



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS JURÍDICAS
“Año de la Universidad Emprendedora”

TESIS DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO
(A) EN FILOLOGÍA Y COMUNICACIÓN

TEMA:

Estrategia de comunicación interna para la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático
(ANACC), Managua, II semestre 2017.

AUTORES:

Bra. Karen Rocío Tückler Suazo

Bra. Adriana del Socorro Lacayo Flores

Bra. Cindy Carolina Vivas

Tutor y asesor metodológico: MSC. Milán Prado Cuarezma

Managua, diciembre 2017

¡A la libertad por la Universidad!

Contenido

AGRADECIMIENTO.....	1
DEDICATORIAS.....	2
I. Resumen.....	3
II. Introducción	4
III. Justificación	5
IV. Antecedentes de investigación	6
V. Antecedentes Institucionales Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC).....	7
a. Quiénes somos.....	7
b. Misión.....	7
c. Visión	7
d. Los principales objetivos de la ANACC	7
e. Los ejes de acción de la ANACC	8
i. A nivel local	8
ii. A Nivel nacional.....	8
iii. A Nivel Regional.....	8
iv. A Nivel Internacional	9
f. Prioridades temáticas de la ANACC	¡Error! Marcador no definido.
VI. Planteamiento del problema.....	10
a. Caracterización	10
b. Delimitación	10
c. Formulación.....	10
d. Sistematización.....	10
VII. Objetivo general:.....	11
a. Objetivos específicos:.....	11
VIII. Marco teórico	12
a. Introducción a la comunicación.....	12
b. Las formas de comunicación	14
c. Tipos de comunicación.....	¡Error! Marcador no definido.
i. Comunicación externa	¡Error! Marcador no definido.
ii. Comunicación interna.....	¡Error! Marcador no definido.
iii. Comunicación Ascendente	14
iv. Comunicación Descendente	¡Error! Marcador no definido.
d. La comunicación interna y la organización de la empresa	15

e.	El sistema empresa	15
f.	Los dos eventos de la comunicación interna	16
g.	La comunicación interna en la organización y gestión de calidad	16
h.	Comunicación estratégica.....	17
i.	Los flujos de la comunicación interna.....	18
j.	Los canales informacionales de la comunicación interna.....	18
k.	Los recursos de la comunicación interna.....	19
l.	Principio de la comunicación	19
m.	Las barreras de la comunicación interna	19
n.	Comunicación institucional	21
o.	El plan de la comunicación en las instituciones	21
p.	El diagnóstico	22
q.	El diagnóstico de comunicación.....	22
r.	Análisis FODA	23
s.	Propósitos del análisis FODA.....	23
IX.	Diseño Metodológico	24
a.	Tipo de estudio	24
b.	Unidad de estudio.....	24
c.	Universo y muestra.....	24
d.	Métodos y técnicas	24
e.	Plan de y Análisis Estadístico de los Datos.....	24
X.	Lista de referencias de fuentes citadas en el diseño metodológico	¡Error! Marcador no definido.
XI.	Análisis de encuestas a miembros activos de la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC) 26	
XII.	Análisis de entrevista a Carlos Méndez Vivas, Coordinador de proyecto - Cambio Climático - Coordinador Nacional ANACC.....	44
XIII.	(FODA) resultado del diagnóstico de comunicación en la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático. 48	
XIV.	ESRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ALIANZA NICARAGUENSE ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO (ANACC).....	51
a.	Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
b.	Objetivos de propuesta estratégica	¡Error! Marcador no definido.
c.	Misión y visión de la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático	¡Error! Marcador no definido.
d.	Presentación.....	¡Error! Marcador no definido.
e.	Metodología para ejecutar el plan estratégico	¡Error! Marcador no definido.

f.	Desafíos	; Error! Marcador no definido.
g.	Conclusión.....	; Error! Marcador no definido.
XV.	Anexos	57
1.	¿cuáles son los medios de comunicación que utiliza para informar dentro de la Alianza?	57
(Valid4)	¿Puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de la Alianza?	60
XVI.	Bibliografía.....	56

AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud principal está dirigida al Creador y Salvador de nuestras vidas a Jesucristo, por habernos brindado sabiduría de lo alto que ha sido de apoyo y de bendición en el transcurso de nuestra formación académica y en la culminación de nuestra carrera. A nuestros padres, por la educación, valores y principios que nos han inculcado hasta este momento. A nuestros docentes que nos han acompañado durante este largo camino, brindándonos siempre orientaciones con profesionalismo y ética en la adquisición de conocimientos. A nuestro tutor Milán Prado Cuarezma, quien, con sus consejos y orientaciones, estuvo en todo momento en la realización de este proyecto, en el cual fue un pilar fundamental, gracias a todos ustedes por el apoyo que nos han brindado.

DEDICATORIAS

A Dios por haberme dado sabiduría en esta etapa de mi vida. A mi madre Juana del Carmen Suazo Salgado, por haberme guiado siempre en el camino del bien y por su apoyo en mis estudios universitarios y a mi Padre Sergio Israel Tückler Gómez, por su amor, consejos y apoyo sin condiciones.

Karen Rocío Tückler Suazo

A Dios por haberme ayudado en todo tiempo y darme esas fuerzas para emprender y lograr todas mis metas y objetivos. A mis Padres María del Socorro Flores y Pedro Lacayo Solís, que me han apoyado en todo momento y me ha inculcado valores y principios, a mi hermana Camila Lacayo que ha sido un pilar fundamental a lo largo de mis estudios y a mi hijo Karel Adrián Salas, que fue una motivación para seguir adelante.

Adriana del Socorro Lacayo Flores

A Dios en primer lugar, porque Él es merecedor de toda la gloria y porque siempre ha estado conmigo, brindándome sabiduría y las fuerzas necesarias para llegar hasta este momento. A mi madre Ingrid del Carmen Vivas Alfaro, que al igual que mis abuelos Cándida Alfaro y Manuel Vivas, me han brindado su apoyo incondicional y consejos, animándome a seguir adelante y ser una mujer de bien. A mis hermanos, porque ellos han formado parte de esta meta que he logrado culminar. Hoy dedico este logro a todos ellos porque han formado una parte importante en mi vida a lo largo de mi carrera.

Cindy Carolina Vivas

I. Resumen

El presente trabajo, se realiza con el propósito de elaborar una estrategia de comunicación interna para la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático, esencial para el fortalecimiento del flujo comunicacional y las relaciones laborales.

Entre los elementos que se integran, comprende un análisis general de la comunicación interna en la ANACC, basándose en los recursos y formas de comunicación que se emplean en la organización; siendo, una de las metas planteadas, apoyar al ascenso del nivel comunicativo, de manera que haya un cambio evidenciar mayormente en las debilidades y amenazas que presente la Alianza.

Para el proceso de elaboración de la estrategia, se emplearon técnicas y métodos para la obtención de información que fue base fundamental para el análisis; procediendo a evidenciar los conflictos y aspectos positivos comunicacionales presentes en la organización.

Del estudio realizado se obtuvo muestra en que toda organización u empresa, a pesar de contar con un grado de comunicación aceptable, presenta también debilidades en cuanto a los canales de comunicación, partiendo de ahí la necesidad de primeramente diagnosticar el estado de comunicación, para luego mediante la estrategia, tomar acciones que favorezcan al crecimiento.

Es importante mencionar, que para realización de este documento se contó con la colaboración directa del coordinador nacional de la ANACC, quien aportó también sus ideas y consejos de forma puntual y oportuna, además de señalar las debilidades que se presentan en el quehacer comunicacional.

II. Introducción

La presente investigación está referida al tema de la comunicación interna, este es un elemento indispensable en toda empresa puesto que facilitará su actividad laboral, de hecho, las políticas de comunicación interna responden a problemas reales organizacionales y no sólo a una tendencia empresarial, por lo tanto, es una verdad que trabajando en este tema se obtendrán resultados positivos en la mejora de la actividad de la empresa, la resolución de problemas de manera rápida, sencilla, fortaleciendo la confianza y las buenas relaciones laborales, entre otros.

Por lo anterior, se propuso realizar una estrategia de comunicación interna para la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC), teniendo en cuenta que es una plataforma que integra a diversas entidades con el fin de promover la articulación del movimiento social y ambiental de Nicaragua para enfrentar los retos del Cambio Climático; puesto que, en definitiva, la comunicación interna es parte vital de las estrategias empresariales que permitirán alcanzar objetivos y hacer que la organización sea rentable y competitiva.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se procedió a recopilar información por medio de encuestas aplicadas a miembros mayormente activos de la ANACC y una entrevista dirigida al Coordinador de esta misma; cabe mencionar que se tuvo oportunidad de convivir con miembros de alianza y de conocer algunas de sus experiencias en la labor ejercida, teniendo oportunidad de evaluar cómo es la comunicación entre estos.

III. Justificación

El presente trabajo de carácter investigativo se fundamenta en las bases de la comunicación interna, particularmente, en la importancia que posee al generar relaciones sólidas a nivel interno, que, a su vez, permite establecer buenas relaciones con el exterior, pues las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio, por ello la utilidad e importancia de una estrategia de comunicación, que permitirá establecer una comunicación permanente y fluida que favorecerá a un ambiente laboral oportuno.

En la actualidad, considerable parte de las organizaciones, grandes o pequeñas, reconocen la importancia de una buena gestión de comunicación interna para su crecimiento, funcionamiento y bienestar a largo plazo; al igual que buena parte de la sociedad consciente del aporte de la misma en toda actividad social y laboral, valoran la intención con la que se maneja, pues es un componente relevante en las relaciones humanas.

Estudios de este tipo siempre corroboran que los cambios comunicacionales en el entorno social aportan beneficios reales y objetivos de acuerdo a la naturaleza de cada entidad; cabe mencionar que los resultados de este proceso no se pueden medir, pero sin equivocación, aumenta la producción o favorece a la calidad del funcionamiento laboral y sobre todo mejora la imagen de la empresa en el mercado pues se da una conexión entre las personas

Sin duda alguna todas las organizaciones poseen problemas comunicacionales por diferentes razones, lo importante es gestionar el problema comunicacional, puesto que no se puede construir una buena comunicación a nivel externo, si a lo interno no se maneja una fluidez comunicacional, como también ayudará a solucionar de manera más rápida y efectiva los conflictos empresariales, además está dirigida especialmente para dar respuesta a las nuevas necesidades de las empresas en relación a motivar a sus funcionarios, obteniendo mejoras en su crecimiento, funcionamiento, bienestar y estabilidad laboral.

IV. Antecedentes de investigación

Se consultó los siguientes antecedentes para consolidar el fenómeno de estudio en esta tesis monográfica, entre los trabajos consultados tenemos el de una “estrategia de comunicación interna de la empresa de acueductos y alcantarillados (ENACAL) realizado por Castro & Silva (2014).

Dicho estudio permitió identificar debilidades y fortalezas de esta entidad con respecto a su comunicación interna, con el fin de elaborar una estrategia para mejorar los canales comunicacionales de la empresa; para esto se realizó visitas in situ, entrevistas, encuestas y se consultó la página web de la empresa, etc.

Este trabajo, sirvió como antecedente y de apoyo, al igual que el presente estudio, ambos se centran en trabajar la comunicación interna, teniendo en cuenta que es primordial para una excelente interrelación laboral y social, asimismo, se comparte el objetivo de elaborar una estrategia de comunicación interna, todo esto mediante el mismo proceso de estudio.

V. Antecedentes Institucionales Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC)

➤ Quiénes somos

La Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC) es una plataforma integrada por organizaciones sin ánimo de lucro, academia, movimiento social, gremios, etc. Inició su labor de incidencia a partir del año 2009, bajo las directrices establecidas en su documento rector denominado ¡Por la vida y en agradecimiento a la Madre Tierra! publicado en febrero de 2010, y que comúnmente le denominamos el Acta de Nacimiento de la ANACC.

Durante el año 2012, se inició un proceso interno de revisión de su trabajo. Este ha consistido en ajustar sus prioridades temáticas y su estructura de funcionamiento.

La Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC) es una instancia auto-convocada, amplia, de duración indefinida e incluyente de todos los sectores (productivos, jóvenes, mujeres, indígenas, academia, culturales, confesionales, entre otros) de carácter voluntario, que promueve la articulación del movimiento social y ambiental de Nicaragua, para enfrentar los retos del Cambio Climático de manera concertada.

➤ Misión

Ser una instancia que promueve la unidad de nación ante los efectos adversos del cambio climático mediante el diálogo, la articulación y cooperación entre los sectores diferentes: productivos, sociales, públicos y privados.

➤ Visión

Nicaragua unida ha construido un modelo de desarrollo humano adaptado a los efectos adversos del cambio climático. Ha sido incluyente y ha trabajado sobre la base de un cambio de actitudes, valores y una nueva ética de respeto a todas las formas de vida, y en agradecimiento a la Madre Tierra.

➤ Los principales objetivos de la ANACC

- Construir un espacio de diálogo intersectorial permanente entre organizaciones de la sociedad civil, para la búsqueda de alternativas concertadas que mejoren la capacidad del país para enfrentar el Cambio Climático.

- Incidir constructivamente en la elaboración de políticas públicas, estrategias y planes nacionales de desarrollo humano adaptados al Cambio Climático.

- Promover la aplicación de acciones de adaptación en los territorios.

➤ **Los ejes de acción de la ANACC**

- Comunicación, sensibilización y movilización ante el Cambio Climático.
- Construcción de alianzas público-privadas para la definición de políticas y estrategias de adaptación al Cambio Climático.
- Fomento de estrategias territoriales y sectoriales de adaptación al Cambio Climático y de mitigación, de acuerdo con las capacidades nacionales.
- Monitoreo e incidencia en procesos regionales y globales sobre Cambio Climático.

➤ **A nivel local**

Se cuenta con un conjunto de iniciativas y experiencias de adaptación y mitigación local ante el Cambio Climático, relacionada a gestión de riesgo a desastres, así como buenas prácticas productivas desarrolladas por organizaciones no gubernamentales, principalmente del sector campesino.

➤ **A Nivel nacional**

Mantenemos vínculos con la Mesa Nacional de Gestión de riesgos (MNGR), así como con diversas iniciativas de tipo ambiental como la Red de Conservación de Bosques Secos, el Comité de los Grandes Lagos, la Red Nacional de Agua Potable y saneamiento, El Consejo Nicaragüense de Certificación Forestal Voluntaria, la Red de Reservas Silvestres Privadas, la Red Nicaragüense de Turismo Rural y otras acciones impulsadas por organizaciones no gubernamentales, gremiales, académicas y de investigación con quienes establecemos coordinaciones para hacer más efectivas nuestras iniciativas de incidencia en el tema.

➤ **A Nivel Regional**

Organizaciones Nicaragüenses participan activamente e inclusive con niveles de liderazgo, en procesos de concertación regional vinculados al Cambio Climático, tales como SUSWATCH (Observatorio de la Sostenibilidad), La Mesa de Concertación Regional de Gestión de Riesgo, El Consejo Consultivo del Sistema de Integración Centroamericana (CCSICA), El Consejo Indígena Centroamericano, La Campaña Mesoamericana de Justicia Climática, entre otros.

➤ **A Nivel Internacional**

Organizaciones ambientalista y movimientos sociales miembros de ANACC, participan activamente e inciden en los procesos internacionales de negociaciones sobre Cambio Climático y son parte de redes que trabajan a nivel internacional, fomentando sobre todo la justicia ambiental y el principio de responsabilidad comunes, pero compromisos diferenciados con respecto al problema de Cambio Climático.

VI. Planteamiento del problema

Caracterización

Un pilar primordial en el desarrollo y fortalecimiento de cualquier interacción humana, especialmente en el campo laboral, es la comunicación, esta, es una herramienta, un medio útil y eficaz que permite que los mensajes sean percibidos e interpretados correctamente, como también, responde a un desempeño eficiente, por el solo hecho de saber cómo comunicar.

En el presente y desde hace un tiempo atrás, la comunicación dentro de la sociedad se ha ganado un puesto indispensable dentro de toda relación humana, necesaria en cualquier círculo social, puesto que, al saber informar de manera precisa y oportuna, facilita y evidencia un mejor desarrollo de las actividades humanas.

Delimitación

Si se trata de comunicación interna, particularmente la que se trata en la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC), se debe tener presente que es una plataforma que integra diferentes organizaciones que trabajan en conjunto para incidir en el desarrollo local y comunitario con enfoque de adaptación al cambio climático, todo a través de procesos participativos.

Formulación

A partir de la caracterización y delimitación del problema antes expuesto, se plantea la siguiente pregunta principal del presente estudio: **¿Cuáles son los problemas comunicacionales que existen a nivel interno de la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC)?**

Sistematización

¿Cuál es el estado de la comunicación interna en la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC)?

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a lo interno en el plano comunicacional de la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC)?

¿Cuál es la importancia de elaborar una propuesta de comunicación a partir del diagnóstico del flujo comunicacional interno de la Alianza Nicaragüense ante el cambio climático?

VII. Objetivo General:

Diagnosticar el flujo de comunicación interna de la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC), Managua, II semestre 2017.

➤ Objetivos específicos:

1. Describir el estado de la comunicación interna en la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC).
2. Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a lo interno en el plano comunicacional de la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC).
3. Elaborar propuestas comunicacionales que fortalezcan el flujo comunicacional interno de la Alianza Nicaragüense ante el cambio climático.

PENDIENTE

VIII. Marco teórico

1. La comunicación

Langevin Hogue (2000) admite que, con frecuencia, los seres humanos tienen la necesidad de comunicarse y entablar diferentes relaciones, ignorando que no se debe interactuar de modo superficial o mecánico pues se tiende a obstaculizar la comprensión propia y de los demás.

Sobre lo anterior, Langevin Hogue orienta que “la comunicación contribuirá más en el proceso de nuestro crecimiento y nuestra propia realización. Así pues, vale la pena esforzarnos por mejorarla puesto que la gratificación ocupara entonces el puesto de la frustración tan frecuentemente sentida en las diversas relaciones” (2000, p.16).

1.1.La estrategia

La palabra “estrategia” proviene del vocablo griego “estratego” que significa general. Sus orígenes se revelan en el campo militar, transfiriéndose con gran acierto a la esfera económica y, a su vez, ha encontrado propiedad en las diferentes esferas de la sociedad. Muchas son las definiciones que podemos encontrar en la literatura tratando de conceptualizar el término de referencia y su diversidad se expresa en correspondencia con la esfera en que se emplee.

La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos, la estrategia lleva un principio, de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. (Arellano, citado por López Viera, 2003, p. 214).

López Viera hace referencias a las estrategias de comunicación como el proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo, la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar; la realidad de la cual partimos, sin perder rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos (2003, p. 213). Según Yamila Martínez una estrategia de comunicación es la vía por lo que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas secundarias o contingenciales en aras de lograr el mismo propósito (2009 pág. 160).

Lo cierto es que la acción comunicativa exige de un proceso de planeación previa que contribuya de alguna manera a garantizar la eficacia del esfuerzo y para ello es necesario hablar entonces de estrategias de comunicación que constituyen el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios con un compromiso implícito de recursos y que ayuden a la toma de decisiones.

El gran aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objetos de debate en el campo de la ciencia. (Mendoza, 2009, pág. 7). El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que bien compiten, tienen la importancia de complementarse.

1.2. Tipos de estrategia

Estrategia como plan: un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

Estrategia como táctica: una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Estrategias como pautas: la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamientos, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante.

Estrategia como posición: la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Estrategia como perspectiva: consiste en no elegir una posición, sino en arraigar compromisos en la forma de actuar o responder.

La comunicación puede concebirse como el proceso que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relacionan consigo mismo y su ambiente, relacionando partes sus y procesos internos (Miller, 1968).

Las habilidades de la comunicación tanto escrita como oral, son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende a escuchar, se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones. (Hersey, Blanchard y Jonson, 1998 pp. 338-339).

Teniendo en consideración los conceptos anteriores y su eficacia en cualquier empresa, “la comunicación es un proceso básico de la organización. Constituye el “sistema nervioso” que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse a sus miembros” (Degot, 1998).

1.2. Las formas de comunicación

Nuestra comunicación se lleva a cabo de dos modos, igualmente importantes: transmitimos nuestros pensamientos por medio de palabras, pero también a través de gestos, es decir, por la expresión de todo nuestro cuerpo.

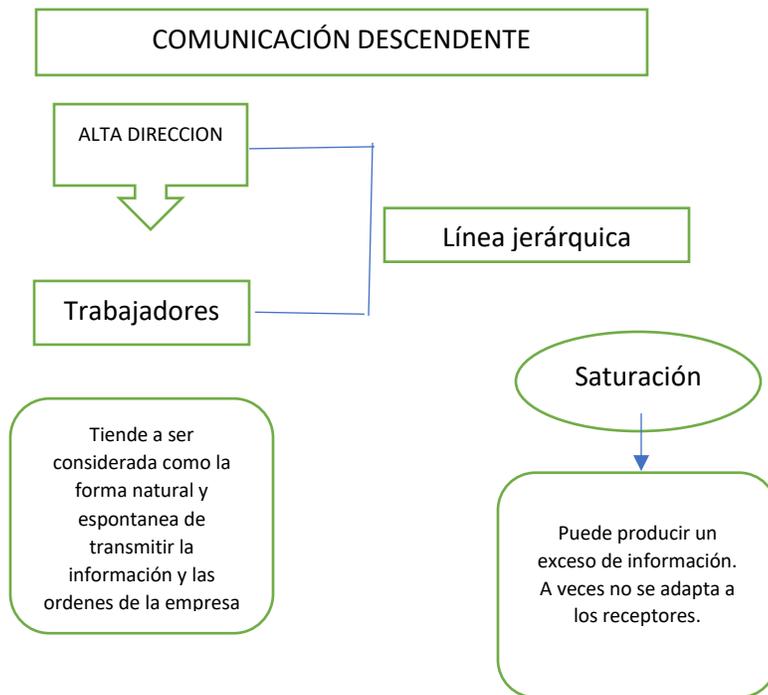
Langevin Hogue define la comunicación no verbal como “el espejo de nuestras emociones más ocultas. En efecto, todas las partes de nuestro cuerpo lanzan mensajes que permiten la exteriorización de nuestros sentimientos. Observad a alguien que esta encolerizado: su actitud corporal será muy distinta de la adoptada por una persona afectada por el desánimo” (2000, p.16).

Por otra parte, Langevin Hogue (2000) manifiesta que, la comunicación verbal es el medio más eficiente para entablar relaciones; se centra en la palabra, expresando deseos, emociones e intenciones, si bien, el cuerpo por naturaleza sabe transmitir mensajes acertados, el lenguaje es y será el conducto eficaz para emitir lo que se piensa y siente.

1.3. Comunicación Ascendente

Se puede entender como los procesos formales mediante los niveles superiores en una organización, reciben información de los niveles bajos.

Entre las herramientas para conocer como está constituida una comunicación ascendente están: las reuniones de grupos de trabajo, los buzones de sugerencias, encuestas para conocer el clima laboral, correos electrónicos o simplemente con la eficiencia del trabajo asignado.



II. La comunicación interna y la organización de la empresa

García Jiménez (1998) indica que cuando se habla sobre comunicación interna y organización de la empresa, se puede decir que esta última, es una parte esencial que complementa a la sociedad, que, sin duda, una de sus metas es beneficiar, esto a través de una combinación de factores.

2. El sistema empresa

Así mismo, García Jiménez, señala que la empresa como organización es un “sistema discernible de interacciones, relativamente permanente y relativamente complejo” (Haas y Drabek). En cuanto a organización posee tres características: la complejidad, la estructura jerárquica y la tendencia a la

especialización: este sistema de interacción humana que es la empresa es “simbólico”, como lo es también el patrón organizador de esas interacciones: la comunicación” (1998, p.7).

Haciendo énfasis en el papel que desempeña la comunicación en la empresa, García Jiménez aclara que “la comunicación hace discernible el sistema empresa porque, pese a estar constituida por un intercambio “simbólico”, muestra su faz visible (como sucede con la energía, siempre indefinible) a través de sus indicadores y de sus efectos: las conductas de tarea (redes de actividades) y las conductas de relación (redes de comunicación)” (1998, p.7).

2.2.Los dos eventos de la comunicación interna

La comunicación interna, en cuanto patrón organizador de interacciones, se adecua a dos tipos de eventos o acontecimientos, García Jiménez (citada en Lengel y Daft, 1991) afirma que “los acontecimientos de tarea (lo que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas. La actividad es una forma característica de relación. El contenido de esos eventos son los hechos, los procesos y el know how de actividades ritualizadas. A este dominio pertenecen las comunicaciones internas rutinarias que suelen ser simples, lógicas y racionales, directas, concisas, frías y muy previsibles. Puede decirse que estas comunicaciones son más características del sistema formal” (pp.7-8).

2.3.La comunicación interna en la organización y gestión de calidad

Respecto al moderno concepto de calidad, García Jiménez (1998) comenta lo ocurrido con la implantación de los círculos de calidad en las empresas japonesas de los años sesenta, concientizando que el concepto de calidad debía extenderse al conjunto de la organización, así las empresas occidentales probaron el cambio de actitud, respecto al significado del cliente externo e interno.

Teniendo como meta obtener más clientes, más satisfechos y al menor costo posible, partiendo de esto, tanto la comunicación a nivel interno y externo comenzó a orientarse bajo esta nueva línea como una de las herramientas decisivas.

Bajo el mismo punto, García Jiménez continúa explicando que “La gestión de la calidad supone la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación y transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de todos sus hombres, definiendo programas de innovación a corto, medio largo plazo. Comunicación y formación son los dos grandes pilares para motivar a la participación en el proceso

correctivo y continuo de mejora de la calidad, de tal modo que la información circule por toda la organización: comunicación interna vertical (descendente, o de directivos-empleados y ascendente, o de empleados-directivos) y horizontal (empleados-empleados)” (1998, p.13)

En resumidas cuentas, García Jiménez (1998) puntualiza que la calidad no aparece de forma natural sin tomar riesgos y decisiones en una organización, es necesario que se trate continuamente, que se planifique y se distribuya el trabajo; delegando responsabilidades para implicar a toda la organización, incluyendo a los departamentos, directores y al conjunto de los empleados.

2.4. Comunicación estratégica

Para empezar, hablar del tema de la comunicación estratégica y su importancia para el buen funcionamiento de las instituciones es necesario involucrar a teóricos de la comunicación que profundicen en este de manera rigurosa y explicativa para obtener un marco teórico de referencia válido.

Según los resultados Garrido (2000), sostiene que el propósito fundamental de la comunicación estratégica está en orientar y unificar a las personas para agrupar sus potencialidades y considerarlas así un recurso vital de la organización (p.80). Por esto y gracias a la comunicación estratégica se logra un gran contacto, interacción y conocimiento de los miembros de las organizaciones frente a su lugar de trabajo, consiguiendo mejores resultados en el logro de objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo y así mayor rentabilidad para la empresa en términos de productividad.

Lo que se pretende entonces, es hacer de la comunicación una entrega para una generación de espacios que permitan crear y mantener lazos sociables y planes con objetivos definidos adaptables a los cambios del entorno, que posibiliten que la organización permanezca en el tiempo y logre un desarrollo integrado en el que los protagonistas sean precisamente los sujetos o autores sociales.

De esta manera el espacio de análisis e intervención, La Alianza Nicaragüense ante el cambio Climático (ANACC), al ser una organización de magnas proporciones, establecer proyectos, procesos y planes incluyentes que apuntan a hacer un ejercicio de su comunicación en términos de estrategias. Así pues para poder llevar a cabo proyectos comunicativos que pueden ser contemplados desde un ámbito estratégico, es necesario realizar un proceso de planeación que permita organizar y alinear los objetivos planteados por dicha instancia.

2.5.Los flujos de la comunicación interna

García Jiménez (1998), menciona que, en las relaciones con la empresa como organización o sistema, el desarrollo de la comunicación interna dependerá del ambiente general de la empresa, es decir, el entorno condicionado y del modo en que se responde a él.

Tratando específicamente sobre la actuación o repercusión de la comunicación interna, se debe trabajar en base a dos factores elementales dentro de la empresa: las conductas de tarea que vienen siendo las redes de actividades y las conductas de relación que serán las redes de comunicación; gracias a la comunicación, las dos antes mencionadas, se ven afectadas.

Siguiendo bajo la comunicación interna García Jiménez, expone que “la comunicación interna configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información/comunicación efectiva, caracterizado por los siguientes flujos (1998, p.23).

Primeramente, se encuentra al flujo de información, que Según García Jiménez (1998) se refiere al contenido de la información, lo que acontece, que viene a mostrar dos factores antes mencionados, las conductas de tarea, contenido de las redes de actividad y conductas de relación, contenido de las redes de comunicación.

En este orden, se presenta, el flujo de dinero, si se preguntan qué tiene que ver el dinero en los flujos de la comunicación interna, García Jiménez (1998), afirma que, como resultado de las nuevas tecnologías, este se ha convertido en un flujo informativo, circulando no el dinero, sino el dato que confirma y avala, como el derecho y la obligación de pago; y los documentos que acreditan y ejecutan ese derecho.

Finalmente, como flujo interesante de la comunicación interna se abordara El *workflow* (flujo de trabajo) que consiste según García Jiménez en “las nuevas tecnologías de la comunicación con su “arquitectura cliente-servidor” han introducido en la empresa el nuevo concepto de workflow. Significa que en el orden organizativo el predominio ejercido por la información ha alterado la naturaleza de flujo, dando lugar a una verdadera revolución” (1998, p.25).

2.6.Los canales informacionales de la comunicación interna

García Jiménez (1998) hace hincapié en que el origen de carácter informal no es una característica nata de las organizaciones, más bien se adjudica a la naturaleza del ser humano, integrándolo a la conformación de la empresa y a las diversas entidades a los que pertenecen paralelamente.

A su vez García Jiménez reconoce que “los circuitos de la comunicación informal, no siempre identificables, aducen en las organizaciones contemporáneas la estructura tenue y traslúcida que las expone a una creciente influencia de lo social y de lo humano. Esto implica aspectos positivos. Más que hablar de organización formal e informal, sería bueno hablar de “organización real”. La gestión de la comunicación interna requiere un conocimiento detallado de esta realidad peculiar, tan plural y cambiante como las mismas empresas” (1998, p.47-48)

2.7.Los recursos de la comunicación interna

García Jiménez (1998) considera a la comunicación como un bien extraordinario, sin ser un fin en sí mismo, tiene un valor medial e instrumental al servicio del activo humano.

En conjunto a lo descrito, García Jiménez especifica que “el valor de la comunicación, como recurso instrumental, estriba tanto en el hecho como en el contenido. Consiste en un proceso de interacción simbólica, en virtud del cual el emisor no solo no se priva, sino que se enriquece con aquello que da (el hecho mismo de comunicar y lo que comunica). Este recurso instrumental actúa sobre la organización y sobre la cultura (la razón y el espíritu). La comunicación se ejerce en cuatro círculos concéntricos de la relación: el ámbito intrapersonal, el interpersonal, el grupal y el social” (1998, p.56).

2.8.Principio de la comunicación

Expresado anteriormente, García Jiménez vuelve a describir que “la comunicación siempre es un medio y no un fin en sí misma. El fin es el hombre en cuanto a persona, igual a las demás en dignidad y derechos fundamentales. La recta gestión de la comunicación interna supone de hecho una nueva actitud ética” (1998, p.58).

2.9.Las barreras de la comunicación interna

García Jiménez declara que “la comunicación es un recurso tan esencial como frágil. Su gestión requiere técnica y profesionalidad. La calidad de la comunicación interna está sometida, como se ha dicho, a un proceso entrópico, y se ve continuamente expuesta a asechanzas y riesgos, que es preciso saber sortear” (1998, p.60).

Así pues, existen García Jiménez (1998) identifica barreras de diversa naturaleza como: las deficiencias técnicas de los canales y soportes, localizadas en la barrera física; las fisiológicas que abarcan las

limitaciones orgánicas de los receptores; están también, las psicológicas que se refieren a la turbación personal, irritación y agresividad.

Dentro de las mismas barreras, la comunicación se topa con las sociológicas que incluyen la rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos), degradación del clima social; las culturales que vienen siendo las de distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad; las administrativas que equivalen a sistemas inadecuados o incompatibles de organización y finalmente las lingüísticas, que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.) o conocimiento insuficiente, que genera malentendidos.

Como consecuencia las barreras afectan, por tanto, a los diversos elementos que intervienen en la comunicación, García Jiménez (1980) enumera entre estos:

La fuente, cuando el emisor puede limitar y anular el efecto de la comunicación por no haber elaborado el mensaje con claridad o no haber captado el sentido de la réplica.

El mensaje, interviene cuando se le añade elementos innecesarios que lo hacen confuso o carece de alguno que lo debe acompañar para efectuar la comunicación.

El código, dado por las dificultades surgidas en este elemento compartido, que hace inteligible el mensaje y determinan la existencia de frecuentes inadecuaciones y malentendidos.

El canal, muchas de las limitaciones que experimenta la comunicación eficaz dependen de no conocer suficientemente la naturaleza de los medios que se utilizan o no haber utilizado el soporte y el canal más adecuados.

El destinatario, la comunicación no se produce hasta el momento en que el destinatario asume la función de emisor y cifra su respuesta. El destinatario es el lugar donde se mide y comprueba la eficacia de la comunicación, que se ve mermada con mucha frecuencia por dificultades que le conciernen: falta de atención, de comprensión, de formulación.

La situación y el ambiente, el marco en que se produce la comunicación condiciona a sus actores, en ocasiones la comunicación se degrada o anula por dificultades que afectan al contexto o al clima de la

situación y el ambiente comunicacionales. El emisor y el destinatario, cuando se comunican, crean inconscientemente unos “personajes” contruidos por su interpretación subjetiva de cada situación.

La respuesta retro alimentadora (*feedback*), cierra el circuito de los elementos contruidos del proceso de comunicación. Las limitaciones de esta aparecen en forma de réplica incompleta, confusa, mendaz, inoportuna, agresiva o poco pertinente.

III. La comunicación institucional desde el plan y el diagnóstico

3. Comunicación institucional

Para Enríquez (2011) la comunicación institucional, en los últimos años, se ha establecido como objeto de creciente interés por parte del mundo profesional y la comunidad académica, pues la generalización de la economía de mercado, en conjunto al desarrollo del mercado de la información, ha favorecido la extensión de las libertades individuales.

En consecuencia, crece la participación ciudadana en los asuntos públicos, Enríquez (2011) expresa que “La democratización ha traído consigo un mayor interés por los caracteres del debate público. Personas físicas y jurídicas buscan el modo de tomar parte en la esfera social, con el fin de que sus ideas y opiniones acerca del mundo encuentren apoyo en la ciudadanía, pues, al fin y al cabo, sobre los ciudadanos descansa el último poder de decidir (p.34).

Esta situación favorece el desarrollo de la comunicación institucional, cuyo objeto y fines han tratado de explicarse a través de doctrinas y prácticas como la propaganda, las relaciones públicas o la comunicación corporativa, entre otras. Algunas han contribuido a situarla dentro del mercado de la información y los principios democráticos, mientras otras la han alejado.

3.2.El plan de la comunicación en las instituciones

Permite a la institución organizar la información con respecto al cumplimiento de objetivos, basados en una estrategia comunicacional, con el fin de proyectar una mejor imagen y mejorar la calidad de las relaciones con el exterior y con los miembros de la institución. Del mismo modo se puede definir Libaerd, Thierry según el plan de comunicación como: “el documento más ambicioso y estratégico suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondiente a este objetivo, se trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni

sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones en comunicación” (p.63).

3.3.El diagnóstico

Al tratar el concepto de diagnóstico Villareal (1994) menciona que se pueden tener diferentes ideas, es por esto que a continuación, se abordaran varias definiciones del término.

Para Daniel Prieto (1985) la palabra “diagnóstico” proviene del griego y significa “distinguir”, “discernir”, “conocer”, para llegar a la tercera acepción es preciso pasar por las dos primeras” (p.123).

Pichardo considera que “el diagnóstico consiste en investigar la realidad social en que se desea planificar, para determinar la naturaleza y magnitud de los problemas que en ella se manifiestan, así como las causas y consecuencias de éstos, se trata de conocer e interpretar la dinámica de los hechos que se han manifestado en el pasado y que se observan en el presente para prever las probables evoluciones de la situación diagnosticada” (pp. 123.124).

Agrega también que es necesario conocer la realidad social en la que se va a planificar, así como conocer los problemas y las causas y efectos de esos problemas. También es necesario conocer la dinámica de los hechos, para tener elementos que permitan prever las posibles evoluciones de la situación diagnosticada.

Villareal (1994) continúa explicando que el diagnóstico implica conocer el contexto en que se desarrolla, los problemas comunicacionales que se han presentado en el pasado, su situación actual, así como su posible evolución.

Finalmente, el diagnóstico, en palabras de Luis Gonzaga Motta se define como la descripción y explicación sistemática de una situación-problema con fines operativos... el análisis diagnóstico apunta a proporcionar mejores indicadores para una intervención inmediata en la realidad.

3.4.El diagnóstico de comunicación

Este término se ha desarrollado como parte de un proceso más amplio como es la planificación, para Villareal (1994) el diagnóstico “es la herramienta que se usa para conocer la realidad y siempre se realiza como parte de otros procesos más amplios, para fundamentar la toma de decisiones anticipadas; al realizar el diagnóstico se debe tener claro tanto el para qué se quiere o se necesita como qué datos se requieren” (p.122).

Este consiste en conocer la situación-problema, que, en este caso, será el estado de la comunicación; Villareal (1994) señala que un aspecto muy importante es que en el diagnóstico contemplará un diagnóstico interno y otro externo. El interno debe proponer el conocer cuáles son los procesos de información y comunicación que se dan internamente en la institución u organización.

3.5. Análisis FODA

Entorno a este, existe la posibilidad de emplear un estudio de los factores internos de cualquier entidad, específicamente hablando de las fortalezas y debilidades de las mismas.

Adalberto Zambrano barrios caracteriza el análisis FODA como “una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización” (2011, p.84).

3.6. Propósitos del análisis FODA

Borello (1994) plantea como propósitos del análisis FODA, determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente, así mismo, concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar y de igual forma, permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Por su parte, Adalberto Zambrano (2011) ha analizado la conveniencia de realizar el análisis FODA, este, toma en consideración la formulación de la visión, la misión y los objetivos, teniendo en cuenta que dichos elementos se encuentran ya definidos, y, en función de ellos, determinar o identificar tanto los factores internos como los externos; combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización.

Diseño Metodológico

Tipo de estudio

Según el diseño metodológico, el tipo de estudio es descriptivo y mixto, pues en este se detalla a fondo la situación a nivel interno en cuanto a la relación comunicacional existente, como también se sustenta de técnicas de recolección de datos como la encuesta o la entrevista. Según el periodo y secuencia la investigación es transversal, como antes mencionado la obtención de información por encuestas o entrevista se dará en un solo momento del tiempo (manual del tesista).

Sujeto de estudio

Estado de la comunicación interna de la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC)

Universo

La Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC) está conformada actualmente de 53 miembros activos de todo el país los cuales están compuestos por organizaciones no gubernamentales, academia, personas naturales, movimientos sociales, entre otros.

Muestra

El Tipo de Muestreo utilizado es no probabilístico por conveniencia (Monge 2011), teniendo en cuenta que se decidió aplicar la encuesta a 48 miembros de los 53, tomándose casi el total del universo por considerarse pequeño; si la población es de 50 o menos el tamaño de la muestra es igual al de la población (Rodríguez y Buelvas, 2017).

Métodos y técnicas

Las técnicas que se emplearon en la recolección de datos fueron la entrevista cualitativa a informante clave, en este caso, dirigida a Carlos Méndez Vivas, Coordinador de proyecto - Cambio Climático - Coordinador Nacional ANACC, dicha técnica se llevó a cabo favorablemente para el enfoque cualitativo, así también se aplicó un tipo de encuesta estructurada a miembros de la Alianza, que facilitó la obtención de datos medibles y resultados reflejados a través de gráficos.

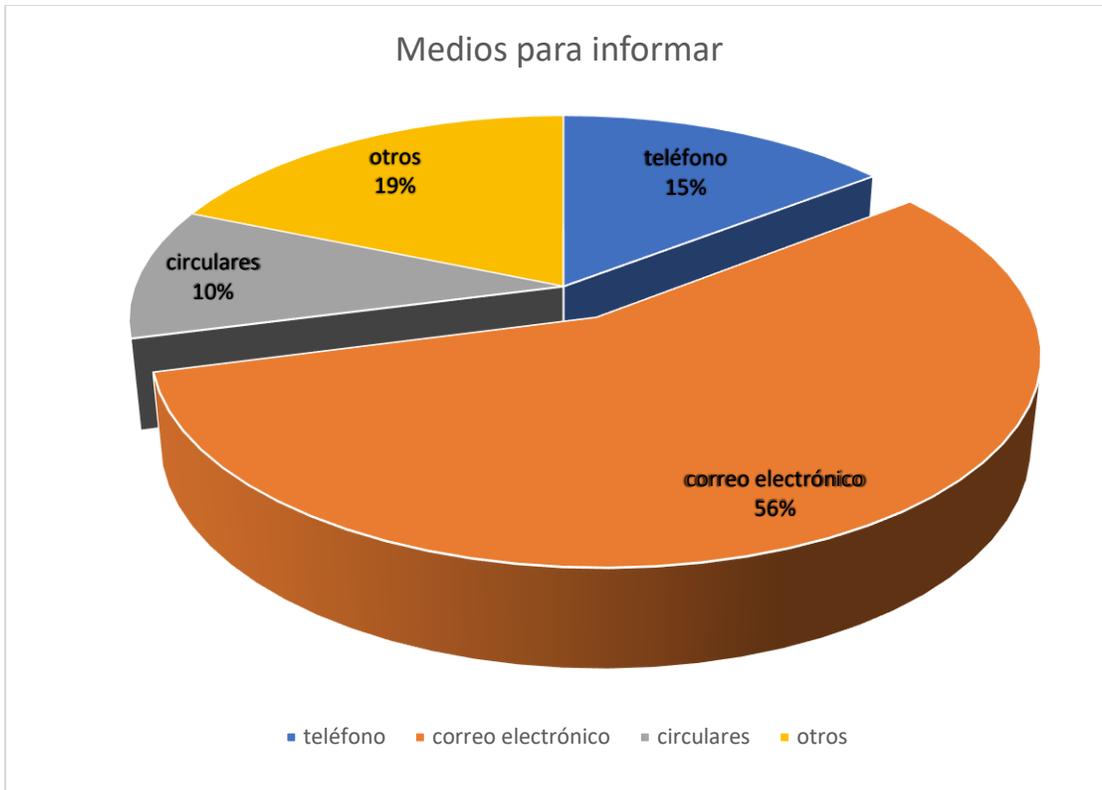
Plan de y Análisis Estadístico de los Datos

A partir de los datos recolectados, se elaboró el análisis debido, utilizando las herramientas pertinentes para la obtención objetiva de resultados.

De acuerdo con la naturaleza de cada enfoque (cuantitativo o cualitativo) y bajo la línea de cada objetivo propuesto, se realizaron los análisis correspondientes, en el caso de la entrevista, se analizó e interpretó las respuestas y opiniones compartidas por el entrevistado; respecto a la encuesta realizada, se analizaron y se procedió a la elaboración de gráficos.

4. Análisis de encuestas a miembros activos de la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC)

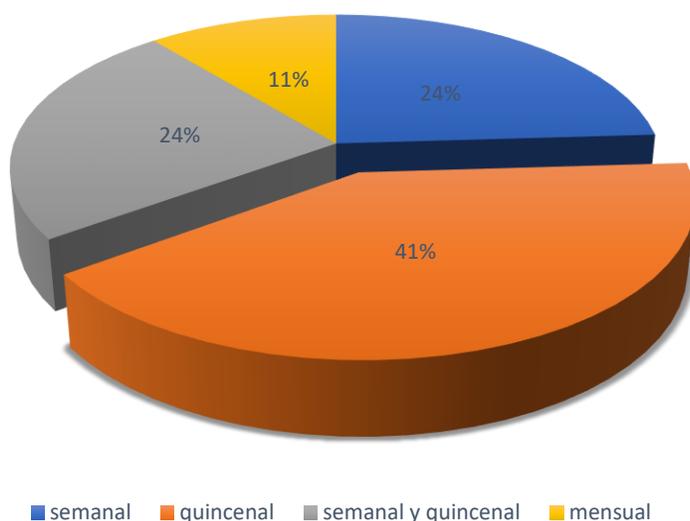
¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para informar dentro de la Alianza?



Respecto a los medios que se utilizan para informar dentro de la Alianza, se tiene como primera opción al correo electrónico con un 56%, seguido con el 19% en otras opciones, luego el 15% por teléfono y finalmente circulares con un 10%.

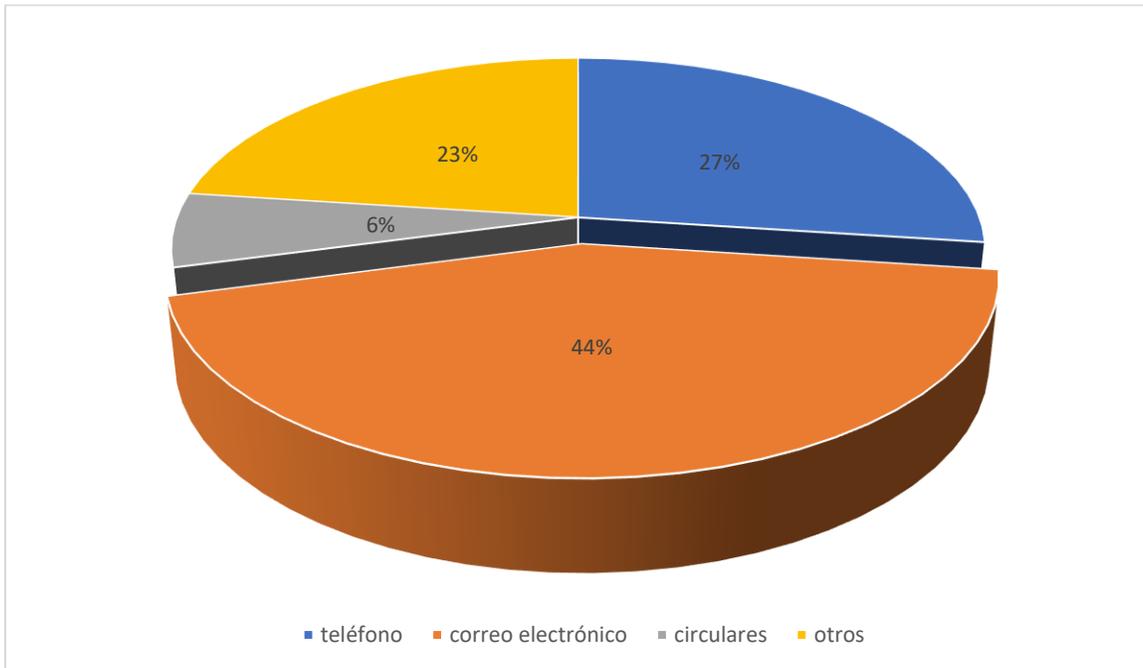
¿Cada cuánto hay una publicación de las actividades que se realizan en la Alianza?

Publicacion de actividades



En cuanto al calendario de actividades, el 41% afirmo que se realiza una publicación cada quince días, el 24% expreso que se dan semanalmente, de manera similar el 24% considero que se dan de forma semanal y quincenal y por último el 11% manifestó que se efectúan mensualmente.

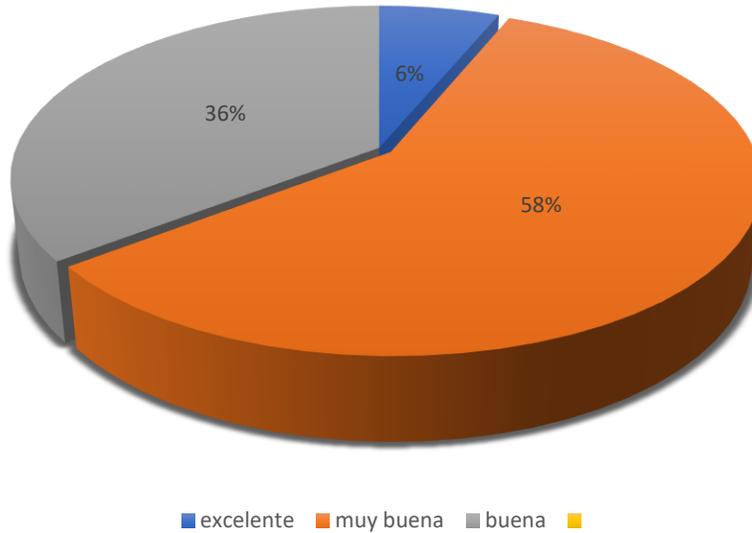
¿Cuál es el canal de comunicación que usted prefiere para enviar y recibir información a sus compañeros de trabajo?



A cerca del canal de comunicación que se prefiere para enviar y recibir información, la mayoría con el 44% opino que optan por el correo electrónico, seguidamente el 27% opto por el teléfono, el 23% se inclinó por la opción de otros y solo el 6% prefiero las circulares.

¿Cómo valora el flujo comunicacional interno de la alianza?

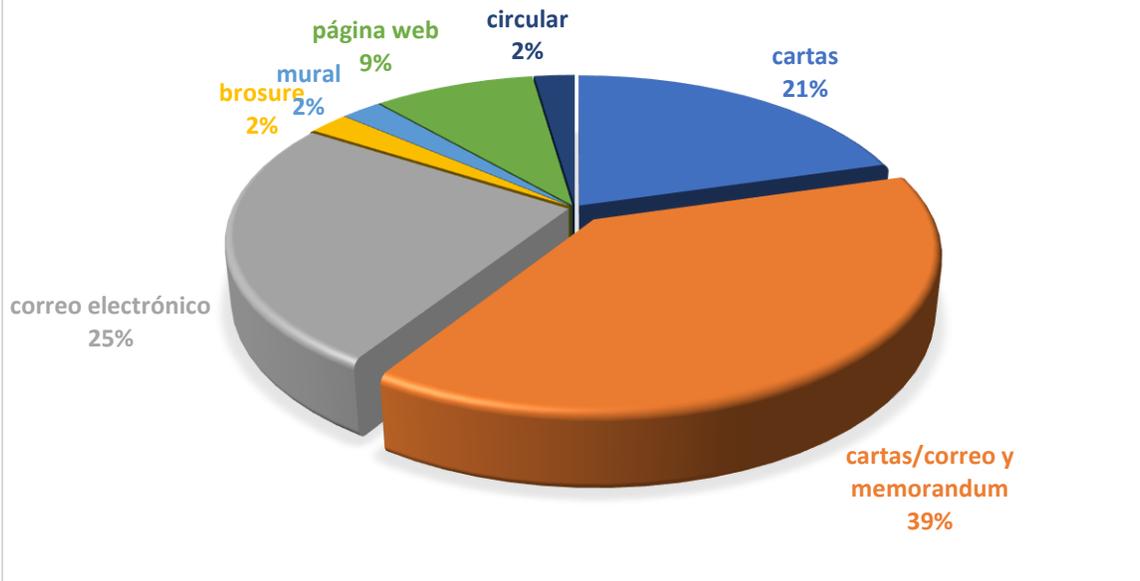
valoración de flujo comunicacional



En relación con el flujo comunicacional interno, se estableció por el 58% que poseen muy buena fluidez comunicacional, adherido por un 36 % que asevera tener una buena comunicación y únicamente el 6% piensa que poseen una excelente relación comunicacional.

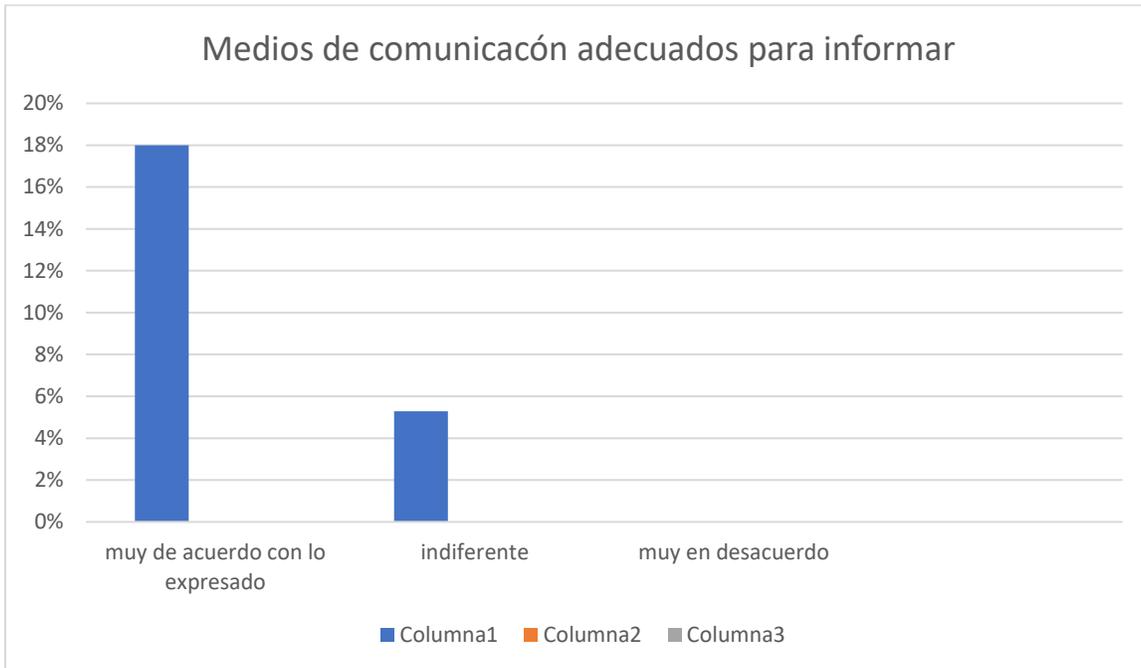
De los siguientes medios, señale aquellos que por lo menos a usado una vez

MEDIOS UTILIZADOS AL MENOS UNA VEZ



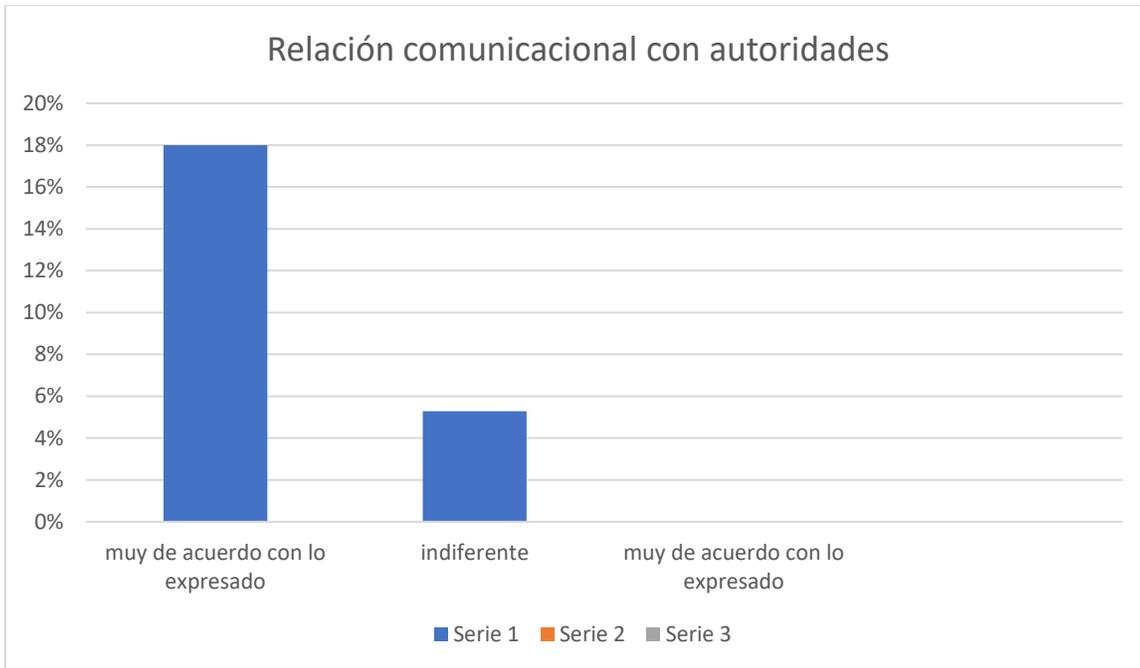
Por lo que se refiere a los medios utilizados al menos una vez, la mayoría con el 39% establecieron haber usado cartas, correo electrónico y memorándum al menos una vez, el 25% únicamente se inclinó por correo electrónico, siguiendo con cartas con el 21%, el 9% señaló la página web, y se obtuvo con el mismo porcentaje a circular, mural y brochure con un 2 % individualmente.

¿Considera usted que los medios de comunicación que se emplea en la alianza son los más adecuados para informar?



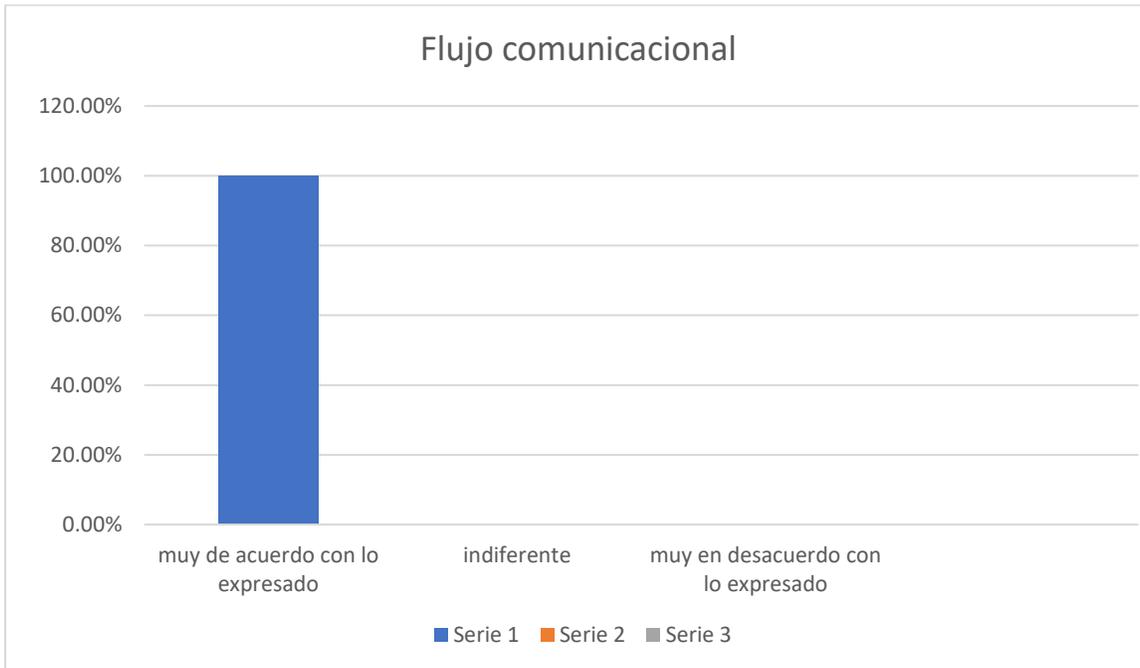
Sobre, si los medios de comunicación que se emplean en la alianza son adecuados para informar, el 17.76 % se manifestó muy de acuerdo con lo expresado al contrario del 5.28% que se mostró indiferente.

¿Considera que puede establecer cualquier tipo de diálogo con su jefe?



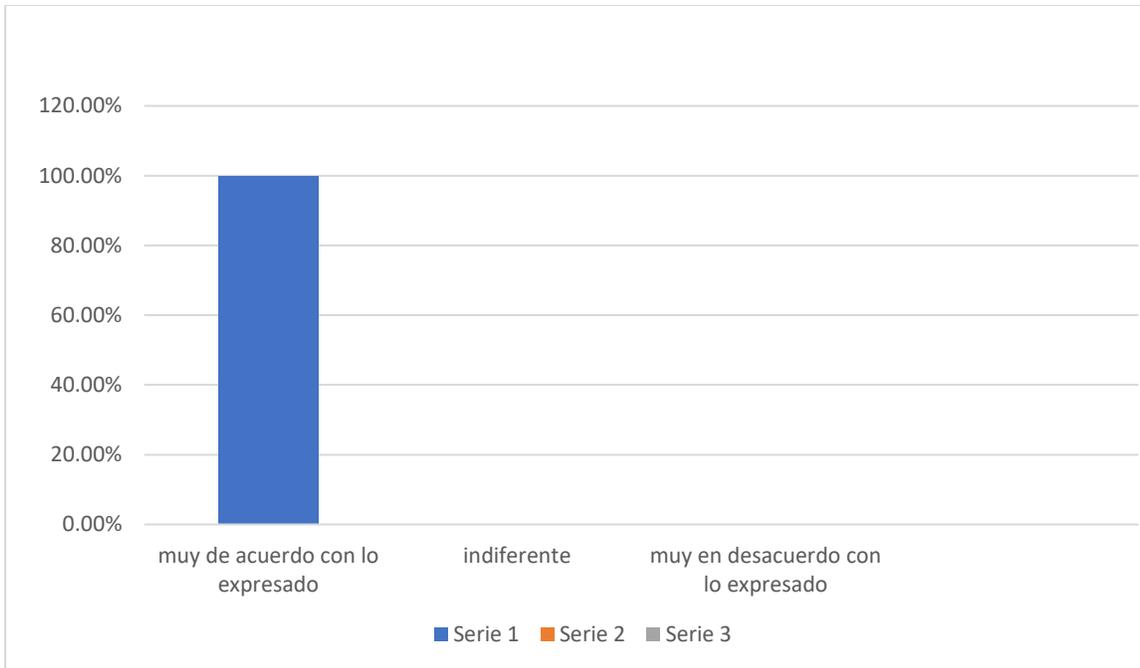
En consideración a la posibilidad de establecer cualquier tipo de dialogo con alguna autoridad de la alianza, el 17.76% se declaró muy de acuerdo con lo expresado, no obstante, el 5.28% expuso indiferencia ante esto.

¿Cree que mejorar el flujo comunicacional interno fortalecerá las bases de la organización?



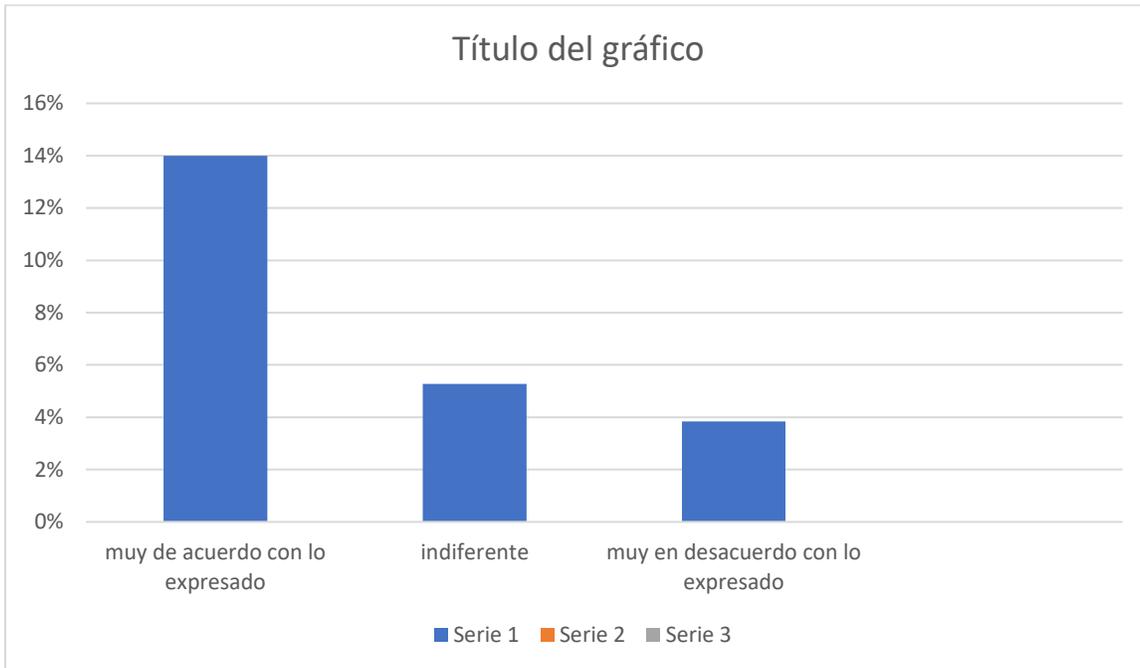
En lo que toca a creer que mejorar el flujo comunicacional interno fortalecerá las bases de la alianza, se denota que el 100 % está muy de acuerdo con lo expresado.

¿Tener oportunidad de hacer sugerencias, comentarios o reclamos a alguna autoridad de la organización, es importante para usted?



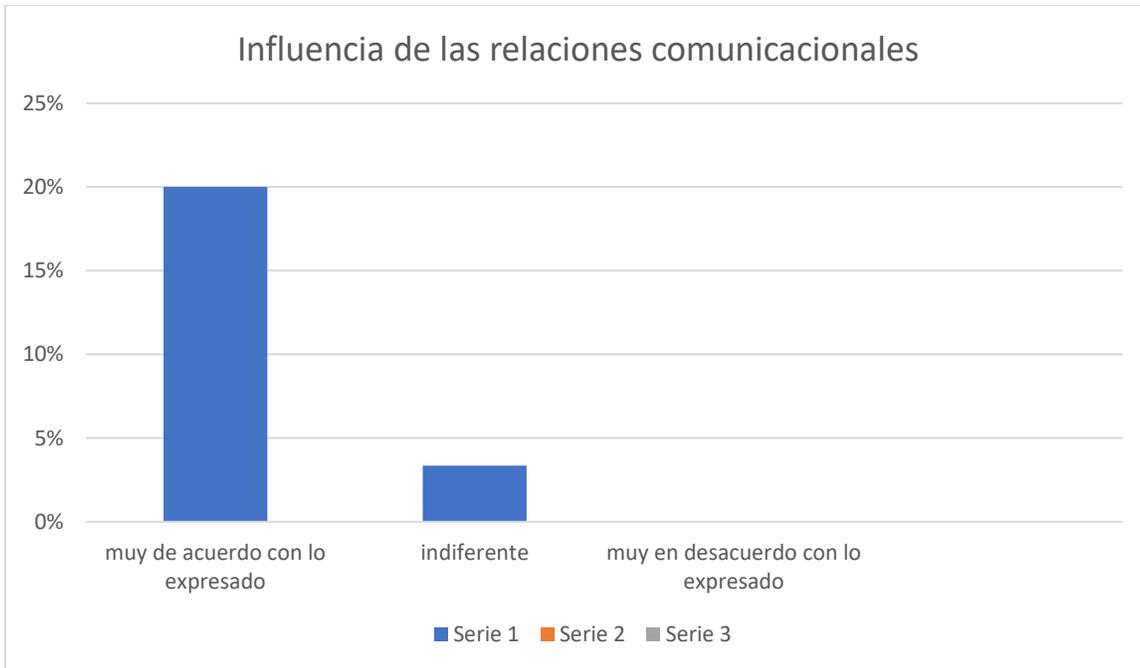
A cerca de tener la oportunidad de hacer sugerencias, comentarios o reclamos a alguna autoridad de la alianza, el 100% se manifestó muy de acuerdo con lo expresado.

¿Reconoce que alguna vez se ha sentido desinformado de las actividades o indicaciones que se dan en la alianza?



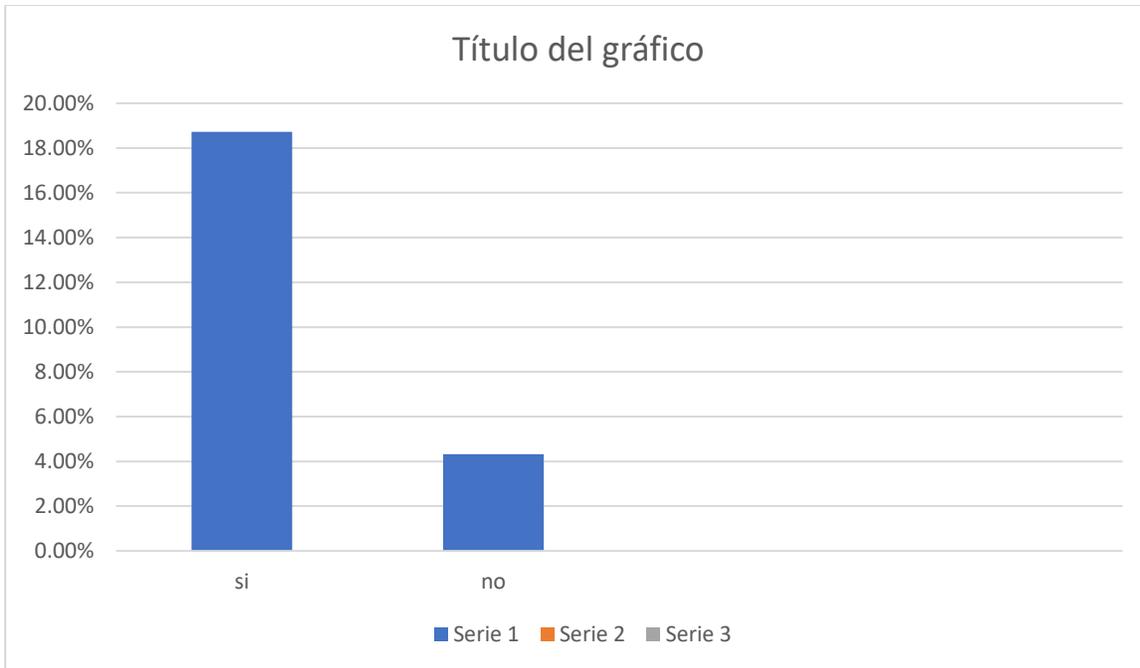
Respecto a si alguna vez se han sentido desinformados de las actividades o indicaciones que se dan en la alianza, la mayoría se encontró muy de acuerdo con lo expresado con el 13.92%, consecutivamente un 5.28% se señaló de forma indiferente y el 3.84% estuvo muy en desacuerdo con lo expresado.

¿Cataloga que las relaciones comunicacionales en la alianza influyen en el desempeño laboral?



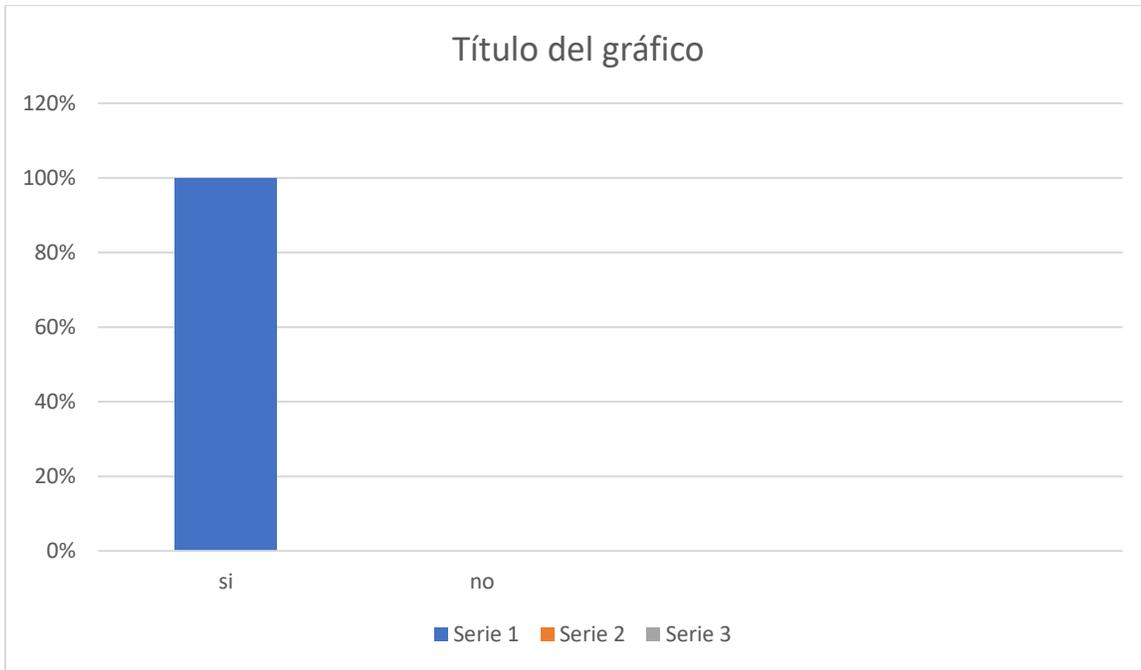
En relación con la influencia de las relaciones comunicacionales en el desempeño laboral, el 19.68% catalogo sentirse muy de acuerdo con lo expresado, no obstante, el 3.36% se mostró indiferente.

¿si se toma una decisión a nivel interno, se le comunica?



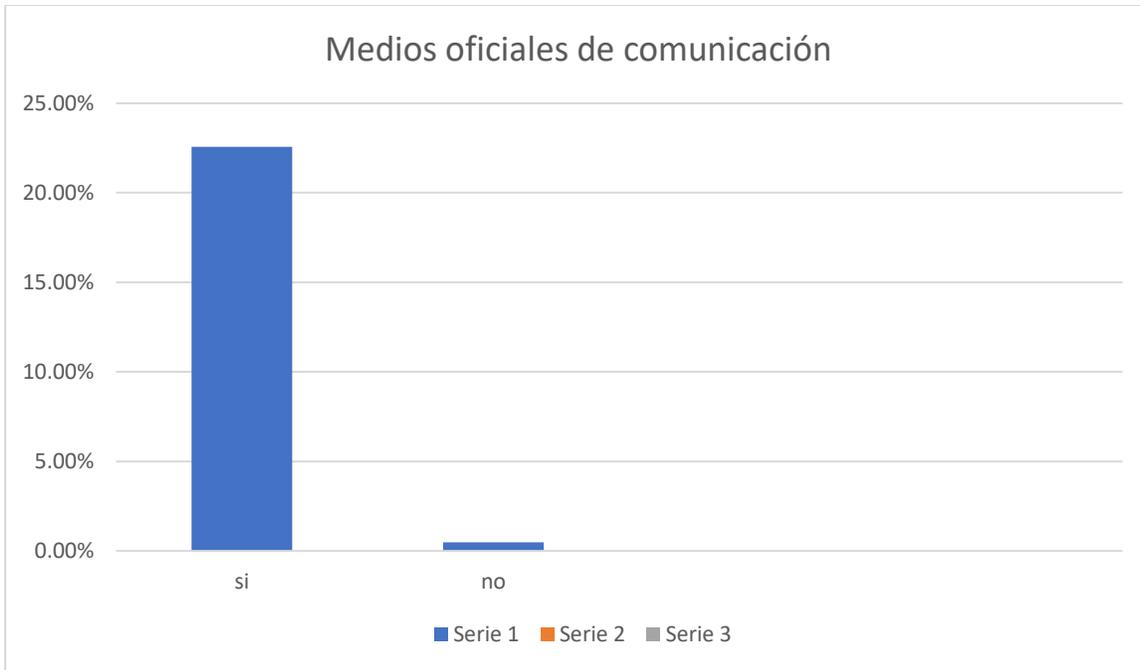
En cuanto a comunicar las decisiones que se toman a nivel interno el 18.72% dijo que si se les comunica y nada más un 4.32% indicó que no.

¿Recibe información sobre eventos y actividades que se desarrollan en la alianza?



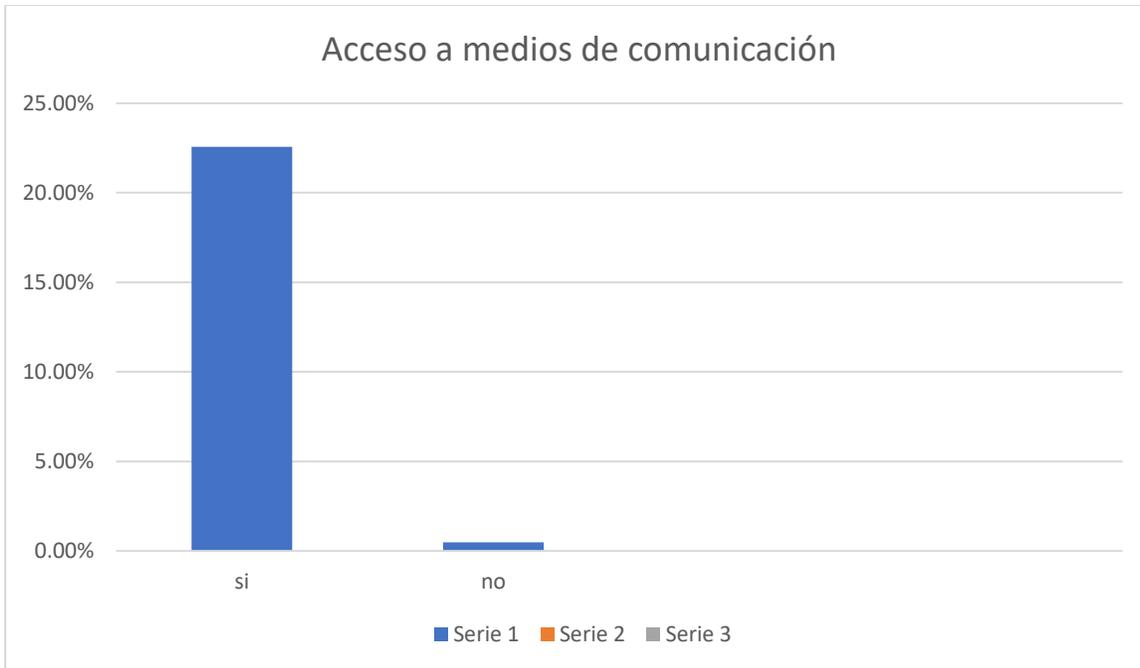
Sobre si se recibe información de los eventos y actividades desarrolladas en la alianza el 100% enuncio que si recibe información sobre lo mencionado.

¿Conoce los medios oficiales de comunicación interna que utiliza la alianza?



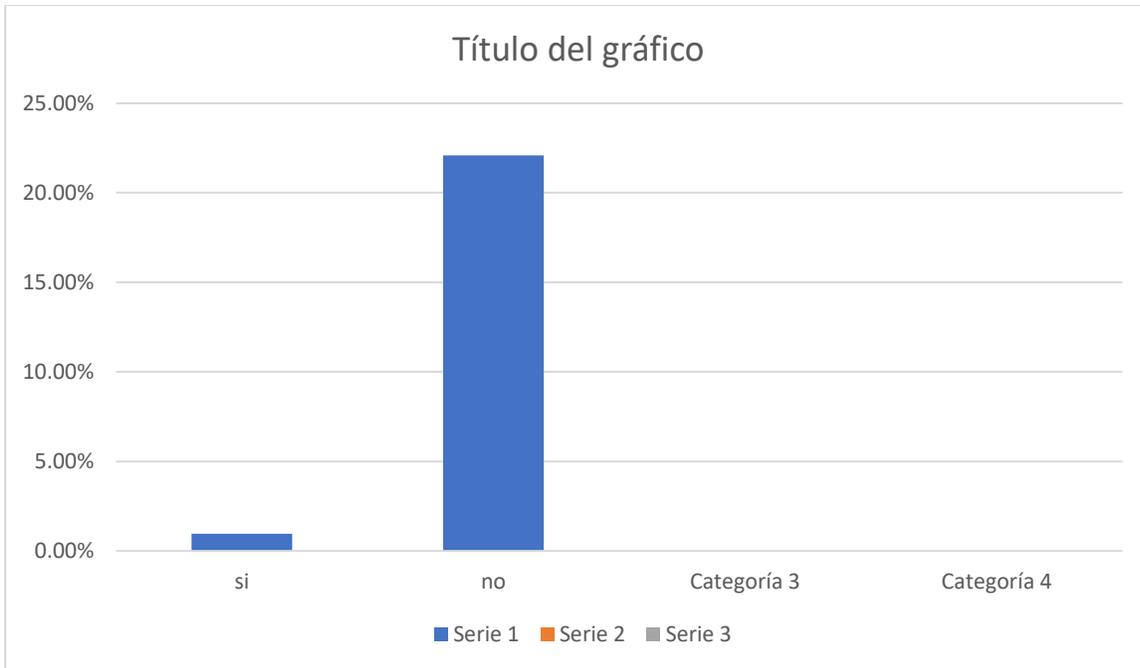
Respecto al conocimiento de los medios oficiales de comunicación interna implementados por la alianza, el 22.56% expreso que, si los conoce, en cambio el 0.48% relato que no.

¿Puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de la alianza?



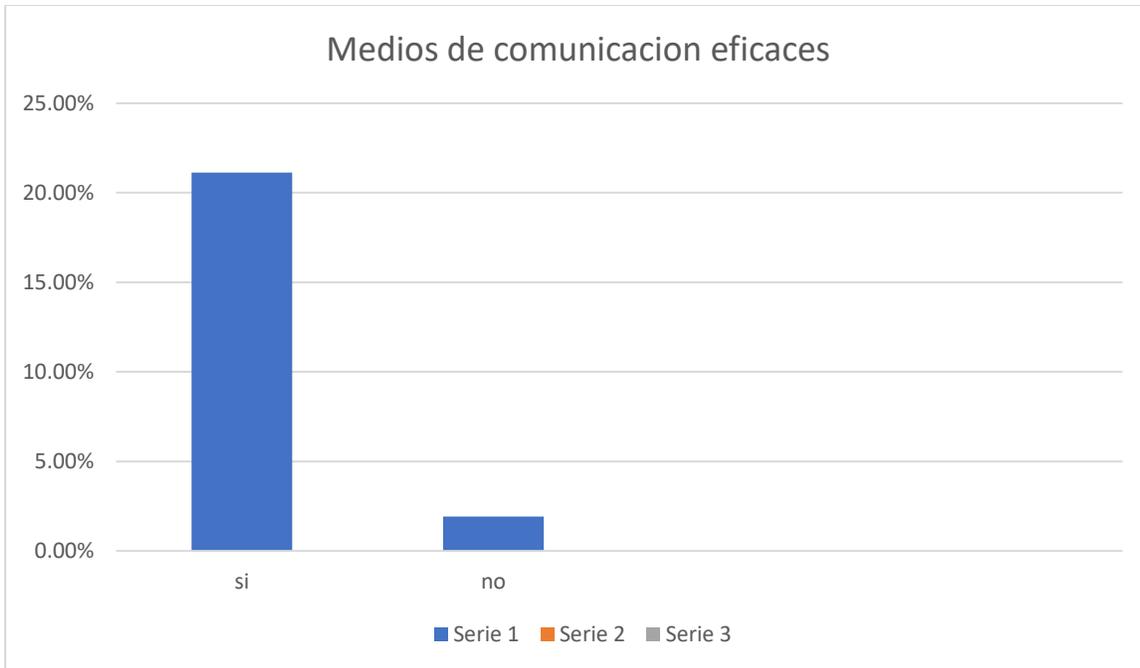
En el caso del acceso que se tiene a los canales de comunicación interna de la alianza el 22.56% notifico si tener acceso, mientras que el 0.48% admitió que no.

¿Se ha informado de asuntos internos de la alianza a través de la vía informal del rumor?



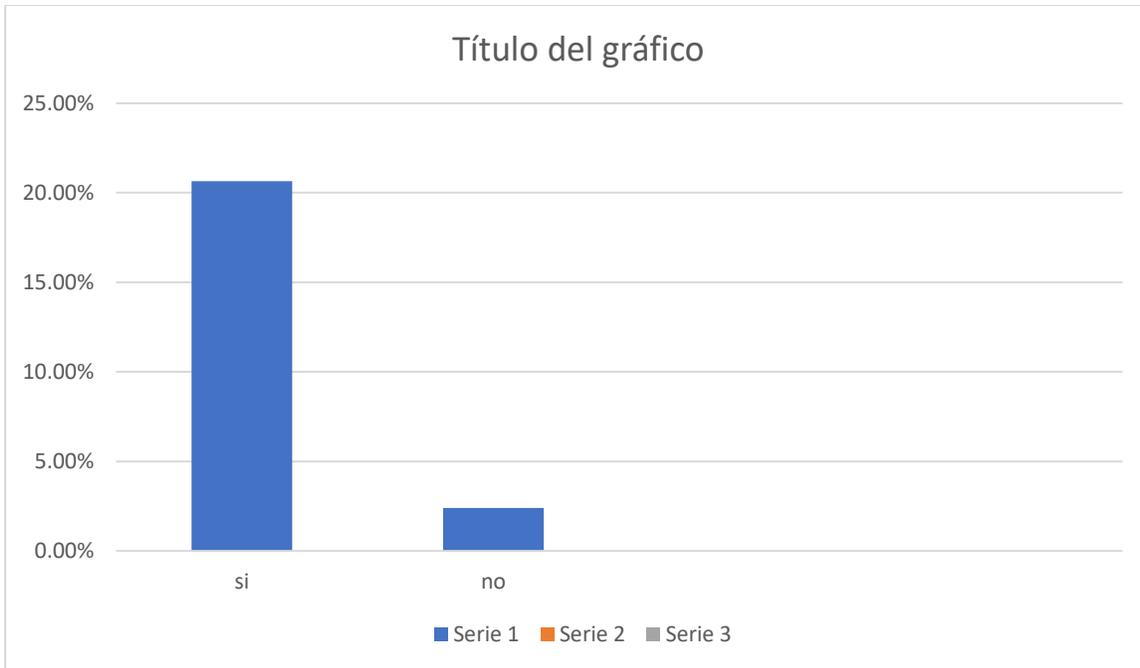
Por lo que se refiere a informarse sobre los asuntos internos de la alianza a través de la vía informal del rumor, el 0.96% afirma que si se a informado por este medio sin embargo la mayoría opino que no con el 22.08%.

¿Considera que los medios de comunicación que se utilizan son eficaces para informar, comunicar y divulgar?



En consideración, a si los medios de comunicación que se utilizan son eficaces para informar, comunicar o divulgar, el 21.12% alego si considerarlos eficaces, mientras que el 1.92% no.

¿Sabe a quién dirigirse en caso de que necesite alguna información relacionada a sus actividades laborales?



En lo que respecta a tener a quien dirigirse en caso de necesitar información sobre actividades laborales, el 20.64% señaló que si y solo el 2.4% dijo que no.

5. Análisis de entrevista a Carlos Méndez Vivas, Coordinador de proyecto - Cambio Climático - Coordinador Nacional ANACC

La Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático, surge desde el año 2009 con 8 organizaciones, en un contexto donde se estaban ratificando una serie de acuerdos internacionales, a través de un enfoque multidisciplinario, integral, auto convocado, sujeto a una visión enfocada para la protección y conservación de los medios naturales; a partir de dicho año se construyó el acta constitutiva de la alianza y parte de los resultados de esta acta, permitió hacer un horizonte para la labor de los miembros de la alianza como tal y se comenzó a realizar una serie de trabajos para darnos a conocer desde nuestras experiencias.

Hasta el año 2014 la Alianza estuvo compuesta por 43 organizaciones, sin embargo, recientemente se elaboró un inventario de las organizaciones miembros y se ha recibido una serie de notificaciones de adhesión a la alianza, incrementando así la base de datos a 53 organizaciones, teniendo una considerable representación territorial en el país a través de organizaciones nacionales y organizaciones locales que trabajaban en el tema ambiental pero que además trabajan enfocados a lo que es la adaptación al cambio climático desde las comunidades.

En cuanto a la representación de organizaciones dentro de la alianza, se debe decir que por cada institución o por cada organización miembro es un miembro activo; cabe mencionar que si una organización cualquiera decide ser miembro activo de la alianza nicaragüense se le envía una hoja de adhesión donde se solicitan datos básicos generales, el nombre de la organización, el enfoque, la misión y visión y entre esa información se solicita que se envíe el nombre del contacto que va a representar a su organización dentro de la Alianza, entonces esta persona pasa a ser el miembro activo de la alianza en representación de la organización que ha solicitado la membresía, así pues, por cada organización existe un miembro que representa a su organización, sin embargo, actualmente de estas 53 organizaciones tenemos una base de datos de miembros activos de aproximadamente 22 miembros activos, lo que no implica que el resto de las organizaciones no se mantengan al tanto del trabajo que se realiza como ANACC, al contrario siempre están siendo informados de las diversas actividades que se llevarán a cabo durante el plan operativo.

Adentrándonos a la parte de la comunicación, hay distintas formas de comunicación entre los miembros, una de ellas es vía correo electrónico donde se mandan notificaciones, comunicado y orientaciones que

son transversales para toda la membresía; desde donde se convoca directamente a las diversas actividades de la ANACC.

Dentro la labor de la ANACC se dan diversas actividades como las conferencias de prensa, sesiones mensuales (que son las sesiones ordinarias de la alianza nicaragüense), también, la asamblea general que es una vez al año, una sesión anual, así también, se tienen sesiones extraordinarias que consisten en tratar temas relevantes, con carácter de emergencia se invoca a todos los miembros a través de correo electrónico o de llamadas telefónicas.

Por lo anterior, gracias al avance y al desarrollo de la tecnología en el campo de la comunicación se ha implementado un grupo de WhatsApp que precisamente se utiliza para mantener informado a nivel interno a toda la membresía de la ANACC y no sólo para esto, sino que desde ahí se orienta en el momento oportuno, de manera que se logra compartir acertadamente través de este medio información para los miembros.

Respecto a la importancia de la comunicación interna, se manifestó que más que importante es elemental, se admite que sin una comunicación interna nada podría tener un efecto positivo, a esto el coordinador agrega que “la comunicación interna dentro de la ANACC tiene un nivel de desarrollo diría yo muy bueno, pero no ha sido el suficiente”; la utilidad del correo electrónico, las llamadas telefónicas, el grupo de WhatsApp e incluso el fan page y el sitio web no es suficiente pues existen barreras que complican el recibir o enviar información, “el internet te falla y no llega la información a los miembros, el grupo de WhatsApp no siempre andan datos, en el caso del fans Page hay algunos que no tienen en sus celulares activo el Facebook o no tienen habilitado el Facebook en su oficina” expresando así que la comunicación directa por parte de la alianza se ve afectada.

Sin embargo, cuando se realizan las sesiones entre miembros, la comunicación es ágil, se aprovecha el momento para comunicar la situación de cada organización y se intercambia información por los distintos medios a disposición.

Por otro lado, actualmente, en la alianza no existe un encargado de la comunicación, Carlos Méndez quien coordina la ANACC, es también quien se encarga de comunicar, divulgar, administrar los sitios web y el fan page, además de encargarse de aspectos logísticos.

A cerca de la incidencia de la fluidez comunicacional, el coordinador comento “influye y de tal forma que el nivel de fluidez que ahora hay ha permitido que nosotros sentemos nuestra posición o que nosotros nos posesionemos de una manera corporativa en diversas partes del país”, sin embargo, no se niega que existen una serie de debilidades que no se pueden dejar de referenciar; esto se ve reflejado en situaciones donde los miembros reciben comunicación por parte de la coordinación Nacional y hay problemas en retransmitir la información, así como también hay debilidades en el aspecto de retroalimentar a la Alianza.

En el caso de la valoración de la comunicación interna de la ANACC, como se mencionó anteriormente, tiene sus debilidades, conviene subrayar sobre esto que, de las organizaciones miembros de la ANACC, quizás unas dos o tres son las que tienen comunicadores, y esto afecta la comunicación; debido a que, el miembro activo tiene que jugar diversos papeles no solo como representante de la Alianza sino como un comunicador; causando que existan momentos en que la comunicación entra en ineficacia.

Bajo la misma línea, es más que evidente que en la alianza hacen falta mejores canales de comunicación entre los miembros y la coordinación para poder mejorar el fluido entre ambos e incrementar por parte de los miembros la retroalimentación hacia la alianza.

Por otra parte, el ambiente laboral ha sido favorable en cierto modo que permite que los miembros se sientan con un alto nivel de confianza, como también el hecho de que como alianza no se opta por asumir información de terceras personas, para poder establecer un comunicado, pronunciamiento y posicionamiento, la ANAC cuenta con equipos y comisiones técnicas que se encargan de validar la información por si sola; de la misma forma, en cuanto al posicionamiento, la marca corporativa se ha dado a conocer positivamente.

Es importante mencionar que se reconoce la importante de que cada organización designe a un puente o un enlace que trabaje el tema de la comunicación, una persona que este enfocada directamente con su trabajo y que pueda conformar una red interna de comunicación, que no limite ni obstruya el trabajo de los miembros activos; que se haga un mejor manejo, un manejo más adecuado, más efectivo de las plataformas virtuales, que exista un pleno conocimiento del manejo y administración de todas las plataformas que tenemos habilitadas en estos momentos para informar. Que más podría yo recomendar; y que exista efectivamente una buena voluntad por parte de los miembros de mantener este nivel de comunicación de una forma fluida, respetuosa, fraterna y sobre todo basada en la ética profesional que

nos apremia a todas las organizaciones que son parte de esta familia que se llama Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANAC).

6. (FODA) resultado del diagnóstico de comunicación en la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático.

ANALISIS FODA ANACC			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
COMUNICACIÓN INTERNA			
<p>La ANACC, es una organización regida a través de un enfoque multidisciplinario, integral y auto convocado.</p> <p>A nivel regional, han logrado formar alianzas que facilitaron tener intervención directa con socios de otras regiones latinoamericanas.</p> <p>Implementan distintos medios de comunicación entre estos, el correo electrónico, llamadas telefónicas, un grupo de WhatsApp, el fan page e incluso la página web.</p> <p>Obedece a su misión y visión, bajo una serie de acciones en pro de mejorar la calidad de vida.</p>	<p>Nivel de incidencia regional e internacional.</p> <p>Posicionamiento como plataforma nacional y, además, como una plataforma asociada a otras plataformas.</p> <p>Valida la información antes de poder asumirla y actuar.</p> <p>Cuenta con equipos y comisiones técnicas que se encargan de investigar y obtener así información de primera mano.</p> <p>Manejo de las redes o plataformas virtuales, para la divulgación de información con diversos fines.</p> <p>Bajo el contexto que se vive, permite y</p>	<p>El coordinador nacional de la ANACC asume también las funciones de un comunicador.</p> <p>El miembro representante en la ANACC, además de ejercer sus funciones en su organización desempeña también el papel de comunicador y representante en la Alianza.</p> <p>53 organizaciones miembros son las que conforman la Alianza, pero solo 22 de estas se mantienen activas y esto obstaculiza de cierta manera un fluido comunicacional entre la alianza y todas las organizaciones miembros.</p>	<p>En los distintos canales de comunicación se presentan fallas.</p> <p>No existe un encargado de la comunicación.</p> <p>Falta de retroalimentación hacia la ANACC por parte de los miembros.</p> <p>Dificultad por parte de los miembros para retransmitir o divulgar información que se genera desde la Alianza</p> <p>Las organizaciones miembros de la ANACC no poseen un comunicador, excepto por dos o tres de ellas.</p> <p>Dificultad en dar respuestas a tiempo a los comunicados por parte de la ANACC.</p>

<p>Una de las fortalezas, es también la buena relación laboral, basada en el respeto, la cordialidad y la buena receptividad.</p>	<p>compromete aún más con la misión.</p>	<p>la comunicación interna de la ANACC se ve afectada, la utilidad del correo electrónico, las llamadas telefónicas, el grupo de WhatsApp, etc, no es suficiente pues existen barreras que complican el recibir o enviar información.</p>	
---	--	---	--

7. ESRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ALIANZA NICARAGUENSE ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO (ANACC)

El presente estudio, integra una estrategia de comunicación interna para la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático, por lo que se requirió principalmente de ejecutar una serie de procedimientos incluyente de métodos, técnicas e instrumentos para la obtención de datos que facilitaron realizar lo propuesto.

En dicha estrategia, se describen los medios de comunicación que se utilizan, aspectos generales a cerca de la comunicación interna que se maneja en la ANACC y especialmente se hace énfasis en los elementos positivos y negativos que facilitan o entorpecen el proceso de comunicación dentro de la organización.

Se debe mencionar que, en todo este proceso, no solo se recurrió a aplicar instrumentos para la recolección de datos, también fue permitido la integración a una de las sesiones mensuales que se dan para el intercambio de ideas y experiencias entre miembros, como también se tuvo la colaboración directa del coordinador, permitiendo observar de forma directa como se da fluye la comunicación entre estos.

La ANACC, como una organización, enfocada en construir e incidir sobre acciones para enfrentar y adaptarse al cambio climático, mediante la comunicación, sensibilización y movilización, también, se encamina a crear alianzas que apunten al mismo fin laboral.

Es importante subrayar que con este documento se pretende colaborar para la planificación de una estrategia de comunicación a implementar en la ANACC; si bien es cierto que tiene un buen nivel de fluidez comunicacional, también es visible e identificable que presenta fallas comunicacionales, como también cuenta con elementos favorables que se deben aprovechar al máximo y deben tener conocimiento pleno tanto de lo bueno como de lo malo.

El análisis de comunicación interna es el elemento esencial que permite la elaboración de esta estrategia; si bien, la presente estrategia permitirá reconocer el cambio visible en el flujo comunicacional; se basará en las acciones que se tomen después de la implementación de la propuesta de comunicación.

Los resultados que se obtengan dependerán en gran manera de la disposición, motivación y compromiso de cada uno de los integrantes de la ANACC ante las medidas que se efectúen para el progreso del flujo de comunicación interna.

La elaboración de esta estrategia tiene el fin de mejorar el flujo comunicacional interno que garantiza un crecimiento en la calidad operacional y la contribución de elementos que fortalezcan el proceso de comunicación.

Para poder contextualizar el estado de la comunicación interna, es importante tener en cuenta que se deben retomar tanto los aspectos positivos como los negativos, pues de esta manera se podrá establecer una línea de trabajo que permitirá aumentar la eficacia del grupo laboral, haciendo que cada uno de los miembros se sienta integrado dentro de su organización.

Es recomendable seguir trabajando bajo las mismas metodologías ya empleadas, que han traído consigo numerosas oportunidades de trabajo, como también y con más empeño, dar seguimiento a las debilidades que proyecta la organización.

Para esto, mediante los análisis correspondientes se detectaron una serie de elementos que favorecen y que también perjudican el fluido comunicacional.

- ❖ En la alianza nicaragüense ante el cambio climático, gracias al avance y al desarrollo de la tecnología en el campo de la comunicación, se creó un grupo de WhatsApp, que influye a que la comunicación sea más efectiva, debido a que por este canal se recibe y se envía información de forma beligerante.
- ❖ La comunicación interna de la ANACC tiene un nivel de desarrollo muy bueno; empleando medios de comunicación como: correos electrónicos, llamadas telefónicas o el grupo de WhatsApp, incluso utilizando el fan page y el sitio web, donde informan a los miembros sobre actividades o acciones que se deben implementar.

- ❖ El posicionamiento de la marca corporativa se debe en parte a que actualmente se tiene oportunidades como el manejo de las redes sociales o de las plataformas virtuales en todos los sentidos para divulgar, comunicar y concientizar.
- ❖ El ambiente laboral, siempre se ha guiado bajo el margen del respeto y la cordialidad, permitiendo a los miembros desempeñarse bajo un alto nivel de confianza hacia las diversas estructuras que componen la alianza nicaragüense.
- ❖ La alianza nicaragüense, es una instancia técnica que, para poder validar la información necesita investigar primero; no se opta por asumir información de terceras personas.
- ❖ Al igual que los canales antes mencionados facilitan la comunicación, también se tiene algunas barreras pues no siempre se tiene acceso a la información, en el caso del fan Page; no andan en sus celulares activo el Facebook y esto complica el recibir información o comunicación directa por parte de la alianza.
- ❖ Otra de las barreras, es que actualmente no se cuenta con un comunicador, el coordinador nacional de la ANACC es el que comunica, divulga y administra los sitios web y el fan Page, además de organizar la logística de la ANACC.
- ❖ Uno de los elementos causantes de un mal fluido comunicacional, es el tiempo en que se tarda en dar repuesta a los comunicados que vienen de parte de la coordinación, de igual forma en la retransmisión y divulgación de la información.
- ❖ Las organizaciones miembros de la ANAC son muy pocas, quizás unas dos o tres son las que tienen comunicadores, esto dificulta la comunicación; el miembro activo de la Alianza, como miembro tiene que jugar diversos papeles no solo como representante de la Alianza sino como un comunicador.
- ❖ Para mejorar el flujo comunicacional sería importante que cada organización designe a un encargado que trabaje el tema de la comunicación, que está enfocada directamente con su trabajo

y que pueda conformar una red interna de comunicación, que no limite ni obstruya el trabajo de los miembros activos.

- ❖ Realizar un manejo más adecuado, más efectivo de las plataformas virtuales, así como también, que exista pleno conocimiento de su administración.
- ❖ Que haya buena voluntad por parte de los miembros de mantener comunicación de una forma fluida, respetuosa, fraterna y sobre todo basada en la ética profesional.
- ❖ Promover una estructura organizacional que ayude en el fortalecimiento de las bases comunicacionales.
- ❖ Los medios de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia es el correo electrónico, pues cada miembro tiene una cuenta de correo electrónico corporativo, de manera similar se verifico que estos prefieren enviar y recibir información por el mismo canal de comunicación.
- ❖ En relación con el flujo comunicacional interno, la mayoría del personal, asevero mantener una muy buena comunicación entre compañeros, en contraste a esto, la mayoría cataloga que las relaciones comunicacionales si influyen en el desempeño laboral.
- ❖ Los miembros encuestados, coincidieron en que los medios empleados en la alianza son los más adecuado para informar, de igual manera, consideran que pueden establecer cualquier tipo de dialogo con la autoridad correspondiente, así como también están de acuerdo en que un buen flujo comunicacional fortalecerá las bases de la organización.
- ❖ Se puede decir que la alianza tiene un nivel de fluido comunicacional considerable, pues laboran bajo un ambiente propicio, los miembros tienen buena recepción de los comunicados que vienen de parte de la coordinación, sin embargo, no se pueden negar las fallas que existen.

Bibliografía

- Abatedaga** (2008). *Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar por consensos*. 1º edición Editorial brujas
- Borello** (1994). *El plan de negocios*. Marketing Publishing Center
- García Jiménez** (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Diaz de santos Amazon.com casa del libro.
- Langevin Hogue** (2000). *La comunicación: un arte que se aprende*. Editorial SAL TERRAE Santander.
- Martínez Bastida** (2010). *Comunicación ascendente en las organizaciones*. Facultad de estudios superiores Acatlán-UNAM.
- Martínez Bastida** (2010). *Comunicación descente en las organizaciones*. Facultad de estudios superiores Acatlán-UNAM.
- Sotelo Enríquez** (2011). *Introducción a la comunicación institucional*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona
- Vega Luna** (1977). *Diagnostico Institucional del Comité Coordinador del programa IICA*. Trópico de Colombia Bogotá D.E
- Lucía Villareal** (1994). *Principios de comunicación rural, Antología*. Primera edición, Editorial universidad estatal a distancia, San José, Costa Rica,
- Zambrano barrios** (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Universidad Católica Andrés Bello Montalbán, Caraas.
- Monge Álvarez** (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica*. Universidad Surcolombiana facultad de ciencias sociales y humanas programa de comunicación social y periodismo Neiva,
- Rodríguez Utria y Buelvas Ibáñez** (2017). *El Manual del tesista consejos prácticos para que termines tu tesis en un me*. 1º edición: marzo de 2017 Bogotá, Colombia.

8. Anexos



**Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua
Recinto Universitario “Rubén Darío”
Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas
Carrera de Filología y Comunicación**

Objetivo: Facilitar la obtención de datos e información relacionada a elaborar una estrategia de comunicación interna que permita reforzar las relaciones comunicacionales de la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC)

Marque con una “X”, SOLO UNA DE LAS OPCIONES.

I. ENCIERRE EN UN CIRCULO O MARQUE CON UNA “X” SOLO UNA DE LAS OPCIONES QUE SE DAN COMO RESPUESTAS A LAS SIGUIENTES INTERROGANTES.

1. ¿cuáles son los medios de comunicación que utiliza para informar dentro de la Alianza?

- a) Teléfono
- b) correo electrónico
- c) murales
- d) circulares
- e) brochures

f) otros

2. ¿Cada cuánto hay una publicación de las actividades que se realizan en la alianza?

- a) Diario
- b) semanal
- c) quincenal
- d) mensual
- e) trimestral
- f) anual

3. ¿Cuál es el canal de comunicación que usted prefiere para enviar o recibir información a sus compañeros de trabajo?

- a) Comunicación oral
- b) Correo electrónico
- c) Teléfono
- d) Circulares
- e) Otros

4. ¿Cómo valora el flujo comunicacional interno de la organización?

- 1. Excelente
- 2. Muy buena
- 3. Buena
- 4. Regular
- 5. mala

5. de los siguientes medios, señale aquellos que por lo menos ha usado una vez:

- a) Cartas c) circulares e) afiches g) memorándum i. boletín
- b) Brochure d) murales f) correo electrónico h) páginas web J) otros

II. Marque con una “X” SOLO UNA DE LAS OPCIONES.

Las siguientes preguntas contienen respuestas previamente clasificadas en cinco categorías. **Seleccione la categoría que usted considere más** conveniente de los números del 5, 4, 3, 2, 1, Las preguntas están enfocadas para conocer la valoración de la importancia que tiene la comunicación interna dentro de la empresa, los números indican la escala de valor de su opinión, la que usted puede seleccionar de acuerdo con su criterio:

- **3: Muy de acuerdo con lo expresado.**
- **2: Indiferente (ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo), ó no se**
- **1: Muy en desacuerdo con lo expresado**

N°	Variables/Atributos	Puntajes		
		1	2	3
1	¿Considera usted que los medios de comunicación que se emplean en la Alianza son los más adecuados para informar?			
2	¿Considera que puede establecer cualquier tipo de diálogo con su jefe?			
3	¿Cree que mejorar el flujo comunicacional interno fortalecerá las bases de la Alianza?			
4	¿Tener oportunidad de hacer sugerencias, comentarios o reclamos a alguna autoridad de la Alianza, es importante para usted?			
5	¿Reconoce usted que alguna vez se ha sentido desinformado de las actividades o indicaciones que se dan en la Alianza?			
6	¿Cataloga que las relaciones comunicacionales en la Alianza influyen en el desempeño laboral?			

III. INFORMACION SOBRE LOS FACTORES INCIDENTES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

<u>Marque con una X su opción u opciones seleccionada (s)</u>	Si	No
(Valid1) ¿Si se toma una decisión a nivel interno, se le comunica?		
(Valid2) ¿Recibe información sobre eventos y actividades que se desarrollan en la Alianza?		
(Valid3) ¿Conoce los medios oficiales de comunicación interna que utiliza la Alianza?		
(Valid4) ¿Puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de la Alianza?		
(Valid5) ¿Se ha informado de asuntos internos de la Alianza a través de la vía informal del rumor?		
(Valid6) ¿Considera que los medios de comunicación que se utilizan son eficaces para informar, comunicar y divulgar?		
(Valid7) ¿Sabe a quién dirigirse en caso de que necesite alguna información sobre relacionada a sus actividades laborales?		

!!! Muchas Gracias!!!



**Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua
Recinto Universitario “Rubén Darío”
Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas
Carrera de Filología y Comunicación**

Objetivo: Facilitar la obtención de datos e información relacionada a elaborar una estrategia de comunicación interna que permita reforzar las relaciones comunicacionales de la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC)

Temas

- ✓ comunicación interna de la Alianza (importancia, desarrollo, incidencia)
- ✓ visión y misión.
- ✓ fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la alianza
- ✓ aportes y actividades para mejorar el flujo comunicacional

Método: entrevista

Técnica: enfocada en un problema

Fecha: 03 de octubre de 2017

Duración: 33 minutos

Lugar: centro Humboldt

Contexto: sentados, alrededor de una mesa, en una de las salas del centro Humboldt.

Sujeto: Carlos Méndez Vivas, Coordinador de proyecto - Cambio Climático - Coordinador Nacional ANACC

Preguntas

De contenido

- ❖ ¿Qué es la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC)?
- ❖ ¿por cuántas entidades se conforma la ANACC?
- ❖ ¿por cada centro, organización o institución de las que está conformada la ANACC, cuántos miembros se encuentran activos?
- ❖ ¿Cómo se da la comunicación entre los miembros representantes?
- ❖ ¿Qué tan importante es para usted la comunicación interna? ¿por qué?
- ❖ ¿Existe un encargado de comunicación que informe, divulgue y cubra las actividades que realiza la ANACC?
- ❖ ¿considera que la fluidez comunicacional influye positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades de una entidad?
- ❖ ¿Considera usted que la Alianza Nicaragüense ante el Cambio Climático (ANACC) cumple con la misión y visión establecida, como también sus objetivos?
- ❖ ¿Cómo valora la comunicación interna de la organización Alianza Nicaragüense ante el cambio climático (ANAAC)?
- ❖ ¿Cómo califica, la comunicación que usted maneja con sus colegas?
- ❖ ¿Cómo valora, la manera en la que se informa y orienta sobre las actividades a nivel interno?
- ❖ ¿De qué manera incide la información que se da o recibe a través de la vía informal del rumor?
- ❖ ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puede identificar en la Alianza?
- ❖ ¿Qué aportes daría usted para mejorar el flujo de comunicación de la Alianza?

De evaluación

- ❖ Finalizando ¿Hay algo que quiera agregar a esta entrevista?

De retorno

- ❖ ¿le gustaría continuar esta entrevista?, ¿Qué temas le gustaría abordar?

