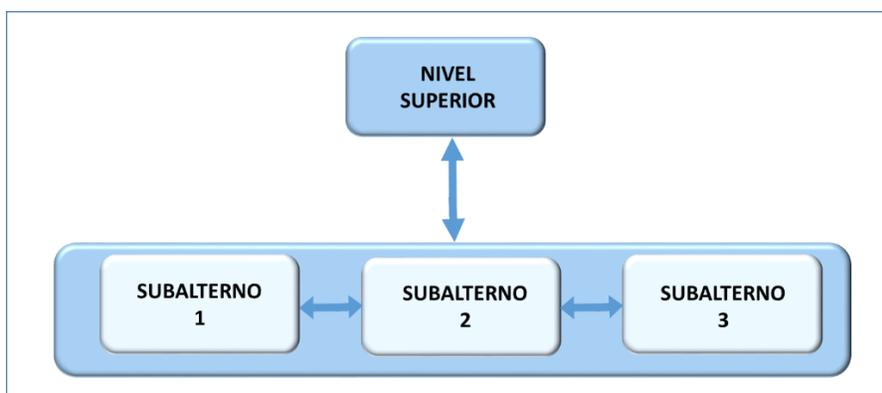
*Figura 11.* Organigrama del Programa de Aldeas Infantiles SOS, La Paz. Copyright 2018 por Aldeas Infantiles SOS.

#### 5.4 Determinar la normativa y políticas que rigen las acciones comunicativas internas, por parte de la organización

El Programa de Aldeas SOS, en el periodo de la realización del presente estudio, no disponía de una política de comunicación interna que norme o rija sus acciones en este campo. Sin embargo, se ha podido constatar la existencia de algunos lineamientos que, si bien no están explícitos en ningún documento del Programa, a través de las entrevistas y grupos focales, se evidenció que existen algunas reglas, en forma de acuerdos o compromisos, entre el personal del Programa, tales como:

- Que los mensajes emitidos a través de la aplicación móvil WhatsApp no pueden ni deben suplantar la comunicación vía correo electrónico.

- i) Es **jerárquico**, en tanto se aplica y articula sobre la base de una estructura organizacional jerárquica, en la que la definición de funciones del personal gerencial y subalterno tiene claramente delimitadas las líneas de dependencia orgánicas, diferenciadas por niveles jerárquicos de mando; es decir, es esencialmente vertical.
- ii) Empero, también es **proclive a la retroalimentación**, en la medida que, aun cuando se aplica y articula sobre la base de una estructura organizacional jerárquica, permite y promueve la retroalimentación entre pares, y entre los diferentes estamentos. Así, el modelo intenta conjugar los modos de comunicación vertical (ascendente y descendente), con el horizontal.
- iii) Es **modular**, en la medida en que se aplica la misma estructura (lógica) en el conjunto de la estructura organizacional de la institución; es decir, en todas las áreas gerenciales y operativas de las que se conforma el Programa de Aldeas Infantiles SOS. El siguiente gráfico representa el módulo base reproducible:



*Figura 12.* Módulo base del Programa de Aldeas Infantiles SOS.

- iv) Es de **aplicación en cascada**, en la medida que se aplica desde los estamentos superiores hasta los estamentos inferiores o subalternos. En este contexto, el

## Anexo 2

### Instrumentos y herramientas de comunicación del Programa de Aldeas Infantiles SOS La Paz

#### Panel de información



#### Rol de descansos para las madres y tías del Programa de Aldeas Infantiles SOS La Paz





**Reuniones entre la Responsable de Familia SOS y las madres y tías del Programa**



**de Aldeas Infantiles SOS**



**Boletín Interno SOS**



### NUESTRAS ACCIONES



La aldea de Mallasa celebró su 35° aniversario el pasado 23 de abril; las familias de la comunidad festejaron en una velada el importante acontecimiento. Luces de colores iluminaban el techo y las paredes, una gran torta adornaba el centro del salón, el olor a café y sandwiches, y las risas de los asistentes daban el calor de hogar que se vive desde 1983.

## CONOCIÉNDONOS



### Humberto Patty (Beto)

#### ¿Cuál es tu pasatiempo?

Juego fútbol, volley y los fines de semana me voy al sauna.

#### ¿Cuál es tu parte favorita de trabajar en Aldeas Infantiles SOS?

El área de contabilidad.

#### Cuéntanos tres fortalezas tuyas:

- Dedicado
- Detallista
- Responsable

#### ¿Qué consejo darías a un nuevo colaborador?

Conocer a detalle lo que es la organización y así nos va a dar algunas ideas de como puede aportar y mejorar el trabajo en algunas áreas.

## NUESTRAS ACTIVIDADES

-Campaña **#MeImportan**  
Lanzamiento interno: 22 mayo  
Lanzamiento externo: 29 mayo

-15 mayo

#### !Día de la familia!

Gracias por tu apoyo y trabajo constante con la gran familia de Aldeas Infantiles SOS Programa La Paz.

-Curso Virtual: "Curso Virtual: Gerenciamiento de Programas y Proyectos"

Inicio del curso: Junio 2018

Preinscribete aquí:

[cebem.org/?p=3367](http://cebem.org/?p=3367)

## CUMPLEAÑOS DEL MES



**RECORDEMOS**

*Los temores*  
INFANTILES

REPE (0-12 MESES)	COMIENZO NIÑEZ (12 - 36 MESES)	ETAPA PREESCOLAR (3 - 6 AÑOS)	NIÑEZ MEDIA (6 - 11 AÑOS)	PREADOLESCENCIA (11 - 13 AÑOS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonidos fuertes</li> <li>• Las alturas</li> <li>• Objetos amenazadores</li> <li>• Separación del adulto de referencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo a los extraños</li> <li>• Separación del adulto de referencia</li> <li>• Animales</li> <li>• Tormentas, mar...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oscuridad</li> <li>• Soledad</li> <li>• Animales</li> <li>• Seres fantásticos/imaginarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo escolares</li> <li>• Daños físicos, muerte</li> <li>• Sangre y problemas de salud</li> <li>• Miedo social: A perder amigos; el instituto; no tener amigos...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociales</li> <li>• Escolares</li> <li>• Auto-imagen</li> <li>• Económicas</li> <li>• Políticas</li> </ul>

MAESTRADECORAZON.COM

**NUESTRAS POLÍTICAS**

**Familias autosuficientes**

**Jóvenes exitosos**

Calor de hogar para cada niño y niña



## **Agradecimientos**

A mis padres y hermana por su colaboración incondicional.

A mi tutora, Tania Delgadillo, por su paciencia y apoyo incondicional.

A la Universidad Andina Simón Bolívar y a sus docentes por enseñarme las herramientas para realizar esta tesis.

## Índice

Introducción.....	1
1 ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.3 Pregunta de investigación.....	3
1.4 Objeto de estudio.....	3
1.5 Objetivo General y Específicos.....	3
1.6 Enfoque metodológico.....	4
1.7 Operacionalización de variables.....	6
1.6 Alcances de la investigación.....	13
2 MARCO TEÓRICO.....	13
Introducción.....	13
2.1 Comunicación corporativa.....	14
2.2 Planificación estratégica de la comunicación.....	17
2.3 Comunicación interna organizacional.....	20
2.3.1 Principios y objetivos de la comunicación interna.....	21
2.3.2 Funciones de la comunicación interna.....	23
2.3.3 Tipos de comunicación interna.....	24
2.3.4 Modelos de comunicación interna.....	25
2.3.5 Instrumentos y medios de la comunicación interna.....	28
2.3.5 Nuevas tecnologías de información en la comunicación interna.....	32
2.3.5.1.1 Comunicación digital dentro de las organizaciones.....	32
2.3.5.1.2 La página Web, el correo electrónico, los foros, y la mensajería instantánea.....	33
2.4 Cultura corporativa.....	34
2.4.1 Modelos de cultura corporativa.....	36
2.5 Clima organizacional.....	39
2.5.1 Tipos de clima organizacional.....	40
2.6 Los organigramas.....	41
2.6.1 Tipos de organigramas.....	42

3 MARCO CONTEXTUAL.....	47
3.1 Descripción de Aldeas Infantiles SOS.....	47
3.2 Fundación de Aldeas Infantiles SOS .....	48
3.3 Estructura.....	49
3.3.1 Modelo de Organización Integrado .....	50
4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
Introducción.....	53
4.1 Métodos de investigación .....	53
4.2 Enfoque metodológico.....	53
4.2.1 Población de estudio.....	55
4.2.2 Determinación y elección de la muestra.....	55
4.2.3 Fuentes y diseño de los instrumentos de relevamiento de la información .....	56
4.2.4 Trabajo de campo .....	58
5 RESULTADOS .....	65
5.1 Identificar el tipo de cultura corporativa que se desarrolla en la organización, y su relación con la comunicación interna .....	65
5.2 Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización.....	78
5.3 Describir la estructura de dirección de la organización a partir de su organigrama.....	87
5.4 Determinar la normativa y políticas que rigen las acciones comunicativas internas, por parte de la organización.....	88
5.5 Conocer la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la comunicación interna que desempeña la misma .....	91
5.6 Modelo de Comunicación Interna de Aldeas Infantiles SOS .....	94
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
6.1 Conclusiones.....	96
6.2 Recomendaciones .....	100

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Operacionalización de variables.....	6
Cuadro N° 2 Tipologías de comunicación interna.....	27
Cuadro N° 3 Tipologías de culturas corporativas.....	38
Cuadro N° 4 Elección de la muestra de investigación.....	56
Cuadro N° 5 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.....	57
Cuadro N° 6 Técnicas de investigación.....	57
Cuadro N° 7 Temas y aspectos de la entrevista semi estructurada.....	59
Cuadro N° 8 Temas y aspectos del grupo focal.....	61
Cuadro N° 9 Temas y aspectos de la observación participante.....	62
Cuadro N° 10 Matriz de los valores de la organización.....	68
Cuadro N° 11 Sistematización del “Plan Estratégico de Comunicación del Programa de Aldeas Infantiles SOS (2018) La Paz, para el área de comunicación interna”.....	75
Cuadro N° 12 Sistematización de medios y espacios de comunicación formales.....	84
Cuadro N° 13 Sistematización de medios y espacios de comunicación informales.....	87
Cuadro N° 14 Sistematización de la percepción de los miembros de la organización acerca de la comunicación interna del Programa de Aldeas Infantiles SOS.....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Comunicación dentro de la organización.....	15
Figura 2 Eficacia de la organización .....	23
Figura 3 Modelos de comunicación interna organizacional.....	26
Figura 4 Modelo de comunicación organizacional interna .....	27
Figura 5 Organigrama General.....	43
Figura 6 Organigrama Específico.....	43
Figura 7 Organigrama Funcional.....	44
Figura 8 Organigrama Vertical.....	44
Figura 9 Organigrama Horizontal.....	45
Figura 10 Organigrama Mixto.....	45
Figura 11 Organigrama del Programa de Aldeas Infantiles SOS.....	51
Figura 12. Modelo de comunicación interna del Programa de Aldeas Infantiles SOS.....	52

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación, indagó en la comunicación interna organizacional dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS, La Paz. Se tuvo como objetivo principal, conocer el modelo de comunicación interna, a partir del tipo de cultura corporativa que se genera dentro del mencionado Programa. Para lograrlo, el trabajo se basó en los fundamentos teóricos de la comunicación interna organizacional estratégica y la cultura corporativa.

**Palabras clave:** comunicación estratégica, estrategia, comunicación corporativa, cultura corporativa, comunicación interna, cultura organizacional.

## **Introducción**

Aldeas Infantiles SOS trabaja para asegurar que los niños y niñas crezcan en una familia protectora y afectiva. En esta labor, la organización está al cuidado y desarrollo de los niños y niñas en riesgo, fortaleciendo y apoyando de manera continua a esas familias para que puedan asumir su responsabilidad con sus hijos e hijas.

Por tanto, la comunicación interna en este tipo de organizaciones es de vital importancia, ya que lo que se comunica internamente dependerá el éxito que van a tener todas las acciones que se emprenderán posteriormente. La comunicación interna, facilita el desarrollo, la coordinación y cumplimiento de tareas. De igual manera, informa sobre acciones mediatas e inmediatas, asimismo, la comunicación interna transmite la cultura corporativa, la cual representa el comportamiento de la organización, el modo de pensar, valores y el actuar de sus funcionarios. Por ende, para Aldeas Infantiles SOS, la comunicación interna tiene un rol importante, ya que sus miembros requieren estar constantemente comunicados e informados en relación a la organización y su labor. Pero, sobre todo estar comprometidos e identificados con la misma y las familias que conforman el Programa de Aldeas SOS.

Por tanto, la presente tesis tiene como objetivo fundamental conocer el modelo de comunicación interna a partir del tipo de cultura corporativa que se genera dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS de la ciudad de La Paz, en la gestión 2018.

# **1 ASPECTOS GENERALES**

## **1.1 Antecedentes**

Se eligió a Aldeas Infantiles SOS Programa La Paz para el presente trabajo, por ser una organización de gran trayectoria en el cuidado y protección de la niñez a nivel mundial. En este tipo de organización, la comunicación demanda una dimensión estratégica para el cumplimiento de sus objetivos, tal como señala su visión estratégica, sus políticas y lineamientos estratégicos.

Por lo expuesto, la presente investigación pretende conocer en profundidad la dinámica organizacional de la comunicación interna y de su cultura corporativa, lo cual permitirá identificar los elementos clave orientados a mejorar los procesos internos del Programa de Aldeas Infantiles SOS y generar nuevas acciones.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

La comunicación corporativa, y dentro de ella la comunicación interna, es un elemento estratégico dentro de las organizaciones, ya que permite involucrar a los diferentes públicos o grupos de interés, así como contribuye con los objetivos de la organización. Una comunicación interna fragmentada y débil puede generar impactos negativos en la misma, como ser la falta de aceptación e integración de los empleados, desencadenando, a su vez, problemas en las relaciones entre sus miembros y ocasionando un bajo nivel de desempeño laboral. Todos estos aspectos, en definitiva, podrían afectar a la imagen y al buen relacionamiento con sus públicos o grupos de interés.

Dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS resulta fundamental tener una comunicación interna horizontal fluida y una buena coordinación entre sus miembros, que le permita cumplir con sus objetivos programáticos, en favor de sus principales beneficiarios. A partir

de una indagación preliminar, se ha podido identificar que el Programa presenta debilidades en relación con la comunicación interna, situación que podría dificultar el cumplimiento de sus objetivos, los mismos que tienen como propósito el bienestar de la niñez en riesgo.

Mediante la aplicación de métodos y técnicas de la investigación se pretende tener un diagnóstico o estado de situación que permita conocer el modelo de comunicación interna y a partir de éste, identificar la cultura corporativa que refleja el comportamiento de los miembros de la organización, y a partir de estos elementos poder perfilar unas recomendaciones orientadas al mejoramiento de ésta área.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo se desarrolla el modelo de comunicación interna, a partir del tipo de cultura corporativa que se genera entre los funcionarios dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS de la ciudad de La Paz en la gestión 2018?

### **1.4 Objeto de estudio**

El modelo de comunicación interna a partir del tipo de cultura corporativa que se genera en las relaciones interpersonales entre los funcionarios dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS de la ciudad de La Paz en la gestión 2018.

A continuación, se expone el objetivo general y los objetivos específicos del presente estudio.

### **1.5 Objetivo General y Específicos**

#### **Objetivo General**

Conocer el modelo de comunicación interna a partir del tipo de cultura corporativa que se genera dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS de la ciudad de La Paz, en la gestión 2018.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar el tipo de cultura corporativa que se desarrolla en la organización, y su relación con la comunicación interna.
- Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización.
- Describir la estructura de dirección de la organización a partir de su organigrama.
- Determinar la normativa y políticas que rigen las acciones comunicativas internas, por parte de la organización.
- Conocer la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la comunicación interna que se desarrolla dentro de la misma.

### **1.6 Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico de la presente investigación fue el cualitativo, a través del cual se ha pretendido construir un tipo de conocimiento, a partir del punto de vista de quienes producen y viven la realidad social, en este caso de los sujetos que forman parte o que interaccionan con el objeto de estudio. Al abordar la realidad desde este enfoque, se ha asumido una realidad epistémica “cuya existencia transcurre en los planos de lo subjetivo y lo intersubjetivo y no solo de lo objetivo”, a decir de Sandoval (1996).

La perspectiva elegida, ha supuesto la adopción de una postura metodológica dialógica, es decir, que las percepciones, los puntos de vista, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, entre los mismos que “son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana” Sandoval (1996). Es decir, la búsqueda por comprender el sentido, la lógica y la dinámica de las acciones humanas, se ha constituido en

uno de los focos de la búsqueda, y toda vez que este tipo de investigación es descriptiva, a su vez que analítica, estos datos han sido concebidos como primarios.

A través de este enfoque, por lo tanto, en su búsqueda por producir conocimiento, se ha orientado a: “i) la recuperación de la subjetividad como espacio de construcción de la vida humana, ii) la reivindicación de la vida cotidiana como escenario básico para comprender la realidad socio-cultural y iii) la intersubjetividad y el consenso, como vehículos para acceder al conocimiento válido de la realidad humana”, a la luz de lo que nos plantea Sandoval (1996).

A través de este enfoque se buscó conocer la perspectiva de los participantes en su diversidad, ya que la investigación cualitativa analiza el conocimiento de los actores sociales y sus prácticas. De esta forma, el proceso de investigación cualitativa emprendido ha supuesto un abordaje interactivo entre la investigadora y los participantes.

Y dado que uno de los rasgos de la investigación cualitativa es la reflexividad, durante todo el proceso, las observaciones, sentimientos e impresiones, que han sido registradas y sistematizadas para su posterior interpretación, dentro de un contexto determinado.

Por tanto, la consigna central de la investigación cualitativa ha sido obtener resultados, a partir del material empírico, la elección y aplicación de métodos e instrumentos han permitido una aproximación al objeto de estudio en cuestión, y la construcción de conocimiento sobre el mismo.

## 1.7 Operacionalización de variables

Cuadro N° 1 Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
<p>Identificar los tipos de cultura corporativa que se desarrollan en la organización, y su relación con la comunicación interna.</p>	<p>Cultura corporativa</p>	<p>La cultura corporativa es definida por Villafañe (1993), como el inconsciente colectivo de la organización, que se revela explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización, estos se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa.</p>	<p>Comportamientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducta laboral dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> </ul>	<p>-Entrevista semi estructurada. -Observación participante. -Grupo focal. -Revisión documental.</p>

			Valores corporativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza entre las funcionarias/os del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Énfasis en la colaboración entre las funcionaras/os del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> </ul>	
			Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación continúa de valores entre las funcionaras/os del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Sentido de pertenencia de las funcionarias/os con el Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Identificación de las funcionarias/os con el Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> </ul>	

	Comunicación interna	<p>Capriotti (2013), afirma que la comunicación interna representa el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través del uso de diferentes medios de comunicación.</p>	<p>Actividades organizacionales internas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres o seminarios ejecutados dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Planes de comunicación interna del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Reuniones interdepartamentales dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> </ul>	
				<p>Relaciones laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de comunicación formal e informal dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Miembros del Programa que responden positivamente acerca de las relaciones laborales dentro del Programa.</li> <li>• Existencia de canales oficiales de comunicación interna</li> </ul>

				<p>para el relacionamiento entre los miembros del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interna eficiente entre las funcionarias/os del Programa de Aldeas.</li> </ul>	
<p>Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización.</p>	<p>Instrumentos y medios de la comunicación interna.</p>	<p>Los instrumentos y medios de la comunicación interna son el vehículo para lograr los objetivos comunicacionales planteados inicialmente. Fernández (2007), agrega que el uso de los diferentes medios de comunicación interna deben responder a una estrategia previa. Asimismo, el conocimiento de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para su mejor elección en función de la estrategia comunicativa de la organización.</p>	<p>- Vehículo comunicacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo eficiente de los instrumentos y canales de comunicación interna por las funcionarias/os dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Efectividad de los instrumentos y canales de comunicación interna por las funcionarias/os dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Correcta fluidez de información y conocimientos acerca de las acciones que realiza</li> </ul>	

				el Programa de Aldeas Infantiles SOS.	
Describir la estructura de dirección de la organización a partir de su organigrama.	Estructura de la organización	Para Franklin (2004), el organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.	- Líneas de autoridad (cadena de mando).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de organigrama dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Las relaciones de autoridad a través de los conductos formales entre las diferentes áreas del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental.</li> <li>- Observación Participante.</li> <li>- Entrevistas y grupos focales.</li> </ul>

			- Líneas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujos de la comunicación</li> <li>• Tipos de comunicación interna dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Dinámica que se establece a partir de la interacción y coordinación de las funcionarias/os del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> </ul>	
Determinar la normativa y políticas que rigen las acciones comunicativas internas, por parte de la organización.	La normativa y políticas que rigen las acciones comunicativas internas.	La normativa son enunciados descriptivos que proveen información acerca de normas o de obligaciones, permisiones o prohibiciones establecidas por normas (Rodríguez, 1999).	- Enunciados descriptivos acerca de obligaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de funciones del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> <li>• Prácticas comunicativas del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> </ul>	- Revisión documental.  - Entrevistas y grupos focales.
		García (1998) señala que, las políticas comunicacionales están constituidas por conjuntos de actividades contingentes, de obligada aplicación,		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación referente a las políticas comunicacionales del</li> </ul>	

		por ser resultado de la interpretación que la alta dirección hace de la situación comunicacional de la organización en un momento dado. Las políticas son la respuesta en términos de acción a una situación comunicacional diagnosticada.	- Conjuntos de actividades contingentes de obligada aplicación.	Programa de Aldeas Infantiles SOS. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades ejecutadas a partir de las políticas establecidas en el Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> </ul>	
Conocer la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la comunicación interna que desempeña la misma.	Percepción	Kotler(1991), define a la percepción como el proceso por el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información para conformar una imagen respecto a algo .	Interpretaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La “autoimagen” organizacional que tienen las funcionarias/os del Programa de Aldeas Infantiles SOS en relación a la comunicación interna que se desarrolla en la misma.</li> <li>• Lo prejuicios, preconceptos dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS en relación a la comunicación interna que se desarrolla en la misma.</li> <li>• Satisfacción por parte de las funcionarias/os con la comunicación interna que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo focal.</li> <li>-Entrevista semi estructurada</li> <li>- Observación participante.</li> </ul>

				se desarrolla dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS.	
			Imaginario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreciaciones de las acciones de comunicación interna dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

### **1.6 Alcances de la investigación**

La comunicación corporativa se constituye en una de las áreas temáticas principales abordada en el presente estudio. La misma es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa, conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente posible para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende según Van Riel (1997). La sub área temática en la cual se circunscribe el estudio y que opera dentro de la comunicación corporativa es la comunicación interna organizacional, la cual está dirigida al público interno.

La presente tesis se indagó en el Programa de Aldeas Infantiles SOS, La Paz, Bolivia en la gestión 2018.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **Introducción**

El presente Marco Teórico es el resultado de la investigación de las teorías de distintos autores dentro del campo de la comunicación corporativa, enfocándose en la comunicación organizacional interna; es decir, las acciones comunicativas que se dan dentro de una organización y que tienen el fin de fortalecer la cultura y comunicación interna organizacional.

El enfoque sobre el cual se asienta el referente teórico elegido es el estructural funcionalista, el cual es una de las matrices más relevantes para la investigación de la sociedad, ya que tiene como interés la existencia y subsistencia de la misma, que atribuye al consenso entre individuos, grupos e instituciones. Según este enfoque se comparten al interior de las instituciones, códigos, valores y normas, que hacen posible la subsistencia, la cohesión social y estabilidad de la misma, según Torrico (2004).

La comunicación corporativa configura el campo temático y teórico dentro del cual se inserta el planteamiento de la presente tesis y que se desarrolla a continuación.

## **2.1. Comunicación corporativa**

La Comunicación Corporativa es un campo, de acuerdo a Capriotti (2013), que abarca la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir que, la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. Por tanto, dichas empresas y organizaciones conocen los peligros de una comunicación fragmentada, y por ende suman esfuerzos por conseguir una coherencia en toda forma de comunicación tanto interna como externa. Se constituye en un elemento estratégico muy importante dentro de las organizaciones.

Para Capriotti (1999), la comunicación corporativa se sustenta en las siguientes premisas: a) *Todo comunica en una organización*: Es decir, toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros. Todo lo que la empresa hace o deja de hacer adopta una dimensión comunicativa; b) *La comunicación corporativa es generadora de expectativas*: éste aspecto influirá, de manera determinante, en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos de la organización; c) *La comunicación corporativa debe estar integrada*: Quiere decir que ésta debe estar enmarcada dentro del concepto de la planificación estratégica de la comunicación, a fin de lograr una “coherencia comunicativa” entre las distintas áreas, en función de las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos y lograr un efecto sinérgico.

La comunicación corporativa, ya en la esfera operativa, es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos e internos. En este sentido, Van Riel (1997) agrega que esta representa un

instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa, conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente posible para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa u organización depende.

A continuación, en la Figura 1, Capriotti (2013) establece que la comunicación dentro de una organización se basa en dos componentes fundamentales: la conducta corporativa y la acción comunicativa.



*Figura 1.* Comunicación dentro de la organización

- a) **La Conducta Corporativa** de la empresa representa, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). De acuerdo con Capriotti (2013), la conducta corporativa se basa en todo lo que la empresa u organización hace o deja de hacer en su devenir diario. En este sentido, el autor agrega que la conducta corporativa, juega un importante papel en la formación de la imagen de una empresa, ya que se convierte en uno de los parámetros principales de evaluación de la organización. Por tanto, la conducta de la empresa implica que los públicos perciban lo que la organización hace o deja de hacer.

Dentro de la conducta corporativa, se instaura la conducta interna, la cual Capriotti (2013) define como la actuación cotidiana que tiene lugar «de puertas adentro» de la organización. Es decir, que es la forma en que la empresa u organización, como

entidad, se comporta con respecto a sus miembros, sean estos del nivel que sean. Por tanto, todo tipo de conducta interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados. Esta conducta, por ende, influye en la formación de la imagen corporativa en los empleados, ya que es el parámetro básico de la satisfacción laboral y de la evaluación de la organización que realizarán los empleados.

- b) ***La Acción Comunicativa*** se refiere a las acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa dice que hace). Según Capriotti (2013), dichas acciones el “*Hacer Saber*” de la organización. Por tanto, la acción comunicativa es todo el conjunto de actividades de comunicación que la organización elabora consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes. Su objetivo principal es el de ser utilizada como canal de comunicación para llegar a los diferentes públicos de la entidad para que dispongan de dicha información.

Es decir, la acción comunicativa está constituida específica y exclusivamente para "comunicar", transmitir información de forma voluntaria y planificada, a diferencia de las informaciones transmitidas por medio de la Conducta Corporativa, que son de naturaleza secundaria, es decir, son el resultado *residual* de la conducta de la empresa. Por tanto, la acción comunicativa de la organización, tiene que estar planteada como una acción generadora de expectativas en los públicos ;es decir, que estas señalen lo que se puede esperar de los productos o servicios de la organización, como también con respecto a lo que se puede esperar de la organización en cuanto tal. Es por eso, que estas expectativas enlazan directamente con los deseos y necesidades de los públicos, y llevan a un determinado grado de satisfacción con la organización, en función del nivel de correlación que se generaría entre la conducta de la organización,

las expectativas generadas y los deseos y necesidades reales de los públicos. Es por ésta razón que es fundamental que la acción comunicativa tenga un alto grado de correlación con la conducta corporativa, para evitar desfases a nivel de expectativas. Toda vez que la acción comunicativa como menciona Capriotti, es un hacer saber o dar a conocer todos los aspectos vinculados a la organización a los públicos internos y externos, por tanto, dentro de ésta se instaura la comunicación interna, la cual está dirigida hacia los públicos internos. Esta comunicación tiene el objetivo principal de integrar a los miembros de la organización, en relación a los fines y metas globales de la misma. Este proceso, por lo tanto, amerita una planificación sistemática, la que a su vez se derive de políticas de comunicación deben regir las acciones, estrategias y planes, dirigidos a sus diferentes públicos. A continuación, se presenta la definición y características de la noción de política de comunicación, como el elemento primordial del proceso de planificación estratégica de la comunicación.

## **2.2 Planificación estratégica de la comunicación**

La comunicación corporativa debe seguir un proceso de planificación estratégica sistemático para apoyar en el logro de los propósitos y objetivos de la organización.

Lograr la eficacia y la efectividad, a decir de Beltrán (1993), son los factores clave que permiten alcanzar el impacto deseado en las acciones de comunicación. La planificación estratégica de la comunicación puede conducir a lograr esta efectividad y eficacia deseadas.

Los instrumentos de la planificación son la **política**, la **estrategia** y el **plan**, “en ese orden generatriz, para determinar las operaciones a ejecutarse por Programas y proyectos. En la base de planteamiento está la política. Esta sustenta a la estrategia. Y la estrategia conduce a la acción por medio del plan (...), de acuerdo con este autor estas herramientas tienen unas características puntuales como se expone a continuación:

“Las políticas, las estrategias y los planes comparten una característica primordial: son herramientas para trazar comportamientos conducentes al logro determinados propósitos. Es decir, son artefactos normativos propiciar convicciones y provocar conductas (...)

La política es un conjunto de principios, normas y aspiraciones. La estrategia es un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos. El plan es un conjunto de prescripciones para regir operaciones (...) De una política pueden, por tanto, desprenderse varias estrategias, y para poner éstas en práctica, se pueden requerir diversos planes tanto paralela como consecutivamente (:25).

Estos preceptos, enunciados por Beltrán (1993) en el campo de la comunicación para el desarrollo, han sido, y seguirán siendo un faro en lo que respecta a la planificación estratégica de la comunicación. De manera similar, en otros ámbitos de la comunicación, como ser la comunicación corporativa, éstos son aspectos clave que todo proceso de planificación de la comunicación debe seguir.

En el apartado siguiente, la política de comunicación, como una herramienta de la planificación, en el campo de la comunicación organizacional, ha sido desarrollada con mayor amplitud, toda vez que uno de los objetivos específicos del estudio, ha sido indagar sobre la existencia o no de normativas y políticas comunicativas internas.

### **2.2.1 La Política de comunicación**

A decir de Capriotti (1998): “Una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna”. Así como es esencial comprender la naturaleza misma de la comunicación interna, como se verá más adelante, es

imprescindible revisar los principios de la planificación estratégica de la comunicación, donde la formulación de políticas, se constituye en el punto de partida, debiendo devenir a su vez de un diagnóstico.

Para García (1998) las políticas comunicacionales “están constituidas por conjuntos de actividades contingentes, de obligada aplicación, por ser resultado de la interpretación que la alta dirección hace de la situación comunicacional de la organización en un momento dado”.

Por tanto, las políticas son la respuesta, en términos de acción, a una situación comunicacional diagnosticada.

De acuerdo al planteamiento de Luis Ramiro Beltrán (1993), la política de comunicación se constituye en un instrumento clave del todo proceso de planificación estratégica de la comunicación. Ésta precede a la estrategia y al plan, a continuación, se expone las características principales de la misma, así como de los otros instrumentos que le suceden:

“(…) La política es doctrinaria, la estrategia es metodológica y el plan es ejecutivo. Es por eso que la política traza objetivos generales (anchos y de largo aliento), la estrategia plantea objetivos específicos (aumentando la precisión teleológica y, a menudo, acortando tiempo y espacio), y el plan estipula en detalle metas concretas (cuantitativas, tempo-espaciales y medibles)” (:25).

Según Beltrán (1993), “la política se expresa normalmente en enunciados cortos, a veces hasta comparables con eslóganes o lemas”. En relación a las características de este instrumento, el autor añade las siguientes:

“(…) las políticas deben ser explícitas, integrales y estables. En cuanto a duración o estabilidad la política suele prevalecer por más tiempo que la estrategia y por mucho más tiempo que el plan. Aquella tiende a permanecer intacta a través de los años, en tanto que las

estrategias a menudo experimentan ajustes y los planes suelen ser más bien de plazo corto”.  
(:25).

En relación a lo expuesto, es posible advertir que la política de comunicación es un elemento clave para regir las acciones de comunicación de una organización, de un Programa o un proyecto. Es decir que se trata de un elemento de donde deben partir las acciones comunicacionales, desde el enfoque de la planificación estratégica, como un proceso sistemático y racional necesario para la efectividad de éstas.

En el ámbito organizacional, se aplican estos mismos postulados, de modo tal que las políticas de comunicación son líneas que orientan el pensamiento y la acción, en todos los ámbitos del accionar comunicacional. Asimismo, crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la organización en este campo.

A continuación, se expone en el acápite siguiente los preceptos de lo que se entenderá por comunicación interna.

### **2.3 Comunicación interna organizacional**

Como se ha citado anteriormente, dentro del campo de la comunicación organizacional, se encuentra la comunicación interna, que es la comunicación dirigida a los miembros de una institución o empresa.

En este sentido, Capriotti (2013), señala que el objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización. Es decir que, la comunicación interna representa el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es entonces que, la

comunicación interna es una disciplina con gran desarrollo, potente y singular, que integra a sus actores y cumple los objetivos de la organización. Asimismo, permite dar soluciones de fondo a las problemáticas más complejas de comunicación en el trabajo.

Sin embargo, según varios autores, en la actualidad la comunicación interna dentro de las organizaciones no ha logrado protagonizar un rol fundamental dentro de las empresas u organizaciones, porque regularmente se priorizan los medios informativos. Por tanto, en muchos casos la comunicación interna termina ligándose a la implantación de medios informativos convencionales, provocando una comunicación descendente y no participativa. A continuación, se despliegan las principales funciones de la comunicación interna.

### **2.3.1 Principios y objetivos de la comunicación interna**

La comunicación interna en el entorno empresarial ha asumido gran importancia a lo largo de los años. En este sentido, Gómez (2004) destaca los siguientes principios de la comunicación interna:

- 1) Distinguir entre información y comunicación. La primera es poner en relación a las personas con los acontecimientos; mientras que la segunda es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleva influencia mutua entre quienes participan. Cabe destacar que, la comunicación persigue la modificación o el cambio de actitudes humanas dentro de la organización.
- 2) La dirección merece una actitud proactiva para el éxito de los planes de comunicación interna, es decir, impulsar en la organización la cultura de comunicación a los miembros de la misma.
- 3) Proyectar la imagen intencional de la compañía, a través de la comunicación interna, de modo que las personas que trabajan en ella proyecten esa misma imagen en su entorno de influencia.

- 4) Garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa para evitar dos efectos perjudiciales para la credibilidad y la eficacia comunicativa. Por tanto, es necesario evitar que existan dos versiones sobre la realidad corporativa. Asimismo, se debe impedir que la organización reciba información de “segunda mano”, la cual puede provenir de los medios de comunicación u otro canal externo.
- 5) Revalorizar la comunicación interna, incluyendo soportes de comunicación atractivos para los funcionarios de la organización.

Los objetivos de la comunicación interna orientan a los Programas específicos para su posterior desarrollo. Por consiguiente, Gómez (2004) señala los siguientes objetivos:

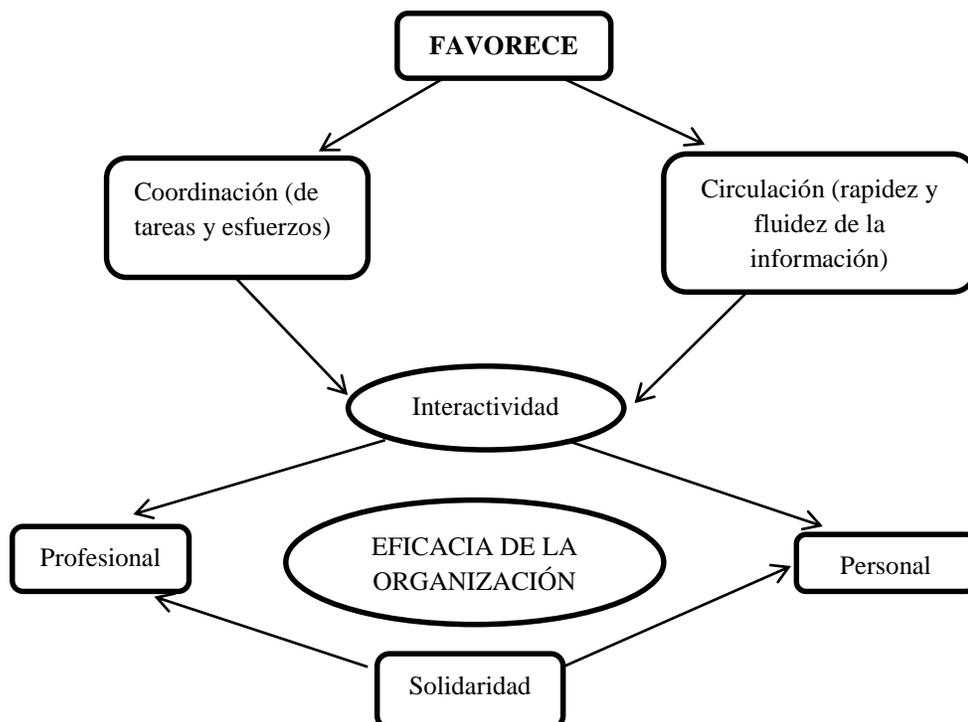
- 1) Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica, identificando a los empleados con los objetivos de la compañía, interiorizando el sentido de pertenencia a la organización e infundiendo los valores y cultura corporativa.
- 2) Proyectar una imagen corporativa, más allá de los ámbitos naturales de la compañía. Es decir, que se debe tomar en cuenta, la imagen positiva o negativa que los empleados proyectan de la organización a sus círculos de influencia, lo cual dependerá de la “autoimagen” que ellos tengan.
- 3) Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, informando a cada empleado sobre aspectos funcionales y corporativos. Al mismo tiempo, se debe obtener la información de retorno necesaria para retroalimentar el sistema de comunicación interna.
- 4) Implicar al personal en el proyecto de empresa a partir de su integración en el mismo. Por tanto, cada empleado conoce cómo contribuye a la organización desde su ámbito laboral.

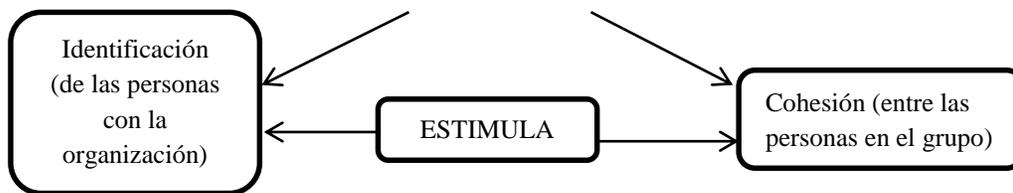
- 5) Consolidar un estilo de dirección, basado en el trabajo en equipo, en la participación y en el compromiso de los empleados. Del mismo modo, trabajar con la cultura corporativa de la entidad.
- 6) Favorecer la adecuación a los cambios del entorno desde los cambios originados por la evolución tecnológica, comercial o productiva.

### 2.3.2 Funciones de la comunicación interna

Como se ha visto, la participación de los miembros de una organización es esencial para una comunicación interna eficaz. Por tanto, la comunicación interna requiere una serie de funciones, además de lograr una mayor competitividad externa frente a otras compañías.

De acuerdo con Capriotti (1998), una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional, como a nivel personal. Como se presenta en la Figura 2, el desarrollo oportuno de las funciones laborales contribuye a lograr una comunicación interna eficaz.





*Figura 2.* Eficacia de la organización<sup>1</sup>

Esta interactividad beneficia, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida, también colabora a la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. Esta fluidez en la comunicación interna estimulará la cohesión entre las personas de la organización, al lograr una mayor compenetración, conocimiento mutuo y el sentido de pertenencia que se ha mencionado.

### 2.3.3 Tipos de comunicación interna

Dentro de cualquier organización u empresa existen distintos tipos de comunicación interna, las cuales pueden tener diferentes direcciones dependiendo de la jerarquía establecida.

En este sentido, Llacuna y Pujol (2008) exponen los siguientes tipos de comunicación interna:

- **Comunicación descendente:** Esta nace del nivel superior al personal, siguiendo la línea jerárquica de la organización. Por tanto, los mensajes que circulan de arriba abajo se refieren casi siempre a pedidos de información de rutina, también puede tratarse de ordenes instrucciones o decisiones específicas, entre otras. La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Sin embargo,

<sup>1</sup> En base a Capriotti (1998), La comunicación interna.

esta comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida muchas veces otros problemas que suelen aparecer.

- **Comunicación ascendente:** Su importancia está relacionada con la participación del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la organización. Es importante que los superiores se aseguren de que los empleados cuenten con los mecanismos y se vean obligados a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales. Los mensajes que circulan de abajo a arriba se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la organización. Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información.

- **Comunicación horizontal:** Se produce entre personal de igual jerarquía, este tipo de comunicación fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: Permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, logra la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y, todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia.

#### **2.3.4 Modelos de comunicación interna**

Dentro de la teoría de la comunicación interna se han desarrollado distintos modelos. Entre los principales se destacan los modelos que expone Marín (1997), los cuales son: el círculo, la rueda, la cadena, el total y la estrella. La representación gráfica de estos cuatro modos de comunicación puede verse en la figura 3. En el primero, el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. Asimismo, pueden aparecer modelos unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes miembros. En el segundo, un actor conserva relaciones comunicativas que pueden ser de ida, o de ida y vuelta con otra serie de miembros de la organización que no tienen contacto entre

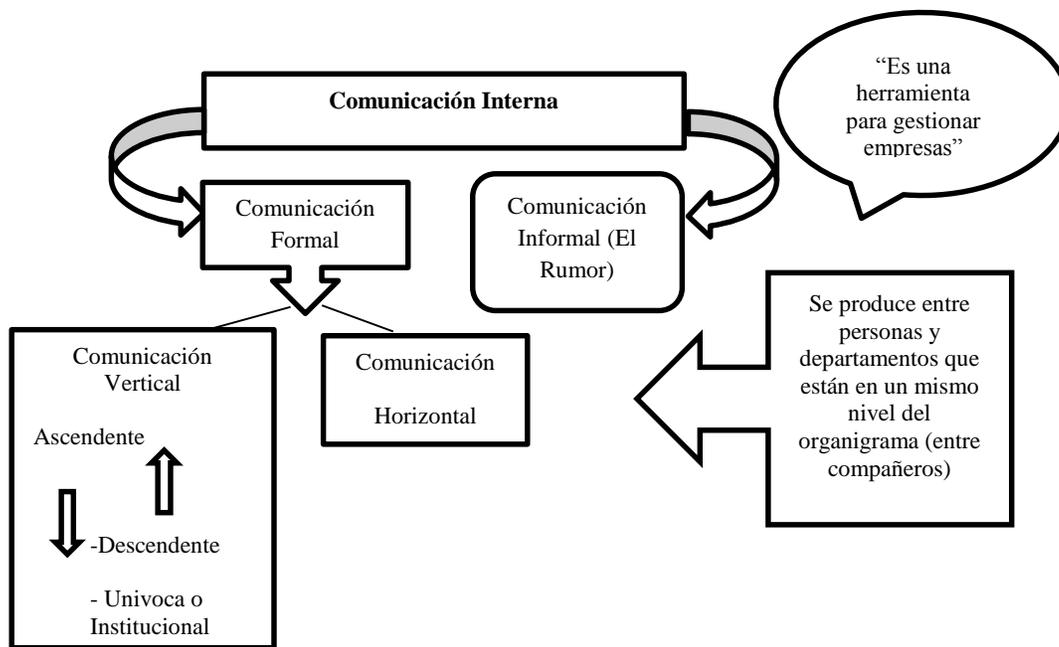
sí. En el tercero, se establece un flujo comunicacional similar al del círculo, pero sin llegar a completarse en el último miembro. En el cuarto modelo, todos los sujetos se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular. Por último, el modelo estrella, que se caracteriza porque se dan dos o más circuitos de comunicación entre los miembros de la organización dependiendo de los entornos y sin importar los niveles jerárquicos dentro de la organización. Así, los de un mismo nivel no tienen comunicación con los miembros de otro entorno.



*Figura 3.* Modelos de comunicación interna organizacional

De la misma forma, Morales (2003) ha desarrollado un modelo de comunicación interna, el cual está basado en diversas teorías de autores especializados en este tipo de comunicación (véase Figura 4).

Este modelo expresa cómo se desarrolla la comunicación interna, a partir de la comunicación formal e informal dentro de la empresa u organización. La comunicación formal, se exterioriza por la transmisión de los mensajes oficiales y planificados por parte de la organización. Mientras que, la comunicación informal, se origina desde las relaciones de los miembros de la organización, es toda la información que se crea y emite de forma no oficial. Del mismo modo, se exponen los tipos de comunicación (vertical y horizontal), sus medios y funciones en el interior de la entidad.



*Figura 4.* Modelo de comunicación organizacional interna.

Cuadro N° 2 *Tipologías de comunicación interna*

Comunicación Descendente		Comunicación Ascendente	
Medios	Funciones	Medios	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicaciones.</li> <li>- Hojas informativas.</li> <li>- Tablones.</li> <li>- Guía de empresa.</li> <li>- Folletos.</li> <li>- Campaña Publicitaria.</li> <li>- Carteles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir.</li> <li>- Informar.</li> <li>- Transmitir instrucciones y órdenes.</li> <li>- Interrogar.</li> <li>- Facilitar la retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones.</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Jornadas.</li> <li>- Despachos Abiertos</li> <li>- Guía de empresa.</li> <li>- Notas.</li> <li>- Teléfono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroalimentación a directivos.</li> <li>- Permite comprobar la efectividad de la comunicación descendente.</li> <li>- Aliviar tensiones.</li> <li>- Estimular la participación.</li> </ul>

- Promociones.  - Videos.  - Canales de audio.	-Facilitar información.	- Encuestas.  - Sistemas de sugerencias.	- Lograr el compromiso de todos.  - Intensificar la cohesión de la organización.
--	-------------------------	--	--

Nota: Tomada de Morales<sup>2</sup> (2003).

### 2.3.5 Instrumentos y medios de la comunicación interna

Los instrumentos y medios de la comunicación interna dentro de una organización o empresa tienen un rol importante, ya que estos son el vehículo para lograr los objetivos comunicacionales planteados inicialmente.

En este sentido, el uso de los diferentes medios de comunicación interna debe responder a una estrategia previa. Asimismo, el conocimiento de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para su mejor elección en función de la estrategia comunicativa de la organización, afirma Fernández (2007).

Dichas herramientas se caracterizan por las posibilidades que ofrecen los funcionarios, de obtener información de primera fuente y ayudan a fortalecer el lazo de confianza entre los miembros de la organización. A continuación, se mencionan algunas herramientas de gran eficacia según Fernández (2007).

- **Notas informativas.** Son documentos que contienen noticias sobre hechos o eventos recientes o futuros de la organización, como actividades deportivas culturales y metas. Se recomienda que sean breves, llamativas, y que se determinen los parámetros de estas. Asimismo, pueden ser difundidas vía correo interno, personal o en tablones de anuncios.

<sup>2</sup> Extraído de Morales, Francisca (2003): "ESTRATEGIA N° 6: Utilice la Comunicación Interna como herramienta estratégica de gestión".

- **Cartelera.** Consiste en un medio de información pública y general por el cual se dan a conocer acontecimientos y anuncios de importancia para todos los miembros de la organización. Se recomienda que se actualice periódicamente y que el contenido este ordenado, es necesario utilizar imágenes o fotografías, la información debe ser veraz.
- **Briefing.** Es un documento escrito que contiene toda la información de un cliente o de la misma institución. Se recomienda elaborarlo al principio de un proyecto o diagnóstico comunicacional, asimismo, debe quedar claro que se desea comunicar y cuál es la importancia de que las personas sepan esa información. Es importante tener cuidado con el manejo, ya que en él están plasmados datos de importancia para la institución.
- **Buzón de sugerencias.** Es un espacio creado para que el personal o los visitantes puedan contribuir con sus opiniones sobre el servicio, instalaciones u otros aspectos, cabe recalcar que la información obtenida debe ser procesada y remitida a las personas a cargo de las áreas que se encuentren implicadas, sirve como medio para mejorar ciertos aspectos institucionales. Se encomienda estar ubicado en un lugar visible y de fácil acceso para los funcionarios. Además, debe hacerse un seguimiento continuo, mediante una revisión periódica.
- **Carta al personal.** Es útil para difundir información importante como ser resultados o cambios en la institución u otros. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Se recomienda que sean breves, claras y concretas, con el fin de que sea una herramienta efectiva dentro de la organización.
- **Manual del empleado.** Es una herramienta comunicacional que contiene en forma detallada información necesaria y de interés sobre la organización, que permita cumplir con las metas que la misma tiene. Este manual informa sobre la misión,

visión, políticas institucionales, políticas del personal, procedimientos a seguirse, procesos de emergencia, planes preventivos, planes de contingencia, Programación de cada área de la empresa y sus objetivos. Son útiles al momento de solucionar problemas y evitarlos en el ámbito institucional. Se encomienda, sea redactado de forma amigable y dejar clara la importancia de que los funcionarios no solo lo lean sino entiendan cómo funciona la institución.

- **Memorando.** Es un documento formal que preferentemente debe ser entregado de forma física, aunque también puede ser enviado de forma digital. Se utiliza para comunicar disposiciones, consultas, órdenes, informes, procesos, peticiones, etc. Se debe archivar todo memorando recibido, debe contener una copia, tanto para el que envía, como para el que lo recibe.
- **Dossier.** Es una recolección de fotografías y noticias sobre la organización y sus actividades, se las emplea para dar información a directivos ejecutivos. También puede ser entregada a la prensa para acompañar o complementar una nota de prensa. Se recomienda, considerar publicaciones de todo tipo, que tengan que ver con la institución, agregar imágenes explicativas para que sea más entendible el tema. No es recomendable hacer un dossier demasiado extenso.
- **Publicación institucional.** Generalmente, tiene el diseño de una revista. Su objetivo es informar, motivar y generar confianza en los stakeholders (interesados) internos y externos, siempre y cuando sea coherente lo escrito con la realidad. Es muy importante para mostrar información de diferentes áreas y logros. Es importante investigar los temas que desearían abordar los stakeholders, asimismo, utilizar un lenguaje simple de manera que todos puedan comprender de una forma rápida el contenido.

- **Folletos.** Es un tipo de material impreso en el que se coloca información relevante y los atributos de las operaciones o actividades que lleva a cabo la institución. Los contenidos de esta herramienta deben ser escritos o sugeridos por expertos en los temas a elección. Es importante colocar los folletos en sitios estratégicos, que sean visibles para todos dentro de la empresa.
- **Revista o Periódico interno.** Es una publicación impresa o digital en la cual se muestra la recopilación de información general de la institución; acontecimientos internos importantes, eventos, resultados de planificación y toda noticia que comprometa a la organización. Es importante aclarar que este trabajo implica una gran planificación, responsabilidad y costo. Es imprescindible realizarla periódicamente, se debe asignar un espacio en la revista, de interacción con los funcionarios y fotografías para evitar que se vuelva monótona para el lector.
- **Tablones de anuncios.** Son un soporte que permite informar, anunciar, transmitir un documento de información masiva, con la finalidad de llegar al grupo interno. Se recomienda utilizar esta herramienta en zonas estratégicas y visibles en donde el personal transite con mayor frecuencia.
- **Reportes semanales de trabajo.** Sirven para dar a conocer sobre las actividades que se ha llevado a cabo durante toda la semana, y así poder tener un control sobre ellas e información importante para la toma de decisiones. Procurar empezar por las actividades más relevantes que han sucedido en el transcurso de la semana, asimismo, tratar de que estos sean analizados de manera conjunta con cada uno de los jefes de cada departamento.
- **Hojas de registro de logros y actividades.** Esta herramienta es necesaria y útil cuando se quiere tener un control sobre las actividades que se han logrado o su nivel de

avance. De esta manera, la institución estará mucho más organizada al momento de ejecutarlas y sabrá los avances por áreas para el cumplimiento de su clasificación. Se recomienda plantear todas las actividades, establecer periodos de tiempo para la entrega y dar a conocer a todo el personal en un análisis de los logros y las dificultades que han tenido las áreas.

### **2.3.5 Nuevas tecnologías de información en la comunicación interna**

#### **2.3.5.1.1 Comunicación digital dentro de las organizaciones**

En la actualidad, la comunicación digital ha asumido un rol importante dentro de las relaciones interpersonales ya que, las nuevas tecnologías coadyuvan a mantener una comunicación instantánea, sin importar la distancia. Sin embargo, esta no reemplaza la comunicación cara a cara, donde se crean relaciones duraderas y de calidad.

En este sentido, el uso de las nuevas tecnologías digitales de información y comunicación (TIC) dentro de las organizaciones, es favorable porque facilita y dinamiza la construcción de los procesos comunicacionales que se desarrollan dentro de estas.

Según Saad (2005), quien publicó el artículo: “Comunicación digital: una cuestión de estrategia y de relacionamiento con los públicos” en la revista *Organicom*, añade que la eficacia y la efectividad del uso de los medios digitales dependen de un diagnóstico situacional de acuerdo a la realidad comunicacional de una determinada organización, así como de una correcta planificación. Es decir, que es necesario evaluar las condiciones de viabilidad que tiene la organización previamente a la incorporación e instalación de medios digitales en las mismas, asimismo, se tiene que tener en cuenta las diferentes situaciones, condiciones tecnológicas, personal técnico, formulador de contenidos, facilidades de acceso de los públicos.

### **2.3.5.1.2 La página Web, el correo electrónico, los foros, y la mensajería instantánea**

En la actualidad, las organizaciones, instituciones y/o empresas han implementado las TIC y las nuevas herramientas digitales que facilitan la comunicación interna. De acuerdo con Fernández (2007), los nuevos medios de la comunicación interna más importantes se constituyen en los siguientes:

- **La página Web** se constituye en uno de los servicios que brinda información electrónica y que es el más utilizado por los internautas junto con el correo electrónico por los internautas, de manera que ambos sistemas se han convertido en el estándar de acceso a la información por vía telemática. Asimismo, el autor señala que la Web es el paradigma en Internet del modo de comunicación de captura, asimismo, la unión entre este y el correo electrónico supone aprovechar todas las posibilidades de ambos modos de comunicación.

- **El correo electrónico** como ya se ha mencionado, es una de las herramientas más utilizada en la red, esta integra la capacidad de comunicar con claridad y rapidez. Además, permite el envío adjunto de archivos de texto, gráficos, de sonido y video, con lo que aumentan todavía más sus posibilidades comunicativas. Los formatos que utiliza el correo electrónico son dos: HTML, que es el lenguaje de las páginas Web, o texto sencillo, que asegura la compatibilidad con todos los Programas de correo.

- **Los foros** se pueden definir como buzones de correo, donde se dejan mensajes de carácter público alrededor de un tema, funcionan de manera muy similar al correo electrónico, a diferencia de que los mensajes, en lugar de enviarse al buzón de uno o varios receptores, se encuentran disponibles en una especie de tablón de anuncios al que se tiene acceso, esto depende de las restricciones de visibilidad y consulta que se marquen para el servidor de noticias concreto.

- ***La mensajería instantánea*** es una forma de comunicación en tiempo real entre dos o más personas basada en texto; se diferencia del correo electrónico, ya que las conversaciones se realizan en tiempo real. También, es conocida por sus iniciales en inglés (IM), se perfecciona como un sistema que aúna las ventajas del correo electrónico con la agilidad y la confluencia en el tiempo que representa el chat.

Los sistemas de mensajería instantánea más extendidos se encuentran vinculados con los principales portales o buscadores, como es el caso de Yahoo! Messenger, MSN Messenger, AIM (Aol Instant Messenger) y Google Talk, y muchos de ellos conservan algunas ideas del viejo, aunque aún popular, sistema de conversación IRC. Cada uno de estos mensajeros permite enviar y recibir mensajes de otros usuarios usando cada uno su respectivo software cliente. Estos sistemas, tienen una serie de funciones complementarias, además de las de mostrar los usuarios conectados y chatear. Además, se pueden crear salas o grupos de charla, que pueden ser públicos o privados.

En la actualidad, se puede acceder a aplicaciones móviles de mensajería instantánea como WhatsApp, el cual es una de las aplicaciones más reconocidas y utilizadas. De acuerdo con la página oficial de la aplicación (WhatsApp, 2017), *“más de mil millones de personas en más de 180 países usan WhatsApp para mantenerse en contacto con amigos y familiares, en cualquier momento y lugar. WhatsApp es gratuito y ofrece mensajería, llamadas de una manera simple, segura y confiable disponible en teléfonos alrededor mundo”*.

## **2.4 Cultura corporativa**

Dentro de una organización, la comunicación interna y la cultura corporativa trabajan en reciprocidad, ya que la primera se convierte en un elemento fundamental para transmitir la cultura en la organización, la segunda determina el comportamiento de la organización, el

modo de pensar, sus valores, sentir y actuar de sus miembros. Del mismo modo, la cultura corporativa se halla estrechamente relacionada con la gestión estratégica de las organizaciones, la cual no puede llegar a cumplir sus objetivos sin una adecuada comunicación interna.

La cultura corporativa es el inconsciente colectivo de la organización, que se revela explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales han ejercido una honda influencia sobre dicha organización, estos se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa, asevera Villafañe (1993). Es por eso, que cada organización tiene una cultura particular, es decir, una manera y un estilo de hacer las cosas, ciertos hábitos, creencias, conductas recurrentes, valores propios, ideas de lo que se debe y no se debe hacer. Por tanto, la cultura corporativa traza funciones claras dentro de la estructura organizacional, de la misma forma, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización y les impulsa a tener un mayor compromiso con la misma. Por su parte Fernández (2007), agrega que la cultura corporativa condiciona el tipo de comunicación interna que se puede desarrollar en el seno de la organización. Por este motivo el autor destaca que, resulta interesante conocer los diferentes modelos de cultura corporativa que se pueden dar. A continuación, se presentan dichos modelos.

### 2.4.1 Modelos de cultura corporativa

En relación a lo expuesto anteriormente sobre la cultura corporativa, Fernández (2007) cita a José A. Garmendia, quien define seis tipologías o divisiones. Se destaca, la tipología de Harrison, donde se ve que la cultura del poder vertical se caracteriza por la jerarquía y la centralización. Por ello, en las organizaciones en las que predominen los sistemas de comunicación, serán preferentemente verticales y con un alto nivel de comunicación descendente. Dentro de ésta, el eje de todas las relaciones es el organigrama, que determinará el modelo de comunicación interna. En la cultura de la tarea, se genera una estructura en red y es frecuente la formación de grupos *ad hoc* que se disuelven cuando la función por la que se crearon ha sido satisfecha. En dicha tipología, la cultura de la persona determina un tipo de organización que carece prácticamente de estructura y en la que se establecen sobre todo relaciones individuales entre el líder y los funcionarios, es decir la comunicación es más anárquica y depende sobre todo de los contactos uno a uno que se llevan a cabo más allá de los de todos los miembros de la organización con el máximo responsable.

Del mismo modo que en el resto de tipologías, la influencia de la cultura corporativa en el modelo vigente de comunicación interna dependerá, en cada caso, de la concepción que cada una de ellas tenga de la estructura de la organización y la concentración del poder.

Otra tipología a resaltar es la de Handy, la cual es equiparable a la de Harrison, en ésta la estructura que predomina es extremadamente jerárquica y autoritaria, por tanto, la comunicación se reduce, y la información se centraliza a un sector diferenciado.

De la misma forma, cabe destacar la tipología de cultura más reciente, la cual presenta Hofstede (1990). Esta se respalda en las siguientes denominaciones:

1. **Orientación al proceso versus orientación a resultados.** La orientación al proceso se relaciona por un carácter técnico y burocrático. Es decir, las culturas orientadas al

proceso están sometidas por rutinas de carácter técnico y administrativo, mientras que las que están orientadas a resultados se determinan por una preocupación común por la obtención de resultados en la organización.

2. **Orientación al trabajo frente a orientación al empleado.** En la orientación al trabajo, solamente se tiene en cuenta el desempeño laboral de los empleados. Sin embargo, en las culturas orientadas al empleado predomina el bienestar de este.
3. **Profesionalidad frente a cultura parroquial.** La profesionalidad se relaciona con el alto nivel de formación que poseen los miembros, por tanto, se identifican con su profesión. En cambio, la cultura parroquial pertenece a los miembros que se identifican con la organización.
4. **Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados.** Esta dimensión hace referencia al estilo común de comunicación interna, externa y de nuevas incorporaciones.
5. **Control laxo frente a control estricto.** El control laxo se refiere a un menor grado de formalidad y puntualidad que existe en la organización. A diferencia del control estricto donde se cuenta con un control más formal y preciso en la entidad.
6. **Normativo frente a pragmático.** Lo normativo representa un modo rígido con su entorno. Por el contrario, lo pragmático es más flexible y de mayor realismo en el ámbito laboral.

Finalmente, Fernández (2007), señala que, *“la influencia de la cultura en la comunicación interna dependerá del grado de participación que favorezca. En aquellas culturas más participativas, la comunicación extenderá su ámbito de actuación por todos los rincones y establecerá conexiones de diferente tipo, mientras que en aquellas otras que ponderen una concentración del poder en una persona o en un pequeño grupo directivo, las relaciones comunicativas serán más escasas y ligadas a esa estructura de mando”*. Por tanto, la

participación es primordial para crear un ambiente más comunicativo e inclusivo dentro de la organización, sin esta se podría caer en un ambiente hostil y autoritario donde las personas se sientan prescindidas en dicha organización.

En este sentido, a continuación, se presenta el Cuadro N° 2, que realizó Garmendia (1994), citada por Fernández (2004) en relación a las seis tipologías mencionadas:

Cuadro N°3 *Tipologías de culturas corporativas*

<b>1.R. Harrison (1972)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Orientación al poder. Cultura que valora la dominación (competitividad y autoritarismo).</li> <li>b) Orientación al rol. Se valora la legalidad y la burocracia.</li> <li>c) Orientación a la tarea. Se valora la buena ejecución del trabajo y los resultados. Tendencia a organizarse más por productos que por funciones o procesos</li> <li>d) Orientación al personal. Se valora satisfacer las necesidades del personal y lograr su identificación con la organización. Estilo Z.</li> </ul>
<b>2. Ch. Handy (1976)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Zeus. Orientada al poder, sobre todo en el interior.</li> <li>b) Apolo. Orientada al rol, al orden.</li> <li>c) Atenea. Orientada a la obtención de resultados.</li> <li>d) Dionisos. Orientada al personal.</li> </ul>
<b>3. T.E. Deal y A.A. Keneddy (1986)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cultura Macho. Riesgo alto y respuesta rápida. (Policía, cirugía...).</li> <li>b) Cultura de Trabajo y Juego Duro. Bajo riesgo y rápida respuesta. (industria automóvil).</li> <li>c) Cultura de Apuesta. Riesgo alto y respuesta lenta. (fondos de inversión).</li> <li>d) Cultura de Proceso. Riesgo bajo y respuesta lenta (Administración Pública).</li> </ul>
<b>4.C. Pumpin y S. García Echevarría (1988)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Orientación al cliente</li> <li>b) Orientación al personal</li> <li>c) Orientación a los resultados y prestaciones</li> <li>d) Orientación a la innovación</li> <li>e) Orientación a los costes</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>f) Orientación a la empresa</li> <li>g) Orientación a la tecnología</li> </ul>
<p><b>5. VV AA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tipos Z (carácter vitalista) y A (más ocasional) del empleo, que da lugar a una mayor identificación con la empresa, mayor socialización, mejor calidad del producto, sindicalismo de empresa, etc.</li> </ul>
<p><b>6. G. Hofstede (1990)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Orientación a procesos versus orientación a resultados</li> <li>b) Orientación al empleado vs. orientación a tareas</li> <li>c) Estilo parroquial/estilo profesional</li> <li>d) Estilo sistema cerrado/ estilo sistema abierto</li> <li>e) Control laxo/ control rígido</li> <li>f) Estilo normativo/estilo pragmático</li> </ul>

Nota: Tomada de Garmendia (1994, p. 33-36).

## 2.5 Clima organizacional

Como se ha expuesto previamente, la cultura corporativa es el componente fundamental dentro de una organización, ya que la misma integra un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas al sistema social por parte de sus miembros. Desde esta perspectiva, el clima organizacional se deriva desde la cultura organizacional, ya que el clima representa una percepción común y conducta de los miembros de la organización, ante una situación que involucra a la misma.

De acuerdo con Kotler (1991), la percepción es el proceso por el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información para conformar una imagen respecto a algo. Por tanto, la percepción de los miembros de una organización representa sus creencias, actitudes, opiniones, valores o sus roles sociales. Asimismo, esta se refiere al reconocimiento que el individuo hace de las otras personas.

En este sentido, Álvarez (1992), define al clima organizacional como la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa. Es decir, que el clima organizacional, vendría a ser una descripción de la organización hecha por el involucrado desde su posición. Este sujeto evaluaría el clima organizacional desde factores como: la estructura, las reglas de la organización, sobre procesos, relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Por consiguiente, el clima organizacional dentro de una organización, se produce a través de la conducta del personal, como se ha mencionado, se pueden observar tanto climas defensivos u hostiles, como climas de apoyo o climas cálidos. El clima que se vive en la organización es de gran relevancia, ya que éste puede o no motivar a sus miembros, tiene impacto en la conducta, y por ende en el nivel de rendimiento en el trabajo.

### **2.5.1 Tipos de clima organizacional**

Para Likert (1974), el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Por tanto, los tipos de clima organizacional que Likert (1974) establece son:

- a) **Clima autoritario explotador:** Se caracteriza por una dirección que no posee confianza en sus empleados, la cual usa amenazas y/o recompensas ocasionalmente. Asimismo, las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia. La comunicación generalmente es vertical.
- b) **Clima autoritario paternalista:** En este tipo prevalece la confianza entre la dirección y sus subordinados, y se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación. La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas

se toman en niveles inferiores. Predominan comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.

- c) **Clima participativo consultivo:** Se centra en la confianza entre supervisores y subordinados. Además, se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, las recompensas y castigos se utilizan ocasionalmente. En este clima, se permite a los empleados tomar decisiones específicas. La comunicación es descendente, es decir que, el control se delega de arriba hacia abajo.
- d) **Clima de participación en grupos:** Se caracteriza por la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. Cabe destacar que, la motivación de los empleados se da por su participación, e implicación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento. También, la toma de decisiones está diseminada en toda la organización. Se maneja la comunicación ascendente descendente y lateral.

El clima organizacional y la comunicación interna deben trabajar conjuntamente para satisfacer las necesidades de los integrantes de la organización, ya que influyen en la motivación y el desempeño laboral. La comunicación interna eficiente refuerza la participación de todos los miembros, y, por ende, un clima organizacional de apoyo que motiva a un buen desempeño laboral. Además, que el público interno se siente valorado, identificado y satisfecho con la organización donde trabaja.

## **2.6 Los organigramas**

Como se menciona anteriormente, dentro del ambiente organizacional existen estructuras, funciones y relaciones, las cuales requieren ser plasmadas por un organigrama que esté planteado bajo los objetivos organizacionales. Además, esta representación gráfica de la organización, permite identificar los flujos de comunicación, interacción y coordinación que

se dan en su seno. Puesto que, en el organigrama se despliegan las relaciones formales de autoridad entre las diferentes áreas de la organización.

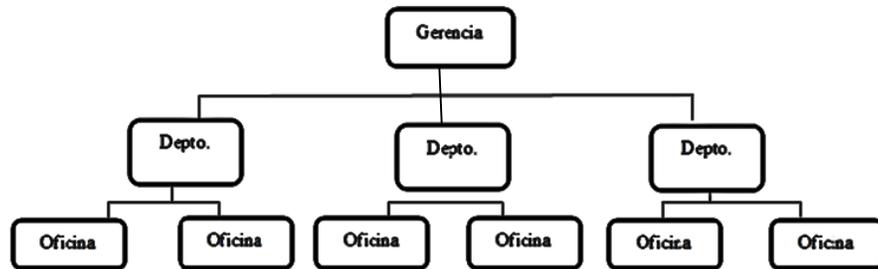
Para Franklin (2004), el organigrama “*es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación*”. Por tanto, los organigramas son de vital importancia para las empresas y organizaciones ya que, reflejan las áreas que integran a las mismas, asimismo, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, asesoría y funciones del personal de la entidad. De igual manera, su influencia es determinante al momento de establecer los flujos de comunicación entre los miembros de la organización.

### **2.6.1 Tipos de organigramas**

En referencia a lo anterior, los organigramas establecen las relaciones de poder que diferencian a los miembros de la organización, y que configuran el tipo de comunicación interna que se produce en la misma. Es decir, que los organigramas tienen incidencia en la comunicación interna, ya que a partir de estos se determinan los vínculos a nivel jerárquico y la fluidez de la información en la organización. A continuación, se desarrollan los diversos tipos de organigrama. De acuerdo con Franklin et al. (2004) los principales organigramas se presentan a continuación:

- *Generales:* Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en

tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina (véase Figura 5).



*Figura 5* Organigrama General.<sup>3</sup>

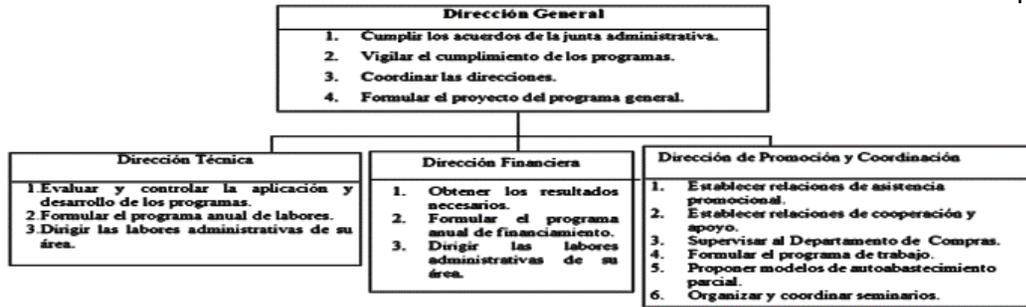
- *Específicos*: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización (véase Figura 6).



*Figura 6* Organigrama Específico

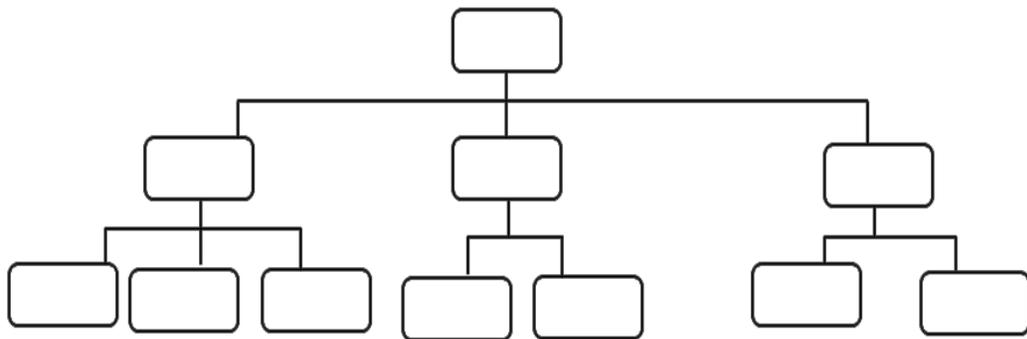
- *Funcionales*: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general (véase Figura 7).

<sup>3</sup>En base a Franklin (2004), Organización de Empresas.



*Figura 7* Organigrama Funcional<sup>4</sup>.

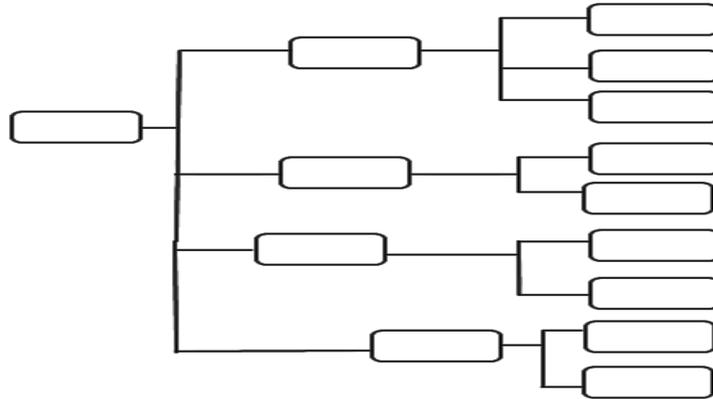
- *Verticales*: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagrega en los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo (véase Figura 8).



*Figura 8* Organigrama Vertical<sup>5</sup>.

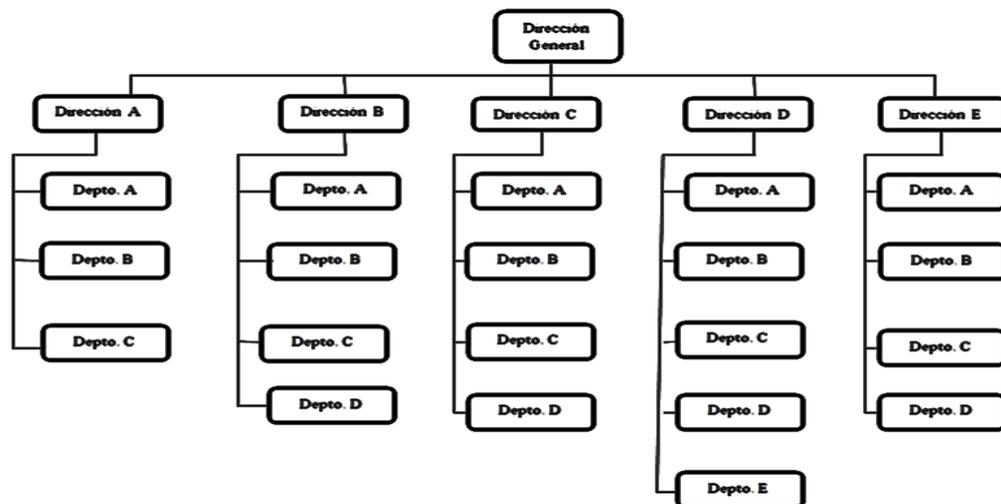
- *Horizontales*: Despliegan las unidades de la izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente (véase Figura 9).

<sup>4</sup> En base a Franklin (2004), Organización de Empresas.



*Figura 9* Organigrama Horizontal<sup>6</sup>

- *Mixtos*: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (véase Figura 10).



*Figura 10.* Organigrama Mixto<sup>7</sup>.

A partir de las teorías expuestas en la presente investigación sobre la comunicación interna dentro de las organizaciones, se estableció que este tipo de comunicación es una herramienta

<sup>6</sup> En base a Franklin (2004), Organización de Empresas.

<sup>7</sup> En base a Franklin (2004), Organización de Empresas.

que promueve la aceptación, participación e integración del público interno a los fines globales de la organización. En otras palabras, la comunicación interna incorpora todas las actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros. Dicho proceso se logra a través del uso de diferentes medios de comunicación de manera planificada.

Además, la comunicación interna promueve la interactividad de los miembros de la organización, teniendo como resultado una circulación de la información rápida y fluida. Todos estos factores, favorecen al desempeño laboral de los miembros de la compañía, como la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la misma. De esta forma, la comunicación interna estimula la cohesión entre las personas de la organización, al lograr una mayor compenetración, conocimiento mutuo y el sentido de pertenencia.

Del mismo modo, la comunicación interna y la cultura corporativa trabajan en reciprocidad, ya que la primera se convierte en un elemento fundamental para transmitir la cultura en la organización, la cual es el inconsciente colectivo de la organización. Es decir, el modo de pensar y los valores corporativos de dicha organización. Asimismo, el clima organizacional refleja la percepción común que tiene el público interno en relación a una situación dentro de la organización. El clima organizacional está relacionado con la motivación laboral, ya que cuando se tiene una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de interés, participación e integración.

Para concluir, es imprescindible tener una comunicación interna coordinada estratégicamente, ya que contribuye a mantener un vínculo participativo y de cohesión entre los empleados. Además, los mismos se sentirán incluidos y satisfechos con la organización

teniendo un mayor conocimiento de la misma. En consecuencia, el desempeño laboral alcanzará los niveles deseados por la organización.

### **3 MARCO CONTEXTUAL**

El presente capítulo contiene la contextualización y descripción de la estructura del Programa de Aldeas Infantiles SOS, de la ciudad de La Paz, con el objetivo de conocer a mayor profundidad la organización donde se llevó a cabo la investigación.

#### **3.1 Descripción de Aldeas Infantiles SOS**

De acuerdo con el portal Web oficial de Aldeas Infantiles SOS, (Aldeas Infantiles SOS, 2018), esta institución trabaja para asegurar que los niños y niñas crezcan en una familia protectora y afectiva. La principal función de Aldeas Infantiles SOS es el cuidado y desarrollo de los niños y niñas en riesgo, fortaleciendo y apoyando de manera continua a esas familias para que puedan asumir su responsabilidad con sus niños y niñas. Muchos niños y niñas pierden el cuidado y protección de sus familias, ante esta situación la organización ha desarrollado diferentes alternativas para el acogimiento de éstos, bajo la premisa de que sea un entorno familiar, protector y afectivo el espacio donde la infancia se desarrolle.

Asimismo, dentro de las comunidades donde se encuentran las familias en riesgo, la entidad promueve oportunidades para que los adultos asuman la responsabilidad de los niños y niñas. En coordinación con todas las instancias de los gobiernos departamentales y municipales se implementa diferentes servicios adecuados a la situación particular de las familias. En suma, Aldeas Infantiles SOS contribuye a crear el marco protector y de apoyo a familias y comunidades. En este sentido, todas sus acciones y servicios se enfocan en la normativa vigente en el país, en Programas y agendas nacionales, departamentales y municipales;

siguen las Directrices sobre las Modalidades Alternativas de Cuidado y ofrecen respuestas sostenibles que contribuyan al desarrollo humano (Aldeas Infantiles SOS, 2018).

En la actualidad, Aldeas Infantiles SOS cuenta con 20 Programas de desarrollo social presentes en 8 ciudades de Bolivia, con una cobertura de más de 10.000 niños y niñas en; y en 134 países alrededor del mundo, brindando servicios a más de un millón de beneficiarios (Aldeas Infantiles SOS, 2018).

### **3.2 Fundación de Aldeas Infantiles SOS**

La primera Aldea Infantil SOS fue fundada por Hermann Gmeiner en 1949, en Imst, Austria, proveniente de una numerosa familia campesina, perdió a su madre siendo todavía muy pequeño. Tras haberse visto enfrentado con los horrores de la guerra, como soldado en Rusia, fue testigo de la miseria y el abandono de la gran cantidad de niños y niñas que quedaron sin familia después de la II Guerra Mundial. De su inquebrantable convencimiento de que ninguna ayuda puede llegar a ser efectiva si un niño o niña crece sin hogar, surgió la idea de crear Aldeas Infantiles SOS, materializándose ésta en 1949. Fue director de la primera Aldea Infantil SOS y organizó la fundación de otras Aldeas Infantiles SOS en muchos países (Aldeas Infantiles SOS, 2018).

Basado en la defensa y restitución de los derechos de niños y niñas, el concepto del modelo familiar de protección integral, creado por el fundador Hermann Gmeiner, se implementa en Bolivia hace 44 años con la primera Aldea Infantil SOS creada en la ciudad de Cochabamba; la misma que derivó de una de las obras filantrópicas más antiguas del país: la Gota de Leche. Las religiosas que administraban la Gota de Leche establecieron contacto con Hermann Gmeiner para solicitar la conversión de ésta a la primera aldea infantil SOS del país, años más tarde la obra se había extendido una a una en más ciudades del país (Aldeas Infantiles SOS, 2018).

## **Misión**

“Crear familias para niños y niñas que lo necesitan, apoyando en la formación de su propio futuro y haciendo que sean parte de sus comunidades”.

## **Visión**

“Que cada niño y niña pertenezca a una familia, crezca con amor, con respeto y seguridad para tener un desarrollo y crecimiento adecuado”.

### **3.3 Estructura**

Aldeas Infantiles SOS (Bolivia) es miembro de la Federación Mundial SOS-Kinderdorf Internacional, que aglutina a más de 130 países donde tiene presencia, buscando concienciar a la sociedad sobre los derechos de la infancia.

De acuerdo con el portal Web de la organización, en Bolivia, Aldeas Infantiles SOS cuenta con una Junta Directiva Nacional conformada por profesionales comprometidos con el desarrollo de la infancia en riesgo, que apoyan *ad honorem* a esta labor y definen las estrategias y Programas más adecuados para responder a la problemática.

De acuerdo al documento “La gerencia social enfocada en el desarrollo del entorno familiar para la protección de un niño, una niña”, se sustenta en la visión de un desarrollo social que promueve Aldeas Infantiles SOS. Este es un proceso dinámico y multidimensional que conduce al mejoramiento sostenible del bienestar de niñas y niños, familias, comunidades y sociedades, en un contexto de justicia y equidad.

Por tanto, la gerencia social adquiere una visión compenetrada con la comprensión de los grandes desafíos. Incluye procesos técnicos diagnósticos, de planeación, Programación y diseño, e incorpora procesos relacionales y políticos de diálogo, movilización de apoyo, deliberación, generación de consensos y toma de decisiones.

Incluye, pero no se limita, la implementación de estrategias y sus correspondientes acciones programáticas, la generación de información relevante, la retroalimentación, los ajustes y el posible rediseño. Por lo tanto, este proceso consiste en un enfoque integral que articula los diversos elementos entre sí, asociando a cada uno la razón de ser institucional: “Creamos familias para niñas y niños necesitados, les apoyamos a formar su futuro y participamos en el desarrollo de sus comunidades”.

### **3.3.1 Modelo de Organización Integrado**

El Modelo de Organización Integrado (MOI), según la gerencia social, “está enfocada en el desarrollo del entorno familiar para la protección de un niño, una niña” de Aldeas Infantiles SOS, el mismo que incluye el entorno social y organizacional, así como los recursos físicos, financieros, humanos, organizacionales y políticos. Además, observa los procesos que interactúan y se interrelacionan entre sí, en función de determinados fines. Por lo tanto, este es un instrumento que describe y analiza la organización como un sistema.

El MOI orienta a los gerentes sociales a combinar todos los elementos del sistema para generar un Programa, capaz de centrarse en los derechos de la niñez y lograr soluciones para garantizar un entorno familiar protector, el apoyo de redes sociales sólidas y la toma de decisiones basadas en el interés superior del niño y la niña, además de la participación de la niñez en la búsqueda de soluciones a los problemas que les atinge.

Las asociaciones nacionales cuentan con una estructura gerencial y equipos de trabajo que gestionan los Programas, todos ellos son gerentes sociales que trabajan por el desarrollo de la niñez, para garantizar un entorno familiar protector.

La gestión se realiza coordinando acciones en tres líneas: la de gerencia, la de corresponsabilidad y la de asesoramiento. Estas tres áreas tienen la tarea de aplicar el MOI, desde el ámbito que a cada uno le corresponde.

gerencial, la cultura organizacional y las características del personal. Todos estos elementos junto a los recursos que se disponen, el buen funcionamiento de los servicios de calidad y el involucramiento de los participantes, tendrán un efecto en el impacto que busca alcanzar la organización.

## **4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Introducción**

En el siguiente capítulo se muestra la metodología que se tomó en cuenta para llevar este proceso de investigación. A continuación, se expone el método de investigación, el enfoque metodológico, el tipo de investigación, la población de estudio, las técnicas de investigación, el análisis de datos, el procesamiento de información y las conclusiones generales de la investigación.

### **4.1 Métodos de investigación**

El presente estudio es de tipo explicativo, según Hernández– Sampieri (2006) *“los estudios explicativos se centran en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”*. Esta investigación estuvo basada en este tipo de estudio para explicar los procesos de comunicación interna y la relación con su cultura corporativa que se llevan dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS, La Paz. El método aplicado fue el inductivo, el cual usa de manera general, la observación para conseguir los datos necesarios para llegar a una conclusión general.

### **4.2 Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico de la presente investigación ha sido cualitativo, a través del cual se ha pretendido construir un tipo de conocimiento, a partir del punto de vista de quienes producen y viven la realidad social, en este caso de los sujetos que forman parte o que

interaccionan con el objeto de estudio. Al abordar la realidad desde este enfoque, se ha asumido una realidad epistémica “cuya existencia transcurre en los planos de lo subjetivo y lo intersubjetivo y no solo de lo objetivo”, a decir de Sandoval (1996).

La perspectiva elegida, ha supuesto la adopción de una postura metodológica dialógica, es decir, que las percepciones, los puntos de vista, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, entre otros, “son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana”. Es decir, la búsqueda por comprender el sentido, la lógica y la dinámica de las acciones humanas, se ha constituido en uno de los focos de la búsqueda, y toda vez que este tipo de investigación es descriptiva, a su vez que analítica, estos datos han sido concebidos como primarios.

A través de este enfoque, por lo tanto, en su búsqueda por producir conocimiento, se ha orientado a: “i) la recuperación de la subjetividad como espacio de construcción de la vida humana, ii) la reivindicación de la vida cotidiana como escenario básico para comprender la realidad socio-cultural y iii) la intersubjetividad y el consenso, como vehículos para acceder al conocimiento válido de la realidad humana”, a la luz de lo que nos plantea Sandoval (1996).

A través de este enfoque se buscó conocer la perspectiva de los participantes en su diversidad, ya que la investigación cualitativa analiza el conocimiento de los actores sociales y sus prácticas. De esta forma, el proceso de investigación cualitativa emprendido ha supuesto un abordaje interactivo entre el investigador y los participantes.

Y dado que uno de los rasgos de la investigación cualitativa es la reflexividad, durante todo el proceso, las observaciones, sentimientos e impresiones, que han sido registradas y sistematizadas para su posterior interpretación, dentro de un contexto determinado.

Por tanto, la consigna central de la investigación cualitativa ha sido obtener resultados, a partir del material empírico, la elección y aplicación de métodos e instrumentos han permitido una aproximación al objeto de estudio en cuestión, y la construcción de conocimiento sobre el mismo.

#### **4.2.1 Población de estudio**

La población de estudio estuvo conformada por funcionarios y funcionarias del Programa de Aldeas Infantiles SOS de la ciudad de La Paz, Bolivia, que integran las tres oficinas del Programa, las cuales se encuentran 2 en la zona de Sopocachi y 1 en la zona de Mallasa. En total participaron 26 personas del Programa.

#### **4.2.2 Determinación y elección de la muestra**

El tipo de muestra es no probabilística, donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador, según Hernández – Sampieri (2006). El tipo de muestreo ha sido el intencional o de conveniencia, es decir que las unidades (tanto para las entrevistas como para los grupos focales) fueron escogidas en función de la posición del funcionario o funcionaria, y de la riqueza de información que podrían brindar determinados sujetos, en función al fenómeno estudiado.

A continuación, se presenta la muestra.

Cuadro N° 4 *Muestra*

Técnica	Participantes	Número de participantes
Entrevistas semi estructurada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente del Programa de Aldeas Infantiles SOS La Paz.</li> <li>- Gerente Operativo de Territorio del Programa de Aldeas SOS La Paz.</li> <li>- Gerente Operativo de Territorio del Programa de Aldeas SOS La Paz.</li> <li>- Responsable de Comunicación del Programa de Aldeas Infantiles SOS La Paz.</li> <li>- Responsable de Servicios al Donante a nivel localidad.</li> </ul>	5
Grupos focales	<p><b>Primer grupo focal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de Trabajo Social.</li> <li>- Responsable de Psicología.</li> <li>- Ejecutiva de Captación Amigos SOS.</li> <li>- Gestor de Cobranza.</li> <li>- Responsable de Administración.</li> <li>- Ejecutiva de Captación.</li> <li>- Responsable de Información y Monitoreo.</li> </ul>	7
	<p><b>Segundo grupo focal:</b></p> <p>13 asesores y asesoras familiares y de contención.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente Operativa de Territorio.</li> </ul>	14
<b>TOTAL GENERAL</b>		26

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3 Fuentes y diseño de los instrumentos de relevamiento de la información

Una vez decidido sobre el enfoque del estudio se procedió a seleccionar las fuentes, técnicas e instrumentos.

Cuadro N° 5 *Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación*

Fuentes	Técnicas	Instrumentos	Características de los instrumentos
Documentos.	Revisión documental.	Ficha de sistematización.	La ficha estuvo compuesta por 3 partes: 1) Referencias bibliográficas, 2) Ideas centrales, 3) Comentarios.
Personas.	Entrevistas, grupo focal.	Guía de entrevista semi estructurada. Guía de grupo focal.	La guía estuvo estructurada por preguntas abiertas relacionadas con los objetivos del estudio, permitiendo generar preguntas espontáneas.
Lugares, relaciones.	Observación participante.	Ficha de observación.	La ficha estuvo compuesta por 2 partes: 1) Información general del lugar, fecha y observador, 2) Datos observados.

Fuente: Elaboración propia.

Los instrumentos de investigación se encuentran en el Anexo 1.

A continuación se presenta una conceptualización de las técnicas utilizadas y su relación con los objetivos de investigación.

Cuadro N° 6 *Técnicas de investigación y su relación con los objetivos de la investigación*

Técnica	Conceptualización de la técnica	Objetivos de la investigación
Entrevista semi estructurada.	De acuerdo con Flick (2007), las entrevistas semi estructuradas ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. Se fundamenta en una guía de preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer el modelo y tipo de cultura corporativa que se desarrollan en la organización, y su relación con la comunicación interna.</li> <li>- Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización.</li> <li>- Conocer la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la comunicación interna que se desarrolla dentro de la misma.</li> </ul>

Observación participante.	A la luz de Taylor (1986), la observación participante es la integración del observador en el espacio de la comunidad observada. Esta práctica puede considerarse un espacio sin tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer el modelo y tipo de cultura corporativa que se desarrollan en la organización, y su relación con la comunicación interna.</li> <li>- Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización.</li> </ul>
Grupo focal.	De acuerdo con Morgan (1988), el grupo focal es una técnica dentro de la amplia categoría de entrevista grupal, la cual se caracteriza por el uso explícito de la interacción para producir datos que serían menos accesibles sin la interacción en grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer el modelo y tipo de cultura corporativa que se desarrollan en la organización, y su relación con la comunicación interna.</li> <li>- Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización.</li> <li>- Conocer la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la comunicación interna que se desarrolla dentro de la misma.</li> </ul>
Revisión documental.	Para Hernández et al. (2000) la revisión documental consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer el modelo y tipo de cultura corporativa que se desarrollan en la organización, y su relación con la comunicación interna.</li> <li>- Describir la estructura de dirección de la organización a partir de su organigrama.</li> <li>- Determinar la normativa y políticas que rigen las acciones comunicativas internas, por parte de la organización.</li> <li>- Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4 Trabajo de campo

El trabajo de campo abarcó la totalidad del segundo semestre del año 2018, habiendo comenzado el 15 de agosto, periodo en el cual se realizaron las entrevistas, grupos focales y

la observación participante. Previa aplicación de las técnicas señaladas, se realizó la revisión documental. A continuación se describe el proceso que siguió la aplicación de las herramientas y técnicas utilizadas:

#### **a) Entrevista semi estructurada**

Para la realización de la entrevista semi estructurada, se aplicó una guía con preguntas abiertas (ver Anexo 1). Las entrevistas fueron 5 y se realizaron a las siguientes personas: Gerente del Programa de Aldeas Infantiles SOS La Paz, Gerente Operativo de Territorio del Programa de Aldeas SOS La Paz, Gerente Operativo de Territorio del Programa de Aldeas SOS La Paz, Responsable de Comunicación del Programa de Aldeas Infantiles SOS La Paz y el Responsable de Servicios al Donante a nivel localidad.

Una vez concluidas todas las entrevistas se realizó el análisis de la información en función de los aspectos indagados, que fueron los siguientes:

Cuadro N° 7 *Temas y aspectos de la entrevista semi estructurada*

Temas	Aspectos
<b>1) Comunicación interna:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de la comunicación</li> <li>- Tipos de comunicación interna.</li> <li>- Reuniones y otros espacios de comunicación.</li> <li>- Medios, instrumentos y herramientas de comunicación interna.</li> <li>- Autoevaluación sobre la comunicación interna.</li> </ul>
<b>2) Cultura corporativa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas y/o normas dentro del Programa.</li> <li>- Identificación con la institución.</li> <li>- Visión, misión y valores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**b) Grupo focal**

A través del grupo focal, como una técnica dentro de la amplia categoría de la entrevista grupal, se buscó la interacción con las personal de la institución, para recoger sus percepciones y otros datos que suelen ser menos accesibles sin la interacción en grupo.

El diseño de los grupos focales fue realizado en función de los objetivos del estudio y de las características de los participantes. Los dos grupos focales se llevaron a cabo en un ambiente de las oficinas del Programa de la ciudad de La Paz, entre el 12 y el 14 de septiembre de 2018. Los participantes para el primer grupo focal fueron 7, quienes fueron: Responsable de Trabajo Social, Responsable de Psicología, Ejecutiva de Captación Amigos SOS, Gestor de Cobranza, Responsable de Administración, Ejecutiva de Captación, Responsable de Información y Monitoreo. Para el segundo grupo focal participaron 13 asesores familiares y 1 Gerente de Territorio Operativo. Se incluyó la presencia de un observador y una moderadora. La estructura del grupo focal fue la siguiente:

- Introducción.
- Preparación: Explicación sobre la herramienta y su finalidad.
- Presentación de los participantes.
- Desarrollo. Moderación y registro sonoro de las intervenciones.
- Análisis y sistematización de la información.

Se trabajó en función de una guía conformada por preguntas abiertas (ver Anexo 1), buscando obtener percepciones, puntos de vista e información, referidos a los siguientes temas y aspectos:

Cuadro N° 8 *Temas y aspectos del grupo focal*

Temas	Aspectos
<b>1) Comunicación interna:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico comunicacional.</li> <li>- Tipos de comunicación interna.</li> <li>- Reuniones y otros espacios de comunicación.</li> <li>- Medios, instrumentos y herramientas de comunicación interna.</li> <li>- Problemas.</li> <li>- Sugerencias para una comunicación más eficiente.</li> <li>- Autoevaluación sobre la comunicación interna.</li> </ul>
<b>2) Cultura corporativa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas y/o Normas dentro del Programa.</li> <li>- Identificación con la institución.</li> <li>- Visión, misión y valores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**c) Observación Participante**

A través de la observación, entendida como un procedimiento de recopilación e información empírico por excelencia, se buscó obtener datos relevantes de determinados hechos, acciones comunicativas, comportamientos, así como sobre el manejo de los medios y herramientas de la comunicación interna, entre otros aspectos.

Las observaciones participantes se realizaron en tres ocasiones, entre el 29 de agosto del 2018 y el 12 y 18 de septiembre del mismo año, y tuvieron una duración 3 horas cada una y se llevaron a cabo en las oficinas de Aldeas Infantiles SOS, ubicadas en la zona de Mallasa de la ciudad de La Paz. Los momentos y espacios para la observación fueron consensuados con los directivos de la organización, en función de la disponibilidad de los funcionarios y los requerimientos de la investigadora para participar en reuniones, juntas y en rutinas cotidianas. Las observaciones se basaron en un protocolo o ficha de observación (Ver Anexo 1) que incluyó los siguientes aspectos:

Tanto la primera como la segunda observación participante estuvieron conformadas por las madres y tías SOS con la Responsable de Familia SOS en Comunidad. A diferencia del último comité observado, donde se incorporó el Gerente Operativo de Territorio.

*Cuadro N° 9 Temas y aspectos de la observación participante*

Los aspectos observados fueron los siguientes:

Aspectos	Descripción
1) Acciones comunicativas internas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se observó si la comunicación interna era de tipo ascendente, descendente u horizontal o una combinación de éstas.</li> <li>- Si los valores y principios de la organización se respetan en las acciones de comunicación internas.</li> </ul>
2) Comportamiento de las funcionarias/os.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La motivación y el interés hacia las actividades del Programa.</li> <li>- El trato entre los funcionarios.</li> <li>- Habilidades blandas (empatía, solidaridad, respeto a la jerarquía).</li> </ul>
3) Manejo de herramientas de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de aplicaciones móviles, intranet, memorándums, comunicados entre otros.</li> </ul>
4) Coordinación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se observó la existencia o no de hojas de ruta u otros sistemas de coordinación interna.</li> <li>- Grupos de trabajo, reuniones de coordinación.</li> </ul>
5) Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de líderes natos.</li> <li>- Promoción los liderazgos e incentivos por parte de la organización.</li> <li>- Libertad para ejercer el liderazgo.</li> </ul>
6) Fluidez en el intercambio de mensajes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de escucha activa.</li> <li>- Retroalimentación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Esta herramienta contribuyó a obtener información sobre la cultura corporativa, las pautas de conducta y comportamientos referidos a la comunicación interna.

El procedimiento seguido en la observación participante fue el siguiente:

- 1) Planteamiento y operativización del fenómeno a estudiar.
- 2) Establecimiento del campo de la observación: contexto (lugar, lugares, momentos); hechos o variables que se van a observar.
- 3) Ingreso del observador en el grupo y delimitación del propio rol.
- 4) Observación y registro de las observaciones.
- 5) Salida de campo y análisis.

#### **d) Revisión documental**

Se revisó documentos institucionales para conocer a mayor profundidad las políticas, promesas, normas y sistemas por los que se rigen Aldeas Infantiles SOS a nivel mundial. De igual manera, se ha revisado la página Web de la organización y el plan estratégico de Aldeas SOS, La Paz, Bolivia.

Los documentos revisados de dicha organización fueron:

- La Promesa de Cuidado: *“Care Promise How SOS Children’s Villages Ensures the Best Care for Children and Young People SOS Children’s Villages International’.*
- Política de Protección Infantil *“La Seguridad de los Niños y las Niñas Nos Conciernen a Todos”.*
- Política de Equidad de Género de Aldeas Infantiles SOS.
- Plan Estratégico de Comunicación de Aldeas SOS, La Paz, Bolivia.

Con esta técnica se identificó si existe una perspectiva o enfoque relacionado con la comunicación interna dentro de la organización. De tal modo se pudo establecer un panorama

claro en cuanto a la postura de Aldeas SOS frente a este tipo de comunicación en sus documentos principales.

La construcción del marco teórico, que ha guiado la investigación, también ha sido resultado de una exhaustiva revisión bibliográfica especializada en el tema del estudio, cuyas referencias se hallan consignadas en el acápite de Bibliografía.

## **5 RESULTADOS**

El presente capítulo contiene los principales resultados, logrados a partir de la investigación efectuada en el Programa de Aldeas Infantiles SOS, de la ciudad de La Paz, con el objetivo de conocer el modelo de comunicación interna, a partir del tipo de cultura corporativa que se genera dentro de dicho Programa, en la gestión 2018.

En función de los objetivos específicos, se tiene los siguientes resultados, a saber:

### **5.1 Identificar el tipo de cultura corporativa que se desarrolla en la organización, y su relación con la comunicación interna**

En el entendido que, la cultura corporativa se expresa en comportamientos, hábitos, creencias, conductas y valores; es decir, en una forma específica de proceder, se ha podido identificar que el tipo de cultura corporativa que tiene el Programa de Aldeas Infantiles SOS, es de orientación al empleado; es decir, que se trata de un tipo de cultura que se enfoca en promover la formación y el desarrollo del personal. En este entendido, la organización promueve mecanismos sociales para integrar el comportamiento de los funcionarios con los objetivos de la misma, estimulando la confianza, la participación y la solidaridad, entre otros valores. “La organización trabaja en el fortalecimiento y desarrollo de capacidades, en función del cargo; además, brindando a los empleados espacios de capacitación, de confraternización y contención”. (X. Ayaviri, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018), según la entrevistada, quien además enfatiza que la cultura organizacional está “orientada al desarrollo del colaborador, así como al desarrollo organizacional” (Aldeas Infantiles SOS, utiliza el término ‘colaborador’ para mencionar a sus funcionarios de sus diferentes Programas).

Toda vez que los valores, comportamientos, actitudes, sentido de pertenencia e identificación con la organización, forman parte de la cultura corporativa, vemos que la organización se preocupa por el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades del empleado, tanto a nivel profesional como personal. Por lo tanto, busca un alto grado de motivación, capacitación, desarrollo personal, equilibrio entre el número de empleados y la demanda de tareas.

En relación con la cultura organizacional de Aldeas Infantiles SOS, la organización promueve el desarrollo de una cultura que busca proteger y actuar de manera responsable con los niños y las niñas de Aldeas Infantiles SOS. En este sentido, varios participantes del grupo focal afirmaron que se sienten comprometidos con la protección hacia la niñez. Ellos mencionaron lo siguiente: *“Cada día estamos relacionados con las familias, niños, niñas, adolescentes y jóvenes”*. *“Principalmente, son el eje simbólico que orientan nuestro quehacer profesional, velando por el interés de los niños, las niñas y adolescentes”*. (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

La Política de Protección Infantil de Aldeas Infantiles SOS, denominada “La seguridad de los niños y las niñas nos concierne a todos” (2008), orienta el accionar del personal de la organización, teniendo como consideraciones básicas las siguientes:

- 1) “Todas las personas relacionadas con Aldeas Infantiles SOS deberán comprender el problema del abuso infantil y todo lo que éste implica.
- 2) “Debemos ofrecer oportunidades para discutir con regularidad temas sobre los derechos del niño y la niña y protección infantil, por ejemplo, en reuniones, charlas informales o en evaluaciones de desempeño.
- 3) “Ofrecemos con regularidad a los niños y las niñas de diferentes edades y contextos la oportunidad de expresar sus preocupaciones, de manera que se escuchen y traten todas las inquietudes sobre protección.

- 4) “El interés superior de el/la niño/a debe ser la guía de nuestro proceso de protección infantil. En caso de que haya un conflicto de intereses damos preferencia al bienestar del niño y la niña.
- 5) “Los roles y las responsabilidades de protección infantil se definen y comunican claramente.
- 6) “Todos los contratos de empleo y códigos de conducta firmados por los colaboradores y colaboradoras y representantes de la organización también incluyen la política de protección infantil”.

La **Cultura Organizacional** de Aldeas Infantiles SOS, según sus políticas, reside en una serie de supuestos y creencias que determinan el carácter de la organización. Los elementos base de la misma son los valores, misión y visión, a saber:

Misión:

“Crear familias para niños y niñas que lo necesitan, apoyando en la formación de su propio futuro y haciendo que sean parte de sus comunidades”. (Aldeas Infantiles SOS, 2018).

Visión:

“Que cada niño y niña pertenezca a una familia, crezca con amor, con respeto y seguridad para tener un desarrollo y crecimiento adecuado”. (Aldeas Infantiles SOS, 2018).

Los comportamientos en el ámbito laboral de las funcionarias/os dentro del Programa son variados. Se observaron los siguientes:

En general, varias funcionarias/os se comportan siguiendo las normas de ética de la organización, en el marco del respeto y la cordialidad entre colegas. Algunos participantes de los grupos focales declararon tener un buen trato entre ellos. La promoción de la participación en las reuniones, comités y espacios de interacción, entre de los miembros de la organización, está pautada por sus políticas.

Por otra parte, se observó también que algunos empleados se salen de la norma, al actuar con hábitos distractivos como el uso del teléfono móvil, durante el desarrollo de las reuniones, notándose una cierta permisividad del grupo ante estos comportamientos.

En relación al comportamiento de otro tipo de público interno, como ser las “madres y tías SOS”, en los comités guiados por la Responsable de SOS en Comunidad se pudo evidenciar que éstas mostraban una falta de motivación para permanecer en las reuniones, pues varias de estas abandonaban la junta, alegando que tenían deberes pendientes. Estos comportamientos, podrían denotar una falta de motivación para desarrollar sus actividades en el marco de las normas institucionales.

La organización espera que sus miembros promuevan un ambiente agradable y motivador, donde exista confianza y capacidad de entregar responsabilidades. Asimismo, que exista un buen trato de apoyo, solidaridad y confianza. De acuerdo al grupo focal, uno de los empleados indicó: *“Nos apoyamos, pero tratamos de no meternos mucho en el trabajo del otro, por el sentido de privacidad. A menos que, necesites el apoyo de alguien que conoce esa área. Siempre nos colaboramos si necesitamos algunas herramientas o algo similar”*. (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

Los valores corporativos dentro de la organización son primordiales para el desempeño laboral de todos sus miembros. De acuerdo, al documento “La gerencia social enfocada en el desarrollo del entorno familiar para la protección de un niño, una niña” de Aldeas Infantiles SOS (2010), se expone el predominio de los siguientes valores en la organización:

Cuadro N° 10 *Matriz de los valores de la organización*

Valores de la organización	Análisis
“La creación y desarrollo de un ambiente agradable y motivador”.	Toda vez que se trata de un trabajo “complejo” por lo que implica relacionarse con una población vulnerable, varios funcionarios afirman sentirse en unas ocasiones motivados y en otras

	<p>experimentan frustración, razón por la cual no es posible aseverar que exista un ambiente uniforme.</p> <p><i>“El trabajo, es complicado. Hay momentos donde todo sale bien y la familia está feliz y dices este trabajo vale la pena, pero cuando la familia retrocede piensas que estás haciendo algo mal. Es difícil”. (...)</i> <i>“Sería bueno tener un espacio en el que podamos hablar de esto, donde se contenga al asesor”.</i> (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).</p> <p>Si bien la organización hace los esfuerzos por motivar a sus funcionarios, al parecer éstos no son suficientes, por lo que se observa al interior de la organización, la necesidad de hacer mayores esfuerzos y desarrollar acciones, tanto de motivación, como de reflexión para comprender a cabalidad los “significados sociales” relacionados con las temáticas con las que trabajan, así como incorporar acciones de contención y diálogo más frecuentes entre los colaboradores.</p> <p><i>“Es necesario comprender nuestros significados sociales, como ser la infancia feliz, la maternidad, la misión y visión, para hacer que se apasionen. Además, es necesario que exista un material de comunicación que refuerce esa pasión por los niños, el cual esté pensado para el público interno”.</i> (M. Alfaro, comunicación personal, 27 de agosto de 2018).</p>
<p>“El buen trato”.</p>	<p>El buen trato es un valor que está presente en los funcionarias/os que forman parte del Programa. A partir de las observaciones realizadas se pudo evidenciar que, por lo general, existe un trato amable, cordial y respetuoso.</p> <p><i>“Son buenas las relaciones laborales, yo creo que eso también parte desde nuestro gerente. La comunicación con nuestro gerente es mucho más sencilla, amigable, respetuosa y de confianza. Entonces, él genera ese tipo de comunicación y relación para todos”.</i> (Grupo Focal N° 1, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018).</p>
<p>“El apoyo y la solidaridad entre colaboradores”.</p>	<p>La solidaridad es un valor que los funcionarios mencionan practicar en el ámbito laboral, sobre todo entre pares, cuidando la confidencialidad de las familias y la niñez.</p> <p><i>“Nos apoyamos, pero tratamos de no meternos mucho en el trabajo del otro, por el sentido de privacidad. A menos que,</i></p>

	<p><i>necesites el apoyo de alguien que conoce esa área. Siempre nos colaboramos si necesitamos algunas herramientas o algo similar</i>". (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).</p>
<p>“La libertad para expresar opiniones y sentimientos, un gran respeto por la “opinión del otro”.</p>	<p>La organización promueve un clima participativo donde los funcionarios pueden expresar sus opiniones, dudas, necesidades, entre otros.</p> <p><i>“En estas reuniones por área, se comunican todos los problemas que podrían haber, las necesidades y hacen que las reuniones generales sean más fáciles, hay bastante interacción</i>". (C. Siles, comunicación personal, 24 de agosto de 2018).</p>
<p>“Sentirse valorado”.</p>	<p>Si bien la organización hace los esfuerzos por valorar a sus funcionarios, al parecer éstos no se sienten considerados, por lo que se observa al interior de la organización, la necesidad de hacer mayores esfuerzos y desarrollar acciones de contención por parte de la organización.</p> <p><i>“El trabajo, es complicado. Hay momentos donde todo sale bien y la familia está feliz y dices este trabajo vale la pena, pero cuando la familia retrocede piensas que estás haciendo algo mal. Es difícil</i>". (...) <i>“Sería bueno tener un espacio en el que podamos hablar de esto, donde se contenga al asesor</i>". (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).</p>
<p>“Sentimiento de participación”.</p>	<p>La promoción de la participación en las reuniones, comités y espacios de interacción, entre de los miembros de la organización, está pautada por sus políticas.</p>
<p>“Derecho a la superación y al ascenso. Oportunidades de capacitación”.</p>	<p>Actividades de coordinación, a los que se capacita en talleres, fortaleciendo de ese modo sus “autoconocimientos”, a decir de la Responsable SOS en Comunidad, Sol Rocha: <i>“Es importante fortalecer sus autoconocimientos, por lo que las motivamos su asistencia a estas actividades, con políticas de incentivos</i>". (S. Rocha, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018).</p> <p><i>“La idea de la organización es trabajar el desarrollo organizacional interno, y eso significa desarrollar al colaborador. Si él no tiene disposición, es difícil que se desarrolle</i>". (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).</p> <p>La organización establece la presencia de líderes en las diferentes actividades de coordinación, a los que se capacita en talleres,</p>

	fortaleciendo de ese modo sus “autoconocimientos”, a decir de la Responsable SOS en Comunidad, Sol Rocha: <i>“Es importante fortalecer sus autoconocimientos, por lo que las motivamos su asistencia a estas actividades, con políticas de incentivos”</i> . (S. Rocha, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018).
“Promover el liderazgo intencionalmente”.	Se observó que se establecen líderes para diferentes actividades en coordinación con Rocha. En este sentido, se promovió la iniciativa de las madres y tías para ser responsables de las distintas actividades de las familias de Aldeas SOS.
“Confianza y capacidad de entregar responsabilidades”.	Es posible afirmar que existe un clima caracterizado por hacer prevalecer la confianza entre la gerencia y sus subordinados. En relación a lo expuesto, la Gerente Operativa de Territorio expresó: <i>“(…), no es necesario que alguien tenga que pasar por los diferentes niveles de gerencia para llegar al gerente del Programa. Al contrario, es directa la relación”</i> . (X. Ayaviri, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

Fuente: Elaboración propia.

El **clima organizacional** es parte de la cultura organizacional, ya que representa la percepción común que existe entre los miembros de una organización. En este sentido dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS, La Paz, es posible afirmar que existe un clima caracterizado por hacer prevalecer la confianza entre la gerencia y sus subordinados. En relación a lo expuesto, la Gerente Operativa de Territorio expresó: *“(…), no es necesario que alguien tenga que pasar por los diferentes niveles de gerencia para llegar al gerente del Programa. Al contrario, es directa la relación”*. (X. Ayaviri, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

El sentido de pertenencia por parte de los funcionarios del Programa es notorio, ya que defienden y promulgan los intereses del mismo, actitud observada en varias de las reuniones. En relación con la motivación continua orientada a la práctica de los valores entre los funcionarios del Programa, la organización establece la presencia de líderes en las diferentes actividades de coordinación, a los que se capacita en talleres, fortaleciendo de ese modo sus

“autoconocimientos”, a decir de la Responsable SOS en Comunidad, Sol Rocha: *“Es importante fortalecer sus autoconocimientos, por lo que las motivamos su asistencia a estas actividades, con políticas de incentivos”*. (S. Rocha, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018).

De su lado, varios de los funcionarios aseveran que es necesario “entusiasmarse, motivarse y participar” en las actividades de la organización para un mejor desempeño laboral:

*“La idea de la organización es trabajar el desarrollo organizacional interno, y eso significa desarrollar al colaborador. Si él no tiene disposición, es difícil que se desarrolle”*. (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

En general, las funcionarias/os del Programa de Aldeas Infantiles SOS, se sienten identificados con la organización, toda vez que las temáticas de la niñez en riesgo, suscitan su sensibilidad y empatía. En ese sentido, el Responsable de Comunicación del Programa, asegura:

*“He visto que, en la organización, las personas están mucho más comprometidas con su trabajo y con la problemática social, apelando a un lado más humano y sensible”*. (C. Terán, comunicación personal, 24 de agosto de 2018).

*“Pienso que sí hay identificación institucional por parte de los miembros del Programa. Es inevitable no identificarse con la organización, cuando trabajas y vives este trabajo “*. (C. Siles, comunicación personal, 24 de agosto de 2018).

En relación con **la comunicación interna**, campo que incluye el conjunto de actividades organizacionales, establece en su “Plan Estratégico de Comunicación del Programa de Aldeas SOS” (2018) La Paz, tres áreas: Comunicación Interna, Comunicación de Incidencia, Comunicación Corporativa y Financiamiento.

Los objetivos de dicho plan relacionados con la Comunicación Interna son:

- “Mejorar la comunicación e información interna en la localidad La Paz.
- “Convertir a los colaboradores/as en puntos de contacto eficientes de la marca.
- “Fidelizar a los colaboradores/as con las actividades de la localidad”.

A continuación, se presentan los objetivos, medios, resultados esperados, e indicadores relacionados a la comunicación interna dentro del Programa.

Objetivo 1: “Mejorar la comunicación e información interna en la localidad La Paz. La acción principal es la implementación del sistema de comunicación institucional. La misma que está dirigida los colaboradores y colaboradoras de la localidad La Paz”.

Medios previstos: i) Panel Informativo; ii) Boletín interno, iii) Protocolos de información formal”.

“Resultados esperados: Poseer medios de información y comunicación establecidos en la localidad La Paz. Además, de un sistema de comunicación institucional internalizado en el equipo de trabajo”.

“Indicadores: El 90% de los colaboradores/as reconocen los medios y protocolos de información y comunicación de la localidad La Paz”.

Objetivo 2: “Convertir a los colaboradores/as en puntos de contacto eficientes de la marca. La principal acción de este objetivo es el Taller de marca "Encuentros", el cual no se realizó.

Medios previstos: 2 talleres (1 por semestre) dirigido a los colaboradores y colaboradoras de la localidad La Paz”.

“Resultados esperados: Los colaboradores/as trabajan comprometidos con la organización”.

“Indicadores: El 90% de los colaboradores/as conocen los lineamientos principales de la marca y los implementan en su trabajo diario”.

Objetivo 3: “Fidelizar a los colaboradores/as con las actividades de la localidad. La acción fundamental de este objetivo es el plan de actividades internas (en relación con GTH) dirigido a los colaboradores y colaboradoras de la localidad La Paz”.

Medios previstos: Notas sobre las actividades internas de la localidad difundidas por los medios institucionales”.

“Resultados esperados: para este objetivo es que, los colaboradores/as se fidelizan a través del reconocimiento en el trabajo de la localidad”.

“Indicadores: El 90% de las actividades internas se comunican a través de los medios internos e institucionales”.

A continuación, se expone una matriz que contiene la sistematización del estado de situación del cumplimiento del Plan Estratégico de Comunicación del Programa de Aldeas Infantiles SOS, elaborado el 2018 para el área de comunicación:

Cuadro N° 11 *Sistematización del “Plan Estratégico de Comunicación del Programa de Aldeas Infantiles SOS (2018) La Paz, para el área de comunicación interna”*

<b>Objetivo</b>	<b>Acción principal</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Medios</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estado de situación</b>
OB1: Mejorar la comunicación e información interna en la localidad La Paz.	Implementación del sistema de comunicación institucional.	Colaboradores y colaboradoras de la localidad La Paz.	Panel Informativo.  Boletín interno.  Protocolos de información formal.	Poseer medios de información y comunicación establecidos en la localidad La Paz.  Un sistema de comunicación institucional internalizado en el equipo de trabajo.	El 90% de los colaboradores/as reconocen los medios y protocolos de información y comunicación de la localidad La Paz.	Hasta el momento en que se realizó el estudio, apenas se habían iniciado algunas acciones del sistema de comunicación institucional y sólo dos gerentes lo conocían. Se pudo evidenciar que de los medios señalados, sólo los paneles informativos, se encontraban en funcionamiento, y varios funcionarios señalaron que no los tomaban en cuenta y se les pasaban desapercibidos.
OB2: Convertir a los colaboradores/as en puntos de contacto	Taller de marca "Encuentros"	Colaboradores y colaboradoras de la localidad La Paz.	2 talleres (1 por semestre)	Los colaboradores/as trabajan comprometidos con la organización”.	El 90% de los colaboradores/as conocen los lineamientos principales de la marca y los	No se habían realizado las actividades descritas, hasta la fecha en que se realizó el estudio.

eficientes de la marca.					implementan en su trabajo diario”.	
OB3: Fidelizar a los colaboradores/as con las actividades de la localidad.	Plan de actividades internas (en relación con GTH)	Colaboradores y colaboradoras de la localidad La Paz.	Notas sobre las actividades internas de la localidad difundidas por los medios institucionales	Los colaboradores/as se fidelizan a través del reconocimiento en el trabajo de la localidad.	El 90% de las actividades internas se comunican a través de los medios internos e institucionales.	El Programa aún no ponía en práctica su Plan de actividades de comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el Programa no aplica sistemáticamente su Plan de actividades, tal como se declara en su documento de comunicación interna, sin embargo, se menciona que, dentro de las acciones organizacionales internas, se desarrollan reuniones interdepartamentales, una vez al mes. Al respecto, el Responsable de Servicios al Donante, afirmó:

*“Hemos entrado hace poco, en este formato de reuniones eficientes, donde hay una preparación previa, es decir, quienes participan envían la información de lo que se va a tratar en la reunión, referida a los siguientes temas: recaudación de fondos, servicios de acogimiento, servicios de fortalecimiento. Las reuniones se dan, por lo general, cada mes, donde estamos todos. Aunque hay reuniones que se realizan debido a una urgencia”.* (C. Siles, comunicación personal, 24 de agosto de 2018).

Por su parte, en los grupos focales, algunos colaboradores contaron que no asisten a todas las reuniones, debido a su dinámica laboral. Asimismo, uno de ellos mencionó que *“las reuniones del equipo son una vez al mes, pero no la realizamos hace dos meses”*. (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

Al referirse a los talleres originados dentro del Programa, varios colaboradores declararon que, en algunos talleres dirigidos al público interno, no reciben la información suficiente, lo que muchas veces no les permite comprender el propósito de éstos, por ejemplo con lo ocurrido con la socialización de la campaña *“Me importan”* de Aldeas Infantiles SOS, tal como expresó la mayoría de los participantes del grupo focal donde se habló sobre el tema:

*“No sabemos por qué y de dónde ha nacido la campaña “Me importan”. Sabemos que nos importa la situación de los niños, pero hasta ahí llega. Pero el por qué trabajamos con este slogan o por qué se utilizaron los peluches, no lo tenemos claro”.* (Grupo Focal N° 1, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018).

En relación con los **tipos de comunicación interna** que se generan dentro del Programa, se identificó que éstos son de tipo ascendente y descendente. La comunicación descendente se produce desde el nivel gerencial hacia los niveles inferiores para comunicar disposiciones de la organización. Mientras que, la comunicación de tipo ascendente, surge desde los niveles inferiores a los niveles gerenciales, como es el caso de las madres y tías SOS, quienes informan sobre sus necesidades, dudas, opiniones y solicitudes a la Responsable de Familia SOS o a los Gerentes de Territorio. Varios funcionarios indicaron que la comunicación es de tipo horizontal entre pares, en los diferentes niveles.

## **5.2 Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización**

Los instrumentos, medios y espacios que se utilizan dentro de una organización son el vehículo para mantener una comunicación fluida y eficiente. Dentro del Programa se identificaron varios instrumentos y medios de comunicaciones formales e informales. A continuación, se presentan los mismos y su modo de uso:

### **1) Panel de información**

El panel de información se aprecia como importante en todas las entrevistas del nivel gerencial del Programa; su finalidad es informar sobre los servicios, el Programa y sobre temáticas referidas a la niñez, en general. Asimismo, este instrumento apoya al desarrollo de capacidades de los colaboradores, el mismo que se encuentra en las oficinas de todos los servicios del Programa. Sin embargo, en los grupos focales se notó que muchos no conocían la existencia de este panel. Uno de los funcionarios relató lo siguiente:

*“El panel de información. Si bien estaba ahí, no sé si todos lo hemos leído, había información de algunos servicios que podíamos acudir o tomar en cuenta. En algún momento estaban las*

*fechas de los cumpleaños. Otra participante preguntó, ¿Dónde estaba eso?’. (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).*

## **2) Correo electrónico**

El correo electrónico es una de las herramientas de comunicación interna más mencionadas por los entrevistados y los participantes del grupo focal. Sin embargo, no fue nombrado por las madres y tías del servicio de acogimiento en la Aldea de Mallasa. De acuerdo a algunos de los miembros del Programa, su uso es de gran importancia, como señaló el Responsable de Comunicación: *“El medio formal que refrenda todo es el correo electrónico. Todo debería ir por correo electrónico”*. (C. Terán, comunicación personal, 24 de agosto de 2018).

Por su parte, en el grupo focal se mencionó:

*“Al ser una organización tan grande, como medios formales está el correo electrónico y el Link, por el cual se sostienen reuniones virtuales, es como el Skype, pero interno empresarial. Lo usamos a menudo, pero no todas las áreas. Los de Soporte y Gerencia lo usamos”*. (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

En relación a esta herramienta, se añadió lo siguiente:

*“Por ejemplo, el Outlook (correo electrónico) nos ha permitido, que el planificador de calendario nos ayude a que nuestros gerentes sepan lo que estamos haciendo. Por ejemplo, organizar ésta reunión, la cual nos ha llegado de manera virtual”*. (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

## **3) WhatsApp**

La aplicación móvil de mensajería instantánea WhatsApp, es otra de las herramientas de comunicación interna más utilizada, según los miembros del Programa, tanto a nivel gerencial como en niveles inferiores. Se mencionó que, sin embargo, este debe ser reforzado por un correo electrónico para validar la importancia de los mensajes. Por su parte, el

Responsable de Comunicación del Programa acreditó que WhatsApp facilita la comunicación. (C. Terán, comunicación personal, 24 de agosto de 2018).

Por su parte, el Responsable de Servicios al Donante a nivel localidad declaró que:

*“Tenemos canales de comunicación oficiales que son formales e informales. Tenemos los comunicados internos que son escritos, que tienen la misma validez actualmente. La comunicación que fluye a través de los correos electrónicos, son los canales de comunicación más importantes. Un canal de refuerzo que tenemos es el WhatsApp, todo el mundo lo utiliza y se ha oficializado”.* (C. Siles, comunicación personal, 24 de agosto de 2018).

Por su parte, el Gerente del Programa declaró que para el uso de WhatsApp se hicieron acuerdos para formalizar los mensajes con los correos electrónicos, pero añadió que no todos los miembros del Programa cumplieron esa instrucción:

*“Para el uso de WhatsApp hemos hecho algunos acuerdos, como por ejemplo que los grupos creados para temas de emergencias, después deben formalizar la información con un correo. Se dio esa consigna, pero no hemos hecho nada más para reforzarla, porque cuando no se cumplió, tampoco pasó nada”.* (M. Alfaro, comunicación personal, 27 de agosto de 2018).

Dentro de los grupos focales se percibió que el WhatsApp les genera mucha información irrelevante que se cruza con la información importante. En relación a este inconveniente, se mencionó lo siguiente:

*“De repente, ves tantos mensajes y no lees las cosas importantes. Transmiten información importante por un medio informal. Entonces, las personas no lo ven tan formal y genera confusiones”.* (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

*“Hemos tenido problemas en eso justamente. Por ese motivo, se determinó qué medios eran formales e informales, porque a través del WhatsApp a veces se pasaba información y otras veces había colaboradores que ponía memes y otras cosas que se mezclaban y tú no las*

*revisabas. No sabias la información que se había dado”.* (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

#### **4) Talleres**

Los talleres, concebidos como uno de los espacios donde se produce una interacción comunicativa dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS, tienen la función de desarrollar y fortalecer los conocimientos de sus colaboradores, así como permiten el intercambio de opiniones y experiencias, aunque se observó que no siempre son valorados y aprovechados por el personal de la organización.

En relación a uno de los talleres internos para socializar la campaña “Me importan”, uno de los miembros del Programa expresó que dicho taller no lo recordaba: *“No me acuerdo mucho”* (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

Por otra parte, uno de los participantes del grupo focal añadió que:

*“Bien, el taller ha sido un bosquejo general. Algunos hemos desarrollado el contenido para transmitirlo a varias instancias del municipio, terminas de entender el contenido cuando ya lo estudias y tienes que socializarlo”.* (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

#### **5) Memorándum**

El memorándum solo aparece en la entrevista con el Gerente del Programa como medio de comunicación descendente para transmitir instrucciones o dar llamadas de atención. El gerente aclaró que este medio de comunicación se realiza generalmente en el nivel técnico del Programa. En este sentido manifestó:

*“Todo lo que lo que forma parte de los medios de comunicación formales, como informes, memorándums, hay absoluta claridad en su uso. Por ejemplo, en las llamadas de atención,*

*la primera es verbal, la segunda es escrita o las solicitudes de vacaciones”.* (M. Alfaro, comunicación personal, 27 de agosto de 2018).

## **6) Llamadas telefónicas**

Las llamadas telefónicas fueron mencionadas por varios colaboradores quienes las utilizan para comunicarse de manera inmediata y directa con sus compañeros. Asimismo, para pedir permisos y consultar dudas a sus superiores. Según el Gerente Operativo de Territorio, la comunicación por este medio es bastante fluida, directa y no está restringida:

*“Todo el tiempo estamos en contacto. Además, la comunicación es directa, no hay mecanismos muy protocolares para contactarse, todos se pueden contactar con todos en el momento que quieran, sobre todo a través de WhatsApp o llamadas telefónicas”.* (A. Rodríguez, comunicación personal, 29 de agosto de 2018).

## **7) Reuniones**

Las reuniones de trabajo fueron nombradas por todos los niveles del Programa. Este medio es utilizado para la comunicación descendente, ascendente y horizontal. De acuerdo a los miembros del Programa, dentro de los servicios existen reuniones en función a sus necesidades. Por otro lado, la frecuencia de las reuniones con todo el equipo del Programa, están Programadas para ser llevadas a cabo una vez al mes. Sin embargo, varios colaboradores coincidieron que estas no se realizan con la frecuencia establecida. De igual manera, varias funcionarias/os coincidieron que es necesario tener más reuniones y participar activamente en ellas.

En el grupo focal se mencionó lo siguiente:

*“Si bien hemos establecido una reunión al mes, tal vez sea necesario más de una, porque en esas reuniones es donde fluye información, intercambias cosas, ves lo que está pasando en*

*los servicios y así no estás aislado, porque los equipos son como islas*". (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

Por su parte el Gerente del Programa explicó que:

*"Existen reuniones entre las diferentes áreas, una vez al mes se reúnen los gerentes con asesores familiares, dos veces al mes se reúnen solo con la comunidad para informarles en qué estamos, qué vamos a hacer, la agenda trabajo. El equipo local de gerencia que son: la gerencia del Programa, las tres gerencias (dos de territorio y una de recaudación de fondos), más la Responsable de Aldeas, nos reunimos dos veces al mes. Y el equipo de administración se reúne con gerencia, una vez al mes"*. (M. Alfaro, comunicación personal, 27 de agosto de 2018).

## **8) Informes**

Los informes dentro del Programa son parte de la comunicación ascendente, estos tienen la función de informar a los superiores sobre las actividades ejecutadas de los niveles inferiores. Estos solo fueron nombrados por el Gerente del Programa. De igual manera, se observó que en las reuniones de las madres y tías con la Responsable de Familia SOS en comunidad, se solicitaron informes técnicos por parte de ellas a sus asesores familiares, es decir que ésta herramienta es utilizada en todos los niveles. El Gerente del Programa, corroboró la información destacando lo siguiente, *"tenemos otros medios que respaldan y facilitan la comunicación, en el aspecto operativo hay informes"*. (M. Alfaro, comunicación personal, 27 de agosto de 2018).

Cuadro N° 12 *Sistematización de medios y espacios de comunicación formales*

Medios y espacios de comunicación	A	D	H	Descripción sobre la utilización de los medios	Análisis
Panel informativo		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su propósito es el de informar sobre los servicios, el Programa y temáticas de la niñez.</li> <li>• Si bien ha este medio ha sido pensado como apoyo para el desarrollo de capacidades de los funcionarios, varios de ellos ni siquiera lo leen o no lo conocen.</li> <li>• Está ubicado en todas las oficinas del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de estar ubicado en las oficinas de todos los servicios, al no haber sido socializado el Plan de Comunicación, donde se encuentra incorporado el panel como un recurso informativo, su lectura no es rutinaria para la mayoría de los funcionarios, por lo que se deduce que no les resulta útil.</li> </ul>
Correo electrónico (OutLook)	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el medio más utilizado.</li> <li>• Es considerado como el medio más importante.</li> <li>• No es utilizado por las Madres y Tías, del Servicio de Acogimiento de Mallasa.</li> <li>• Se considera como el más importante, pues lo refrenda todo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El probable que la cualidad de ser un medio en el que se cruzan los tres tipos de comunicación (ascendente, descendente y, horizontal), además de su inmediatez, lo haga ser el medio más utilizado por el personal de la institución. Este medio, al parecer, cumple con las funciones deseadas.</li> <li>• La no utilización de este medio por parte de las madres y tías, puede deberse a dos razones: 1) por la falta de accesibilidad a este medio, 2) porque el mismo no hace parte de los flujos de comunicación formal</li> </ul>

					entre las líneas superiores y ellas.
Reuniones virtuales por Skype			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todas las áreas lo utilizan.</li> <li>• Lo usan más a nivel gerencial y personal del equipo de soporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las reuniones virtuales se constituyen en un recurso útil para el personal de altos mandos, para suplir, muchas veces, la imposibilidad de llevar a cabo reuniones presenciales, por lo que al parecer resulta un medio funcional y efectivo.</li> </ul>
Comunicados internos (memorándum)		X		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitidos por Gerencia para realizar llamados de atención, y muy eventualmente para alguna otra comunicación importante (esencialmente instructiva).</li> <li>• Su alcance es exclusivamente a nivel técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este medio de tipo descendente y vertical, cumple con las funciones estrictamente formales y sobre su existencia y utilización no existe reparo ni objeción.</li> </ul>
Talleres	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un espacio considerado de mucha importancia para la interacción comunicativa.</li> <li>• Están dirigidos a desarrollar y/o fortalecer los conocimientos del personal de la institución.</li> <li>• Permite el intercambio de opiniones y experiencias.</li> <li>• No siempre son valorados y aprovechados por el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser un espacio donde se hace efectiva la comunicación cara a cara, y a través del cual el personal recibe capacitación, los talleres cobran gran importancia. Aunque es importante señalar, también, que mucho dependerá del modo y las metodologías que se utilicen en éstos, para que tenga un carácter interactivo y participativo en el marco del desarrollo de capacidades y entrega de conocimientos. De ahí quizá que para algunos funcionarios, los talleres, no sean bien aprovechados o</li> </ul>

					valorados o que despierte la motivación y el interés por parte de éstos.
Informes	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan a solicitud de un superior.</li> <li>• Se realizan como parte de sus labores rutinarias.</li> <li>• Se utilizan en todos los niveles de la organización.</li> <li>• Los funcionarios consideran que esta herramienta les permite validar su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El informe quizá tenga el carácter de mayor formalidad para los funcionarios, permitiendo de ese modo plasmar todos los aspectos técnicos, medir los alcances de los objetivos y resultados alcanzados. Sin embargo, hay que notar que su excesivo puede representar una carga para el encargado de hacerlo rutinariamente.</li> </ul>
Reuniones	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes con los asesores se reúnen una vez al mes.</li> <li>• Se realizan dos veces al mes con la comunidad para informarles en qué estamos y la agenda de trabajo.</li> <li>• Los gerentes se reúnen entre sí dos veces al mes.</li> <li>• La gerencia con administración, se reúnen una vez al mes.</li> <li>• En general, sienten que son insuficientes.</li> <li>• También se reúnen en función a necesidades concretas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las reuniones son de gran importancia, ya que permiten establecer niveles de coordinación cooperativas, establecer una comunicación cara a cara, obtener una retroalimentación inmediata.</li> <li>• Cumplir con la periodicidad establecida para cada tipo de reunión, es un elemento fundamental para su eficacia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**A:** Comunicación ascendente  
**D:** Comunicación descendente  
**H:** Comunicación horizontal

Cuadro N° 13 *Sistematización de medios y espacios de comunicación informales*

Medios de Comunicación	A	D	H	Descripción sobre la utilización de los medios	Análisis
Llamadas telefónicas	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para comunicarse entre pares de manera inmediata.</li> <li>• Es fluida, directa y no está restringida.</li> </ul>	Esto quiere decir que en el acto comunicativo, una importante cantidad de información que se genera en el ámbito de la comunicación interna, cae en el ámbito de la informalidad.
WhatsApp	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo usan a nivel gerencial, como también en niveles inferiores. Todos lo utilizan.</li> <li>• Su contenido debe ser refrendado, validado, por un mail, para ser formalizado.</li> <li>• Facilita la comunicación.</li> <li>• Se ha oficializado.</li> <li>• Canal de refuerzo. Crean grupos por temas de emergencia.</li> <li>• Genera mucha información irrelevante.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

- A:** Comunicación ascendentes  
**D:** Comunicación descendente  
**H:** Comunicación horizontal

### 5.3 Describir la estructura de dirección de la organización a partir de su organigrama

El organigrama es la representación visual de la estructura organizacional, donde se develan las líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación. Dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS, se determinó que, de acuerdo a su disposición gráfica, el organigrama es de tipo mixto, es decir que este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales. En el caso del Programa, se observa que en la parte superior se encuentra el nivel gerencial y desagrega a los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Asimismo, utiliza horizontalmente composición de cada servicio o área de dicho Programa.

- Que los mensajes de WhatsApp deben ser formalizados mediante el correo electrónico para que tengan validez.
- El panel informativo se constituye en un instrumento de información para el público interno, donde se difunde contenidos sobre la organización, el Programa y los servicios que éste brinda; así como aquella relacionada con la temática de la niñez.
- Debe existir al menos una reunión mensual, a fin de intercambiar información y otros aspectos referentes al Programa.
- Debe existir compromiso de colaboración mutua y comunicación fluida entre el personal y los gerentes.

Se constató que algunos lineamientos de política de comunicación interna se hallan inmersos en diferentes políticas de la organización tales como ser en la Política de Protección infantil de Aldeas Infantiles SOS – 2008, que se presenta a continuación:

“Informar a niños y niñas, colaboradores y colaboradores, miembros de la junta directiva, de la familia y la comunidad, a los/las voluntarios/as y socios/as (padrinos/as, donantes, periodistas, autoridades gubernamentales, etc.) sobre la política de protección infantil y los procedimientos relacionados con ella (conciencia, prevención, denuncia, respuesta)”.

"La confidencialidad es de una importancia fundamental si se trata de casos de abuso; toda la información deberá manejarse con confidencialidad. Debe informarse al niño, a la niña o a cualquier otra persona que denuncie un caso de abuso infantil, que la información sólo será compartida con personas autorizadas a tener acceso a ella, es decir, con el equipo de protección infantil y otras personas involucradas".

"Todos/as los/las colaboradores y colaboradoras tienen la obligación de poner en conocimiento inmediato de un miembro del equipo de protección infantil cualquier información que tengan sobre un posible caso de abuso infantil. Se considera cómplice a todo/a adulto/a que retenga información o encubra cualquier tipo de abuso".

Por otra parte, se constató que la organización cuenta con una declaración de principios denominada Promesa del Cuidado “*How SOS children’s villages ensures the best care for children and young people*” (2018), que son los siguientes:

“**Niño/a:** Cada niño, niña es único y merece ser respetado.

“**Madre/padre:** Cada niño, niña necesita un padre cariñoso y estable.

“**Familia:** Cada niño, niña merece crecer en una familia que lo apoye. Aldeas SOS ayuda que las familias se mantengan juntas.

“**Comunidad:** Cada niño, niña es parte de una comunidad segura”.

En esta línea, dicha promesa exige también el cumplimiento de los siguientes valores en sus colaboradores:

“**Coraje:** Continuamente se innova el trabajo por la niñez, a partir de sus distintas realidades, como su comunidad y necesidad de cada niño, niña.

“**Compromiso:** Se realiza un compromiso a largo plazo con el niño, niña y su comunidad. Además, se entrega calidad en los servicios que apoyan a la niñez vulnerable para superarse a lo largo de su vida.

“**Confianza:** El trabajo de Aldeas SOS se realiza conjuntamente con los grupos de interés, quienes dan y reciben. Asimismo, trabajan para lograr la misión de Aldeas SOS.

“**Responsabilidad:** La responsabilidad de Aldeas SOS con la niñez, familia y donantes es primordial. El compromiso de esta entidad radica en asegurar un cuidado de calidad.

Finalmente, estos elementos de principios y valores, podrían ser considerados como pilares de una política de comunicación del Programa, la misma que como se ha señalado al principio, está ausente.

### **5.5 Conocer la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la comunicación interna que desempeña la misma**

Por lo que respecta a la percepción que tienen las funcionarias/os del Programa acerca de la comunicación interna dentro de este, existen diversas opiniones.

En cuanto a lo expuesto el Responsable de Comunicación declaró lo siguiente:

*“Amerita trabajar la comunicación interna, hemos dado un gran paso con el boletín informativo, los paneles y con el sistema. Pero, creo que falta más motivación a la gente sobre el trabajo que realizan, específicamente no sé qué más se podría hacer, nos falta eso. Tal vez, salir más del ámbito laboral y que haya mayor confraternización, sé que antes habían más. Sin embargo, ahora tenemos más trabajo”.* (C. Terán, comunicación personal, 24 de agosto de 2018).

Por su parte, el Gerente del Programa, opina que se necesitan más materiales que identifiquen a la organización. Asimismo, añadió que es importante que todos los colaboradores comprendan sus significados sociales, como la infancia feliz, la maternidad, la misión y visión y que se apasionen. Por lo tanto, añadió lo siguiente:

*“Hay que entusiasmarlos más. Yo me preocupo bastante por cómo nos ven afuera, saben que cuidamos a la niñez, pero no saben cómo, por eso me inquieta que no comuniquemos bien lo que es la esencia de Aldeas SOS. Si nosotros no sabemos qué es, menos el público externo”.* (M. Alfaro, comunicación personal, 27 de agosto de 2018).

Por su parte, el Responsable de Servicios al Donante a nivel localidad, opinó que el nuevo sistema de comunicación interna dentro del Programa ha mejorado, sobre todo en los protocolos y procesos implementados. Pero, sugirió que es necesario agilizar la comunicación, *“por ejemplo, cuando es un tema externo y tenemos que armar un protocolo*

*de la postura organizacional, este debería circular inmediatamente”* (C. Siles, comunicación personal, 24 de agosto de 2018).

Dentro de los grupos focales, se notó que varios colaboradores del área de Recaudación de Fondos no se sienten involucrados en varias actividades del Programa, lo cual les genera desinformación en su desempeño laboral con sus públicos externos. En relación a este aspecto, algunos dijeron que:

*“Es necesario involucrar a todos y planificar bien. A nosotros nos falta mucha información, somos los más directos con la población. Vamos a recaudar a las oficinas, nos preguntan y no sabemos cuándo van a ser ciertas actividades y dónde”*. (Grupo Focal N° 1, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018).

Por otro lado, varios miembros del Programa coincidieron en que es necesario posicionar más los servicios que ofrece la organización, ya que muchas personas tienen varios prejuicios sobre su trabajo. En relación a este elemento, en el grupo focal sostuvieron que:

*“Yo soy asesor del servicio de contención, que no es en Aldea. Cuando conversas con los directores o la comunidad, o con la población y les hablas de Aldeas Infantiles SOS, tienen una imagen de que los asesores o personal de Aldeas SOS, se llevan a los niños. Por eso, hay que dar a conocer el otro servicio, que es el de contención”*. (Grupo Focal N° 2, comunicación personal, 5 de septiembre de 2018).

A continuación, se presenta una matriz con las percepciones más relevantes expresadas en las entrevistas con el personal del Programa:

Cuadro N° 14 *Sistematización de la percepción de los miembros de la organización acerca de la comunicación interna del Programa de Aldeas Infantiles SOS*

Actor institucional	Aspecto relevante referido	Análisis
Responsable de Comunicación	<p><i>“Amerita trabajar la comunicación interna, hemos dado un gran paso con el boletín informativo, los paneles y con el sistema. Pero, creo que falta más motivación a la gente sobre el trabajo que realizan, específicamente no sé qué más se podría hacer, nos falta eso. Tal vez, salir más del ámbito laboral y que haya mayor confraternización, sé que antes habían más. Sin embargo, ahora tenemos más trabajo”.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal está consciente de la importancia de la comunicación interna, sin embargo reconocen también que es fundamental profundizarla y dinamizarla.</li> </ul>
Gerente del Programa	<p><i>“Hay que entusiasmarlos más. Yo me preocupo bastante por cómo nos ven afuera, saben que cuidamos a la niñez, pero no saben cómo, por eso me inquieta que no comuniquemos bien lo que es la esencia de Aldeas SOS. Si nosotros no sabemos qué es, menos el público externo”.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dicha mejora debería impactar positivamente en la imagen externa y en el posicionamiento de sus servicios.</li> <li>• Se hace evidente la necesidad de mejorar los niveles y mecanismos para lograr mayor involucramiento y mayor motivación.</li> </ul>
Responsable de Servicios al Donante	<p>Si bien el nuevo sistema de comunicación interna dentro del Programa ha mejorado, sobre todo en los protocolos y procesos implementados, se tiene conciencia que es necesario agilizar la comunicación, <i>“Por ejemplo, cuando es un tema externo y tenemos que armar un protocolo de la postura organizacional, este debería circular inmediatamente”.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconoce la necesidad de mejorar</li> </ul>

Colaboradores del área de Recaudación de Fondos	<i>“Es necesario involucrar a todos y planificar bien. A nosotros nos falta mucha información, somos los más directos con la población. Vamos a recaudar a las oficinas, nos preguntan y no sabemos cuándo van a ser ciertas actividades y dónde”.</i>	<p>en calidad y cantidad los soportes materiales para la comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidencia la necesidad de generar más espacios participativos para la planificación de la comunicación.</li> </ul>
Otros miembros del Programa	<i>“Yo soy asesor del servicio de contención, que no es en Aldea. Cuando conversas con los directores o la comunidad, o con la población y les hablas de Aldeas Infantiles SOS, tienen una imagen de que los asesores o personal de Aldeas SOS, se llevan a los niños. Por eso, hay que dar a conocer el otro servicio, que es el de contención”.</i>	

Fuente: Elaboración propia

## 5.6 Modelo de Comunicación Interna de Aldeas Infantiles SOS

A continuación, se presenta el Modelo de Comunicación Interna del Programa de Aldeas Infantiles SOS, el cual se diseñó, de manera deductiva, a partir de un análisis cruzado de las políticas de comunicación implícitas y explícitas de la institución, de su Misión y Visión, de su estructura orgánica y funciones, de los contenidos del “Plan Estratégico de Comunicación del Programa de Aldeas SOS” (2018) La Paz, y de los hallazgos de la investigación realizada en el contexto de la presente tesis.

Por aproximación referencial, el modelo de comunicación interna del Programa de Aldeas Infantiles SOS se podría definir como un modelo mixto, cuyas características internas serían las de ser: jerárquico, proclive a la retroalimentación, modular y de aplicación en cascada; esto es:

“desde” cobra una significación especial, pues no sólo connota una ubicación espacial del módulo base, sino también una decisión institucional que podría enmarcarse en una suerte de política de comunicación; es decir, en un “deber ser”.

En el acápite de conclusiones se presentará la condición fáctica del mismo; es decir, qué tan lejos o qué tan cerca de la realidad se encuentra su aplicación.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De este proceso de sistematización de información y análisis provienen las conclusiones y recomendaciones que exponen el estado de situación en correspondencia a las variables planteadas en relación a la comunicación interna y cultura corporativa del Programa de Aldeas Infantiles SOS. En el presente capítulo, se sintetizan las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados presentados anteriormente.

### **6.1 Conclusiones**

La presente tesis tuvo como objetivo principal conocer el modelo de comunicación interna a partir del tipo de cultura corporativa que se genera dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS de la ciudad de La Paz en la gestión 2018.

En este sentido, la comunicación interna proyectada de manera estratégica es indispensable en toda organización, ya que es la encargada de fomentar el trabajo de los empleados y su rendimiento, como así también la de crear y mantener relaciones de comunicación óptimas entre los empleados, lo cual se refleja en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación, se expone las principales conclusiones a raíz de los objetivos planteados:

- En relación con el tipo de cultura corporativa que se desarrolla en la organización. Es posible afirmar que esta es de orientación al empleado; es decir, que se trata de un tipo de cultura que se enfoca en promover la formación y el desarrollo del personal, en este entendido, la organización promueve mecanismos sociales para enfocar el

comportamiento de los funcionarios hacia los objetivos de la misma, estimulando la confianza, la participación y la solidaridad, entre los principales. La organización denomina a este tipo de cultura como “desarrollo del colaborador”, ya que trabaja en el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de sus funcionarios, en función de sus cargos.

- La organización promueve el desarrollo de una cultura abierta que motiva a los empleados a proteger y actuar responsablemente con los niños y niñas de Aldeas Infantiles SOS. En ese sentido, los funcionarios tienen conciencia acerca del abuso infantil y sus riesgos. Asimismo, la mayoría de ellos conocen los valores y principios de la organización.
- Si bien la organización hace los esfuerzos por motivar a sus funcionarios, al parecer éstos no son suficientes. El personal que trabaja de manera directa con las familias y la niñez del Programa de Aldeas Infantiles SOS, se siente afectado emocionalmente debido a las cualidades de la realidad que viven los beneficiarios del Programa.
- A pesar de que, la organización promueve un clima de confianza orientado a la participación de sus miembros, a la solidaridad en los aspectos inherentes al Programa, estos elementos no alcanzan para señalar que existe una integración total o una cohesión entre todos los integrantes de los diferentes servicios.
- Los funcionarios se comportan siguiendo las normas de buen trato en sus relaciones dentro de la organización, a través de un trato amable, cordial y respetuoso.
- Dentro del Programa existe una comunicación interna ascendente, descendente y horizontal. Ésta tiene canales y medios de comunicaciones formales e informales dependiendo de los niveles jerárquicos. La comunicación ascendente se produce sin dificultad hacia las gerencias. Por su parte, los niveles jerárquicos facilitan los

mecanismos de comunicación con el personal de las diferentes áreas. El tipo de información que circula por estos canales tiene que ver con asuntos rutinarios del Programa. La comunicación descendente es utilizada de manera correcta para emitir ciertas órdenes e información hacia los niveles inferiores. En la comunicación ascendente y descendente se da una retroalimentación por parte de los niveles jerárquicos contribuyendo de esta manera a establecer un clima interno que favorece al cumplimiento de los objetivos del Programa. En cuanto a la comunicación horizontal, es la más débil, toda vez que la información referida a los aspectos del Programa no fluye entre los diferentes servicios, ocasionando de esta manera desinformación y malos entendidos.

- En muchos casos tanto en los flujos de comunicación ascendente, descendente y horizontal se prefiere utilizar los canales electrónicos, ya que los consideran más rápidos y los de mayor accesibilidad para los colaboradores del Programa.
- En cuanto al modelo de comunicación interna de Aldeas Infantiles SOS se podría definir como un modelo mixto, cuyas características internas serían las de ser: jerárquico, proclive a la retroalimentación, modular y de aplicación en cascada. En la mayoría de los casos se respetan los conductos regulares y los niveles jerárquicos dentro de la organización.
- En relación con los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro del Programa son: panel de información, talleres, memorándum, informes, correo electrónico, WhatsApp, llamadas telefónicas y reuniones. Estos han sido clasificados según el tipo de comunicación por el que circulan, ya sean ascendentes o descendientes.

- El uso del correo electrónico y la aplicación móvil WhatsApp son los medios más utilizados dentro del Programa. Esto debido a su rapidez y accesibilidad para los colaboradores. Asimismo, buscan dar fluidez a la comunicación para el trabajo operativo. Sin embargo, el WhatsApp no tiene un estatus de medio formal, esto quiere decir que, en el acto comunicativo, una importante cantidad de información que se genera en el ámbito de la comunicación interna, cae en el ámbito de la informalidad, lo cual pone en riesgo perder la memoria institucional. Asimismo, se pone en juego la transparencia, la veracidad y gestión del conocimiento.
- Por otro lado, el panel informativo se encuentra en todas las oficinas del Programa, el cual sirve para informar acerca de los servicios e información relacionada al Programa. Sin embargo, éste no es utilizado por la mayoría de los empleados.
- Si bien existen espacios para la interacción comunicativa en el ámbito interno, como ser las reuniones mensuales, éstos muchas veces no se llegan a concretar por falta de una normativa más estricta que establezca la importancia del diálogo en la comunicación interna.
- Prevalece una comprensión mediatizada de la comunicación interna en desmedro de la comunicación directa e interpersonal.
- Según el organigrama establecido, se concluye que el Programa presenta una estructura de tipo mixta, ya que utiliza combinaciones verticales y horizontales. En este caso, se observa que, en la parte superior se encuentra el nivel gerencial y desagrega a los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, lo cual refleja la realidad de la organización.
- En cuanto a la normativa y políticas que rigen las acciones comunicativas internas, se hace evidente que no existe una política de comunicación dentro del Programa. Sin

embargo, existen, dispersos en distintos documentos, lineamientos generales implícitos y explícitos para regir la comunicación interna. La organización en su accionar se rige por principios y valores. Los principios están orientados para garantizar el bienestar de la niñez con la que se trabaja.

- La ausencia de una política de comunicación interna explícita, puede representar una falta de conciencia y comprensión plena de la importancia de la planificación estratégica de la comunicación y de contar con una visión de la comunicación a largo plazo, ya que ésta permite normar las tareas, los procesos, las decisiones y las relaciones dentro de un Programa de una organización.
- Si bien existen espacios de diálogo, éstos no cubren la necesidad de contención que requieren, debido a las características sensibles de su trabajo, en su relación cercana con la niñez en riesgo.
- Por otro lado, el personal reconoce la importancia de la comunicación interna; sin embargo, reconoce también que es fundamental profundizarla, dinamizarla. Dicha mejora debería impactar positivamente en la imagen externa y en el posicionamiento de sus servicios.
- De igual manera, los funcionarios reconocen la necesidad de mejorar en calidad y cantidad los soportes materiales para la comunicación.
- Se evidencia la necesidad de generar más espacios participativos para la planificación de la comunicación para cumplir los objetivos organizacionales.

## **6.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones que se presentan a continuación emanan de las conclusiones generales y tienen el fin de contribuir a fortalecer los mecanismos existentes y explorar nuevas vías de acción para mejorar la comunicación interna dentro del Programa Aldeas Infantiles SOS.

Este proceso sólo se puede instaurar a través de la comunicación eficiente; es decir, que los colaboradores estén informados acerca del quehacer de la organización, y a su vez que exista una retroalimentación que propicie el diálogo entre el personal del Programa para favorecer la cohesión interna, mejorar el desempeño laboral y vigorizar el clima organizacional, lo cual, a su vez, redundará en una buena imagen hacia el exterior.

A continuación, se presentan las principales recomendaciones:

- Diseñar una política de comunicación interna, de forma participativa, dentro del marco de un proceso reflexivo que permita a todos los miembros de la organización de la importancia de la comunicación interna y contar con éste instrumento normativo para guiar las tareas, acciones y decisiones dentro de la organización.
- La enunciación de dicha política, se constituirá en el punto de partida para regir las acciones de comunicación interna, las mismas que se sugiere estén inscritas en una estrategia de comunicación interna, siguiendo el mismo enfoque participativo y estar precedida por un diagnóstico comunicacional, de acuerdo a un proceso de planificación estratégica sistemática.
- Facilitar espacios de reflexión y sensibilización, con la participación de todos los miembros del Programa, con el propósito de generar una comprensión y conciencia sobre la importancia de la comunicación interna dentro del Programa.
- Capacitar de manera dinámica al personal del Programa sobre las dimensiones y funciones de la comunicación interna con el propósito de ampliar su comprensión sobre la misma y generar una apropiación de los instrumentos y herramientas de ésta (políticas, estrategias, planes y acciones). Dicha mejora debería impactar positivamente en la imagen externa y en el posicionamiento de sus servicios.

- Mejorar el uso de los medios de comunicación formales con el objetivo de resguardar y regular la información que fluye dentro de la organización.
- Reforzar la fluidez y eficiencia de la comunicación en todos los niveles jerárquicos, definiendo claramente las estrategias orientadas a éste propósito.
- Fortalecer la fluidez de la información entre los distintos niveles, deben ser fortalecidos.
- Fortalecer la comunicación horizontal (entre pares), para mejorar la coordinación entre los colaboradores y los diferentes servicios, y generar una mayor cohesión grupal y en consecuencia contribuir a mejorar la eficiencia en el desempeño laboral.
- Diseñar e implementar un plan de capacitación del personal, para reforzar sus conocimientos acerca de la organización, tales como: servicios, valores, misión, visión, principios, políticas y lineamientos estratégicos.
- Generar procesos de reflexión y acciones de motivación, para fortalecer la identificación institucional, el sentido de pertenencia y el involucramiento de los colaboradores con la organización. Esto con el fin de comprender a cabalidad los “significados sociales” relacionados con las temáticas con las que trabaja la organización.
- Mejorar en calidad y cantidad los soportes materiales para optimizar la comunicación interna dentro del Programa.
- Generar espacios de contención y diálogo más frecuente entre los colaboradores, con el fin de mejorar la empatía, solidaridad, sentido de trabajo en equipo y colaboración entre el personal del Programa.

## Bibliografía

- Aldeas Infantiles SOS. (2018). *Care Promise How SOS Children's Villages Ensures the Best Care for Children and Young People SOS Children's Villages International*. Recuperado de: [https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/ee92ae5a-c1bf-4fef-a72b-fe2df9f9f3c3/SOS\\_CARE\\_PROMISE\\_EN\\_Web\\_1.pdf](https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/ee92ae5a-c1bf-4fef-a72b-fe2df9f9f3c3/SOS_CARE_PROMISE_EN_Web_1.pdf)
- Aldeas Infantiles SOS. (2014). *Política de Igualdad de Género*. Recuperado de: <http://www.aldeasinfantiles.org.ec/getmedia/9852643d-a4aa-437d-8351-f4b871632303/POLITICA-DE-IGUALDAD-DE-GENERO>
- Aldeas Infantiles SOS. (2008). *Política de Protección Infantil. La seguridad de los niños y las niñas nos concierne a todos*. Recuperado de: <https://www.sos-childrensvillages.org/getmedia/839bc105-8a51-4e10-9cb6-282a83a062aa/ChildProtection-Policy-span.pdf>
- Alsina R. M. (1997). *Elementos para una comunicación intercultural*, Barcelona, España: Revista Cidob d' Afers Internacionals.
- Álvarez, G. (1992). *El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados*, Medellín, Colombia: Revista interamericana de psicología ocupacional.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, La Coruña, España: Editorial Netbiblo.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*, Barcelona, La organización comunicante y la comunicación organizada Barcelona, España: Paidós, p.p. 117-156.
- Beltrán, L. (1974), *Las Políticas Nacionales de Comunicación en América Latina*.

*Documento de Trabajo para la Reunión de Expertos sobre la Planificación y las Políticas de Comunicación en América Latina*, Bogotá, Colombia: UNESCO. p.p.23.

Carretón Ballester, M. C. (2009). *Las relaciones públicas en la comunicación interna*, Alicante, España, AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).

Capriotti, P., (2013). *Planificación de la imagen corporativa*, Málaga, España: IIRP Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*, Buenos Aires, Argentina: Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo.

Defleur H. M., &Keamey P. (2006). *Fundamentos de Comunicación Humana*, México D.F. México: Editorial Mc Graw Hill.

Fernández Beltrán, F. (2006). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*, Valencia, España: Dirección de Comunicación y Publicaciones, Universitat Jaume I.

Franklin, E. (2004). *Organización de Empresa*, México D.F. México: Mc Graw Hill.

García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*, Madrid, España: Díaz de Santos

Goldhaber, M. (1991). *Las Relaciones y la Comunicación Empresarial*, México D.F. México: Mc Graw-Hill.

Gómez, A. (2004). *Comunicación organizacional, De la teoría a la práctica*.

Grimson, A. (2004). *Interculturalidad y comunicación*, Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Hernandez, R. (2013), *Metodología de la investigación*, México D.F. México: Mc Graw Hill.

Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: Theory and practice*, New York, United States: Longman.

- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Francia: Gauthier Villars.
- Lucas Marín, A. (2002). *Sociología de las organizaciones*, Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Lucas Marin, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*, Barcelona, España: Bosch Casa Editorial.
- Mclagan, P. (2001). *Comunicación cara a cara*, Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Morales, F. (2003). *Estrategia N° 6: Utilice la Comunicación Interna como herramienta estratégica de gestión*, Santo Domingo, República Dominicana, en Diario HOY 8-7-2003 BARNA Escuela de Alta Dirección.
- Pérez Gorostegui, E. (2018). *Comportamiento humano y habilidades directivas*, Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA.
- Rizo, M. (2006). *Comunicación interpersonal*, México D.F. México: Colección Cuadernos de Comunicación y Cultura Núm. 2.
- Saad, Corrêa E. (2005). *Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*, São Paulo, Brasil: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e relações Públicas.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*, Buenos aires, Argentina: Granica.
- Torrico, E., (2004). *Abordajes y periodos de la teoría de la comunicación*, Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Van Riel, C., (1997). *Comunicación Corporativa*, Madrid, España: Editorial Prentice-Hall.

Villafañe, J. (1993). *Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, España:

Ediciones Pirámide S.A.

Villafañe, J. (1999). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, Madrid, España:

Ediciones Pirámide, S.A.

Woodruff, R. (1972). *Brand Information Sources, Opinion Change, and Uncertainty*, Nueva

York, Estados Unidos: Journal of Marketing Research.

Zuani, E. R. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*, Buenos Aires,

Argentina: Editorial Maktub.

**ANEXOS**



**Comentarios:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Entrevista semi estructurada

1. ¿Qué entiende por comunicación interna organizacional?

.....  
 .....  
 .....

2. ¿Existen normas y/o políticas que se rigen el Programa de Aldeas Infantiles SOS en relación a la comunicación interna y el comportamiento de sus funcionarias/os? ¿Cuáles son?

.....  
 .....  
 .....

3. ¿Qué tipos de comunicación interna (ascendente, descendente u horizontal) se desarrollan dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS?

.....  
 .....  
 .....

4. ¿Existen reuniones interdepartamentales?

.....  
 .....  
 .....

5. ¿Cuáles son los medios e instrumentos que utilizan para fortalecer la comunicación interna?

.....  
 .....  
 .....

6. ¿Considera que las funcionarias/os reciben la información necesaria y suficiente dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS? ¿De qué manera?

.....  
 .....  
 .....

7. ¿Existe participación activa de las funcionarias/os dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS? ¿De qué manera?

.....  
.....  
.....

8. ¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte de las funcionarias/os del PGA Programa de Aldeas infantiles SOS?

.....  
.....  
.....

9. ¿Qué tipo de problemas de comunicación interna han pasado las funcionarias/os del PGA PROGRAMA? ¿De qué manera los han sobrellevado?

.....  
.....  
.....

10. ¿Tienen planes estratégicos relacionados a la comunicación interna dentro de la organización?

.....  
.....  
.....

11. ¿Considera necesario la implementación de un sistema de comunicación interna más eficiente y qué expectativas tendría con esto?

.....  
.....  
.....

## Observación participante

<b>Ficha de observación</b>	
<b>FICHA N°1</b>	
<b>Elabora:</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Datos observados</b>	<b>Acciones comunicativas internas</b>
	1) _____ _____
	2) _____ _____
	<b>Comportamiento de las funcionarias/os</b>
	1) _____ _____
	2) _____ _____
	<b>Manejo de herramientas de comunicación interna</b>
	1) _____ _____
	2) _____ _____
	<b>Coordinación interna</b> _____
<b>Liderazgo</b> _____	
<b>Fluidez en el intercambio de mensajes</b> _____	

## **Grupo Focal**

### **I. Introducción**

#### **1. Preparación y explicación (5 minutos)**

- a) Gracias por venir.
- b) Su presencia es importante.
- c) Describir lo que constituye un grupo focal: como una encuesta de opiniones, pero preguntas muy amplias y generales.

#### **2. Finalidad**

- a) Analizaremos sus reacciones acerca de la comunicación interna dentro de la organización.
- b) Estoy interesada en todas sus ideas, comentarios y sugerencias.
- c) No hay respuestas correctas o incorrectas.
- d) Se aceptan todos los comentarios positivos o negativos.
- e) Tengan libertad para expresar su desacuerdo con otros participantes.

#### **3. Procedimiento**

- a) Explicar el uso de la grabación (todos los comentarios son confidenciales, con de uso investigativo).
- b) Me gustaría que fuera un debate en grupo (hablen uno por uno)

#### **4. Presentaciones**

- a) Pedir a cada participante que se presente (nombre, cargo, qué hace, entre otros).

### **II. Percepciones generales de la comunicación interna dentro de la organización**

- ¿Qué piensan sobre la comunicación interna organizacional que se da dentro del Programa?
- ¿Conocen la misión, visión y los valores de la organización? ¿Cuáles son?

- ¿Qué tipos de comunicación interna (ascendente, descendente u horizontal) cree que se desarrollan dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS?
- ¿Qué herramientas utilizan para comunicarse dentro de la organización? ¿Consideran que son los adecuados?
- ¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte de las funcionarias/os del Programa de Aldeas infantiles SOS?
- ¿Qué tipo de problemas de comunicación interna han pasado? ¿De qué manera los han sobrellevado?
- ¿Tienen planes estratégicos relacionados a la comunicación interna dentro de la organización?
- ¿Cuáles son los medios e instrumentos que utilizan dentro de la comunicación interna?
- ¿Se sienten identificados con la misión, visión, valores de la organización? ¿de qué manera? Por tanto, ¿Están satisfechos con la organización?
- ¿Consideran necesario la implementación de un nuevo sistema de comunicación interna más eficiente y qué expectativas tendrían con esto?

### **III. Clausura del grupo**

Resumir las ideas principales, y no enjuiciar las diferencias de opiniones entre los participantes y sintetizar los resultados del grupo.

Finalmente, agradecer la participación.

Entrevista al Responsable de Comunicación y Padrinazgo del Programa de Aldeas Infantiles SOS Programa La Paz		
Entrevistado	Cargo	Aspectos claves de la entrevista
Carlos Terán Domínguez	Responsable de Comunicación del Programa de Aldeas Infantiles SOS La Paz	<p><b>1) Comunicación interna</b>  <i>“Comunicación Interna es la relación que tienen las personas que integran el Programa. La relación interpersonal dentro de la organización, la cual está delimitada por la misma. En este sentido, vemos a la comunicación interna desde lo formal e informal. Lo formal respecta a lo operativo estratégico que se realiza, y lo informal, es la parte más humana y relacional de las personas que están dentro”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Plan estratégico comunicacional:</b> <i>“Siempre se busca que los colaboradores tengan estabilidad, además, de fidelizarlos. La idea es que no puedes atender a una población tan sensible como la niñez y las familias en riesgo, si tú no estás bien”.</i></li> <li>- <b>Tipos de comunicación interna:</b> <i>“Se tienen los dos tipos de comunicación interna, ascendente y descendente. Hemos normado como se utilizan estas dos vías. En la comunicación horizontal, que es entre pares, hay una comunicación formal, pero sobre todo informal, que es más operativa, como compartir la experiencia de trabajo. En la comunicación vertical, hemos empezado a formalizarla para que no haya ruidos. Antes usábamos como medio formal el correo electrónico y, también como medio informal el WhatsApp. Entonces, hemos hecho que cada mensaje importante por WhatsApp, también se envíe por correo electrónico”.</i></li> <li>- <b>Reuniones interdepartamentales:</b> <i>“Sí, tenemos reuniones de todo el Programa, por lo general son una vez al mes y hay otras reuniones que son más sectoriales y otras excepcionales”. “La comunicación es fluida en todo el Programa y entre distintos niveles jerárquicos, pero también tenemos conductos regulares para marcar la jerarquía que hay”.</i></li> <li>- <b>Medios, instrumentos y herramientas de comunicación interna:</b> <i>“El medio formal, que refrenda todo es el correo electrónico, todo debería ir por correo electrónico”. Tenemos otros medios que respaldan y facilitan la comunicación, el WhatsApp, reuniones y en el aspecto operativo hay informes”. Hay un panel de información, el cual tiene un formato, que se distribuye en las siguientes áreas:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Los servicios: “Información oportuna para los servicios, especialmente para que los asesores tengan mejores elementos para su trabajo”.</i></li> </ol> </li> </ul>

		<p>2) <i>El Programa:</i>” Información de todo en general. Por ejemplo, se pone un comunicado que salga de Gerencia o Administración”.</p> <p>3) <i>Información en general:</i> “Es información sobre la problemática o sobre el área, más abierta”.</p> <p>4) <i>Información sobre la niñez:</i> “Son como noticias del área de niñez y adolescencia. Por ejemplo, que puedan estar haciendo otras organizaciones”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Hemos Implementado un boletín interno, donde hay información del trabajo que realizamos, sobre las persona que trabajan y hay información sobre distintas actividades. Además, hay información sobre desarrollo de capacidades, es decir, donde los colaboradores tienen información útil para el trabajo que realizan. Esto es vía correo electrónico y también, lo ponemos en el panel”.</li> <li>- “La comunicación es bastante fluida y siento que todos estamos satisfechos. Además, los Gerentes son accesibles para todos”.</li> </ul> <p><b>2) Cultura corporativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Políticas y/o Normas dentro del Programa:</b> “Hay algunas que norman la relación que tienen las personas que integran Aldeas Infantiles SOS, están delimitadas por la organización. Tenemos un código de conducta, que es formal oficial. Además, tenemos una política de integridad, está referida a todos los que trabajan en la institución, en cuanto a ética, normas y conducta”.</li> <li>- <b>Identificación institucional:</b> “Personalmente, he visto que en la organización, las personas están mucho más comprometidas con su trabajo y con la problemática social, y esto te genera la inducción. Esto te toca un lado más humano y sensible”.</li> <li>- <b>Autoevaluación sobre la comunicación interna:</b> “Amerita trabajar la comunicación interna, hemos dado un gran paso con el boletín informativo, los paneles y con el sistema. Pero, creo que falta más motivación a la gente sobre el trabajo que realizan, específicamente no sé qué más se podría hacer, nos falta eso. Tal vez, salir más del ámbito laboral y que haya mayor confraternización, sé que antes habían más. Sin embargo, ahora tenemos más trabajo”.</li> <li>- “Los valores en Aldeas infantiles SOS, pasan del discurso a la acción, puede ser que no los sepas de memoria, pero si los estás practicando en tu trabajo. Los mismo pasa con la misión y visión, lo tenemos bastante claro los que trabajamos aquí”.</li> </ul>
--	--	--

Fuente:Elaboración propia.

Entrevistas al Personal Gerencial del Programa de Aldeas Infantiles SOS Programa La Paz		
Entrevistado	Cargo	Aspectos claves de la entrevista
1) Mauricio Alfaro Montesinos	Gerente del Programa de Aldeas Infantiles SOS La Paz	<p><b>1) Comunicación Interna</b></p> <p><i>“La comunicación interna organizacional son todos los procesos y acciones que hacemos para coordinar las diferentes áreas y actividades que debemos realizar. Esto de acuerdo a los niveles jerárquicos, hay niveles de comunicación en todos los niveles, a nivel de pares (horizontal), nivel de dependencia y de complementariedad entre las diferentes áreas de trabajo”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico comunicacional: <i>“Hay un plan nacional de comunicación, se llama de Plan de Comunicación y Abogacía. Queremos que nos relacionen con la protección de la niñez y sus derechos. Tenemos campañas que refuerzan esas dos áreas: la marca y la abogacía”. “Hay otro elemento más en comunicación importante, que es para recaudación de fondos, los elementos en esta área son diferentes, en mi criterio hay que mejorarlos. Por eso comunicamos muy mal en algunos casos. Sin embargo, tenemos clara la idea, en lo que trabajamos, nuestra esencia, historia pero no sabemos cómo comunicarlo a posibles donantes en el área de recaudación de fondos”.</i></li> <li>- Tipos de comunicación interna: <i>“A nivel técnico, asesores, equipo de soporte tiene una manera mucho más formal, como un correo, memorándum. Pero, es diferente, la relación que tiene la Responsable con las mamás y tías, hay otro tipo de dinámica, porque así lo requiere”.</i></li> </ul> <p><i>“Desde esta gestión, hemos tomado una política de organizar la información. Por eso hemos hecho una ruta, desde lo formal a lo más informal como el WhatsApp, creo que ya hay un orden”.</i></p> <p><i>“También hay otro tipo de información que se maneja, como la parte administrativa, la cual solo se maneja con administración y gerencia. En recaudación de fondos, hay la misma lógica”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones interdepartamentales: <i>“Existen reuniones entre las diferentes áreas, una vez al mes se reúnen los gerentes con asesores familiares, dos veces al mes se reúnen solo con la comunidad para informarles en que estamos, que vamos a hacer, la agenda trabajo. El equipo local de gerencia que son: la gerencia del Programa, las tres gerencias (dos de</i></li> </ul>

		<p><i>territorio y una de recaudación de fondos), más la Responsable de Aldeas, nos reunimos dos veces al mes. Y el equipo de administración se reúne con gerencia, una vez al mes”.</i></p> <p><i>“Lo que es más dinámico es el gerente con el equipo de soporte, es mucho más a demanda (psicología, comunicación, base de datos), yo sé las agendas que ellos tienen, me las envían.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Medios, instrumentos y herramientas de comunicación interna: “Todo lo que es la parte formal, como informes, memorándums, hay absoluta claridad en eso. Por ejemplo, en las llamadas de atención, la primera es verbal, la segunda es escrita o las solicitudes de vacaciones”.</i></li> </ul> <p><i>“En la otra área que es de manera informal, se usa el WhatsApp. Estos grupos son de emergencia y después se debería formalizar con un correo. Eso nos falta mejorar a nosotros. Además, tenemos un panel de información en cada área, está la información básica de lo que está pasando, ponemos alguna contingencia o algo que ha salido en las noticias, que tiene algún determinado impacto en lo que hacemos, incluso se genera una reunión para que podamos manifestar la postura que tiene la organización. El encargado es el gerente de cada área”.</i></p> <p><i>“Considero que los funcionarios reciben la información necesaria, además que se comunican, siempre socializó las decisiones que se toman a nivel nacional, que es con gerentes. Pero, yo no sé, si los colegas le dan importancia. Muchas veces tienen el acceso a la información y la manera de llegar, pero no la usan. Tal vez la forma en la que les comunicamos no les parece interesante o es muy fría, no sé”.</i></p> <p><b>2) Cultura corporativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Normas y políticas: “la norma más importante es la información de las familias y de los niños, es un tema ético, la organización se preocupa mucho. Esta información no puede salir bajo ningún motivo a nivel interno y mucho menos externo, solo con alguna orden judicial”.</i></li> </ul> <p><i>“Todo lo que se produce a nivel de organización, como información se tiene que ver primero en la filial. Por ejemplo, cuando sacamos una campaña, la entendemos, la analizamos y vemos como la transmitimos, a quien la transmitimos,</i></p>
--	--	--

		<p><i>porque todos somos portavoces de la organización. Se hace un mapeo de públicos y actores”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Identificación institucional: “Yo creo que los miembros del Programa, se identifican mucho con la causa de Aldeas SOS, es decir, la niñez, la familia, los derechos del niño, protección infantil, tienen una actitud activista. Pero muchas veces cuestionan a la organización. Hay que mejorar eso, pero admito que la organización es congruente con lo que hace, hemos construido una imagen ética y moral, que nos da la posibilidad en cualquier medio o lugar saben que es Aldeas Infantiles”.</i></li> </ul> <p><b>3)</b> <i>Autoevaluación sobre la comunicación interna: “Sería muy importante tener más materiales que nos identifiquen con la marca. Además, el tema de comprender nuestros significados sociales, como la infancia feliz, la maternidad, la misión y visión y que se apasionen. Entonces hay que entusiasmarlos más. Además, que exista un material de comunicación que refuerce esa pasión por los niños, el cual esté pensado para el público interno”. Yo me preocupo bastante por cómo nos ven afuera, saben que cuidamos a la niñez pero no saben cómo, me preocupa que no comunicamos bien lo que es la esencia de Aldeas SOS, lo cual se expresa desde el público interno. Si nosotros no sabemos qué es, menos el público externo”.</i></p>
<p>2) Cesar Siles Galarza</p>	<p>Responsable de Servicios al Donante a nivel localidad</p>	<p><b>1)</b> <b>Comunicación Interna</b></p> <p><i>“Entiendo por comunicación interna organizacional, toda aquella comunicación que fluye entre los distintos colaboradores que son miembros de la organización de Aldeas SOS”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Tipos de comunicación interna: “El tipo de comunicación procuramos que sea horizontal, pero se aplica en los tres sentidos de acuerdo a la urgencia, necesitan ir a hacer una visita directa nuevamente, entonces, es de manera ascendente. A veces necesito enviarles la asignación de metas de cobranza, es decir, a cuanta gente deben llegar mensualmente, eso es descendente”.</i></li> </ul>

		<p><i>“Es importante conocer eso en esta área porque lo que nosotros podamos saber de lo que está pasando dentro de la organización es lo que vamos a reflejar a las consultas externas”.</i></p> <p><i>“Cuando es algo contingente y es algo a nivel más grande, se te dificulta la información, muchas veces en algún lugar se estanca. Es algo descendente, llega del Director Nacional a la Gerencia del Programa y de ahí llega al Responsable de comunicación, quien es la persona que debe hacer fluir la información, y a veces se queda ahí o a veces fluye”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Plan estratégico comunicacional: “Hay un plan de comunicación para cada cosa, y hay un plan de comunicación local. Dentro de este plan, está la nueva estructura que se ha armado para que fluya la comunicación dentro de la localidad. Pero también, hay un plan de comunicación nacional y un plan de comunicación que es dirigida a lo programático, otro plan de comunicación dirigido a lo que es comercialización. Tienes un plan de comunicación para las campañas y uno que está dirigida a lo que es donantes individuales”.</i></li> <li>- <i>Reuniones interdepartamentales: “Hemos entrado hace poco, en este formato de reuniones eficientes, donde hay una preparación previa, es decir, tú manda las información de lo que va a tratar la reunión con toda la gente que va a estar involucrada: recaudación de fondos, los servicios de acogimiento, los servicios de fortalecimiento. Las reuniones se dan por lo general cada mes, estamos todos. Pero hay reuniones si amerita por alguna urgencia, que surgen de la noche a la mañana”.</i></li> </ul> <p><i>“En estas reuniones por área, se comunican todos los problemas que podrían haber, las necesidades y hacen que las reuniones generales sean más fáciles, hay bastante interacción”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Medios, instrumentos y herramientas de comunicación interna: “Tenemos canales de comunicación oficiales que son formales e informales. Tenemos los comunicados internos que son escritos, que tienen la misma validez actualmente. La comunicación que fluye a través de los correos electrónicos, son los canales de comunicación más importantes. Un canal</i></li> </ul>
--	--	--

		<p><i>de refuerzo tenemos el WhatsApp, todo el mundo se utiliza y se ha oficializado”.</i></p> <p><b>2) Cultura corporativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas y/o Normas dentro del Programa: <i>“En cuanto a la normativa tenemos un proceso de comunicación, que dependiendo de lo que quieras comunicar debes seguir un determinada línea. El protocolo te dice que debes enviar un correo electrónico dirigido a mi persona con copia a la persona de administración, que se encarga de estos registros de asistencia. Si yo quiero comunicarles algo, si la comunicación es en otro sentido tengo dos posibilidades, una es mandar un correo electrónico a todo el equipo y la otra es que tenemos un formato de comunicación interna, que debería llenar e imprimir y validar a través de sus firmas que ha sido recepcionado”.</i></li> <li>- Identificación institucional: <i>“Pienso que sí hay identificación institucional por parte de los miembros del Programa. Es inevitable no identificarse con la organización, cuando trabajas y vives este trabajo. Esta área, la de recaudación de fondos y financiamiento, es la parte comercial de la organización, es lo que brinda sustento al Programa que realizamos. Entonces, si no te involucras, no puedes comercialmente hablando “vender” tu producto”.</i></li> </ul> <p><i>“Pienso que si tú les preguntas a las personas ahora, sobre la misión y visión, probablemente te digan: “Cada niño y cada niña.... O brindar calor de hogar...”, te digan un fragmento. Pero si tú les preguntas qué es lo que hacen, seguro te van a responder o a cuantos niños estás atendiendo”.</i></p> <p><b>3) Autoevaluación de la comunicación interna:</b> <i>“Ahora que hemos mejorado nuestro sistema de comunicación interna, nuestros protocolos, nuestros procesos, “temporalizarlos” un poco. Es decir, ha sucedido esto y tengo que comunicarlo ¿en cuanto tiempo es óptimo que se comunique? De eso va a depender que todo fluya, otra vez cuando es un tema externo y tenemos que armar un protocolo de la postura organizacional. Por ejemplo, si ha pasado hoy día a las cuatro de la tarde, y ya está listo el protocolo y ya está circulando. Esos tiempos que se manejan para este tipo de casos, debería bajarse un poco a la comunicación diaria”.</i></p>
--	--	--

<p>3) Álvaro Rodríguez</p>	<p>Gerente Operativo de Territorio del Programa de Aldeas SOS La Paz</p>	<p>1) Comunicación Interna: <i>“Comunicación interna es un proceso de comunicación al interior de una organización, es decir con los miembros de la organización”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de comunicación interna: <i>“Sobre todo es descendente y un poco depende de lo que vaya definiendo el responsable de comunicación”.</i></li> </ul> <p><i>“Considero que tenemos toda la información necesaria de la parte operativa. Pero es posible que, haya alguna información que no llega”. “Por ejemplo, más información estratégica, información sobre cosas que van pasando a nivel global y de la federación es posible que no”. “Considero que si hay bastante participación activa sobre todo en las reuniones. Nosotros tenemos correo electrónico y WhatsApp, todo el tiempo estamos en contacto. Además, la comunicación es directa, no hay mecanismos muy protocolares para contactarse, todos se pueden contactar con todos en el momento que quieran, sobre todo a través de WhatsApp o llamadas”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico comunicacional: <i>“hay un plan a nivel del Programa, no sé a detalle porque todavía no nos lo han socializado. Uno de sus componentes es la comunicación interna”.</i></li> <li>- Reuniones interdepartamentales: <i>“Existen reuniones entre responsables de comunicación de todos los Programa de Bolivia, que es una vez al año. Pero creo que también van coordinando todo el tiempo, porque hay una responsable de comunicación a nivel nacional”.</i></li> </ul> <p><i>“La verdad no sé si hay reuniones entre las diferentes áreas, no participo mucho. Todo el tema de comunicación está delegado al responsable de comunicación. El responsable de comunicación es el encargado de ver todo lo relacionado a la comunicación interna”. “Pero, si hay reuniones de temas operativos, una vez a la semana”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios, instrumentos y herramientas de comunicación interna: <i>“Básicamente, el correo electrónico, el WhatsApp y las reuniones presenciales”.</i></li> </ul> <p>2) Cultura corporativa:</p>
----------------------------	--	--

		<p>- Políticas y/o Normas dentro del Programa:” <i>Dentro del Programa no hay políticas y normas de comunicación interna. Pero si en la organización, tiene toda un área de comunicación interna que se le delega al responsable de comunicación. Esa área, en realidad, desde la oficina internacional define el tipo de comunicación, el tipo de cosas que se van a trabajar”.</i></p> <p>“<i>Conozco la misión y visión de Aldeas SOS, también pienso que los demás la conocen, todo el tiempo lo vas recordando. Es posible, que algunos se olviden como los más nuevos, pero los más antiguos si la conocen bien como todas las políticas, valores organizacionales y los vamos reforzando cada vez en las reuniones. Además, revisamos las políticas organizacionales”.</i></p> <p>- Identificación institucional: “<i>Acerca de la identificación institucional, los colaboradores creo que se sienten identificados con la organización. Pero sobre todo, con el trabajo que hacen con las familias, con los niños y jóvenes. Entonces, esa es la principal motivación, y como secundario la organización”.</i></p> <p>3) Auto evaluación de la comunicación interna: “<i>Yo creo que debemos reforzar un poco todo lo que es cultura organizacional, hay que trabajar eso porque es una debilidad que tenemos. Dentro de la comunicación interna, entra todo lo que es la cultura organizacional, políticas, proyectos, cosas que van pasando en otros Programas o lugares o a nivel de la oficina nacional. Eso es lo que falta un poco, falta más información que baje a la parte técnica o más operativa”</i></p>
4) Ximena Ayaviri Lima	Gerente Operativo de Territorio del Programa de Aldeas SOS La Paz	1) Comunicación interna: “ <i>La comunicación interna organizacional es uno de nuestros pilares dentro de la cultura organizacional de Aldeas Infantiles. Entonces, esto va a ser la base que nosotros integramos equipos inteligentes y cómo generamos sinergia entre todas las personas que somos parte y somos colaboradores de Aldeas Infantiles, para poder llevar adelante la finalidad de la misión y la visión que tenemos, que es justamente que los niños y niñas crezcan con amor, respeto, seguridad a través de los diferente servicios que brindamos”.</i>

		<p><i>“Para nosotros es fundamental la comunicación interna y lo trabajamos desde gestión de talento humano, lo trabajamos desde nuestra responsable de comunicación y se va a transversalizar en todos los ámbitos del trabajo”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico comunicacional: <i>“Hay un plan estratégico de comunicación a nivel nacional, por eso tenemos una responsable de comunicación nacional y tenemos un plan por localidades que va en cuatro dimensiones: comunicación interna, comunicación externa, incidencia y abogacía”.</i></li> <li>- Tipos de comunicación interna: <i>“La comunicación interna, tiene una tendencia horizontal, claro que la estructura tiene ciertos niveles de coordinación. La parte estratégica, la técnica y la operativa. Pero, después se ha generado como mecanismos de comunicación muy efectivos”.</i></li> </ul> <p><i>“La comunicación interna es equitativa, democrática. Entonces, no es necesario que alguien tenga que pasar por los diferentes niveles de gerencia para llegar al gerente del Programa. Al contrario, es directa la relación”.</i></p> <p><i>“Considero que los colaboradores reciben la información necesaria. Uno de los principios que tenemos, es que toda la información que se brinda a nivel de gerencia de Programa, lo tenemos que bajar a nivel operativo, técnico y demás. Se planifica de forma participativa con todos los colaboradores. Sin embargo, el equipo operativo de primera línea, que son los asesores de desarrollo sale a la comunidad o a trabajar con las familias. Por tanto, algunos no asisten a las reuniones y no les llega la información como debería o a veces no les llega”.</i></p> <p><i>“Hemos puesto algunos canales que nos ha ayudado el responsable de comunicación. Hemos delimitado canales formales de comunicación, como el WhatsApp, informalmente es algo oficial dentro del equipo, hemos establecido que sea un grupo y que llegue conjuntamente con el correo electrónico, estamos en proceso de fortalecer esto”.</i></p>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones interdepartamentales: <i>“Contamos con diferentes reuniones de coordinación, una a nivel del equipo local de gerencia. Tenemos otra reunión general, donde participan todos los colaboradores en general de planificación. Y tenemos algunas reuniones por servicio o por proyecto donde van generándose acciones. También se establecen reuniones con el equipo de soporte, que tienen otra línea de coordinación que está a cargo de la gerencia del Programa”.</i></li> <li>- Medios, instrumentos y herramientas de comunicación interna: <i>“Tenemos el WhatsApp, el correo electrónico, para mejorar la coordinación de los tiempos y cronogramas utilizamos nuestra herramienta del Outlook. Entonces, nos permite “candelarizar” todas las actividades y compartir acciones entre todos nosotros, puesto que somos una localidad amplia. Casi somos cincuenta colaboradores, que están en el servicio preventivo, repositivo, pero también en recaudación de fondos. Entonces, tenemos que generar canales de coordinación que nos permitan establecer espacios de encuentro”.</i></li> </ul> <p><i>“Además, tenemos los mensajes internos que se generan. Los paneles de información y también hemos empezado a elaborar una revista interna”.</i></p> <p>2) Cultura corporativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas y/o Normas dentro del Programa: <i>“Las normas y políticas están basadas en nuestros principios que son cuatro: el principio de responsabilidad, confianza, audacia y compromiso. Entonces, son aquellos principios que rigen la intervención y filosofía de cada uno de los colaboradores. Tenemos también la política de protección, ahora llamada la promesa del cuidado. Tenemos, directrices que nos van a marcar el accionar dentro de los servicios y también políticas más allá del externo, internas que nos permiten generar mejores canales de coordinación y comunicación. El código de conducta que vamos trabajando con todos los colaboradores que ingresan al inicio y durante su permanencia en Aldeas Infantiles, este tiene que ver con pre conceptos y premisas que están relacionados a cómo vas a re direccionar tu actitud</i></li> </ul>
--	--	---

		<p>y tu accionar frente a lo que significa los niños, los colaboradores, equipos y demás”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación institucional: <i>“Yo creo que a nivel general, si hablamos de la identificación de la cultura organizacional, si lo están. Ahora más que todo que estamos fortaleciendo interna y externamente. Por eso, tenemos una cultura organizacional, donde están elementos como el desarrollo del colaborador o el desarrollo organizacional. Los colaboradores son importantes para la organización y se busca trabaja en diferentes niveles su fortalecimiento, ya sea desarrollando sus capacidades en función a su cargo. Además, brindándoles espacios de capacitación, de confraternización, contención”.</i></li> <li>- 3) Auto evaluación de la comunicación interna: <i>“Una de las cosas que podríamos ir trabajando es mejorar una comunicación más fluida, entre la línea operativa y la línea estratégica. A veces, es complicado que les llegue la información al cien por ciento. Nos falta un nexo en ese proceso estratégico, porque lo que queremos y pienso que debería hacer un asesor de primera línea, tiene que conocer lo estratégico porque tiene que enmarcarse en las políticas y en la línea que se está manejando a nivel estratégico para ser mejor y mejorar el desarrollo y la calidad de los servicios que brinda”.</i></li> </ul>
--	--	---

## Grupo Focal N° 1

### I. Antecedentes

Se ha llevado a cabo el primer grupo focal (G1) el 12 de septiembre del 2018. Este grupo ha sido conformado por 7 personas, quienes pertenecen a las diferentes áreas del Programa de Aldeas Infantiles SOS, La Paz.

Posteriormente, se describió de qué trata el grupo focal. Inmediatamente, se pidió la presentación de todos los participantes.

A continuación, se muestra el detalle de los participantes:

<b>Grupo Focal N° 1 Programa Aldeas Infantiles SOS La Paz</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>1.</b> Lourdes Patón Choque	Responsable de Trabajo Social
<b>2.</b> Gabriela Vargas Vasquez	Responsable de Psicología
<b>3.</b> Milenca Quisbert Poma	Ejecutiva de Captación Amigos SOS
<b>4.</b> Marcelo Arias Ramírez	Gestor de Cobranza
<b>5.</b> Gabriel Mendoza Llorenti	Responsable de Administración
<b>6.</b> Erika Cruz Mendieta	Ejecutiva de Captación
<b>7.</b> Amy Sarmiento	Responsable de Información y Monitoreo

### II. Objetivos

El grupo focal tuvo los siguientes objetivos a determinar:

- Conocer la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la comunicación interna que se desarrolla dentro de la misma.
- Establecer el modelo y tipo de cultura corporativa que se desarrollan en la organización, y su relación con la comunicación interna.
- Determinar la normativa y políticas que rigen las acciones comunicativas internas, por parte de la organización.
- Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización.

### III. Percepciones generales de la comunicación interna dentro de la organización

#### - ¿Qué piensan sobre la comunicación interna organizacional que se da dentro del Programa Aldeas Infantiles SOS?

**G1:** *“La comunicación interna dentro de la organización, son las formas y códigos de comunicarnos, tanto en un ámbito formal e informal. Para ello podemos utilizar distintas herramientas para los objetivos laborales o las metas según el POA (Plan Operativo Anual) o aquello que nos corresponda hacer en cada área. Pero también, hay un tipo de comunicación que tiene que ver con el relacionamiento interpersonal que pueden ser espacios informales, personales que hacen parte de la cultura organizacional”.*

*“yo creo que también, tiene que ver con las vías de comunicación o cómo va la información, con conductos regulares y con niveles de comunicación”.*

*“comparto con el criterio que se constituye en el conjunto de herramientas y mecanismos que se utilizan a nivel interno para involucrar en cierto modo a todos los colaboradores, como así los llamamos. Y también, es transversal que es la parte más estratégica y que tiene como un fin en la organización, el tema de incidencia y de posicionamiento para con el cliente interno o externo”.*

*“también el flujo de comunicación, como lo manejamos, los conductos regulares que seguimos para hacer nuestras acciones en base a la comunicación interna. Pero también, es aquellos espacios que se dan entre la realización que nos alejan un poco de lo formal y de alguna manera nos permite conocernos mucho más y de esa manera mejorar el trabajo en equipo, es primordial tener un buen clima laboral. Eso es gracias a la comunicación interna”.*

#### ¿Qué tipos de comunicación interna (ascendente, descendente u horizontal) cree que se desarrollan dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS?

**G1:** *“No es una organización que sea vertical como una institución pública. Yo creo que es un desarrollo, hay ciertos momentos e instancias donde la comunicación suele ser horizontal, pero hay vías, conductos regulares. Pero creo que, tiene ese “plus” la organización, no es radical en ese sentido”. “Para mi es positivo, aquí hay el valor agregado, de buscar, recurrir e insistir, pero es una característica y postura personal”.*

**- ¿Es fácil comunicarse con sus superiores? ¿la comunicación es directa?**

**G1:** *“Sí, siempre ha habido esa posibilidad que nos dan, de parte de todos. Si hay alguna duda, está ahí. Si es que tengo que hablar en este caso, con Mauricio, puedo hablar al igual que con Gabriel. Siempre nos han dado las puertas abiertas en el caso que hay alguna duda o algo”.*

*“Estamos de acuerdo, te digo por experiencia que con la maravilla del Internet, computadora, se facilita comunicación entre partes. Ya no es tan rígida la comunicación como antes solía pasar con un memorándum, que era más seco y más frío. Ahora recibes un Whatsapp indicándote que hagas tal cosa u otra e inclusive tienes la facilidad de saber si la persona ha recibido el mensaje y lo ha leído, se facilita la comunicación entre jefes y subordinados. A veces, se convierte en amistad la relación entre jefe y subordinado”.*

**- ¿Qué herramientas utilizan para comunicarse dentro de la organización?**

**¿Consideran que son los adecuados?**

**G1:** *“Utilizamos mucho el correo electrónico, el institucional para pedir permiso porque muchas veces nos vamos lo que es directamente la captación de amigos o algún inconveniente como el hecho de pedir vacaciones. También, el grupo del WhatsApp también funciona y nos sirve para llegar a las personas que necesitamos pedir permiso”.*

*“También la organización cuenta con algunos teléfonos corporativos, nos sirve para la comunicación inmediata y resolutiva”. “no todos tenemos eso, solo los mortales (risas)”.*

*“Quiero agregar que, si bien la comunicación es ascendente, descendente y horizontal, en temas de comunicación en distintas áreas de coordinación, en pares no establecemos canales informales. Por ejemplo, Gabo y yo, tenemos que coordinar muchas acciones, él por la parte administrativa y yo por talento humano. Si uno de nuestros pares más, no está a la línea o*

*no nos ha informado, o hablado de tiempos. Yo voy a frenar mi trabajo y entorpecer el resultado de él. Creo que instancias de pares no necesariamente tenemos mayor fluidez, si es muy accesible en todas las gerencias, afortunadamente (sonrisa), incluso temas familiares, porque en la organización se prioriza mucho este tema”.*

**- ¿Cuáles son los otros medios e instrumentos que utilizan dentro de la comunicación interna?**

**G1:** *“Al ser una organización tan grande, como medios formales está el correo electrónico y el Link, por el cual se sostienen reuniones virtuales, es como el Skype pero interno empresarial. Lo usamos a menudo, pero no todas las áreas, soporte y gerencia sí”.*

*“También tenemos reuniones, a nivel de localidad, servicios como asesores en prevención y restitución. Supongo, que en recaudación de fondos, hay reuniones específicas de cada área. Tratamos de generar reuniones mensuales, como Programa aún no hemos generado reuniones”.*

*“En realidad, tenemos reuniones en distintos niveles, porque tenemos un equipo local de dirección que es un equipo específico, que se reúne mensualmente, y que es corresponsable con el gerente del Programa. Por otro lado, tenemos reuniones, a un nivel más arriba, que es un nivel departamental con nuestros pares, hay reuniones de los responsables de administración, comunicación, monitoreo y así sucesivamente. Porque hay acciones que se coordinan a nivel nacional. También, tenemos reuniones ordinarias mensuales con todos los colaboradores, donde se hacen planificaciones, se revisan los POAs, actividades y todo ello. También, internamente tenemos otras reuniones de coordinación. Por ejemplo, el equipo de soporte, estamos en un mismo ambiente y nos es más fácil reunirnos ahí y coordinar de manera directa”.*

*“Y reuniones sociales, como para celebrar un cumpleaños, el día de la madre”.*

*“Aún nos faltan, yo al menos siento que nos faltan, lo que pasa es que la organización ha pasado varios cambios. Aldeas Infantiles SOS tiene la particularidad de estar en constantes cambios, cambios estructurales, de enfoque, intervención, organizacional, lineamientos que parten de la oficina nacional. Sin embargo, este tinte de confraternizar con estos cambios,*

*antes eran cosas aisladas, es un esfuerzo que necesariamente influye que hay un acercamiento más mutuo con recaudación por ejemplo. Aunque, necesariamente eso va a influir en nuestro trabajo, coordinación, eso sí falta”.*

- **¿Cómo califican las relaciones laborales entre ustedes?**

**G1:** *“Son buenas (en coro y risas), yo creo que eso también parte desde nuestro gerente. La comunicación con nuestro gerente es mucho más sencilla, amigable, respetuosa y de confianza. Entonces, él genera ese tipo de comunicación y relación para todos”.*

*“Además, te motiva porque su mismo lenguaje dice: “haremos esto y lo otro por los niños”. Todos estamos con ese enfoque y estamos motivados, sabemos el motivo y el por qué estamos aquí y para qué. De esa manera, nos une porque decimos tengo que coordinar con él o ella porque hay un objetivo (emocionada)”.*

- **¿Se identifican con la organización?**

*“Yo sí”.*

*“Es inevitable, el tema de la causa”.*

*“Exacto, es inevitable porque es un movimiento tan fuerte y el objetivo es a veces tan sentimental , te enchufas de entrada y siempre dices por los niños, pero no solo es decirlo, sino que esa acción va mucho más allá. Porque te comentamos que nosotros, por los niños precisamente tenemos muchas acciones, horarios y yo creo que cada cual, da mucho de sí en tiempo, trabajo y todo lo demás por ese objetivo”.*

- **¿Conocen la misión, visión y los valores de la organización? ¿Cuáles son?**

*“Sí, cuando hemos ido a la inducción Milenka y yo, hemos visto la misión y visión. Pero, si tenemos idea de qué se trata, ahora no me acuerdo de memoria”.*

*“¿A ver qué es? (murmillos). Ay no me acuerdo”.*

*“A parte de la misión y visión, tenemos distintas líneas de trabajo. Por ejemplo, ahora estamos con la campaña “Me importa”. Tenemos varias líneas, por ejemplo: momentos que hacen familia, entornos protectores, calor de hogar para cada niño y niña, son tantas líneas que cada uno se encarga de eso. Por ejemplo, a mí me gusta mucho el calor de hogar para*

*cada niño y niña. Eso es algo que te mueve, que te habla el hecho de que los niños deberían vivir en una familia porque ahí tienen todo lo necesario para desarrollarse y nosotros trabajamos por eso. Los hogares que construimos, la gente que fortalecemos, desarrollamos capacidades precisamente para eso”.*

**- ¿Qué tipo de problemas de comunicación interna han pasado? ¿De qué manera los han sobrellevado?**

**G1:** *“Sí, muchos. Tal vez es el espacio físico, como nosotros estamos en la plaza España y ellos están aquí”.*

*“No quieren venirse”*

*“Yo sí quiero”.*

*“Muchas veces nos chocamos, si bien desde esta área se realizan acciones para conocer las empresas. Nosotros también lo hacemos pero con otro sentido, con otro tenor. Entonces, la otra vez nos ha pasado que hemos ido al mismo lugar (murmuro de afirmación), pero con distintos pedidos, es como si alguien te pide a ti pan, pero por otro lado con el mismo nombre de Aldeas Infantiles SOS, te pide cemento. Entonces, podíamos haber trabajado en conjunto eso y pedir todo en uno, pero al final nos encontramos y ha sido como un choque de cabezas, porque nosotros no sabíamos que de aquí había salido una solicitud para el mismo hogar que habíamos pensado para captar “amigos SOS”. Obviamente, como Aldeas quedamos mal, porque primero es una cosa y luego otra cosa”.*

*“Pero eso no es solo a nivel laboral, si no a nivel personal también se generan grupos. Y como que ellos solos festejan el cumpleaños de Marcelo, por ejemplo. También, aquí hacemos lo mismo, cuando somos un equipo y deberíamos estar enterados”.*

- **¿Falta integración?**

*“El compartir un espacio físico, yo creo que suma. Bueno, muchos consideran que no”.*

*“yo digo que sí” (varios).*

*“En este lineamiento, consolidar un equipo unido, unir esfuerzos compartir una misma visión, yo creo que si es necesario para que tanto, los asesores conozcan el trabajo de otros.*

*Más allá de un proceso de inducción, ir una tarde, visitar, no terminas de ver la importancia, el movimiento real. Sin embargo, yo veo una deficiencia a nivel organizacional y debe ser en todas las localidades es la respuesta tardía de la oficina nacional. Entonces, realmente cuando hay lineamientos que son urgentes e importantes, no hay ese soporte. Tiene su ventaja y desventaja, la ventaja es que nos obliga a nosotros a generar nuestras propias herramientas e insumos para poder llevar a cabo. Yo creo que como localidad, mandamos, cumplimos con informar y si no logramos recibir una respuesta oportuna, pues nosotros creamos”. “Hemos tenido una experiencia mala, un perfil de cargo, que considerábamos bueno”.*

*“estos lineamientos vienen de la oficina nacional, llega acá. Y Gabriel desde su experiencia va a complementar y modificar. Nosotros podemos generar esta instancia de coordinación buena, positiva y con gerencia. Pero entre que se da el proceso de selección y que se elige la persona, se contrata a la persona y el acta llega a la nacional nos rebotan con un cambio absoluto. Puede ser, incluso alguien que va a ganar menos de lo que se le ha dicho, alguien que va a cargo distinto que se le ha dicho y cosas de ese tipo que son fundamentales”.*

*“Y lo peor, nosotros proponíamos un cargo al inicio desde un manual, está totalmente erróneo, no es el perfil, no es lo que busca ese cargo. Pero ellos insistieron con un nombre de cargo totalmente distinto. Hemos publicado eso, llega la persona contratante, y nos dijeron va a ser como al principio. Obviamente, le has ofrecido a la persona, una escala salarial, un cargo al cual se ha postulado. Y que le digas no, resulta que no”.*

*“Y que le digas no vas a ser psicólogo, vas a ser asistente. Nada que ver (risas)”.*

- **¿Y esto lo han comunicado en su momento?**

**G1:** Sí.

- **¿Cuál fue la respuesta?**

**G1:** “No había respuesta” (varios). Únicamente, la respuesta ha sido: “no, tiene que ser este cargo”.

*“Dicen pongan esto y arreglen y claro nosotros como Programa damos respuesta y al final ponemos la cara”.*

*“Ha sido así, el hecho de poner la cara, y tal vez, darle un vuelco y plantearle a la persona el nuevo cargo y ser totalmente transparente. Esto surge de nosotros”.*

*“Yo creo que a nivel de Programa una dificultad de comunicación interna, hay un equipo de soporte que trata de dar lineamientos técnicos al abordaje en familia y etc. Y no siempre el asesor, quien es el que trabaja de frente o manera directa con los beneficiarios conoce el trabajo que estamos haciendo. Entonces, puede ser la parte psicosocial, no sé en qué está o no nos han dado o no lo han hecho. Tal vez, ahí hay una frontera muy delgada entre lo que hace el asesor y lo que hace el equipo psicosocial, o no lo expresamos o no se visibiliza el trabajo que realizamos, o simplemente no se quiere entender. Puede haber la tendencia parece que no me toca, hazlo tú y de pronto nos sobrecargamos, esa es una dificultad en comunicación. Obviamente, esto se facilita con los gerentes operativos, ellos tienen clara la figura, si ellos pueden transmitirlo entonces hay mucha fluidez”.*

*“Aportando a lo que dice Gaby, la responsabilidad legal que existe en Aldeas SOS, es bien importante. Por eso, cuidar la espalda entre todos es necesario, la respuesta es oportuna, también sea transparente y sea la correcta, porque se trabaja con vidas. El tema de tomar decisiones para mejorar la calidad de vida de niños y niñas, es fundamental. Entonces, los roles de Gaby, Sol y la gerencia es vital. Más allá de los números, hay que decidir esta terapia o no, lo cual va incidir mucho en la vida del niño o niña, es bien complicado”.*

*“Yo tengo una experiencia mala en relación a la comunicación interna. Como dice nuestro jefe, deberíamos trabajar de la mano, es decir, lado a lado, porque todo lo que hacemos es en función de un objetivo. Entonces, yo manejo coberturas y él (administrador) maneja presupuestos. Y en un momento, resulta que él manejaba otro dato en función a cobertura relacionada con el presupuesto y yo manejaba otra cobertura, había variación en las coberturas. Y ahora, nos organizamos y trabajamos lado a lado ¿no Gabriel? (risas)”.*

*“Sí, viene a molestarme cada rato (risas)”.*

**- ¿Conocen algún plan estratégico relacionado a la comunicación interna dentro de la organización?**

**G1:** *“Sí, había algo básico que nos ha socializado el responsable de comunicación, que precisamente, es esa comunicación formal que iba ser mediante correos electrónicos, que cualquier actividad que tengamos iba a ser esa la vía. Y de manera informal, el WhatsApp, tenemos un grupo de todo el Programa que nos ayuda a comunicar algunos aspectos generales, pero yo creo que hay que fortalecer esas vías de comunicación”.*

*“Yo creo que más bien nos han enseñado, más que un plan estratégico, asentar las herramientas formales e informales que tenemos de comunicación, porque también cuando se ha difundido todo esto, se ha recordado cuales son, se veía que una de las dificultades de comunicación era ver cuál es la ruta de coordinación. Entonces, yo puedo escribir un correo a todo el mundo, pero este debería llegar a ciertas personas puntuales para que ellas me den una respuesta. Entonces, las herramientas de comunicación deberían ir de la mano de la ruta de coordinación, qué comunico a quine y quien el debería dar una respuesta, que tan operativo, estratégico e importante es y quien habilita vías de comunicación hacia lo externo. Aquí funciona de una forma pero quien coordina afuera. Por ejemplo, coordinamos con la defensoría, si yo comunico eso a Mauricio, Gabo a todo el mundo, es genial estamos informados pero no hemos dado una solución como de quien va, quien hace y quien da la respuesta. Para eso, en algunas acciones se han generado sistemas como tal persona empieza tal caso y se encarga de esto y tratamos de que la información sea así, con tiempos, plazos, fechas y quien acciona qué. Esa estrategia conjunta, siento que nos falta, se ha generado un plan comunicacional a nivel oficina nacional pero más a lo externo y sobre un posicionamiento de marca, pero no entre nosotros”.*

*“Yo siento que, hay que trabajar en primera instancia por una comunicación informal, muchas cosa yo las aprendo día a día. Por ejemplo, hay temas tan claros y concretos como socializarnos la campaña “me importan”, pero el fondo de la campaña no la tenga tan clara. Ha habido un taller pero para mí, no ha cubierto mis expectativas, es como un taller más y ya, darle la seriedad a esos aspectos, me parece importante. Porque al final terminamos, siendo voceros de la organización y nos preguntan qué es la campaña “Me importan”, vamos a poner peluches y ya”.*

*“Peluche en cada institución”.*

*“Va más allá, por ejemplo manejar datos estadísticos y hacen que tu argumento sea más creíble y sólido. Socialices, generes empatía en el otro, como decirles mira yo trabajo en esta organización y trabaja en pro de esto. Pero también, entiendo que parte de cada uno, haciendo una evaluación. Porque pedir las herramientas y decir voy a leer, pero entra más bonito con los que saben y conocen”.*

*- “El otro día, hablábamos en recaudación de fondos (risas), a nosotros nos falta mucha información, somos los más directos con la población. Vamos a recaudar a las oficinas, nos preguntan y no sabemos cuándo van a ser ciertas actividades y donde. Entonces, un responsable de comunicación, debería ir e informar sobre las próximas de las actividades y su propósito. Ya tendríamos una idea. Al anterior responsable de comunicación, Carlos, entraba y nunca nos ha dicho “buen día o buenas tardes (en coro dicen sí), por un poco de respeto y amistad. Teníamos, el concepto de que se sentía superior frente a nosotros o nos veía muy bajos. Nunca nos ha dirigido o comunicado de esas campañas que iban a hacer. Como dice Gabo, hemos ido a la presentación de la compañía “Me importan”, pero otro día nos debió decir que nos iba a ampliar la información. Teníamos, al anterior comunicador Julio Jaldín, que nos explicaba con chubis, era una persona más amiga de nosotros. Mientras que el señor que estuvo no.*

*“Por eso lo han retirado”*

*“Hemos tenido amigos y familiares que nos preguntan sobre algunas actividades de Aldeas SOS, y no hemos sabido donde y por qué. Evidentemente, esa ha sido una falencia con el responsable de comunicación. Pero no solo a nivel de campañas u otros. La campaña “Me importan” para mí se ha quedado en una guerra de pelotas.*

*“Es que en el taller habían pelotas, donde te planteabas situaciones de abuso y de violencia donde tenías que darle con una pelota, ha sido un momento de deshago (risas)”.*

*“Si, más allá, no sabemos por qué y de donde ha nacido el “Me importan”, si sabemos que nos importa la situación de los niños, pero hasta ahí llega. Pero el por qué trabajamos son este slogan o por qué los peluches”.*

*“A eso, nos van a decir: “lee el cuida”.*

*“Pero ese material, no nos han proporcionado”.*

*“Está en la Web, pero llegan campañas y otras cosas que están en la Web y redes sociales. Pero no están aquí, lo que siempre hemos reclamado”.*

*“En el taller de la campaña “Me importan” hubiera sido bonito que nos explique brevemente de qué se iba a tratar el taller para tener una idea”.*

*“Esa cercanía de cuando estas en un espacio físico y dices mañana estoy organizando el taller”.*

*“En cambio a recaudación de fondos, les llega la información más fría, solo les informan que tienen que asistir a un taller”.*

*“Aunque acá no hemos entendido sobre la campaña en el taller”.*

*“De ese taller no sabíamos exactamente cuándo iba a terminar y hemos perdido tiempo. Se suponía que iba a durar todo el día y no fue así, por eso no Programamos nuestras captaciones”.*

*“Es cierto ese taller, estaba Programado para todo el día. Pero fue solo media jornada y eso te deja ver como estaba la planificación. Si bien Carlos lo ha organizado, hay muchos que faltan, porque no solo les afectó a ellos el horario. Nos dice un tiempo y otro día dice otro. No ha llenado mis expectativas”.*

*“Yo pienso que todo lo que decimos ahora, la organización ha sabido detectar y por eso ahora tenemos otra responsable de comunicación. Pienso que ella, debería escuchar todo lo que estamos diciendo para que sepa que hacer y todo vaya bien”.*

*“Es importante este espacio, porque estamos escuchándonos. Pero, es importante darle a conocer todo esto a la nueva responsable de comunicación. También ha sido un error anterior, no darnos una retroalimentación entre nosotros en su momento. Hubiera sido genial al terminar el taller una evaluación del mismo”.*

*“Antes, las actividades eran bien planificadas, tanto que parecía proyectos. Había coordinaciones, responsables, metodología hasta el refrigerio estaba bien organizado. Luego había personal que se encargaba en la evaluación del evento. Pero con la falta de tiempo y las actividades se han perdido estas evaluaciones”.*

*“Aunque, yo no estaba en ese tiempo, entiendo que la dirección era absolutamente vertical. Entonces, creo que la organización ha pasado desde una planificación estratégica hasta un modelo gerencial, que está mutando. Ahora llevamos un año con este nuevo estilo, con un modelo donde el director ya no está y el gerente está aquí abajo para dar soporte a todos y así sucesivamente. Se supone que nuestras gerencias deberían darnos soporte y acompañamiento, pero también responden a roles y funciones. Además, es bien importante decir: ¿Cómo estás?, ¿Cómo te ha ido?, te ayudo, algo que te conecte con la otra persona”.*

*“Involucrar a todos y planificar bien. Porque a veces nos involucran dos días antes para invitar a la gente a la campaña cuando es viernes, sábado, domingo y la invitación es lunes. Obviamente, si me avisan con tiempo puedo organizarme. Porque al final es de todos la actividad, sean campañas, ferias, lo que sea”*

**- ¿Tienen un boletín interno o revista interna?**

*“Tenemos una revista mensajero que sale cada cuatro meses y en esta salen las actividades que se han realizado, historias del trabajo que se hace. Pero esta revista es para los amigos SOS, no es dirigida para nosotros. Se entrega de manera digital y de manera física y nos informamos de ahí también”.*

*“no sé si se acuerdan, se ha hecho un boletín interno. Ha habido uno solo”.*

*“Ese boletín interno, debería ser más seguido. Porque nos ha pasado que ya teníamos convenios con un colegio y nos enteramos cuando fuimos a este que ya teníamos uno establecido. No sabía nada de eso (risas)”.*

**- ¿Les han comunicado que si quieren saber mayor información deben entrar al portal Web?**

*“Exactamente, entras a los digital y lo puedes ver”.*

- **¿Consideran necesario la implementación de un nuevo sistema de comunicación interna más eficiente o tienen alguna sugerencia?**

**G1:** *“Yo creo que es importante que todo lo que hemos hablado acá, la nueva responsable de comunicación pueda leer tu informe de este grupo focal. Al final, parece que hubiera sido un rosario de quejas, pero para la nueva responsable de comunicación es necesario hacer este tipo de charlas y evaluaciones de la actividad. Y podamos decir las cosas positivas de la actividad. Espero que no vuelva ocurrir esto que sea un trabajo coordinado y de equipo”.*

*“Más claro sería ¿qué de bueno han encontrado y que valor agregado han encontrado en el área de comunicación?”*

*“Bueno, yo creo que esta campaña ” Me importan” ha sido muy importante para nosotros, hemos hecho todo lo posible para mantenernos informados, pero esperábamos más información, sin embargo, se ha organizado lo más rápido posible porque no hubo tiempo, ya que Santa Cruz se ha adelantado, faltó coordinación con la oficina nacional. Pero también hemos logrado de manera conjunta el objetivo, lo cual fue positivo”.*

*“Fue a presión, pero hemos estado presentes y hemos conseguido lograr el objetivo, se debe valorar eso. Pienso que la próxima campaña, puede ser mucho mejor si nos organizamos más y a nivel nacional también”.*

*“Obviamente, la persona que lleva la comunicación hace mucho con las acciones. Pero cuando estén a cargo de alguna feria o evento, nos involucren a recaudación de fondos, nosotros estamos prestos para ayudar y si no lo diremos. Me parece importante, el involucramiento, pero también nos deben informar de estos convenios que han habido o se están haciendo. Nosotros como recaudación de fondos, necesitamos saber. Esa retroalimentación es muy importante, porque estamos de cerca con los amigos SOS y también para captar nuevos donantes”.*

*“Hemos hecho una catarsis”*

#### **IV. Conclusiones**

1. Los participantes de los grupos focales mencionaron que:
  - La comunicación interna dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS La Paz, es horizontal, asimismo, de manera ascendente y directa. Asumieron,

que la comunicación con la gerencia es fácil, sencilla y directa. Aunque, también utilizan los conductos regulares dependiendo del caso.

- En general se sienten identificados con la organización, su misión, visión y lineamientos. Aunque varios de ellos no recordaron la misión y visión de la misma, asumen que trabajan por la causa, la cual les motiva en su desempeño laboral.
- Dentro de sus políticas y normativas en relación con la comunicación interna, los participantes declararon que se ha establecido formalizar los grupos de Whatsapp y correo electrónico.
- Varios participantes del grupo focal han coincidido que, muchas veces no han recibido la información necesaria sobre el trabajo que realizan sus compañeros, lo cual ha originado desinformación con sus públicos externos, como es el caso de sus posibles donantes quienes ya tenían un convenio previo con la organización.
- De igual manera, los participantes del área de recaudación de fondos se sienten relegados del Programa y asumen no tener la suficiente información relacionada al mismo y a sus actividades. Por tanto, pidieron que los involucren y soliciten su apoyo si es necesario.
- Los instrumentos, herramientas y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización son los siguientes: como medios formales está el correo electrónico y el Link, por el cual se sostienen reuniones virtuales, este último, declaran que lo utilizan a menudo, pero no todas las áreas, más bien el área de soporte y gerencia. Como medio informal, dijeron que utilizan a menudo el WhatsApp.
- 
- Asimismo, declararon que tienen reuniones, a nivel de localidad, servicios como asesores en prevención y restitución. Igualmente, afirmaron que tratan de generar reuniones mensuales y sugieren realizar una a nivel Programa mensualmente.

- Una de las participantes del grupo focal, ha resaltado que, en las distintas áreas de coordinación, no se tienen canales informales para comunicarse y por tanto, no hay mayor fluidez de la información.

### **Grupo Focal N° 2**

#### **V. Antecedentes**

Se ha llevado a cabo el segundo grupo focal (G2) el 14 de septiembre del 2018. Este grupo ha sido conformado por 12 personas, quienes son asesores familiares del Programa de Aldeas Infantiles SOS, La Paz. De igual manera, participó, Ximena Ayaviri, Gerente Operativo del Territorio del mencionado Programa.

Posteriormente, se describió de qué trata el grupo focal. Inmediatamente, se pidió la presentación de todos los participantes.

A continuación, se muestra el detalle de los participantes:

#### **Grupo Focal N° 2 Programa Aldeas Infantiles SOS La Paz**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
1. Abel Clavijo S.	Asesor Familiar
2. Delia Uchani P.	Asesora Familiar
3. Andrea Patzi	Asesora Familiar
4. Patricia Gomez Monje	Asesor Familiar
5. Mery Antonio Choque	Asesora Familiar
6. Daniela Calvo Siles	Asesora Familiar
7. Gerson Diaz V.	Asesor Familiar
8. Deisy Manríquez Díaz	Asesora Familiar
9. Ximena Ayaviri	Gerente Operativa de Territorio

10. Rodrigo Vásquez	Asesor Familiar
11. José Cardenas	Asesor Familiar
12. Raquel Almaraz Rodríguez	Asesora Familiar
13. Wendy Molina Verastegui	Asesora Familiar

## II. Objetivos

El grupo focal tuvo los siguientes objetivos a determinar:

- Conocer la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la comunicación interna que se desarrolla dentro de la misma.
- Establecer el modelo y tipo de cultura corporativa que se desarrollan en la organización, y su relación con la comunicación interna.
- Determinar la normativa y políticas que rigen las acciones comunicativas internas, por parte de la organización.
- Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización.

## III. Percepciones generales de la comunicación interna dentro de la organización

- **¿Qué piensan sobre la comunicación interna organizacional que se da dentro del Programa?**

**G2:** *“La comunicación interna, la percibo como la forma en que nos comunicamos. He visto que la comunicación en la organización es fluida. También, he visto que hay mucha empatía por parte de los compañeros hacia los otros. También, hay compañerismo y mucha unión.*

- **¿Están de acuerdo con lo expresado?**

**G2:** *“También, esta comunicación tiene conductos. Es decir, la información baja y sube en distintas formas en relación a los diferentes puestos que hay en la organización. Entonces, es como si estuviera de cierta forma organizada para ver cómo llega y cómo sale, tanto como el participante a nosotros, nosotros al participante y vuelve a subir”.*

**-¿Qué tipos de comunicación interna (ascendente, descendente u horizontal) cree que se desarrollan dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS?**

**G2:** *“Creo que ambas, ascendente y descendente”.*

*“Es de ambas en el Programa y utilizamos varios medios como es el WhatsApp y el correo electrónico, por los que nos comunicamos internamente”.*

*“Además, hay la comunicación que viene a ser como más formal e informal. Creo que el año pasado había una demanda nuestra de que la información sea por un conducto más regular y que ciertos temas se formalicen. Siento que este año, tenemos una mejor comunicación, el mismo hecho de manejar las herramientas tecnológicas, nos ha permitido que mejore eso”.*

*“La comunicación con nuestros superiores es directa. La base de datos, es el método que nosotros ejecutamos, luego Aymi hace un análisis de la base de datos y, después debe retroalimentar a gerencia y en base a eso se ven los resultados del trimestre. Y también puede informar de visiones estratégicas en base a los resultados que se han obtenido”.*

*“Nosotros tenemos más contacto con nuestros gerentes operativos, entonces, es una relación más horizontal, les puedes decir las cosas que necesitas y si son casos muy delicados mediante el correo electrónico”.*

*“Los gerentes se reúnen entre gerentes para determinar temas estratégicos, nosotros estamos más en lo operativo”.*

*“La comunicación con las madres y tías es casi todos los días”.*

**-¿Cómo califican esta comunicación?**

**G2:** *“Es una comunicación asertiva”.*

“Pero no es todos los días, son dos tres veces por semana porque tienes quince mamás. Pero, en cambio de ustedes hay tres mamás y hay mayor responsabilidad”.

“Depende en el riesgo que se encuentre la madre, hay veces que tienes que verla por lo menos una vez al día. Depende, la situación, la problemática, la necesidad porque hay mamás que son más autónomas, entonces las apoyas de vez en cuando. En una semana se les puede caer el mundo, depende de la dinámica familiar”.

“Nos comunicamos con ellas por medio del WhatsApp, llamadas telefónicas”.

“Algunas mamás usan el WhatsApp más que otras. Capaz en Aldeas más porque está actualizada, pero en contención es muy raro, son contadas las que utilizan esa aplicación. Hasta a veces no tienen ni celular y tienes que ir”.

“En restitución una persona importante es Sol Rocha, la responsable de Aldeas, ella es un punto significativo, ya que hace que la comunicación fluya entre la comunidad y los asesores”.

“A ella la calificamos bien, porque ayuda”.

“Sí, es un Sol como su nombre”.

“Tenemos un horario de trabajo de 8:30am a 5:00 pm, en el cual la mayoría de las veces nunca salimos a esa hora. Muy rara vez salimos a las 5: 00 pm por la dinámica y esas cosas”.

“Se pasa el tiempo y no te das cuenta”.

“Es el compromiso de cada uno”.

- **¿Conocen la misión, visión y los valores de la organización? ¿Cuáles son?**

**G2:** *“Cada niño crece con amor, respeto y seguridad. La misión es creamos familias para niños y niñas necesitados, apoyamos a su desarrollo”.*

*“Los valores son audacia, compromiso, responsabilidad y participación (4 personas)”.*

- **¿Ustedes sienten que la misión y visión presente en su trabajo? ¿Se sienten identificados con ellas?**

**G2:** *“Sí, cada día”*

*“Cada día estamos en relación con las familias, niños, niñas, adolescentes y jóvenes”.*

*“Yo creo que eso, es un pilar bien importante en el accionar que vas desarrollando. Principalmente, son el eje simbólico que orientan tu quehacer profesional, velando por el interés de los niños, niñas y adolescentes”.*

*“Lo vives”.*

**- ¿Qué herramientas y medios utilizan para comunicarse dentro de la organización? ¿Consideran que son los adecuados?**

**G2:** *“Llamadas telefónicas, WhatsApp y correo electrónico”.*

*“Por ejemplo, el Outlook nos ha permitido, que el planificador de calendario nos ayude a que nuestros gerentes sepan lo que estamos haciendo, como por ejemplo, organizar esta reunión, la cual nos ha llegado de manera virtual”.*

*“El panel de información. Si bien estaba ahí, no sé si todos lo hemos leído, había información de algunos servicios que podíamos acudir o tomar en cuenta. En algún momento estaban las fechas de los cumpleaños”.*

*“¿Dónde estaba eso?”*

*“Ah si el panel informativo, que está en la puerta”*

*“Comunicación actualiza eso”.*

*“Hasta hace un mes o dos, estaba saliendo una pequeña revista interna, ahí salían los cumpleaños y también se conocía a una persona por mes, alguien de nosotros. Es decir, de los colaboradores. Pero ya no salió hace dos meses, se supone que debía salir cada mes. Creo que salió dos veces o tres hasta junio y luego ya no vi. Nos llegaba al correo”.*

**- ¿Qué tipo de problemas de comunicación interna han pasado? ¿De qué manera los han sobrellevado?**

**G2:** *“Quizás, en el WhatsApp que a veces es tanta la información, hay cosas que no son tan formales y otras son más informales, a veces se mezclan. De repente, ves tantos mensajes y no lees las cosas importantes”.*

*“Sí, a veces pasa eso, transmiten información importante por un medio informal. Entonces, las personas no lo ven tan formal. A diferencia de un correo electrónico que tiene otra connotación y a veces hay confusiones”.*

*“Bueno, hemos tenido problemas en eso justamente. Por eso, se determinó qué medios eran formales e informales, porque a través del WhatsApp, a veces se pasaba información y otras veces había colaboradores que ponía memes y otras cosas que se mezclaban y tú no las revisabas. No sabías la información que se había dado”.*

*“Solo la información que te convenía (risas)”.*

*“También, revisar el correo los fines de semana podría ser intrusivo para cada uno. Entonces, no pasa eso de que la gente revise sus correos los fines de semana”.*

*“En el caso, de restitución sí. Es diferente porque son sábados, domingos y feriados”.*

**- ¿Están satisfechos con la información que les llega?**

**G2:** *“Sí (responden tres o cuatro participantes)”.*

*“Yo tengo problemas, pero es por mi incapacidad. Como Outlook, estoy aprendiendo”.*

**- ¿Conocen planes estratégicos relacionados a la comunicación interna dentro de la organización? ¿Y las normas y políticas que maneja la organización en relación a lo anterior?**

**G2:** *“Sí, el plan lo ha socializado, precisamente para trabajarlo”.*

*“¿Pero que era?”.*

*“Si, nos dieron los protocolos”.*

*“¿Cómo plan no? (repiten tres a cuatro participantes).”.*

*“Nos ha dado cómo fluye la información, o sea cómo hay que informar, cómo te llega, a quien informas, quien informa a quien, el conducto. Pero no siempre, se cumple por la dinámica y también porque es muy burocrático, esperar que el otro le diga, o vas directo y vos le dices. Con nuestro superior siempre la comunicación es directa, muy rara vez por correo, para que no se olvide”.*

**- ¿Qué tan seguidas son sus reuniones?**

**G2:** *“Del equipo son una vez al mes”.*

*“No la hemos llevado, hace dos meses creo” (risas entre todos).*

*“También, se reúnen de acuerdo a los servicios y también depende de las actividades que se tienen Programadas”*

*“Pero en general, donde todos nos podamos reunir con todos los servicios, las reuniones son una vez al mes. Ahí compartimos y socializamos todas las actividades que se están realizando en cada servicio”.*

*“Hay veces que no sabemos que trabajo está realizando nuestro compañero. También hay malentendidos o no llega la información a todos. Entonces, uno no se entera de algunas cosas, se entera sobre el camino, a veces pasa”.*

*“Especialmente, con los del más allá”.*

*“Es un poco complicado”.*

**- ¿No compartir el espacio físico con algunos compañeros les causa problemas?**

**G2:** *“Claro, con los compañeros que están en Mallasa, a veces no sabemos si están bien o en qué están”.*

*“Como son dos servicios diferentes, entonces, también la población y la forma de intervención es diferente. Entonces, eso hace que se distinga el trabajo de uno y de otro, y que la comunicación fluya más entre ese equipo y en los de contención fluya en este otro equipo. También, por temas de respeto, el tema de los derechos de los niños, nosotros no podemos estar comentándolo. Son cosas muy específicas, delicadas y las cuales se tienen*

*que atender con el niño y con ese equipo que realmente está más involucrado. Entonces, es un tema también, de protección a los niños”.*

*“Pero, si alguien tiene que hacer un tipo de intervención preguntamos: ¿tienes este método? Y nos pasan. Si nos apoyamos en ese sentido”.*

**-¿Hay apoyo entre ustedes?**

**G2:** *“Sí, nos apoyamos (en coro)”.*

*“Pero, tratamos de no meternos mucho en el trabajo del otro, por el sentido de privacidad. A menos que, necesites el apoyo de alguien que sabe y conoce esa área. Siempre, nos apoyamos si necesitas algunas herramientas o algo similar”.*

*“También, hay grupos mixtos de ambos servicios donde hay revisión de caso. Se comparten los contenidos”.*

**- ¿Consideran necesario la implementación de un nuevo sistema de comunicación interna más eficiente y qué sugieren para mejorar la comunicación interna dentro del Programa?**

**G2:** *“Sí, que nos anticipen las cosas para poder organizarnos. Hay veces, que te dicen sobre el momento ciertas cosas y ya tenías planificado otra cosa que hacer. Si te avisaran con tiempo, posiblemente te puedas organizar mejor y responder mejor también, para no estar improvisando”.*

*“También, volver a continuar las reuniones mensuales. Y volverlas más continuas, porque eso ayuda bastante. Porque te reúnes en equipo, interactúas con tus compañeros y así puedes dar solución a algunos problemas que se dan. Porque a veces, por separado, no es lo mismo”.*

**- ¿Sienten que hay desunión en algún momento?**

**G2:** *“No, entre nosotros”.*

**- ¿Y con el servicio de recaudación de fondos u otro del Programa?**

**G2:** *“No los conocemos (risas)”.*

*“Nos hemos olvidado de ellos”.*

*“Solo nos reunimos con ellos para actividades puntuales, por ejemplo, para unos dos o tres talleres. En realidad, la idea era que haya reuniones o talleres que nos sirvan tanto para los asesores como para todos los que están en recaudación. Se ha estado trabajando como dos meses, nos han hecho acompañamiento para que conozcan los servicios, inducción. No nos conocíamos. Es uno de los temas que debe mejorar, se necesita más espacios para trabajar todos, talleres, que nos permitan encontrarnos con ellos y conocernos más”.*

*“También, sería bueno que en las reuniones estén, porque eso va a generar que por lo menos una vez al mes todos nos pongamos de acuerdo de una organización mensual para que todos en equipo logremos los objetivos. Hay veces que las reuniones solo son los servicios con gerencia. Entonces, no están los administrativos, muchas veces no hay soporte. Estas organizaciones deberían ser con todos y todos apuntemos a lo mismo y se aclaren las directrices o las funciones que se van a hacer ese mes”.*

*“Tal vez, suena muy utópico pero por lo menos que estas reuniones sean una vez cada tres meses, pero que nos permitan tener ese encuentro. También, la empatía del trabajo que realiza cada uno y estar al tanto”*

*“Cuando nosotros estamos con un poco más de tiempo, es justo cuando ellos tienen actividades. Entonces, encontrar algún momento es complicado, son diferentes sus actividades y no podemos coincidir un día. Por ejemplo, no pueden perder un día de cobro porque les afecta en sus resultados”.*

*“Hemos intentado reunirnos todos los equipos, pero no hemos podido coincidir en horarios, días”.*

*“Tampoco, tenemos actividades extracurriculares. Pero si, tenemos fiestas de fin de año”.*

*“Entre los asesores, hemos tenido dos o tres veces de fiestas, porque hay un corte del sistema en el que has trabajado y es estresante. Por eso hacíamos una pequeña fiesta para compartir. Estamos con la iniciativa de volverla a hacer este fin de mes, porque ya nos toca y queríamos invitar a los chicos de recaudación”.*

*“Pero últimamente, ya no hemos hecho nada, ni cumpleaños ni nada”.*

*“Yo veo que siempre empieza bien, pero va pasando el año y gestión, nos olvidamos de los otros compañeros. Es muy lindo empezar la gestión y festejar los cumpleaños, sobre todo compartir. Pero por las diferentes dinámicas que tenemos, nos vamos olvidando a partir de media gestión. Había una persona responsable en organizar esto, pero quizás se ha cansado el hecho de que no hemos comprometido todos a dar diez bolivianos mensual, pero a veces no daban y eso desmotivó”.*

**- ¿Algo más que quieran añadir?**

**G2:** *“Yo soy asesor del servicio de contención, que no es en Aldea. Cuando conversas con los directores o la comunidad, o con la población y les hablas de Aldeas Infantiles SOS, tienen una imagen de que los asesores o personal de Aldeas SOS, se llevan a los niños.*

*“Sí, en la comunidad, hay susceptibilidad”.*

*“Sobre eso, personalmente un 95 % de la población con las que he conversado, relacionan a Aldeas Infantiles con el recojo de los niños para llevarlos al hogar. Quizás ahí falta, que se visibilice, por ejemplo en las campañas. También, en lo propio cuando seamos guías, siempre se visibilice el servicio de acogimiento familiar, que está bien. Pero también, hay que dar a conocer el otro servicio, que es el de contención. En el entendido que, cuando vayamos a las familias se hable del servicio de prevención, lo cual lo hacemos pero es necesario mayor visibilización a la población”.*

*“Sin embargo, estos últimos meses, nuestros gerentes han salido a los medios de comunicación para difundir el trabajo de prevención y restitución de Aldeas Infantiles SOS. Anoche por ejemplo, en el canal nueve estaban realizando el abordaje referente a la desprotección y abandono de niños, niñas y adolescentes. Ahí los comunicadores hacían énfasis en el trabajo de Aldeas Infantiles, en cuanto al servicio de contención”.*

**- ¿Ustedes creen que la organización debe visibilizar más su trabajo?**

**G2:** *“Sí, un posicionamiento de los otros servicios”.*

*“También, es un tema que tiene que ver sobre lo que quieren mostrar los medios de comunicación. Muchas veces, prefieren mostrar temas tristes. Siento que es hasta vendible,*

*decir que la niña o el niño se han quedado sin papá o sin mamá. Pero es importante y no le dan tanta prioridad a aquellas actividades que no solo son el trabajo de nosotros. Por ejemplo, temas de prevención, casi no los vemos en las noticias, pero se ven temas de abuso sexual y desprotección, eso es de todos los días. Entonces, pienso que los medios deben mostrar y ahí nosotros vamos a poder tener más fuerza, porque en un momento nos hemos sacado el chaleco de la organización (en coro 3 o 4 asesores), porque realmente esta familia, si bien conocía el servicio pero otra familia les dijo que se llevan a los niños a un albergue o les dicen algo te van a pedir”.*

*“Eso es cierto”.*

*“Entonces, cuando nos sacamos el chaleco y pudimos entrar a ver a la familia nos dimos cuenta que los niños ya no estaban ahí. Entonces, estas cosas son producto de toda la información que se ha basado en acogimiento. Queremos que la gente nos tenga más confianza, obviamente la delincuencia está en las zonas periurbanas y por eso muchas veces es celosa de abrir las puertas de sus casas. Quizás si hubiera mayor información, nos dejarían pasar fácilmente. Hay una percepción mala, incluso de abogados que les han dicho a las familias que Aldeas SOS se iba a llevar a sus hijos, sabiendo de la normativa, hay mucha desinformación”.*

**- ¿Esto lo han sugerido a la organización?**

**G2:** *“Yo la primera vez, pero yo siempre digo que nuestro chaleco es una forma de protección, sobre todo este te protege, te cuida, una carta de presentación”.*

*“En ese sentido, creo que los asesores estamos bastante sensibilizados en cómo se aborda el tema de la familia, somos el primer contacto. Por ejemplo, ayer una persona de la Defensoría de la niñez y yo, nos hemos tenido que sacar el chaleco para entrar a una casa, porque dicen se van a llevar a los niños, ocúltenlos. Más que nada, es todo lo opuesto, nosotros estamos ahí para ayudarte. Pero, en la historia que tiene Aldeas, tratando de hacer lo mejor por la infancia, me imagino que esta es difícil des estigmatizarla, porque antes Aldeas hacia eso, decían yo lo voy a cuidar a tu hijo mejor. Entonces, por eso hay esa idea y generaba ese tipo de situaciones. Por eso, ir con la defensoría es de doble filo, muchas veces te puede apoyar y otras sabotear, no porque lo quiera hacer, sino porque la alcaldía*

*en la comunidad no tiene una connotación, porque normalmente la defensoría se lleva a los niños. Por eso, parece que la gente lo asocia mal”.*

*“Trabajamos mucho con la defensoría, además que ellos tienen la tuición de los niños por ley”.*

*“A veces pienso, que dentro del municipio tampoco hay buena comunicación porque hay defensorías que si están dispuestas a proteger a los niños y niñas. Mientras que, otras nos dicen nosotros no hacemos eso, tienen mucha desinformación y no es conveniente discutir, sino mantenerlos como aliados y que nos ayuden en alguna situación”.*

*“A pesar de que nosotros tenemos convenios para desarrollar acciones, a veces nos apoyan y toras veces no”.*

*“En el caso de nosotros, en restitución si trabajamos de forma coordinada con la defensoría porque ellos emiten informes al juzgado, sí o sí debemos de trabajar de la mano”.*

*“es nuestro respaldo legal, entonces, nos podría decir que somos cómplices del maltrato, si no lo hemos denunciado. Entonces, nos puede caer la ley, también va por nuestro cuidado profesional”.*

*“Un punto importante, es que los medios de comunicación todo el tema del abandono infantil, desprotección, tiene una carácter basado en el morbo y en el amarillismo. Los noticieros parecen tele policiales porque a la gente le gusta el morbo y sensacionalismo. Entonces, cuando aparece una organización que tiene una mirada a partir del desarrollo social, como que no podemos llegar a la gente. Y de generar ese cambio en el compromiso de la gente, porque cuando alguien aparece hablando de los derechos del niño, la responsabilidad, el desarrollo social, la participación comunitaria y todo eso, la gente prefiere ver escenas con morbo. La comunicación externa tiene un trabajo duro y complejo, porque la sociedad es indiferente a la acción responsable y preventiva. En cambio, lo que más le interesa es el espectáculo”.*

*“Yo creo que es importante trabajar desde la organización el tema de posicionamiento, si bien somos una organización muy reconocida por trabajar con el tema de la niñez, creo que también una incidencia puede ser por este lado. Entiendo que es una lucha, porque a mí, lo*

*del morbo y todo eso ya parece bien estructurado enraizado. Nos es normal que los niños vean este tipo de noticias. Por eso, creo que el reto de la organización va a ser el posicionamiento, de cómo poder incidir a eso. Yo sé que la campaña “Me importa” ha hecho un buen avance en tener esa incidencia”.*

**- En relación a esa campaña ¿la conocen y comprenden bien?**

**G2:** *“Está en proceso. La conocemos, entendemos la lógica y justamente después de este grupo focal tendremos una reunión para poder exponer esta campaña. Así, tendremos más insumos para poder transmitirla. Si bien son consignas que se han presentado en el lanzamiento a nivel nacional con los peluches, se ha hecho algunas actividades. Creo que se necesitan un poco más para llegar a diferentes espacios y con diferentes lógicas, en este caso hacer este taller de información para ver como transmitir la campaña con organizaciones barriales”*

**- ¿Ustedes tuvieron un taller sobre la campaña “Me importan”?**

**G2:** *“Sí, tuvimos uno en Mallasa. Era en julio”.*

*“Hemos recibido la capacitación”.*

**- ¿Cómo evalúan ese taller?**

**G2:** *“No me acuerdo mucho”.*

*“Bien, ha sido un bosquejo general. Algunos hemos desarrollado el contenido para transmitirlo a varias instancias del municipio y como dice Wendy, terminas de entender el contenido cuando ya lo estudias y tienes que socializarlo”.*

*“El taller era dinámico, con juegos”.*

*“Yo pensé que era de fraternización (risas), no pensé que era de la campaña”.*

*“además, que era más visual. Yo creo que faltó más información, ¿se acuerdan que presentó la cuña también? Y falló el audio y tampoco pudimos leer la presentación porque era muy rápido cuando pasaban las letras. También, el responsable de comunicación se comprometió a que nos iba a enviar por correo electrónico pero se quedó ahí”.*

*“Nos ha llegado”.*

*“Algunas cosas tendemos a olvidarnos y hay que recordarlas periódicamente”.*

*“A veces nos pasa, porque no nos llega o por qué. Pero nos falta profundizar en ciertos temas y es en general. Llegado el momento sabemos las temáticas pero no tan profundo, estas en el vaivén de que si sé pero no sé si en el fondo lo sé. No sé si dominamos estas cosas y sería bueno que lo sepamos porque al final somos la primera cara que salimos ante la comunidad. Entonces, es importante que de cierta forma podamos tener estos conocimientos más frescos y presentes”.*

*“También, puede ser por la situación que cada asesor está viviendo, siempre hay cosas de las familias que son demandantes. A veces, no estamos todos, por diferentes motivos y si estamos a veces tenemos que acudir a la Aldea por algún motivo. Es bueno recordar a todos de manera general”.*

*“En el tema de comunicación: pienso que hay dos áreas que evaluar. Una a nivel externa como el tema del posicionamiento, lo cual falta trabajar en todos los servicios y de la política en sí, en este momento estamos teniendo una coordinación más fluida con la organización nacional. Pienso que en La Paz, es donde confundimos roles, yo he visto que el responsable de comunicación tenía mayor participación, hacia más énfasis en incidencia porque no está la nacional, pero acá hay un cruce de información. Finalmente no lo hace la nacional y no lo hace la localidad y en eso he visto muchas cosas que han dificultado la comunicación de ciertas noticias, ciertas participaciones, hubo un problema con el tema de los peluches de la campaña, ya que se debía hacer el mismo día a la misma hora y pasó que Santa Cruz lanzó la campaña antes. De la noche a la mañana, la nacional viene y nos dice que la debemos lanzar mañana, había una coordinación entre los comunicadores, pero no ha sido tan clara la información que les han dado a los comunicadores. Les dijeron que hagan una metodología, como ustedes quieran y Carlos y el responsable de El Alto han coordinado, pero finalmente les dijeron que los peluches van a todo nivel. Creo que esas cosas dificultan la coordinación, la nacional si nos da un soporte pero a veces nos deja abandonados y eso no me ha gustado.*

*“entonces hemos tenido varios conflictos con la oficina nacional, a momentos nos apoyan bien pero otros tengo nos dejan abandonados, yo tengo esa percepción y eso ha conflictuado*

*mucho al área de comunicación, en cómo difundir, cómo hacer, en qué lanzar y etc. yo he visto una postura de reclamo por comunicación, que me ha parecido genial, pero que no siempre es bien recibido, también lo hemos dejado solo como comunicación. Si bien todos estamos en nuestras funciones, a veces no nos interesa involucrarnos en lo que está pasando en el Programa, no sabemos qué está pasando, no sabemos que la promesa del cuidado resume las políticas, y ahora no estamos hablando la política de inclusión, estamos hablando de la promesa del cuidado. Y eso se involucra trabajando en equipo de forma integral y eso no veo en todo nivel, si nos enteramos algunas cosas es porque nos encontramos con algunos y con otros no. Algunos hablan del tema y ahí nos incluimos o nos llaman a generar una actividad para cierta acción, pero no tenemos tiempo para generar espacios de intercambio de información que son importantes, si bien hemos establecido una reunión al mes, tal vez sea necesario más de una, porque en esas reuniones es donde fluye información, intercambias cosas, ves lo que está pasando en los servicios y así no te desenchufas, porque son como islas los equipos. Se ha perdido el talento humano, hemos hecho talleres, encuentros, festejos, pero después hubo desmotivación. También, con la salida de la jefa, porque se han ido asesores, gerente operativo, la estructura recién se ha empezado a acomodar esta gestión. La próxima podemos hablar de una estructura consolidada, nos falta gente en la estructura, estamos en procesos de contratación, creo que eso nos ha movido un poco, nos dejaron dispersos en un todo. Sabemos los principios, la misión y visión, es la expresión de que cosas nos faltan, empaparnos como organización la campaña “Me importan”, si bien ha tenido una etapa de socialización y sensibilización, no hemos bajado el documento de la campaña.*

**- ¿Este documento es accesible?**

**G2:** *“Sí, es accesible. Pero creo que falta de nuestra parte comprometernos y saber que más hay en esta campaña. Le decimos a la gente entren al Instagram de la campaña y nosotros ni siquiera hemos entrado, ni siquiera sabemos que hay un documento colgado que te dice la esencia de la filosofía de la campaña y también hay una guía como segunda parte donde puedas aplicar entornos protectores. La campaña, es bien exquisita porque se enlaza con la promesa del cuidado, porque trabaja la sensibilización con las comunidades, gobierno municipal, autoridades locales. Realmente, lo que implica esta campaña, sensibiliza a la gente, y ahora hemos visto estamos probando con juntas vecinales con subalcaldías y quieren*

*reunirse para replicar esto en otros espacios. Lleva una consigna muy bonita, porque si hay que hacer algo por los niños y es nuestro deber.*

*Internamente, se han generado canales de comunicación que han podido establecer medios formales e informales, se ha mejorado a comparación del año pasado. Si nos falta, sintonizarnos a todo lo que se está generando. No lo tomamos muy en serio y debemos tomarlo en serio e involucrarnos todos en el equipo, porque estamos brindando siete servicios a la comunidad pero no los conocemos nosotros mismos, porque no hemos participado en estos espacios de socialización. Entonces, pienso que tenemos que fortalecernos y eso va a ser una de las tareas del plan comunicacional que ahora se está proyectando en la próxima gestión, que todos deberíamos estar integrados. Pienso que por el lado de soporte, se ha desmotivado el área porque se implementan situaciones, se dice vamos a hacer una actividad y te quedas con dos tres colaboradores, porque todos tienen cosas que hacer. Eso al área de soporte le ha desmotivado. También, pasa lo mismo con los talleres, está comunicando algo que un colaborador no esté asistiendo o tenga alguna actividad, pasa algo que no estamos pudiendo integrar, y nosotros que somos el nexo con los asesores escuchamos comentarios, demandas, reclamos del otro compañero. Pero no hay espacios donde se diga directamente a los compañeros de sus trabajos, donde se pueda decir acerca de sus falencias o buenas prácticas, esos espacios tenemos que abrirlos como equipo. A veces hay cosas que no se dicen por no perder la amistad y creo que esas cosas deben salir para fortalecer el equipo y ser un equipo audaz, comprometido y legítimo, para eso debemos llegar a esos niveles de comunicación”.*

*“Tratemos de cruzar todos los servicios, que los colaboradores no solamente por estar en restitución solo se dediquen a la Aldea, que también vengán a trabajar a las difusiones que estamos haciendo, talleres y demás. No queremos que se conviertan en Programa, eso siento. Entonces, debemos generar actividades conjuntas. También el posicionamiento de la localidad dentro de Aldeas Infantiles a nivel Bolivia es muy impositiva, como Programa La Paz, somos el Programa más joven de todo el país. Hemos superado crisis fregadas, tres jefes se han ido, pero lo hemos sabido llevar adelante, en este momento estamos muy bien posicionados a nivel nacional. Pero, internamente nos toca fortalecernos.*

*“La idea de la organización es trabajar el desarrollo organizacional interno, y eso significa desarrollar al colaborador. Si él no tiene disposición, es difícil que se desarrolle”.*

*“También siento que hay mucha información, de repente no sabes qué hacer con tanta información y cómo organizarla, decir que va primero. A veces, siento que manejamos mucha información y al mismo tiempo no. Tanta información te marea, quizás si la información te llegará más concreta y más precisa podrías manejarla mejor para implementarla o para aterrizarla. Sobre todo de las familias y te das cuenta que no has leído la información de una campaña, luego otra y se te acumula mucha información. Siento que estamos saturados de información y que no nos beneficia, si no que nos desinforma más, es irónico. No sé cuál sería la solución”.*

*“La información de la organización, antes también teníamos mucha información y renegábamos porque nos quedamos tres días en las reuniones y dos días a hacer campo. Entonces hemos llegado a reunirnos una vez al mes. Por ejemplo, cuando nos llega la información a nuestro correo electrónico no la revisamos, pero si nos sentamos a conversar la entendemos y analizamos juntos”.*

*“Nos han mandado varios documentos y no los hemos leído”.*

*“Hace unos años atrás, te indicaban una página con toda la información de Aldeas Infantiles SOS”.*

*“Tenemos las manillas de la campaña “Me importan”, y la información la tenemos en material digital”.*

*“creo que un desafío sería poner una hora a la semana, así como tenemos que ir a una reunión ahora y ahí dejar todas nuestras cosas. Para debatir sobre la promesa de cuidado y debatirla. También, darle una leída rápida del documento, debemos exigirnos más y tener esos encuentros”.*

*“Cuando debates con otra persona, te permita motivarte más acerca de lo que haces y a llegar a algo más concreto”.*

**- Y sobre la motivación que mencionaste ¿Se sienten motivados?**

**G2:** *“Es complicado, es frustrante, es una sensación de todo. De repente, a veces dices que bien viene otra familia o dices que macana. Es auto motivante y es raro el trabajo, es un vaivén*

*“Hay momentos donde todo sale bien y la familia está feliz y dices este trabajo vale la pena, pero cuando la familia retrocede piensas que estás haciendo mal algo”.*

*“Es bien difícil”.*

*“Sería bueno tener un espacio en el que podamos hablar de esto, donde se contenga al asesor”.*

#### **IV. Conclusiones**

2. Los participantes de los grupos focales mencionaron que:
  - La comunicación interna dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS La Paz, es horizontal, asimismo, de manera ascendente, descendente y directa. Asumieron, que la comunicación con la gerencia es fácil, sencilla y directa. Aunque, también utilizan los conductos regulares dependiendo del caso.
  - En su mayoría, los participantes han coincidido en que la comunicación entre ellos es asertiva. Además, declararon que existe compañerismo entre los mismos.
  - En general se sienten identificados con la organización, su misión, visión y lineamientos. Aunque varios de ellos no recordaron la misión y visión de la misma, asumen que trabajan por la causa, la cual les motiva en su desempeño laboral.
  - Dentro de sus políticas y normativas en relación con la comunicación interna, los participantes declararon que se ha establecido formalizar los grupos de WhatsApp y correo electrónico. Sin embargo, varios no conocen las políticas de la organización.
  - Dos o tres participantes no se acordaron del plan de comunicación interna que ha socializado el anterior Responsable de Comunicación.
  - Otro participante declaro que, no siempre, se cumplen los conductos regulares por los que debe fluir la comunicación, ya sea por la dinámica y considera que

es muy burocrático. Además, declaro que, la comunicación con sus superiores es directa y que rara vez se usa el correo.

- En general, los participantes han admitido que la comunicación con los otros servicios del Programa es deficiente. Uno de ellos expresó que, han tenido pocas reuniones y talleres. Por tanto, varios participantes opinaron que, necesitan generar más espacios para trabajar todos.
- Asimismo, declararon que tienen reuniones, a nivel de localidad, servicios como asesores en prevención y restitución. En este sentido, un participante afirmó que tratan de generar una reunión mensual con todos los servicios para socializar las actividades que cada uno está ejecutando. Otro participante añadió que, esa reunión no se realizó hace un par de meses. Además, asumieron que tienen reuniones de acuerdo a los servicios y otras dependiendo de sus actividades o necesidades.
- La mayoría de los participantes del grupo reconocieron que, no saben el trabajo de sus compañeros, lo cual genera malentendidos o desinformación. En este sentido, propusieron tener reuniones mensuales con todos los servicios del Programa.
- Los instrumentos, herramientas y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización de acuerdo a los participante del grupo focal son los siguientes: como medios formales está el correo electrónico (Outlook), el cual les facilita coordinar reuniones, además, las llamadas telefónicas y como medio informal utilizan el Whatsapp. Además, nombraron el panel de información que se encuentra en su oficina, el cual no han leído todos, incluso, un participante comentó que no lo había visto.
- Uno de los participantes, añadió que circuló una revista de comunicación interna vía correo electrónico, en la cual había información sobre los colaboradores del Programa y sus cumpleaños entre otras cosas. Pero, esta revista ya no salió hace dos meses y se tenía entendido que se enviaría cada mes.

- Una de las participantes declaró que, han tenido problemas de comunicación con la oficina nacional de Aldeas Infantiles SOS, sobre todo el área de comunicación, porque en un momento no han sabido cómo trabajar la difusión de algunas campañas.
- Asimismo, se indicó que, algunas veces no existe interés por parte de los colaboradores por saber que está pasando en el Programa, o no se conoce la promesa del cuidado que rige a la organización. Esto lo asumen por la dinámica de su trabajo, el cual lo definen como demandante y el cual requiere varios traslados por la ciudad.
- La mayoría de los participantes, opino que sienten que tienen mucha información acerca de la organización. Sin embargo, no la leen y preferirían socializarla o debatirla en grupo.
- Al referirse acerca de la implementación de un nuevo sistema de comunicación interna y sugerencias para mejorar su comunicación interna, mencionaron que es necesario que les anticipen las actividades para poder organizarse y realizar de manera continua las reuniones mensuales.
- Asimismo, varios asesores del servicio de contención dijeron que, ellos perciben que existe una imagen errónea sobre su trabajo en la población, ya que muchas personas creen que se llevarán a los niños de su familia de origen. Sin embargo, ellos están trabajando para prevenir este tipo de rupturas familiares y que los niños e queden con sus padres. Por tanto, han solicitado, mayor visibilización de este servicio de Aldeas Infantiles SOS, ya que el servicio de acogimiento es más conocido y genera mayor susceptibilidad con las familias que trabajan.
- En relación a la motivación, destacó un comentario acerca de la desmotivación que se generó por la falta de participación de los miembros del Programa en algunas actividades.
- De igual manera, comentaron que, su trabajo es complicado y a veces frustrante. Pero, otras veces les resulta motivante ya que, trabajan por el bienestar de las familias y niñez en riesgo. Por tanto, sugieren espacios donde puedan canalizar sus fracasos y éxitos.

## **Revisión documental sobre la documentación relacionada a la comunicación interna dentro de Aldeas Infantiles SOS**

### **Introducción**

La presente revisión documental forma parte del análisis de la comunicación interna que se desarrolla dentro del Programa de Aldeas Infantiles SOS, La Paz, Bolivia. La misma, tiene como objetivos:

- Establecer el modelo y tipo de cultura corporativa que se desarrollan en la organización, y su relación con la comunicación interna.
- Describir la estructura de dirección de la organización a partir de su organigrama.
- Determinar la normativa y políticas que rigen las acciones comunicativas internas, por parte de la organización.
- Determinar los instrumentos y medios de la comunicación interna que se utilizan dentro de la organización.

El documento contiene una sistematización de las políticas, promesas, normas y sistemas por los que se rigen Aldeas Infantiles SOS a nivel mundial. De igual manera, se ha revisado la página Web de la organización y el plan estratégico de Aldeas SOS, La Paz, Bolivia.

Con esta técnica se espera identificar si existe una perspectiva o enfoque relacionado con la comunicación interna dentro de la organización. De tal modo que se pueda establecer un panorama claro en cuanto a la postura de Aldeas SOS frente a este tipo de comunicación en sus documentos principales.

## **I. Política de protección infantil “la seguridad de los niños y las niñas nos concierne a todos”**

De acuerdo a este documento, la política de protección infantil es vinculante para toda la asociación miembro de SOS-KINDERDORF International. Esta apunta que, cada uno de los miembros asociados definirá estructuras claras de denuncia y respuesta así como planes consistentes para el manejo de crisis y elaborará su propio enfoque para que la protección infantil cobre vida en el país.

La presente política de protección se basa en los siguientes parámetros:

- a) Las raíces, la visión, la misión y los valores de Aldeas Infantiles SOS.
- b) La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y la Niña (UNCRC, por sus siglas en inglés).
- c) Las experiencias, contribuciones y puntos de vista de las partes interesadas de las diferentes asociaciones nacionales de Aldeas Infantiles SOS, incluyendo a su vez las de los niños y niñas quienes son una de las partes más importantes (véase más adelante la lista de las principales partes interesadas y sus mensajes clave) y que son de gran valor.
- d) Los estándares de protección infantil tal como están definidos en la coalición “Keeping Children Safe”.

Esta política apunta que, cada niño y niña es víctima potencial de abuso y explotación. Algunos/as pueden ser más vulnerables debido a las diversas formas de discriminación y marginalización relacionadas con su estatus socio-económico, género, discapacidad, etnia, casta o situación de vida. Por ello, es esencial que todas las personas relacionadas con Aldeas Infantiles SOS estén conscientes del crear y mantener un entorno afectivo y protector. Es por eso, que la organización se compromete a crear y mantener un entorno afectivo y protector que fomente sus valores principales y que, al mismo tiempo, prevenga y se pronuncie ante el abuso y la explotación infantil.

### **Objetivos de la Política de Protección infantil**

**La política de protección infantil tiene como objetivos:**

- Prevenir casos de abuso infantil y reducir el número de incidentes (niño/a-niño/a, adulto/aniño/a) en las instalaciones y Programas de todas las asociaciones miembro.
- Conseguir que los niños y las niñas estén conscientes de sus derechos y de su papel activo en la protección infantil.
- Informar a niños y niñas, colaboradores y colaboradoras, miembros de la junta directiva, de la familia y la comunidad, a los/las voluntarios/as y socios/as (padrinos/as, donantes, periodistas, autoridades gubernamentales, etc.) sobre la política de protección infantil y los procedimientos relacionados con ella (conciencia, prevención, denuncia, respuesta).
- Motivar a los/las colaboradores/as que trabajan directamente con los/las niños/as a que apliquen las habilidades necesarias para contribuir al desarrollo y protección de todos/as los/las niños y niñas, asegurar que todos/as los/las colaboradores/as dispongan de las condiciones de trabajo necesarias para contribuir con el desarrollo y la protección de cada niño y niña,
- Propiciar discusiones abiertas y honestas sobre el abuso infantil en los encuentros y talleres nacionales, en todos los Programas e instalaciones, así como entre todas las personas interesadas (niños y niñas, jóvenes y sus familias, colaboradores/as en atención infantil y juvenil, equipo nacional de dirección, miembros de la junta directiva, personal de relaciones públicas y de recaudación de fondos, de mantenimiento y seguridad, maestros/as, etc.).
- Establecer canales de denuncia justos, seguros y transparentes en todos los tipos de instalación o Programa que garanticen el derecho que las personas interesadas sean escuchadas (niños y niñas, padres, colaboradores y colaboradoras),
- Formar una red de protección activa de modo que todos/as los/las niños, niñas y adultos/as de nuestra organización estén seguros/as y protegidos/as. Los/las colaboradores/as dedican todo su esfuerzo, tanto a nivel interno como en cooperación con todas las asociaciones nacionales, para la protección infantil.

El documento señala que, la protección infantil concierne a todos/as, quienes trabajen en Aldeas SOS y a todas las personas que entren en contacto con la misma. De tal modo que,

cada asociación miembro define su propio enfoque basándose en esta política de protección infantil.

Las Personas interesadas de acuerdo a la presente política son:

**Tabla 1**

**Mensajes claves para los grupos de interés de Aldeas SOS**

<b>Personas interesadas</b>	<b>Mensajes claves</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niños y niñas menores de 18 años de edad</li> <li>• Jóvenes a partir de 18 años de edad que viven en instalaciones SOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienes derechos que incluyen decir ¡No!</li> <li>- No se permite la violencia.</li> <li>- Te escuchamos y te tomamos en serio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antiguos/as niños y niñas SOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La protección infantil también te concierne.</li> <li>- Te escuchamos y te tomamos en serio.</li> <li>- Apoya a tus hermanos y hermanas y haz que sean conscientes de sus derechos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores/as que trabajan en la atención de niños/as y jóvenes (personas que trabajan directamente con los niños y las niñas: madres SOS, tías SOS, asistentes familiares, acompañantes de jóvenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El amor y el afecto son esenciales para la creación de relaciones duraderas y estables en una familia SOS; ¡abrazar a un niño o una niña no es abuso!</li> <li>- Usted recibe apoyo en el buen trato hacia los niños y las niñas.</li> <li>- Usted no está solo/a enfrentando el abuso de un niño o una niña por otro/a.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores/as de desarrollo infantil: educadores/as, trabajadores/as sociales y psicólogos/as.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustedes reciben apoyo en el desarrollo de procesos disciplinarios positivos y participativos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores/as de aldea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustedes desempeñan un rol importante al asegurar la participación de todas las personas interesadas y garantizar el respeto de los puntos de vista del niño y la niña.</li> <li>- Tienen el derecho de favorecer el bienestar de un niño o una niña antes que las necesidades de información o de recaudación de fondos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias biológicas de niños y niñas que viven en nuestras instalaciones SOS.</li> <li>• Familias biológicas de las madres SOS y tías SOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustedes reciben apoyo en el desarrollo de procesos disciplinarios positivos y participativos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestros/as y colaboradores y colaboradoras de todas las instalaciones educativas SOS.</li> <li>• Educadores/as de los jardines de infancia.</li> <li>• Colaboradores/as de los Programas de fortalecimiento familiar (que trabajan directamente con las familias y los/las niños/as): madres comunitarias, voluntarios/as.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustedes son un modelo y se les escucha. Reciben apoyo en el desarrollo de procesos disciplinarios positivos y participativos.</li> <li>- Escuchen a los niños y a las niñas: pongan atención a cualquier señal de abuso; asuman su responsabilidad y estén disponibles cuando ellos y ellas necesiten de su ayuda!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores/as administrativos/as, de mantenimiento y seguridad en nuestras instalaciones, Programas y oficinas nacionales y de la secretaría general.</li> <li>• Directores de otras instalaciones y Programas.</li> <li>• Directores nacionales.</li> <li>• Miembros de la junta directiva.</li> <li>• Padrinos/as, patrocinadores/as, periodistas y visitantes.</li> <li>• Personal de otras organizaciones que trabajan e interactúan con la nuestra Política de protección infantil - Mayo 2008</li> <li>• Contratistas y consultores/as externos/as que proveen servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La protección infantil nos concierne a todos/as. Usted es parte del equipo.</li> </ul>

Nota: En base a la Política de Protección de Aldeas SOS.

Las acciones principales para el cumplimiento de esta política son los siguientes:

- a) Conciencia: aumentar la conciencia acerca del abuso infantil y sus riesgos.
- b) Prevención: proveer orientación sobre cómo proteger a los niños y las niñas del abuso.
- c) Denuncia: establecer y adherirse a procedimientos de denuncia claros y simples.
- d) Respuesta: asegurar que se tomen medidas claras en caso de sospecha o denuncia de abuso infantil.

#### **a) Conciencia**

En relación a la cultura que tiene Aldeas SOS, esta promueve el desarrollo de una cultura abierta que proteja y actúe responsablemente con los niños y niñas de Aldeas Infantiles SOS

para aumentar la conciencia acerca del abuso infantil y sus riesgos. Asimismo, la organización establece el desarrollo de esta cultura en conjunto con una comunicación protegida, clara y honesta. Además, de generar una retroalimentación positiva y crítica en toda la organización.

Dentro de este marco, Aldeas Infantiles SOS señala las siguientes consideraciones básicas:

1. Todas las personas relacionadas con Aldeas Infantiles SOS deberán comprender el problema del abuso infantil y todo lo que éste implica.
2. Debemos ofrecer oportunidades para discutir con regularidad temas sobre los derechos del niño y la niña y protección infantil, por ejemplo en reuniones, charlas informales o en evaluaciones de desempeño.
3. Ofrecemos con regularidad a los niños y las niñas de diferentes edades y contextos la oportunidad de expresar sus preocupaciones, de manera que se escuchen y traten todas las inquietudes sobre protección.
4. El “interés superior de el/la niño/a” debe ser la guía de nuestro proceso de protección infantil. En caso de que haya un conflicto de intereses damos preferencia al bienestar del niño y la niña.
5. Los roles y las responsabilidades de protección infantil se definen y comunican claramente.
6. Todos los contratos de empleo y códigos de conducta firmados por los colaboradores y colaboradoras y representantes de la organización también incluyen la política de protección infantil.

## **b) Prevención**

Dentro del clima organizacional, Aldeas Infantiles SOS pretende crear y mantener un ambiente que promueva los valores principales de la organización, a través de los Programas de fortalecimiento familiar y en cualquiera de las instalaciones y Programas SOS. El enfoque principal está en el reclutamiento de personal, crear y mantener un ambiente seguro que rompa el silencio adecuado, y en el desarrollo de recursos humanos. Además de ello, también es esencial escuchar cuidadosamente a los niños y las niñas, tomar en serio sus puntos de

vista, animarles a participar en discusiones sobre la protección infantil, escucharlos/las y ofrecerles la oportunidad de establecer relaciones basadas en la confianza.

Cabe destacar que, Aldeas Infantiles SOS tiene los siguientes parámetros para incorporar personal:

1. En los procedimientos de selección, reclutamiento y verificación se aplican los estándares más altos. Los y las postulantes a cualquier puesto sea como colaborador/a o voluntario/a deberán dar a conocer su registro penal, lo que se hará mediante la presentación de antecedentes penales u otro documento correspondiente y la revisión de referencias.
2. Todos/as los/las colaboradores y colaboradoras reciben la formación adecuada y al firmar el código de conducta confirman que entienden y se comprometen con nuestra política de protección infantil.
3. Durante su primer mes de trabajo se ofrece a todos/as los/las colaboradores y colaboradoras orientación sobre la política de protección infantil.
4. La protección infantil constituye un tema habitual en todos los Programas de formación.
5. A través de la formación y del intercambio de experiencias aprendemos a diferenciar entre una conducta apropiada y una inapropiada. Los/las colaboradores y colaboradoras que trabajan en la atención de niños, niñas y adolescentes tratan a los/las niños/as con afecto, pero mantienen límites claros y de apoyo.
6. Se brinda la facultad a los/las niños y niñas de asumir la responsabilidad de su propio desarrollo y protección. Se les anima a participar en todos los asuntos que afectan su vida, y a la vez, se les incluye en los debates sobre sus derechos, sobre lo que es un comportamiento aceptable y uno inaceptable, y sobre lo que pueden hacer si sienten que algo no está bien.
7. Se ofrece a todos/as los/las niños y niñas oportunidades de desarrollo individual que se adecuen a sus necesidades y su potencial. Los/las colaboradores y colaboradoras reciben formación y apoyo para realizar actividades de desarrollo infantil.

8. En caso necesario, todos/as los/las colaboradores y colaboradoras que trabajan en la atención de los/las niños, niñas y adolescentes tienen acceso a servicios de asesoramiento familiar.

9. Se anima a los/las colaboradores y colaboradoras a compartir frecuentemente con sus compañeros y compañeras del mismo y de otros Programas sus experiencias sobre cómo abordar el tema de la protección infantil.

10. Se presta la debida atención a asegurar condiciones de trabajo adecuadas en todos los Programas e instalaciones mediante la implementación de los estándares del Manual de Aldeas Infantiles SOS y del Manual de Recursos Humanos, también tomando en cuenta las condiciones legales y culturales de cada una de las asociaciones nacionales.

11. Se apoya a crear conciencia y a desarrollar las capacidades de los padres, las comunidades y los referentes religiosos para que tomen medidas disciplinarias positivas en lugar del castigo corporal.

12. Mediante el trabajo de abogacía de Aldeas Infantiles SOS en las comunidades y sociedades se fortalecen los sistemas de protección que previenen, y responden de una mejor manera a los temas de protección infantil planteados por los niños y las niñas.

### **c) Denuncia**

Aldea Infantil SOS, declaran que se toman en serio cualquier inquietud que pueda surgir en un Programa de acogimiento familiar o en cualquier otro Programa, y se llevan a cabo las acciones necesarias. Es por eso que, cada una de las asociaciones nacionales define e implementa procedimientos de denuncia y respuesta claros, incluyendo líneas de comunicación interna y definiendo los roles y responsabilidades de todas las personas involucradas.

1. En cada instalación y Programa se designará un equipo de protección infantil constituido por tres personas que los/las niños, niñas, colaboradores y colaboradoras conocen, ante quienes pueden denunciar las inquietudes en el tema de protección infantil. Dichos equipos estarán preparados, por un lado, para reaccionar de la manera adecuada en caso de crisis y documentar cualquier incidente de abuso infantil<sup>6</sup>. Por otro lado, el objetivo principal de sus

esfuerzos será el de crear conciencia sobre el abuso y prevenirlo. En todas las Aldeas Infantiles SOS el equipo estará compuesto por el/la directora/a de aldea, al menos una madre SOS y otro/a colaborador/a elegido/a, o una persona asociada (p. ej. un/a trabajador/a social, el/ la líder de la comunidad, etc.). En las demás instalaciones y Programas también se elegirán equipos de protección infantil conformados por el/la director/a y dos colaboradores o colaboradoras (o un miembro de la comunidad). Lo ideal sería que al momento de elegir a los equipos de protección infantil se tome en cuenta la voz de los/las niños, niñas y adultos/as que participan en los Programas de Aldeas Infantiles SOS. Las personas acusadas de abuso no podrán, desde luego, formar parte del equipo.

2. A nivel nacional, el/la directora/a nacional dirige el equipo, el cual está formado entre dos y cuatro personas. Son designados/as por la junta directiva para monitorear el estado general de la protección infantil en la asociación nacional. Uno/a de los/las representantes del equipo de protección infantil nacional debe participar en las investigaciones sobre cualquier tipo de abuso infantil. El/la directora/a nacional es la persona responsable y presenta un informe semestral a la junta directiva sobre el estado nacional de la protección infantil en la asociación nacional correspondiente de Aldeas Infantiles SOS.

3. La confidencialidad es de una importancia fundamental si se trata de casos de abuso; toda la información deberá manejarse con confidencialidad. Debe informarse al niño, a la niña o a cualquier otra persona que denuncie un caso de abuso infantil, que la información sólo será compartida con personas autorizadas a tener acceso a ella, es decir, con el equipo de protección infantil y otras personas involucradas.

4. Todos/as los/las colaboradores y colaboradoras tienen la obligación de poner en conocimiento inmediato de un miembro del equipo de protección infantil cualquier información que tengan sobre un posible caso de abuso infantil. Se considera cómplice a todo/a adulto/a que retenga información o encubra cualquier tipo de abuso.

5. Se apoyará y protegerá a todos/as los/las niños, niñas y colaboradores/as u otros adultos/as que denuncien casos de abuso. La persona acusada tendrá la oportunidad de defenderse.

**d) Respuesta**

En todos los Programas SOS se toman en serio cualquier tipo de abuso infantil sin excepción y se responde a ellos de acuerdo con su gravedad. Aseguramos que haya siempre una respuesta, independientemente de si el abuso cometido fue grave o no. Al implementar estas respuestas, se garantiza que se lleve a cabo un procedimiento justo y transparente, de modo que no se juzgue a nadie por equivocación y que se protejan los derechos de todas las personas involucradas.

1. Se hace énfasis en proteger al niño y la niña siempre que se sospeche o compruebe un caso de abuso o negligencia. Simultáneamente, se pondrán a disposición de todas las personas involucradas medidas para su recuperación y protección. Las personas afectadas (en una familia SOS, en familias que participan en Programas de fortalecimiento familiar o en hogares juveniles, etc.) Recibirán el asesoramiento y apoyo necesario.

2. Cada una de las asociaciones nacionales determina el procedimiento a seguir según el nivel de abuso. Un/a experto/a externo/a y un/a representante del equipo nacional de protección infantil deberán participar en la investigación de un caso de abuso infantil.

3. En todos los casos de abuso una persona neutral y no involucrada en el caso realizará la investigación interna y presentará los resultados al equipo de protección infantil que decidirá los pasos a seguir.

4. En caso de un abuso entre niños o niñas, la respuesta pondrá énfasis en lo que sea mejor para el desarrollo y la protección de todos/as los/las niños o niñas involucrados/as.

5. Si un/a adulto/a comete un abuso se darán los pasos legales dependiendo de la gravedad, según los procedimientos nacionales de denuncia y respuesta que define el nivel de respuesta en cada caso individual. De ser necesario, se ofrecerá asistencia legal.

6. En las asociaciones nacionales existe un liderazgo claro, con una persona responsable de manejar la información, así como la comunicación interna y externa relacionada con los casos de abuso infantil. Esta persona recibe el apoyo del equipo de protección infantil.

7. Se toman decisiones y emprenden acciones rápidamente.

8. Se informará sobre los casos a las autoridades de bienestar infantil de acuerdo con el procedimiento definido por la asociación nacional.

9. En las instalaciones o Programas se conservará un archivo con la documentación de todos los casos de abuso denunciados y sus conclusiones.

## **II. Política de equidad de género de Aldeas Infantiles SOS**

La presente política expone la postura de la organización frente a la mejor manera de integrar en su trabajo una perspectiva de equidad de género. Esta se orienta bajo los principios de equidad de género consagrados en la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979), la Convención sobre los Derechos del Niño (1989), la Plataforma de Acción de Pekín de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (1995) y la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de la Organización de las Naciones Unidas sobre Mujeres, Paz y Seguridad (2000). La misma, se elaboró tras un proceso consultivo con amplia participación y retroalimentación de las asociaciones nacionales y asociaciones promotoras y de apoyo. Previamente se ejecutó un análisis pormenorizado de la situación con opiniones de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, cuidadores y cuidadoras de los Programas de Aldeas Infantiles SOS.

Aldeas Infantiles SOS se compromete con una política de equidad de género que abarque a los niños, niñas y adultos del grupo meta y la organización. La misma se orienta temas relativos al cuidado como la protección contra la violencia infantil y la igualdad de acceso de los niños y niñas a la educación y atención médica. En reconocimiento de las desventajas que enfrentan las niñas y mujeres en muchas partes del mundo. De la misma manera, se promueve el empoderamiento de este grupo.

### **a) Grupos meta**

A continuación se presentan los principales grupos meta:

- **Niños, niñas, adolescentes y jóvenes participantes de los Programas de Aldeas Infantiles SOS:** Dentro de sus Programas, se reconoce y aborda toda inequidad que enfrenten los niños y niñas a causa de su género.

- **Cuidadores y cuidadoras en las familias SOS**, familias de guarda y familias de origen: Aldeas Infantiles SOS integra en toda su labor con los cuidadores y cuidadoras una perspectiva de equidad de género, en tanto elimina la discriminación de este grupo a causa de su género. En particular, la organización lucha por impulsar el empoderamiento de las madres, tías y asistentes de SOS.

-**Todos los demás colaboradores y colaboradoras:** Aldeas Infantiles SOS se compromete a no discriminar a ningún colaborador o colaboradora por motivos de género. Se extiende a los colaboradores y colaboradoras de todos los Programas de Aldeas Infantiles SOS, sus oficinas y juntas directivas.

-**Aliados de Aldeas Infantiles SOS** (organizaciones comunitarias formales e informales, otras ONG, gobiernos y proveedores de servicios): Aldeas Infantiles SOS colabora con distintos aliados para velar por la equidad de género en todos sus Programas.

## **b) Principios**

Esta política se basa en los siguientes principios:

- Prevenir todo tipo de violencia contra niños, niñas y mujeres. Se realizan acciones de sensibilización a los niños, niñas y personas adultas sobre los diversos tipos de violencia y abuso según el género de la víctima y sobre el hecho de que, pese a que la mayoría de víctimas de violencia son mujeres, los hombres también son objeto de la misma.

- Se presta atención a la igualdad de oportunidades para que los niños y niñas accedan a todos los niveles de una educación de calidad formal y no formal. De la misma forma, se promueve el acceso a una educación de calidad de los niños y niñas que se tiene en cuidado, además, se realizan acciones para desarrollar sus capacidades y dotarles de formación, destrezas para la vida y recursos de producción como los créditos, a partir de sus necesidades de género a fin de que se conviertan en personas adultas autosuficientes.

- Se sensibilizan a los niños, niñas, cuidadores y cuidadoras sobre temas de salud sexual y reproductiva y promovemos la atención médica materna de niñas y mujeres. Por tanto, se

promueve, que las niñas y mujeres tengan un mayor ámbito de elección en torno a su comportamiento sexual y reproductivo. La organización crea y conserva un entorno propicio que reduzca la vulnerabilidad de los niños, niñas y sus cuidadores y cuidadoras respecto de la transmisión del VIH. También impulsamos el acceso de las mujeres a la atención médica materna.

- Aldeas Infantiles SOS se compromete a abordar las barreras de género con el empoderamiento económico de las familias de origen. En este sentido, se promueve el empoderamiento económico y desarrollo de la confianza de las cuidadoras vulnerables, quienes a menudo son jefas de hogar sin acceso a los recursos de producción necesarios para alimentar y cuidar a sus propias familias.

- La organización trabaja para transformar las disparidades de género y se desarrolla capacidades que promuevan la equidad de género en Aldeas Infantiles SOS. Por tanto, se procura eliminar las disparidades de género entre todos los colaboradores y colaboradoras de la organización y mejorar la capacidad de Aldeas Infantiles SOS de poner en práctica los principios de equidad de género. La promoción de la equidad de género responde al compromiso de todos los colaboradores y colaboradoras, en particular de la gerencia de mayor rango.

### c) Implicaciones

Aldeas Infantiles SOS, se rige por los principios mencionados, los cuales conllevan implicaciones específicas que se describen a continuación:

**Tabla 2**

#### **Principios e implicaciones**

<b>Principios</b>	<b>Implicaciones</b>
<b>Protección contra la violencia de género</b>	Prevenir todo tipo de violencia contra niños, niñas y mujeres. - Se aplica una perspectiva de equidad de género a nuestros sistemas de protección infantil, incluido el Código de Conducta.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se promueven debates abiertos con las niñas y niños sobre las dimensiones de la violencia de género y trabajamos con ellos para identificar las medidas de protección.</li> <li>- Se capacitan a las madres/padres/tías SOS y demás cuidadores y cuidadoras sobre las dimensiones de la violencia de género y la Convención sobre los Derechos del Niño, a fin de comprender las implicaciones para los niños, niñas, hombres y mujeres de la comunidad. Además, se toma en cuenta la postura en contra de los matrimonios infantiles y la mutilación genital femenina. Asimismo, por cambiar las actitudes y normas de la comunidad mediante procesos participativos y la identificación de líderes y lideresas de opinión y responsables de las tomas de decisiones</li> </ul>
<p><b>Igualdad de acceso a una educación de calidad</b></p>	<p>Se presta atención en todos los Programas a la igualdad de oportunidades para que los niños y niñas accedan a todos los niveles de una educación de calidad formal y no formal.</p> <p>En Aldeas Infantiles SOS, las madres/padres y tías SOS tienen la responsabilidad de garantizar que las niñas y niños reciban el mismo nivel y calidad de educación.</p> <p>Se identifica las distintas necesidades de las niñas y niños al ayudarles a encontrar un empleo cuando están a punto de independizarse, por ejemplo, al facilitar pasantías con aliados del sector privado.</p> <p>Se incentiva a que las comunidades y familias envíen a los niños y niñas a las escuelas.</p> <p>Se apoya la reinserción escolar de las madres jóvenes.</p> <p>Se colabora con los centros educativos en la creación de un entorno seguro para las niñas mediante la sensibilización en temas de género como la prevención del hostigamiento sexual.</p> <p>En la medida de lo atinente, se supe agua e infraestructura sanitaria en los centros educativos para prevenir la deserción escolar de las niñas.</p>

<p><b>Sensibilización en salud sexual, reproductiva y materna</b></p>	<p>Se sensibiliza a los niños, niñas, cuidadores y cuidadoras sobre temas de salud sexual y reproductiva y se promueve la atención médica materna de niñas y mujeres.</p> <p>Se enseña educación sexual a las niñas y niños de todos los Programas pertinentes.</p> <p>En los centros médicos de Aldeas SOS, se ofrecen conocimientos especializados, se prestan servicios de planificación familiar, prevención y tratamiento de enfermedades de transmisión sexual, en particular el VIH/SIDA, y se suministra información sobre salud reproductiva a los hombres y mujeres.</p> <p>Asimismo, se identifica a las madres, incluidas adolescentes, para ofrecerles atención médica prenatal y posnatal, garantizarles un parto seguro a cargo de profesionales calificados y educación sobre la salud perinatal.</p>
<p><b>Empoderamiento económico de las niñas y mujeres</b></p>	<p>Aldeas SOS se compromete a abordar las barreras de género con el empoderamiento económico de las familias de origen.</p> <p>En todos sus Programas, los cuidadores y cuidadoras promueven la participación equitativa de hombres y mujeres en las plataformas de toma de decisiones a fin de fortalecer su confianza.</p> <p>En cooperación con las organizaciones comunitarias, procuramos dotar de recursos para la autosuficiencia económica a las familias de origen, en especial a los hogares encabezados por mujeres, en sus Programas de fortalecimiento familiar.</p> <p>Se procura incentivar la participación de los cuidadores y cuidadoras en las organizaciones comunitarias, por ejemplo, en grupos de apoyo a la comunidad y comités de protección infantil.</p> <p>En dichos comités, se impulsa la participación equitativa de hombres y mujeres, un entorno que propicie la participación activa de la mujer y una plataforma en la que sus opiniones sean escuchadas.</p>
<p><b>Transformación de las disparidades de género en SOS</b></p>	<p>Se transforman las disparidades de género y se desarrollan las capacidades que promuevan la equidad de género en la organización.</p>

	<p>Se garantiza la continuidad en la protección de las niñas que quedan embarazadas mientras viven en una Aldea Infantil SOS.</p> <p>A ningún niño se le obligará a abandonar a su familia SOS por su condición de adolescente a una edad temprana.</p> <p>Se respeta la orientación sexual y/o identidad de género de cada niño, niña, adolescente y joven y se trabaja por garantizar que no se les discrimine por tal motivo.</p> <p>Se reconoce que todo cuidador y cuidadora, indistintamente de su género, orientación sexual o identidad de género, goza del mismo derecho de cuidar y orientar el desarrollo de los niños y niñas a su cuidado.</p> <p>Se garantiza la continuidad del empleo de las madres/tías SOS que quedan embarazadas y desean seguir con su profesión.</p> <p>Aldeas SOS tiene como objetivo prevenir la separación de las niñas y niños biológicos de las madres/padres y tías SOS, por lo que se esfuerza en ofrecer soluciones que garanticen el bienestar de ambos.</p> <p>Se condena la discriminación de colaboradores o colaboradoras por motivos de género en todo el proceso de reclutamiento, de modo que las mujeres y los hombres gocen de igualdad de oportunidades laborales.</p> <p>Se trabaja por garantizar igualdad de pago y condiciones a partir de las necesidades de género, por ejemplo, flexibilidad de las condiciones laborales para las madres.</p> <p>Se procura garantizar una representación equitativa de hombres y mujeres en puestos de gobernanza, gerencia y juntas directivas.</p> <p>Se practica la tolerancia cero contra todo tipo de abuso por motivos de género dentro de la organización, incluida la violencia y el hostigamiento sexual, en la organización. Para ello, se cuenta con procedimientos claros de denuncia y respuesta.</p>
--	---

Nota: En base a la Política de Equidad de Género de Aldeas Infantiles SOS.

## **Desarrollo de capacidades organizacionales en equidad de género**

De acuerdo a esta política, Aldeas SOS educa a sus cuidadores y cuidadoras para que reconozcan las actitudes y prácticas discriminatorias de género. En este sentido, se desarrollan capacidades en todos los colaboradores y colaboradoras para que comprendan mejor la complejidad de las relaciones de género y su vinculación con el cuidado.

De igual manera, se integran en todos los Programas una perspectiva de equidad de género, en tanto se lanza el pilotaje de Programas innovadores dirigidos específicamente a la equidad de género. Ocurre el mismo proceso en las nuevas políticas y manuales los principios de equidad de género.

Del mismo modo, se garantiza el monitoreo de la Política de Equidad de Género, mismo que comprende datos cuantitativos desglosados por género y estudios cualitativos que arrojen análisis de género a fin de supervisar el avance de la organización.

### **Los indicadores de la aplicación del MOI**

La línea gerencial de Aldeas Infantiles SOS ejecuta un monitoreo sobre la aplicación del Modelo de Organización Integrada (MOI). A continuación, se presentan algunos indicadores que se constituyen en un referente de autorregulación.

**Tabla 3**

### **Los indicadores de la aplicación del MOI**

<b>Componentes técnicos</b>	<b>Indicadores de aplicación</b>
<b>a) Estructura</b>	<p><b>¿Responde la estructura a las exigencias del plan estratégico y el desarrollo de la Asociación Nacional?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite y/o fomenta la autonomía.</li> <li>- Permite y/o fomenta la interacción de sus componentes.</li> <li>- Están establecidas las funciones en relación al plan.</li> <li>- Permite la adecuación de las funciones en base a la realidad del entorno.</li> </ul>
	<p><b>¿Se han distribuido de manera clara y adecuada las responsabilidades en todos los niveles y áreas funcionales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Está diferenciada la línea de gerencia, de la de asesoramiento y de la línea de corresponsabilidad</li> </ul>

	<p>- Están diferenciadas las responsabilidades del nivel de Director Nacional, de los Sub Directores Nacionales y/o de los Directores de Programa.</p> <p>- Están diferenciadas las responsabilidades de la Junta Directiva con las del Director Nacional, Comité Nacional con la Dirección de Programas.</p> <p><b>¿Cómo es el flujo de comunicación e información entre los diferentes niveles e instancias?</b></p> <p>- Existe fluidez de información de tipo horizontal, entre actores del mismo nivel.</p> <p>- Existe fluidez de información entre diferentes niveles e instancias. (entre directores de Programa y Director Nacional, o con el/ la Presidente.</p> <p>- Existen obstáculos que impiden una buena comunicación.</p> <p><b>¿La estructura formal tiene mayor impacto y efectividad en la organización que las estructuras informales?</b></p> <p>- La mayoría de las decisiones son tomadas por la estructura formal.</p> <p>- A pesar de la existencia de subgrupos de poder, lo formal tiene mayor peso y decisión.</p>
<b>b) Estrategia</b>	<p><b>¿Qué grado de uso e importancia se da a las estrategias de la Federación para guiar cotidianamente las acciones operativas de la AN?</b></p> <p>- La toma de decisiones importantes es en base a las Estrategias de la Federación.</p> <p>- Existe una difusión y conocimiento de las Estrategias de la Federación.</p> <p><b>¿Hay un uso regular y frecuente para evaluar las acciones operativas en base a los lineamientos del plan estratégico?</b></p> <p>- Las evaluaciones y monitoreo están en base a las estrategias de la Federación.</p> <p>- Las evaluaciones y monitoreo se basan en el Plan Nacional.</p> <p><b>¿Se adecuan las estrategias nacionales a las políticas de la Federación SOS KDI?</b></p> <p>- Existe consistencia de las estrategias nacionales con las estrategias y políticas de la Federación.</p> <p>- Existe consistencia de las acciones cotidianas de la AN con las estrategias y políticas de la Federación.</p>
<b>c) Sistemas</b>	<p><b>¿Existe sistemas de monitoreo que se usan regularmente para tomar decisiones que mejoren los Programas?</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen rutinas en la aplicación del uso de información para tomar decisiones</li> <li>- Son vigentes los resultados de monitoreo en el CNO.</li> </ul> <p><b>¿Existen bases de datos de “Un Programa”, accesibles para diferentes niveles de colaboradores?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos actualizados.</li> <li>- Reportes e informes que se comunican a varios niveles.</li> <li>- Toma de decisiones en base a reportes producidos de las bases de datos.</li> </ul> <p><b>¿Existen controles internos y/o auditorías internas que aseguran el buen uso de los recursos económicos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de controles internos que acaban en la toma de decisiones clave.</li> <li>- Regularidad en las auditorías internas.</li> </ul>
<p><b>d) Estilo de liderazgo</b></p>	<p><b>¿Cuál es el estilo de liderazgo que perciben sus colaboradores en la relación que tienen con el/la Gerente Social del Programa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Es un líder motivador para el resto de sus colaboradores.</b></li> <li>- Señala las metas y objetivos a alcanzar para cada uno de sus subalternos.</li> <li>- Muestra una visión del futuro de la organización.</li> <li>- Delega y fomenta la autonomía de las unidades y los colaboradores.</li> <li>- Transmite confianza en el logro de metas a sus colaboradores.</li> <li>- Comunica retos de la organización y apoya y anima para alcanzar dichos retos.</li> <li>- Organiza y distribuye adecuadamente tareas y responsabilidades.</li> <li>- Aclara, explica, convence sobre futuros cambios.</li> <li>- Da seguridad en la difusión de nuevos conceptos.</li> <li>- Permite la participación en la construcción de metas y caminos a seguir.</li> </ul> <p><b>¿Se muestra como un rol y función diferente a cargos como de los Asesores, DN y Sub Directores Nacionales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmite una clara diferencia del rol y funciones que cumple en relación a otros cargos.</li> <li>- Su rol es más político que operativo.</li> <li>- Está integrado en organizaciones locales y asume roles importantes en los mismos.</li> <li>- Tiene buenas relaciones con autoridades del gobierno nacional y otras autoridades departamentales.</li> <li>- Representa a la organización en eventos nacionales y locales</li> <li>- Trabajo con los comités locales de apoyo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta la firma de convenios con organizaciones, empresas y autoridades.</li> </ul> <p><b>¿Está integrado a equipos internacionales de la Federación SOS KDI? Participa, y comunica a su equipo, su trabajo en el grupo de vecindad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se muestra como un Representante de la Federación (fidelización con SOS KDI)</li> <li>- Apoya al desarrollo de los otros Programas</li> <li>- Transfiere conocimientos y otros avances de desarrollo nacional al resto de líderes y gerentes.</li> </ul> <p><b>¿Fomenta el trabajo en equipo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace encargos oficiales a equipos, designando a sus participantes de forma clara y explícita.</li> <li>- Plantea plazos y metas claras para cada equipo.</li> <li>- Hace seguimiento al trabajo de equipos.</li> <li>- Alienta el trabajo de equipos.</li> <li>- Pide cuentas de logros y resultados en equipo, de manera motivadora, y constructivo.</li> <li>- Es notable el espíritu de equipo, entre los colaboradores de la ON y los Programas.</li> <li>-Da prioridad a los equipos oficiales por encima de los equipos no oficiales.</li> </ul> <p><b>¿Empodera y apoya a los equipos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes y equipos se sienten seguros para tomar decisiones.</li> <li>-Los líderes y equipos sienten que pueden actuar tranquilos porque sus superiores confían en ellos.</li> <li>-Al llamar la atención a los líderes y colaboradores lo hace sin agredir.</li> <li>-Permite la coordinación entre todos los niveles.</li> <li>- Gestiona el desempeño de los colaboradores.</li> <li>- Gestiona el desempeño de los equipos de trabajo.</li> <li>- Genera, fomenta y desarrolla internacionalmente líderes jóvenes y talentosos.</li> <li>- Promueve, permite y fomenta la comunicación entre los líderes, equipos con otros actores nacionales, internacionales de otras AN y de la Secretaría General.</li> </ul> <p><b>¿Se toman decisiones de manera transparente y comprensible para todos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se toman decisiones preferentemente participativas, se evita toma de decisiones autoritarias o centralizadas.</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gran mayoría de colaboradores y “participantes” pueden comprender los porqués de las decisiones clave.</li> <li>- La toma de decisiones importantes respeta los referentes (Estatutos, Guía del CNO, Reglamento de Empleo, etc.) de la AN y los referentes internacionales.</li> </ul> <p><b>¿El flujo de información es accesible para todas las partes interesadas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los colaboradores pueden tener acceso a la información necesaria para su trabajo, sin necesidad de trámites y permisos.</li> <li>- No existe prohibiciones sobre el manejo de información de trabajo, o por lo menos las autorizaciones están descentralizadas.</li> <li>- No puede existir mucha información clasificada como confidencial, salvo las que preservan la vida de niños, niñas, y colaboradores.</li> </ul>
<p><b>e) Cultura organizacional</b></p>	<p><b>¿En la cultura organizacional existe un predominio de los siguientes valores?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La creación y desarrollo de una ambiente agradable y motivador.</li> <li>- El buen trato.</li> <li>- El apoyo y la solidaridad entre colaboradores.</li> <li>- La libertad para expresar opiniones y sentimientos, un gran respeto por la “opinión del otro”.</li> <li>- Sentirse valorado.</li> <li>- Sentimiento de participación.</li> <li>- Derecho a la superación y al ascenso. Oportunidades de capacitación.</li> <li>- Promover el liderazgo intencionalmente.</li> <li>- Confianza y capacidad de entregar responsabilidades</li> </ul>

Nota: En base a: “La gerencia social enfocada en el desarrollo del entorno familiar para la protección de un niño, una niña” de Aldeas Infantiles SOS.

## **VI. Plan estratégico de comunicación de Aldeas SOS La Paz, Bolivia**

Dentro del Plan Estratégico de Comunicación de Aldeas SOS 2018 del Programa La Paz en Bolivia, es un documento que se centra en tres áreas: interna, incidencia, corporativa y financiamiento.

Los objetivos de dicho plan son:

- 1) Mejorar la comunicación e información interna en la localidad La Paz.
- 2) Convertir a los colaboradores/as en puntos de contacto eficientes de la marca.
- 3) Fidelizar a los colaboradores/as con las actividades de la localidad.

- 4) Posicionar la problemática de la niñez en los actores clave identificados.
- 5) Generar espacios para la visibilización de la problemática.
- 6) Generar insumos de comunicación para el posicionamiento de la localidad.
- 7) Establecer puntos de contacto para la relación con los actores clave.
- 8) Dar soporte comunicacional a las campañas previstas por Recaudación de Fondos.
- 9) Incrementar la base de Amigos SOS de la localidad.
- 10) Dotar de material comunicacional para la captación y fidelización de Amigos SOS.

### **Comunicación interna**

En esta sección, se van a presentar las acciones, factores e indicadores que inciden en el campo de la comunicación interna del Programa de Aldeas Infantiles SOS, de acuerdo con su plan estratégico de comunicación 2018.

A continuación, se presentan los objetivos, acciones, públicos, medios, resultados esperados, indicadores y resultados finales relacionados a la comunicación interna dentro del Programa.

El Objetivo 1 apunta a:

- Mejorar la comunicación e información interna en la localidad La Paz. La acción principal es la implementación del sistema de comunicación institucional. La misma que está dirigida los colaboradores y colaboradoras de la localidad La Paz.
- Los medios previstos a utilizar son:
  - Panel Informativo.
  - Boletín interno.
  - Protocolos de información formal.
- Los resultados para este objetivo son poseer medios de información y comunicación establecidos en la localidad La Paz. Además, de un sistema de comunicación institucional internalizado en el equipo de trabajo.
- El indicador para evaluar el cumplimiento de este objetivo, es que el 90% de los colaboradores/as reconocen los medios y protocolos de información y comunicación de la localidad La Paz.

- Hasta el momento se tiene como resultado la implementación del panel informativo. También, se posee un bosquejo del Boletín interno a ser aprobado por el Equipo Línea de Gerencia (ELG).

El Objetivo 2 se orienta a:

- Convertir a los colaboradores/as en puntos de contacto eficientes de la marca. La principal acción de este objetivo es el Taller de marca "Encuentros", el cual no se realizó hasta la fecha.

- Se tiene previsto realizar 2 talleres (1 por semestre) dirigido a los colaboradores y colaboradoras de la localidad La Paz.

- Como resultado esperado se espera que, los colaboradores/as vivencian la marca en su trabajo diario.

- El indicador para evaluar el cumplimiento de dicho objetivo, es que el 90% de los colaboradores/as conocen los lineamientos principales de la marca y los implementan en su trabajo diario.

El Objetivo 3 apunta a:

- Fidelizar a los colaboradores/as con las actividades de la localidad. La acción fundamental de este objetivo es el plan de actividades internas (en relación con GTH) dirigido a los colaboradores y colaboradoras de la localidad La Paz.

- Se ha previsto utilizar notas sobre las actividades internas de la localidad difundidas por los medios institucionales.

- El resultado esperado para este objetivo es que, los colaboradores/as se fidelizan a través del reconocimiento en el trabajo de la localidad.

- El indicador para evaluar la ejecución de dicho objetivo, es que el 90% de las actividades internas se comunican a través de los medios internos e institucionales.

- En la actualidad todas las actividades del Programa se socializan a través de los medios institucionales (correo, panel, dejando huellas).

## Observación participante

<b>Ficha de observación N°1</b>	
<b>FICHA N°1</b>	<b>Reunión entre mamás, tías y asistente social con Sol Rocha, Responsable de Familia SOS en comunidad.</b>
<b>Elabora:</b>	Valeria Mendoza Boyán
<b>Lugar:</b>	Aldeas Infantiles SOS (Mallasa)
<b>Fecha:</b>	29-08-18
<b>Datos observados</b>	<p><b>Acciones comunicativas internas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Comunicación interna de tipo ascendente. Se produjo con la participación de las mamás, tías y asistentes sociales quienes expresaron sus sugerencias, necesidades, opiniones e ideas a Sol Rocha, Responsable de Familia SOS en comunidad sobre los temas que conciernen a su labor, como ser: la actividad de integración, las vacaciones, el rol de descansos de las madres y tías, el día del estudiante, la peregrinación a la virgen (se aclaró que se respeta las creencias de cada una y su participación) y los nuevos servicios para los niños y niñas. Además, de temas relacionados al mantenimiento de los hogares de la Aldea SOS.</li> <li>2) De igual manera, se observó una comunicación de tipo descendente, ya que Rocha informó a las mismas, sobre varias decisiones que tomó el nivel gerencial de la organización.</li> <li>3) Retroalimentación por parte de las mamás y tías a Sol Rocha. Ellas expresaron sus sugerencias, comentarios, dudas, solicitudes. Asimismo, dieron sus opiniones positivas y negativas.</li> <li>4) Rocha resaltó los valores y principios de la organización a las participantes de la reunión para que los tengan en cuenta en su labor como madres de los niños y niñas de Aldeas SOS. <i>“Recuerden que se debe trabajar desde una mirada integral el desarrollo del niño o niña, es decir, lo físico y mental”</i>, sostuvo Rocha.</li> <li>5) Se planificaron actividades en consenso en coordinación con Rocha. La responsable destacó la importancia de socializar la campaña “Me importa” de Aldeas SOS dentro de la comunidad. Se estableció fecha para un taller sobre la misma.</li> </ol> <p><b>Comportamientos de las funcionarias/os</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Comportamiento amigable entre las madres, tías y la Responsable de Familia SOS en comunidad.</li> <li>2) Algunas madres participan más que otras. Sin embargo, la mayoría presta la atención debida a la reunión, cuatro de ellas toman notas.</li> <li>3) En varias ocasiones las madres y tías se han distraído con el celular.</li> </ol>

- 6) Una de las madres no estaba atenta y no sabía de lo que se hablaba (otra madre le explicó).
- 7) Se observó que las madres tuvieron mayor interés y entusiasmo en los siguientes temas: actividad de integración, vacaciones y el rol de descansos de las madres y tías. Mientras que, hubo menor interés y participación en temas como, el día del estudiante, peregrinación a la virgen y los nuevos servicios para los niños y niñas.
- 8) Se ha percibido que en situaciones difíciles, las madres y tías se han apoyado en el cuidado de los niños y niñas de Aldeas SOS. Esto, se ha agradecido y aplaudido en la reunión. *“Hay solidaridad entre nosotras, pero también tomemos en cuenta nuestros descansos, ya que el niño o niña, puede que nos necesite en alguna situación extraordinaria”*, comentó y llamó a la reflexión una madre. Además, afirmó que realizar el rol de descansos es difícil de realizar, muchas madres asintieron. Ante esto, Rocha pide manifestaciones que puedan ayudar en este proceso.
- 9) Hubo molestia por parte de algunas madres en relación a otras dos madres (quienes no estaban presentes en la reunión), por sus llegadas y faltas son recurrentes. *“Les pido que exista consenso y también que el mensaje llegue de buena manera entre ustedes”*, declaró Rocha ante esta queja.
- 10) Dos madres se fueron antes de finalizar la reunión. Otras también, se notaban fatigadas por irse, porque tenían actividades del hogar con los niños y niñas de la Aldea.

#### **Manejo de instrumentos, medios y herramientas de comunicación interna**

- 1) Las madres, tías, asistentes sociales y la Responsable de Familia SOS en comunidad tienen un grupo de la aplicación móvil WhatsApp, donde se mantienen informadas de las actividades que realizan, así como el envío de documentos. Por ejemplo, se envió el rol de descanso que se estableció ese día.
- 2) Se observó la Programación de los roles de descanso de las madres y tías sobre un calendario prediseñado.
- 3) Rocha tenía a su disposición una computadora portátil y un proyector Data Show, en esta ocasión no se la utilizó.
- 4) Rocha recordó el envío de informes técnicos de servicios externos presentados a los asesores familiares por parte de las madres.
- 5) Finalmente, se realizó un acta de la reunión con los temas concertados, donde firmaron todas las participantes. Asimismo, se controló la asistencia con una planilla.

**Coordinación interna:** La reunión se llevó de manera organizada dirigida por Rocha y con la participación activa de las madres, tías y asistente social. Esta se dividió por temas como: servicios, actividades, nuevos cargos, sugerencias, vacaciones, rol de descanso, campaña “Me importa” y actividades extra.

**Liderazgo:** Se observó que se establecen líderes para diferentes actividades en coordinación con Rocha. En este sentido, se promovió la iniciativa de las madres y tías para ser responsables de las distintas actividades de las familias de Aldeas SOS.

	<b>Fluidez en el intercambio de mensajes:</b> Hubo mucha fluidez en el intercambio de los mensajes por parte de ambas partes.
--	---

<b>Ficha de observación N°2</b>	
<b>FICHA N°2</b>	<b>Reunión entre mamás, tías y asistente social con Sol Rocha, Responsable de Familia SOS en comunidad</b>
<b>Elabora:</b>	Valeria Mendoza Boyán
<b>Lugar:</b>	Aldeas Infantiles SOS (Mallasa)
<b>Fecha:</b>	12-09-18

<b>Ficha de observación N°3</b>	
<b>FICHA N°3</b>	<b>Comité entre Asesor Familiar, Responsable de Familia SOS en comunidad, madres y Gerente Operativo de Territorio.</b>
<b>Elabora:</b>	Valeria Mendoza Boyán
<b>Lugar:</b>	Aldeas Infantiles SOS (Mallasa)
<b>Fecha:</b>	18- 09-18

<p><b>Datos observados</b></p>	<p><b>Acciones comunicativas internas</b></p> <p>1) Comunicación interna de tipo ascendente, ya que Roberto Rodríguez, Gerente Operacional y las madres con sus hijos en las comunidades y talleres de padres madres, Gerente de Asesoría Familiar y de Soporte a la Familia de las Aldeas SOS en la comunidad mujer (organizada por las pasantes de Trabajo Social y la Plan, que se está estableciendo en este tipo de gestión y que el Gerente Operacional ha informado a las mismas, sobre la coordinación que se debe tener en el trabajo de esta organización de tipo descendente, ya que</p> <p>2) Revalorización de la familia, ya que se está estableciendo en este tipo de gestión y que el Gerente Operacional ha informado a las mismas, sobre la coordinación que se debe tener en el trabajo de esta organización de tipo descendente, ya que</p> <p>3) Revalorización de la familia, ya que se está estableciendo en este tipo de gestión y que el Gerente Operacional ha informado a las mismas, sobre la coordinación que se debe tener en el trabajo de esta organización de tipo descendente, ya que</p> <p>4) Revalorización de la familia, ya que se está estableciendo en este tipo de gestión y que el Gerente Operacional ha informado a las mismas, sobre la coordinación que se debe tener en el trabajo de esta organización de tipo descendente, ya que</p> <p>5) El Asesor Familiar y la Plan de la Aldea SOS en la comunidad mujer (organizada por las pasantes de Trabajo Social y la Plan, que se está estableciendo en este tipo de gestión y que el Gerente Operacional ha informado a las mismas, sobre la coordinación que se debe tener en el trabajo de esta organización de tipo descendente, ya que</p> <p>6) Cuando se reúnen y se reúnen a la Aldea SOS en este sentido, el Gerente Operacional ha informado a las mismas, sobre la coordinación que se debe tener en el trabajo de esta organización de tipo descendente, ya que</p> <p>7) Cuando se reúnen y se reúnen a la Aldea SOS en este sentido, el Gerente Operacional ha informado a las mismas, sobre la coordinación que se debe tener en el trabajo de esta organización de tipo descendente, ya que</p> <p>8) Cuando se reúnen y se reúnen a la Aldea SOS en este sentido, el Gerente Operacional ha informado a las mismas, sobre la coordinación que se debe tener en el trabajo de esta organización de tipo descendente, ya que</p> <p>9) Cuando se reúnen y se reúnen a la Aldea SOS en este sentido, el Gerente Operacional ha informado a las mismas, sobre la coordinación que se debe tener en el trabajo de esta organización de tipo descendente, ya que</p> <p><b>Comportamiento de las funcionarias/os de la madre, otros días festivos y el viaje de fin de año.</b></p> <p>1) Se observó que las madres han sido sorprendidas por la nueva noticia en relación al acogimiento de los nuevos niños y niñas a la Aldea SOS. Una de ellas declaró con tono de reclamo: "nos dijeron que no iba a haber acogimiento hasta el 2020".</p> <p>2) Asimismo, varias madres pidieron reconocimiento por su labor durante más de 10 años. "No cuando se queda diez años", dijo una madre.</p> <p>3) Se conversó acerca de una noticia de abuso sexual en la zona de Mallasa. En relación a esto, "Muestren la noticia a los niños, recuerden que es importante que avisen a sus asesores de familia. Además, todos los asesores deben prevenir el abuso sexual. También haremos una nueva estrategia sobre el tema de sexualidad". "Hemos sido capacitadas y ya sabemos cómo abordar este tema", añadió una madre.</p> <p><b>Manejo de instrumentos, medios y herramientas de comunicación interna</b></p> <p>1) Finalmente, se realizó un acta del comité con los temas concertados, donde firmaron todas las participantes. "Asimismo, se controló la asistencia con una planilla."</p> <p><b>Coordinación interna</b></p> <p>1) Se observó que hubo menor asistencia de madres a comparación de la anterior reunión.</p>
--------------------------------	---

	<p><b>Liderazgo:</b> En esta reunión, se promovió la iniciativa que da apoyo a las madres y tías para cuidar de los nuevos niños.</p> <p>3) Se observó que tres mamás no han participado y otras dos se han distraído con el celular.</p> <p><b>Fluidez en el intercambio de mensajes:</b> Se observó fluidez de mensajes por ambas partes.</p> <p>4) Una madre dejó la reunión porque tenía deberes pendientes en su hogar.</p>
	<p>5) Se notó que varias madres empezaron a murmurar.</p> <p><b>Manejo de instrumentos, medios y herramientas de comunicación interna</b></p> <p>1) Rocha presentó el plan final para las madres por medio de una proyección con el Data Show.</p> <p>4) Rocha se comprometió a enviarles dicho plan al grupo de WhatsApp que tienen.</p> <p>5) Finalmente, se realizó un acta de la reunión con los temas concertados, donde firmaron todas las participantes. Asimismo, se controló la asistencia con una planilla.</p> <p><b>Coordinación interna:</b> La reunión se llevó de manera organizada dirigida por Rocha y con la participación de las madres, tías y asistente social. Esta se dividió por temas como: Plan Final para Madres y tías, servicios, talleres, actividades, viajes y noticias relacionadas a Aldeas SOS.</p> <p><b>Liderazgo:</b> Se observó que se establecen líderes para diferentes actividades en coordinación con Rocha. En este sentido, se promovió la iniciativa de las madres y tías para ser responsables de las distintas actividades de las familias de Aldeas SOS.</p> <p><b>Fluidez en el intercambio de mensajes:</b> Se observó fluidez de mensajes por ambas partes. Sin embargo, algunas madres murmuraban entre ellas.</p>