

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2023-2024

**ANÁLISIS Y POSIBLES MEJORAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL
PROGRAMA PROTECCIÓN INTERNACIONAL DE “MOVIMIENTO POR LA
PAZ” EN CIUDAD REAL**

(Disertación)

MARTA ARCHE BARÓN

Tutora académica: María Belén Martín de Salinas Alonso

ÍNDICE

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	4
Justificación del trabajo.....	6
Objetivos	7
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Comunicación.....	8
1.2 Comunicación externa.....	10
1.3 Comunicación interna	10
1.4 Historia de las Organizaciones No Gubernamentales.....	14
1.5 Historia de MPDL.....	15
1.5.1 Programa de Protección Internacional.....	18
1.5.2 Valores de la ONG.....	20
1.5.3 Estructura organizacional de la ONG	22
2.1 Métodos de investigación.....	24
2.1.1 Revisión bibliográfica	24
2.1.2 Análisis de base de datos	25
2.1.3 Entrevistas	25
CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN. CASO DE ESTUDIO	26
3.1 Análisis de una comunicación interna eficiente en una ONG.....	26
3.2 Análisis del funcionamiento de la comunicación interna de MPDL en el programa de Protección Internacional.....	30
3.3 Análisis de la competencia.....	33
3.5 Análisis DAFO	35
CAPÍTULO 4: POSIBLES ERRORES	37
4.1 Errores detectados en la comunicación.....	37
4.2 Posibles mejoras de los errores detectados.....	38
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	41
6. Referencias bibliográficas	42

Resumen

El presente trabajo final de grado aborda el análisis de la comunicación interna de una Organización No Gubernamental (ONG) y posibles mejoras a realizar sobre esta.

Se exploran conceptos clave como comunicación, comunicación externa e interna y la historia de las ONG, siendo estos elementos esenciales para la formación de una buena estructura organizacional. Se realiza un estudio cualitativo basado en tres métodos de investigación: revisión bibliográfica, análisis de base de datos y entrevistas a diferentes miembros que conforman el programa de Protección Internacional dentro de la ONG, analizando en profundidad la estructura interna de la ONG para poder obtener resultados concretos y eficaces para los posibles errores que tienen en cuanto a la comunicación dentro de la organización.

El trabajo finaliza con posibles mejoras en base al análisis de la comunicación interna teniendo en cuenta sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Abstract

This final graduation project addresses the analysis of internal communication within a non-governmental organization (NGO) and potential improvements to be made in this area. Key concepts such as communication, external and internal communication and the history of NGOs are explored, as these elements are essential for the formation of a sound organizational structure. A qualitative study is conducted based on three research methods: literature review, database analysis and interviews with various members involved in the International Protection program within the NGO analyzing the internal structure of the NGO in depth to obtain concrete and effective results for potential communication errors within the organization.

The project concludes with potential improvements based on the analysis of internal communication, taking into account its weaknesses, strengths, opportunities and threats.

Introducción

La comunicación efectiva es muy importante para cualquier empresa, pero en las Organizaciones No Gubernamentales, suelen trabajar en colaboración y en ciertas ocasiones están dispersos geográficamente, por lo tanto, aumenta su relevancia.

Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad -se pasará a denominar como “MPDL” para hacerlo más abreviado- tiene como función realizar proyectos de carácter social y vinculados a colectivos migrantes y en riesgo de exclusión social.

La presente investigación se enmarca en un contexto donde la transparencia y la eficiencia comunicativa son fundamentales para la sostenibilidad y éxito de sus programas.

Abraham Nosnik (2014), un profesional sobre la comunicación organizacional propone lo siguiente: “Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación, en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra sentido de pertenencia”.

En las organizaciones, la comunicación es un elemento fundamental que define si se está realizando un buen rendimiento de esta. En la actualidad hay muchas organizaciones y empresas que cuentan con un sistema comunicacional deficiente, esto puede producirse porque en ciertas entidades no priorizan ni le dan la importancia que merecen a la comunicación, tanto interna como externa (Irene Rodríguez, 2001)

La comunicación en las empresas se divide en comunicación interna y comunicación externa, en el caso de la comunicación interna, siendo el objeto de investigación del presente trabajo, se percibe como una realidad y un suceso que siempre ha existido en cualquier empresa o institución.

La importancia de esta investigación reside en la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna para mejorar la eficiencia de los miembros y asegurar que todo

el equipo está llevando a cabo sus objetivos y valores. Comprender las causas principales de sus debilidades o deficiencias en la comunicación interna y proponer soluciones eficientes puede ofrecer a MPDL recursos valiosos para mejorar su operatividad y lograr un impacto social más significativo.

Esta investigación está centrada en el programa de Protección Internacional de MPDL y, por lo tanto, sus conclusiones y recomendaciones pueden no ser válidas a cualquier ONG. No obstante, se intenta que los resultados puedan ser útiles como referencia para organizaciones con características y desafíos similares.

La realización de la investigación del trabajo tuvo algunas limitaciones. La principal limitante fue el tiempo que se tuvo para realizar las entrevistas a los diferentes miembros de la organización, debido a que había que planificar el tiempo con ellos, en ocasiones se produjeron discordancias con los horarios.

Sin embargo, la investigación fue viable porque se tuvo a completa disposición diferentes miembros de la organización, pudiendo acceder a información necesaria, así como a diferentes documentaciones para poder concluir la investigación.

La investigación se desarrolla de la siguiente manera:

En primer lugar, se presentan definiciones teóricas para fundamentar el tema. Se muestran los antecedentes, los conceptos que comprenden la comunicación, las organizaciones y las teorías que sustentan el estudio, teniendo como referencia diferentes teóricos. También se aborda el perfil de la organización, comenzando con la historia inicial de las ONG hasta terminar definiendo el programa en el que se ha llevado a cabo la investigación. Este bloque ha sido definido como “Capítulo 1: Marco teórico”.

En segundo lugar, se menciona la metodología. Mostrando los métodos y procedimientos que se han llevado a cabo para obtener la información durante este proceso. Este bloque ha sido definido como “Capítulo 2: Metodología”.

En tercer lugar, se lleva a cabo la investigación del caso de estudio, donde se muestran aspectos clave para una buena comunicación interna de una ONG y se analiza el

funcionamiento de la comunicación interna en el programa mencionado anteriormente. Este bloque ha sido definido como “Capítulo 3: Investigación. Caso de estudio”.

Para finalizar, se muestran los posibles errores que se han encontrado en la comunicación y una serie de recomendaciones que favorecen la comunicación productiva dentro del Programa de Protección Internacional de MPDL. Este bloque ha sido definido como “Capítulo 4: Posibles errores”.

Justificación del trabajo

El estudio de la comunicación interna en ONG adquiere una importancia crítica en el contexto en el que nos encontramos, donde eficiencia operativa es un factor determinante para lograr alcanzar a los objetivos de la organización y poder maximizar el impacto social.

La justificación de este estudio se focaliza en la necesidad e inquietud de detectar la situación interna de la comunicación del programa de Protección Internacional dentro de la ONG “MPDL”, teniendo en cuenta que, en la actualidad, es fundamental realizar análisis comunicacionales para que se produzca un buen desarrollo de las actividades, logros y objetivos de la organización.

Además, este estudio puede servir de referencia para otras ONG con desafíos, misiones y valores similares para optimizar su comunicación de manera interna.

Objetivos

El objetivo principal del proyecto es profundizar en la investigación y evaluación de la comunicación interna, en el programa de Protección Internacional gestionado por la ONG Movimiento Por La Paz -MPDL- en Ciudad Real, desde el punto de vista publicitario a fin de proponer posibles mejoras que logren contribuir a una comunicación interna productiva en su sistema organizacional.

1. Comprender el estado actual de la comunicación dentro de la organización para identificar los canales de comunicación
2. Describir y analizar el proceso de comunicación interna para identificar si hay debilidades o fortalezas en el área
3. Identificar las posibilidades de mejoría, crear estrategias eficientes para regenerar la comunicación de los distintos rangos y departamentos del organismo

De acuerdo con Rigoberto Saria -2008- en las organizaciones actualmente se resalta la necesidad de la comunicación, tener que incluir esta en sus procesos y planes productivos, ya que, es el eje mediante el que gira el sistema organizacional.

Por lo tanto, su antecedente parte de la gran importancia que tiene un sistema comunicativo que se basa en un plan de estrategias comunicativas planificado.

El acto de comunicación en cuanto a las organizaciones se refiere, discurre de una relación fluida y asertiva entre las personas que trabajan dentro de esta, ya que la comunicación es un elemento significativo en el logro de metas y objetivos organizacionales.

Hasta la fecha, la organización MPDL no ha recibido ningún diagnóstico de su comunicación interna, por lo que, aún es un terreno sin explorar.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 Comunicación

Para poder hablar del término comunicación, hay que remontarse primero a lenguaje. Este término, para el ser humano, ha estado siempre en relación directa con el pensamiento, puesto que ha sido un atributo fundamental para la especie humana.

Una de las teorías del lenguaje comienza con el filósofo escocés James Burnett, gracias a sus investigaciones, comprendió que la posición erguida del ser humano, su capacidad de pensamiento y su forma de socializar, son consecuencia de una evolución progresiva. Otro enfoque similar se dio con el “Ensayo sobre el origen de los conocimientos humanos” de Condillac (1746), hizo una reflexión sobre cómo se desarrolla el lenguaje. Ésta, comienza con signos naturales -como lo son los gritos que expresan emociones-, supone una visión un tanto naturalista sobre cómo es el origen de la sociedad, analizado desde las necesidades y los instintos individuales.

Para poder comprender de dónde viene la naturaleza original de nuestra especie, primero, hay que eliminar todo lo que ha aprendido una persona de forma unitaria, con el contexto de llegar a la “potencia pura” de la naturaleza humana.

Este enfoque, en un principio, se realizó de forma teórica, pero más tarde, se dio la oportunidad de realizar un experimento de los llamados “niños salvajes”, eran niños abandonados y tras un largo periodo de tiempo en aislamiento, se encontraban en un estado desfavorable. Uno de los médicos encargados del experimento, llevó una minuciosa observación en uno de los pacientes y, obtuvo como conclusión, que el hombre no tiene naturaleza presocial, la única capacidad que tiene el ser humano preconcebida es la capacidad de adaptación, puesto que el humano solo puede desarrollar las capacidades de inteligencia y lenguaje si está en un contexto social, mediante la imitación.

A través de los siglos, se han desarrollados diferentes teorías acerca del lenguaje y el ser humano, a pesar de tener fundamentos dispares, todas comparten planteamientos en común:

- El lenguaje humano es una característica común que todos los seres humanos tienen la capacidad de obtener
- El entorno donde se encuentre el ser humano es importante para el desarrollo del lenguaje
- Todas las teorías comparten que el lenguaje forma parte de varias etapas
- Se produce una gran relación entre el lenguaje y el pensamiento
- Los seres humanos tenemos una gran capacidad de adaptación, por lo que, el lenguaje se adapta y evoluciona a través de las diferentes generaciones.

Una vez entendido que el lenguaje es un término que el ser humano va aprendiendo con el paso de los años y, gracias a sus relaciones personales y adaptaciones, podemos pasar a hablar de la comunicación, que es el siguiente paso.

Para poder definir el término, partiremos de que proviene del latín “comunicare” que quiere decir, poner o puesto en común. (Flores de Gortari, 1998:24

(Hidalgo Calvo, 1986: p.1) “Berelson y Steiner definen la comunicación como “transmisión de información, ideas, emociones, habilidades etc, mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras, gráficos, etc. El acto o proceso de transmisión es lo que conocemos habitualmente se llama comunicación”.

Con esta definición, el autor quiere enseñar la importancia de la comunicación, convencer al receptor, mediante la comunicación oral, escrita o visual.

Por su lado, Aristóteles la define como “la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión” (citado de Flores de Gortari, 1998:13). Esto quiere decir, conseguir que el emisor y el receptor tengan la misma visión.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006), “la comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos”

1.2 Comunicación externa

Este tipo de comunicación también es conocida como “comunicación de masas”, es el conjunto de acciones que realiza una empresa con el objetivo de fortalecer las relaciones con su público, sobre la compañía o sobre sus productos, bienes o servicios. Está relacionada con el intercambio de información fuera de la empresa. El objetivo general de este tipo de comunicación es mejorar la imagen de la empresa, construir buenas relaciones empresa-público y promover sus servicios. Hay varios tipos de comunicación externa, cada uno de ellos con características y objetivos específicos, pero todos giran en torno a los objetivos generales.

1.3 Comunicación interna

(Fernández Collado, 1991: pp. 12-13) Manifiesta que “la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización –independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados. - Deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización desde evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.

Los integrantes de las instituciones se relacionan para poder coordinar su trabajo hacia objetivos comunes y la comunicación juega un papel fundamental. A través de esta, los miembros disponen de información necesaria a cerca de la organización de la que forman parte y de los cambios que se van planteando, con el fin de lograr una buena estabilidad para poder alcanzar las metas.

Si pensamos en la definición de comunicación interna de Brandolini (2009:25), la define como la comunicación “específicamente dirigida al público interno, al personal de una

empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo”.

Entendiendo la definición de esta autora, entendemos que:

- Es una herramienta que ha de ser utilizada de manera estratégica por la organización de la empresa.
- Está dirigida al público interno; a los propios trabajadores, ya sean mandos superiores, medios y operativos.
- Se debe tener en cuenta todo el proceso comunicativo, cómo ha sido captado y descifrado el mensaje, y, escuchar el mensaje del receptor (nuestro público interno)

Es importante ver la comunicación desde una perspectiva relacionada con la cultura organizacional de las empresas, Deal y Kennedy (1982) plantean la comunicación interna como una “red cultural”, la cultura organizacional influye en el comportamiento de los integrantes. Dentro de esta red, se diferencian cuatro tipos de culturas, explicado en su libro “Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life” (1982). Dentro de esta cultura organizacional de las empresas, podemos encontrar diferentes elementos:

1. **Valores:** Los valores, creencias y la filosofía que comparten los miembros de una empresa son las que orientan su comportamiento y forman la base de la cultura corporativa, (Deal y Kennedy, 1982). Estos valores pueden ser tanto explícitos o implícitos. Los valores implícitos se reflejan en diversas variables organizacionales, mientras que los valores explícitos se manifiestan en los objetivos, las normas de conducta generales y en la comunicación externa de la empresa (Bosche, 1984)
2. **Mitos:** Estos relatos simbólicos aluden a historias que circulan dentro de la empresa y que suelen narrar eventos extraordinarios relacionados con su fundación, así como anécdotas que destacan la preservación de los valores por parte de diversos miembros de la organización, en especial de directivos o fundadores.
3. **Símbolos:** Son señales externas que comunican aspectos culturales, como la forma de vestir, los reconocimientos simbólicos o características que distinguen los mismos “niveles” dentro de una organización.

4. **Ritos:** Como mencionaron Deal y Kennedy (1982), los ritos consisten en las prácticas habituales que ocurren en la vida diaria de la empresa, diseñadas para fomentar el sentido de pertenencia, destacar eventos que transmiten valores culturales y mantener la coherencia cultural frente a las tendencias externas. Estos rituales también se manifiestan en eventos extraordinarios o extravagantes, según lo mencionan los autores, que pueden clasificarse en rituales iniciáticos, de transición y de despedida.
5. **Héroes:** Los héroes dentro de la empresa. Son miembros que personifican la adhesión y la promoción de los valores corporativos. Se pueden identificar dos tipos de héroes: por un lado, los miembros que destacan por acciones presenciales y sirven como modelo para sus compañeros, por otros lados, los héroes innatos, generalmente son los líderes posteriores que han establecido un estilo o lo han modificado. Los héroes desempeñan un papel fundamental en la promoción de la cultura empresarial al fomentar relaciones personales con el resto de los miembros de la organización (Bosche, 1984).
6. **Red cultural:** Se refiere a la estructura informal de la empresa, constituye una jerarquía no explícita donde circula la información real de la organización. Los héroes aprovechan esta red para fortalecer sus valores, difundir mitos, obtener información sobre el funcionamiento efectivo de la empresa y buscar el apoyo para sus decisiones. Deal y Kennedy, manifiestan que, aunque cada red cultural tenga estructuras diferentes, en cierto modo, se pueden identificar ciertos personajes que dinamizan estas redes, entre ellos, “narradores” de las leyendas y anécdotas de la empresa, “sacerdotes” de los valores morales y éticos, “chivatos” están al tanto de todo y lo comunican a sus superiores, “espías” reclutados normalmente entre los recién llegados por sus superiores debido a su ingenuidad y los “intrigantes” actúan en función de su posición ante la dirección.

Como consecuencia con lo mencionado anteriormente, se puede clasificar la comunicación interna en diferentes formas:

- **Comunicación interna formal:** Este tipo de comunicación, es programada con anterioridad por los organizadores, tratando únicamente cuestiones laborales, teniendo en cuenta las normas organizativas y grados de autoridad. Se organiza mediante un organigrama y canales formales, como son reuniones, memorándum, etc.
- **Comunicación interna informal:** Se lleva a cabo temas relacionados con el ámbito laboral y externos, por canales no formales. Surgen de forma esporádica por los diferentes miembros de la organización y no está planificada por la empresa. En este tipo de comunicación, los integrantes buscan sus métodos de información, surgiendo el conocido “rumor”, si nos fijamos en la definición de Castillo es “información no comprobada y carente de todos los datos necesarios, que se propaga rápidamente por la organización” (p.122,2010).

La comunicación interna facilita el intercambio de información entre los miembros de la organización. A través de este canal, se establece un flujo de comunicación bidireccional que permite informar y recibir información. Según la dirección en la que se mueva, se puede clasificar en:

- **Descendente:** Fluyen desde los niveles superiores hacia los inferiores de la jerarquía organizacional. Su principal inconveniente es el tiempo que tarda en llegar bien la información, si no es clara y no nos hemos asegurado de que se haya comprendido, puede llegar distorsionadas a lo largo del flujo de la comunicación. Un buen ejemplo puede ser políticas de organización, manuales, etc.
- **Ascendente:** Aquella que fluye desde los subordinados hacia los superiores, siguiendo una trayectoria ascendente dentro de la estructura jerárquica. Generalmente se observa en entornos participativos y democráticos, su importancia es equiparable a la comunicación descendente, puesto que proporciona retroalimentación. En ocasiones, puede darse el caso de ser un canal poco desarrollado, debido a la falta de confianza de los participantes en su efectividad y la limitada receptividad de los directivos hacia las quejas y

sugerencias. Como ejemplos, pueden usarse las reuniones grupales para expresar las diferentes opiniones.

- **Horizontal:** Este tipo de interacción transcurre entre individuos con posiciones similares dentro de la estructura organizativa de la empresa, pero trabajan en diferentes áreas. Facilita la interacción entre departamentos, llevando a beneficios como la coordinación eficiente de actividades entre diferentes departamentos. Un ejemplo de este tipo es la formación de equipos de trabajo que involucran a empleados de distintos departamentos. Estos equipos promueven espíritu de colaboración, integración y el trabajo en equipo (Koontz y Wehrich, 1998).

1.4 Historia de las Organizaciones No Gubernamentales

A pesar de que en la actualidad estamos muy familiarizados con este término, las Organizaciones No Gubernamentales no han sido siempre iguales, con el paso de los años han tenido una gran evolución hasta llegar a lo que son hoy en día.

Para entrar en materia, comenzaremos definiendo lo que es realmente una ONG, ya que cualquier institución privada podría considerarse, pero realmente solo se consideran organizaciones no gubernamentales si cumplen tres requisitos:

- Trabajan de forma independiente de las instituciones, autoridades estatales y partidos políticos
- Trabajan por y para conseguir un bien social
- Realizan su actividad sin ánimo de lucro

Durante la Segunda Guerra Mundial, existían grupos que buscaban el bienestar social, trabajando para la abolición de la esclavitud o la lucha por el sufragio femenino; el término, "Organización No Gubernamental" comenzó a utilizarse cuando esta cesó.

En junio de 1945 aparece este término recogido en la "Carta de las Naciones Unidas" para permitir que grupos de intereses internacionales y sociales, pudieran asistir a las asambleas de los gobiernos y asegurar que se constituya un sistema apropiado de control y equilibrio.

No es hasta el 27 de febrero de 1950 cuando es definido y aceptado por la ONU, fecha en la que actualmente se celebra el Día Internacional de las ONG

Desde la fecha mencionada hasta la actualidad, este sector ha ido creciendo y consolidándose, mayormente en los países occidentales logrando tener un papel fundamental en reuniones como son la Cumbre de la Tierra o el Foro Mundial Social.

Existen organismos de ámbito local, nacional o internacional con diversas temáticas, desde la exclusión social, protección de la infancia, la lucha contra la pobreza o la regulación del cambio climático.

1.5 Historia de MPDL

Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad -MPDL- surgió en un momento vital de la historia española, estaba sucediendo una transición política, finalizando la dictadura para dar paso a la democracia.

La sociedad española se encontraba en un momento de renacimiento, con un aumento de organizaciones sociales, ONG y participación de la ciudadanía.

El 15 de noviembre de 1981 en Madrid se fundó la ONG por un grupo de activistas que estaban comprometidos con la paz, el desarme y la defensa de los derechos humanos regulada por la “Ley de Asociaciones de 1964”

En sus comienzos, la asociación estaba relacionada con el movimiento pacífico europeo, basado en la participación y movilización ciudadana. Organizaban debates y mesas redondas, y, debido a la vinculación de las redes pacifistas europeas, su trabajo se acompañó de actividades en contra de la opresión y pobreza de los pueblos de América Latina, Palestina y Europa del Este.

Sus objetivos principales son:

- Fomentar la paz mediante la educación, sensibilización y acción directa
- Desarrollar actividades y participar en campañas internacionales donde se busque reducir la proliferación de armas
- Trabajar con comunidades vulnerables y grupos en riesgo de exclusión social para asegurarles unos derechos básicos
- Abordar la pobreza, desigualdad y exclusión social a través de proyectos de desarrollo y ayuda humanitaria

En el año 1985, la ONG crea la Revista “Tiempo de Paz”, cuyo objetivo fue crear un espacio de debate sobre temas que más adelante tratará la organización. inició su cooperación con la democracia y los derechos humanos que estaban siendo sabotados en América Latina.

En la década de los 90, comenzó a trabajar en los ámbitos de la cooperación al desarrollo y la acción humanitaria. En el primero, su intervención fue con el proyecto denominado “Niños Rotos” para El Salvador. Para la acción humanitaria, comenzó con la atención de los miles de refugiados de la guerra en la antigua Yugoslavia que emigraron a España.

Durante el enfrentamiento, prestaron ayuda humanitaria a las víctimas, siendo una de las primeras organizaciones que firmó el contrato con la Oficina de Acción Humanitaria de la Unión Europea -ECHO- para trabajar con personas migrantes y refugiadas de Bosnia, Croacia y Serbia.

En esta época, se centra en la población inmigrante, colaborando con los colectivos en riesgo de exclusión social y en la lucha contra el racismo y la xenofobia. Desde este período hasta la actualidad, sigue siendo uno de los principales ámbitos de trabajo del Departamento de Acción Social, que fue constituido en el año 1996.

Continuando con sus áreas centrales, también está “Educación para la Paz”, desde sus comienzos es una actividad principal de la ONG, promoviendo los valores que esta constitución defiende entre la población infantil y juvenil mediante su labor en escuelas e institutos.

Nuestro actual siglo -década de los años 2000- congregó la expansión del conjunto de acciones de la organización. La revista “Tiempo de Paz” sigue activa de la mano de renombrados especialistas, tratando el análisis de los acontecimientos en el ámbito de los Derechos Humanos, Relaciones Internacionales y construcción de la Paz.

En cuanto a la materia de Cooperación al desarrollo, cuentan con un amplio número de países y territorios de América Central y del Sur, Magreb, África Subsahariana, Oriente Próximo y Asia.

Han logrado consolidar los pilares fundamentales de su institución, que son la “erradicación de la pobreza, promoción de los derechos fundamentales y el respeto del medioambiente”

Por último, en la materia de acción humanitaria, amplió su ámbito de acción para “paliar las consecuencias de catástrofes naturales”, como han sido el tsunami o el terremoto de Chile.

En 2018 se celebró el 35º aniversario, comprometidos para seguir trabajando por un mundo más justo y pacífico hasta el día de hoy, en España siguen luchando por los “derechos de las personas más vulnerables, como inmigrantes, jóvenes y mujeres”

Si nos centramos en la sede de Ciudad Real, tiene varios proyectos para desarrollar: Sensibilización, Cooperación Internacional, Inserción laboral, Empleo, educación y voluntariado, Acogida Humanitaria y Protección Internacional, Asilo y Refugio, siendo estos dos últimos lo más característicos.

1.5.1 Programa de Protección Internacional

A lo largo de la historia, muchas personas han migrado de un lugar a otro, buscando mejores condiciones de vida. Sin embargo, ha sido en los siglos XX y XXI, y en las últimas décadas, cuando estos movimientos migratorios han aumentado de manera exponencial debido a diversas causas.

Debido a esta situación, aparece el concepto “Protección Internacional”, una figura legal orientada a proteger a quienes huyen de situaciones de peligro, proporcionándoles refugio en sus países de destino, que tiene como objetivo suministrar tantos recursos básicos para la vida como una formación que fomente su integración en los nuevos países de destino.

Este programa se realiza a nivel europeo y pertenece al Ministerio de inclusión, seguridad social y migración, y es gestionado y administrado por: Dirección General de Gestión del Sistema de Acogida de Protección Internacional y Temporal, que, a su vez, deriva a las organizaciones del tercer sector a que lo administren.

Cuenta con diferentes centros y recursos distribuidos por todo el país, de titularidad públicas como centros coordinados por entidades del tercer sector de carácter social.

El sistema de Acogida de Protección Internacional y Temporal proporciona servicios desde la llegada de las personas beneficiarias hasta su salida del programa, a través de distintos itinerarios que promueven su gradual de autonomía e integración social y laboral en la sociedad española.

El programa tiene una duración de dieciocho meses, que son prorrogables otros seis meses más por cuestiones de vulnerabilidad extrema, siempre y cuando el usuario tenga cierta documentación.

Comienzan con la “Fase de Valoración Inicial y Derivación” o fase cero, donde se evalúan las circunstancias de la persona destinataria de forma individual.

A continuación, en la “Fase de Acogida” o primera fase, se les asigna un recurso adecuado a sus necesidades.

Por último, se concluye con la “Fase de Autonomía” o segunda fase, que está destinada a lograr su total inclusión en la sociedad.

Una vez estás dentro del programa, el Ministerio decide durante un tiempo indeterminado, si tu situación o caso a estudiar merece la condición de protección internacional, es decir, asilo y refugio, o, por el contrario, no.

Dentro de la organización de MPDL en Ciudad Real, llevan a cabo la primera y segunda fase, cuenta con un total de ciento cincuenta usuarios y doce pisos en primera fase y quince pisos en segunda fase.

La finalidad de este programa es dotar de herramientas para que las personas beneficiarias de Protección Internacional tengan el mayor grado de autonomía posible y sepan desenvolverse en España.

- **Fase de Acogida:** Tiene con una duración de mínima seis meses, donde los usuarios estarán apoyados por los diferentes miembros de la organización, se les asigna un piso, que está a nombre de la organización, y se les proporciona ayuda económica que deben justificar a final de mes y una cantidad de cincuenta euros para sus gastos personales que no han de justificar. Los usuarios tienen disponible dentro de la organización clases de español, apoyo psicológico y cuentan con acompañamiento y apoyo a la hora de realizar actividades diarias. En esta fase, a los solicitantes de asilo, se les puede conceder un tipo de permiso y documentación, o, por el contrario, denegarlo.

Solo pueden pasar a la segunda fase una vez pasado los seis meses, siempre y cuando el equipo valore que tienen el suficiente nivel de autonomía y se les haya concedido el permiso de Reconocimiento de Protección Internacional de Asilo y Refugio o Protección Subsidiaria y Protección Temporal.

- **Fase de autonomía:** Tiene una duración aproximada de un año. Los usuarios ya son autónomos y, por lo tanto, el contrato del piso está a su nombre y la organización les proporciona una determinada cantidad de dinero para que se autogestionen los gastos para vivir cada mes.

El Ministerio estudia de manera general los casos de solicitantes de asilo según su país de origen, por lo que se entiende que si es de Marruecos tiene unas determinadas situaciones y si es de Ucrania otras. -Esta serie de permisos son muy amplios y de carácter jurídico, por lo que, para la finalidad de este proyecto, se mencionarán los más importantes-

1. **Reconocimiento de la Protección Internacional de Asilo y Refugio:** Este permiso se concede cuando la persona está sufriendo una persecución por parte del Estado o por otras personas por pertenecer a un grupo social perseguido y que tenga un temor a que su vida y libertad corran peligro, careciendo de una protección legal en su país de origen. *-Por ejemplo, personas procedentes de Afganistán-*
2. **Protección subsidiaria:** Este permiso se concede cuando el solicitante no está siendo perseguido de manera directa, pero sí existe una situación de conflicto interno entre la población civil. *-Por ejemplo, personas procedentes de Siria*
 - 2.1 **Protección Temporal:** Este permiso se concede si la situación de guerra del solicitante se termina en algún momento concreto, y cuando esta termine, su permiso también. *-Por ejemplo, personas procedentes de Ucrania-*
3. **Razones humanitarias:** Este permiso se concede cuando es conocido que el país de estos solicitantes tiene un conflicto, pero de manera directa su vida no corre peligro. *-Por ejemplo, personas procedentes de Venezuela-*

A las personas solicitantes se les puede aprobar alguno de estos permisos o su solicitud puede ser denegada por el Ministerio, por lo tanto, se quedan sin ningún tipo de documento, es decir, sin permiso de residencia, de trabajo o de asistencia continuada sanitarias; en otras palabras, comúnmente se denomina “personas sin papeles”

1.5.2 Valores de la ONG

Las ONGs son una parte importante del tejido social, ya que promueven valores fundamentales que van más allá de fronteras y culturas. Los valores principales que tienen las ONGs son grandes principios éticos y morales, donde destacan la paz, justicia social, solidaridad, sostenibilidad, entre otros.

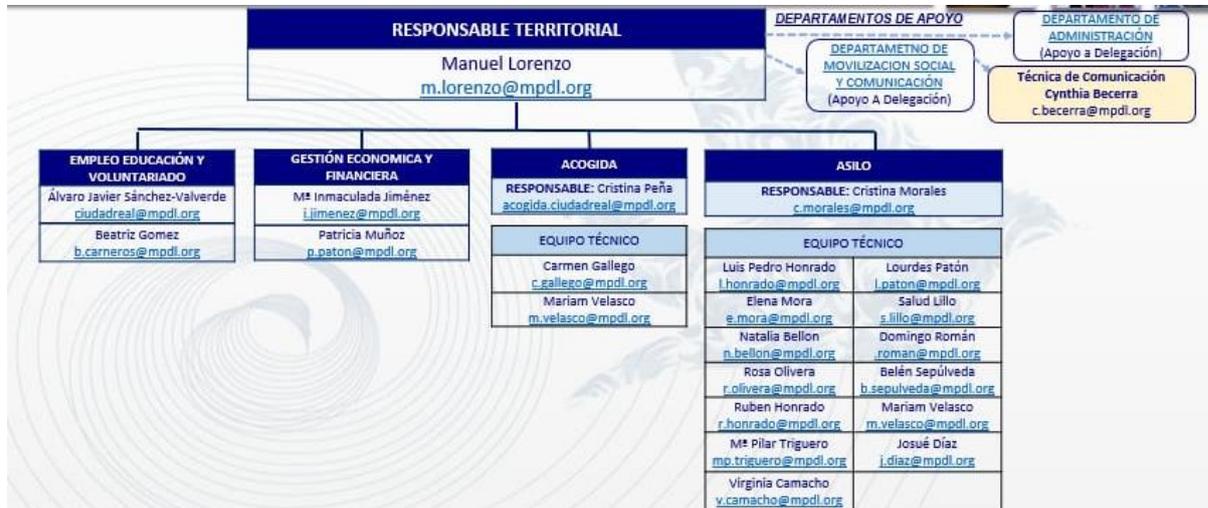
MPDL es una organización cuya aspiración global es la paz mundial, asegurando el cumplimiento íntegro de los derechos humanos, igualdad y solidaridad de las personas y comunidades.

Los valores propios de esta organización pueden dividirse en seis principios:

- **Pacifismo:** Entendido como movimiento social. Conlleva trabajar por modos de vida pacíficos que están basados en la armonía y resolución de conflictos mediante el consenso y la no violencia
- **Solidaridad:** Consiste en un ejercicio altruista de transformación social. Se desempeña cuando la persona o sociedad -entendida como grupo- no se deja llevar por sus intereses propios, sino que busca los intereses comunes, de manera voluntaria.
- **Respeto:** Supone el valor que nos permite reconocer y apreciar al otro. Este respeto, hace que la sociedad logre vivir en paz. Implica reconocer el valor propio, de los individuos y de la sociedad.
- **Independencia:** Interpretada como la capacidad de una persona a llevar a cabo sus labores, usando sus propios recursos, vinculando la protección y promoción de los derechos humanos.
- **Imparcialidad:** Supone que el seguimiento y acompañamiento a las personas y sociedades como grupo, debe hacer en función de sus necesidades, sin que haya discriminación por raza, sexo, o cualquier otro motivo.
- **Transparencia:** Consiste en comunicar de manera proactiva a los grupos de interés que han formado parte, tanto en la organización, como en la sociedad, sobre lo qué se hace, cómo se hace y sus resultados, de una forma clara y transparente, en un periodo de tiempo determinado

1.5.3 Estructura organizacional de la ONG

La estructura organizacional define cómo se distribuyen las responsabilidades, cómo se realiza la toma de decisiones y cómo se gestionan los recursos tanto humanos como materiales.



Fuente: Cedido por los miembros de la organización

El organigrama de esta institución es de tipo funcional organizado jerárquicamente de forma descendente. Este tipo muestra las funciones de cada área de trabajo la cual es coordinada por el nivel inmediato superior hasta llegar al nivel máximo.

En esta organización, el responsable territorial es Manuel Lorenzo, siendo su puesto el nivel máximo de la organización.

Las diferentes áreas de trabajo o departamentos no tienen jerarquía, forman parte del organigrama de manera horizontal, teniendo el mismo valor las unas de las otras, y están formadas por:

-Empleo, educación y voluntariado: Llevan microproyectos basados en educación, como charlas de sensibilización en centros educativos, gestión de voluntariado y proyectos como “La Caixa” para el empleo. Está formado por Álvaro Javier Sánchez-Valverde y Beatriz Gómez.

- Gestión económica y financiera: Este departamento lleva la contabilidad y administración de las ayudas, presupuestos y pago de alquileres de la organización. Formado por M^a Inmaculada Jiménez y Patricia Muñoz.

- En el área de acogida y asilo es donde se lleva a cabo los dos proyectos más importantes que tiene la institución, Acogida Humanitaria y Protección Internacional Asilo y Refugio.
- Acogida Humanitaria: Es un programa que intenta dotar de las necesidades más básicas de los destinatarios del programa, el perfil de estos destinatarios son personas que suelen llegar por vía marítima, provenientes del África subsahariana, no están acogidos a ningún tipo de documentación puesto que están por un tiempo limitado. Este departamento cuenta con un responsable de área, coordinadora del equipo y el equipo técnico, formado por Carmen Gallego y Mariam Velasco.
- Protección Internacional, Asilo y Refugio: Este programa es el más grande la organización que también cuenta con un responsable de área y su equipo técnico, que tiene el mayor número de colaboradores de toda la organización, siendo un total de trece personas: Luis Pedro Honrado, Lourdes Patón, Elena Mora, Salud Lillo, Natalia Bellón, Domingo Román, Rosa Olivera, Belén Sepúlveda, Rubén Honrado, Mariam Velasco, M^a Pilar Triguero, Josúe Díaz y Virginia Camacho.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

La comunicación interna de una organización sin ánimo de lucro es un elemento fundamental para que su funcionamiento sea satisfactorio y para alcanzar los objetivos pautados. Tiene como objetivo final la investigación y el desarrollo de una adecuada comunicación interna de la institución MPDL, en concreto, en el proyecto de Protección Internacional.

Este tema se ha formulado desde un enfoque cualitativo, lo que permite un entendimiento exhaustivo y contextualizado de los procesos de comunicación interna, pudiendo divisar diversas percepciones o experiencias que los integrantes de la institución atribuyen a sus prácticas comunicativas.

Para tratar de forma exhaustiva este tema en el trabajo, a continuación, se relatará cómo se va a llevar a cabo la investigación del proyecto, cuál va a ser su metodología a seguir, argumentando los métodos de Investigación escogidos y su fundamentación.

2.1 Métodos de investigación

Para tratar de forma exhaustiva el tema mencionado con anterioridad en el presente trabajo, se ha escogido una metodología que abarca varios métodos de investigación: revisión bibliográfica, análisis de base de datos y entrevistas. A continuación, se justifica la elección de cada uno de los métodos.

2.1.1 Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica, permite establecer un marco teórico sólido y conocer en profundidad el concepto de comunicación interna y el contexto en el que se enfoca en el presente trabajo. Está centrada en la investigación y reunión de datos en base a diferentes fuentes como estudios previos, análisis de libros o artículos académicos sobre la temática de la comunicación organizacional, con el fin de establecer semejanzas entre estas, se puede identificar las mejores teorías o más relevantes que proporcionen un contexto amplio.

2.1.2 Análisis de base de datos

El análisis de base de datos cualitativos es necesario para lograr datos cualitativos que revelan una visión general y objetiva de este tipo de comunicación. Gracias al acceso a esta base de datos, ya sea de manera externa, -mediante encuestas previas, registro de actividades o artículos de investigación- o de manera interna, con los datos de la propia organización, se pueden recopilar patrones, frecuencias y tendencias que ofrezca una visión del estado actual de la comunicación interna. Permite basar el análisis de datos empíricos concretos, esto ayuda a reforzar la validez de los datos obtenidos y fomentará la identificación de las áreas de mejora y la evaluación de eficacia de las estrategias existentes.

2.1.3 Entrevistas

Las entrevistas son un método esencial de investigación, para poder obtener información cualitativa detallada y perspectivas internas sobre la comunicación interna. Este método puede captar más detalles y ayuda a comprender mejor las dinámicas interpersonales y organizativas, así, pudiendo relevar problemas y oportunidades, que no podrían saberse con la utilización de otro método.

Se han realizado entrevistas mediante vídeo y audio a diferentes miembros de la organización de manera individual y organizada, con repuestas abiertas y una temporalidad determinada.

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que utiliza la ONG con mayor frecuencia?
2. ¿Hay algún canal de comunicación que prefieras utilizar o consideras que es más efectivo?
3. ¿Con qué frecuencia os comunicáis los diferentes departamentos de la ONG?
4. ¿Crees que recibes suficiente información y de forma clara?
5. ¿Hay algún aspecto de la comunicación que creas que puede mejorar?
6. ¿Qué herramientas se utilizan para facilitar la comunicación interna?
7. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la comunicación interna?
8. ¿Qué dificultades has encontrado para poder comunicarte con tus compañeros?

9. ¿Se realizan capacitaciones sobre habilidades o recursos de comunicación interna a los miembros de la organización?

10. ¿Consideras que una mejor comunicación interna mejoraría el trabajo y los resultados de la organización?

Estas preguntas fueron respondidas de forma segura y abierta por los diferentes miembros de la organización, teniendo una muestra de diez participantes. Se les otorgó total libertad para sus respuestas, pudiendo extenderse hasta donde ellos decidieran.

CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN. CASO DE ESTUDIO

3.1 Análisis de una comunicación interna eficiente en una ONG

Para lograr hacer una comparativa exitosa sobre la comunicación interna de la ONG que se está investigando en el presente trabajo -MPDL- primero debemos hacer un análisis en profundidad del funcionamiento de la comunicación interna de diferentes organizaciones, de forma general, para ver las semejanzas, diferencias y posibles mejoras con el objeto de estudio.

Para comprender la importancia de la comunicación interna de las ONG's, es importante conocer el por qué, dónde queremos llegar con esta comunicación.

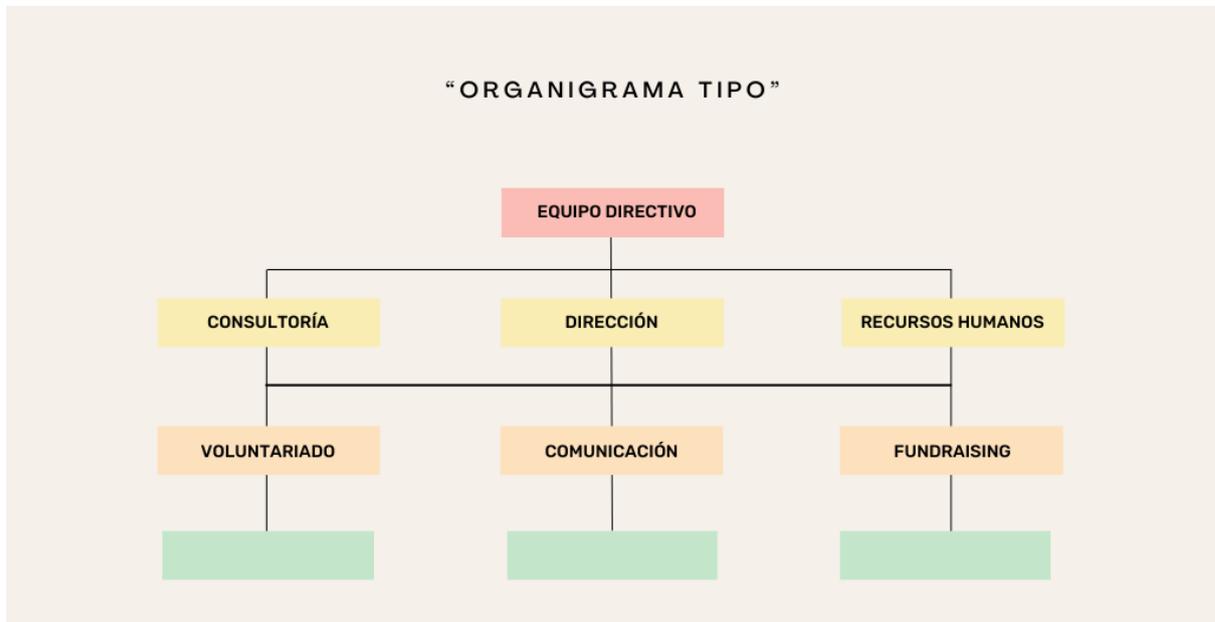
Su objetivo principal es coordinar el flujo de trabajo entre los integrantes de la organización. Gracias a este tipo de comunicación, es posible mejorar la productividad, esto se consigue estableciendo procesos, protocolos y metodologías a la hora de compartir información, lo que hace, que se trabaje de manera más exitosa, con una mayor calidad de trabajo.

Otro aspecto, no muy destacado, pero muy importante es, si la organización plantea bien su comunicación interna, comparte su información, en cuestión de transparencia, hace que aumente el compromiso de terceros hacia la organización, por lo tanto,

disminuye el ruido que hay sobre esta, rumores que no están contrastados y puede hacer un mal clima de trabajo.

Es necesario que se gestione con un plan integral que englobe todos los departamentos de la organización, contemplando todos los públicos internos y objetivos.

Uno de los aspectos fundamentales para tener en cuenta, es, tener un buen organigrama.



Fuente: Elaboración propia

Este es un organigrama “tipo”, básico para cualquier organización que sea viable. Es un organigrama funcional, donde aparece cada función de la organización, coordinado por el nivel inmediato hasta llegar al máximo, dirigido de forma jerárquica de manera descendente. Cuenta con tres niveles de organización.

- Primer nivel “Junta Directiva”: Personas que dirigen la organización y están encargadas de definir la misión, visión y valores de la organización
- Segundo nivel “Dirección”: Pueden ser contratados externos, que se dediquen a ejecutar lo que la Junta Directiva establece, o puede ser de manera interna con los trabajadores.
- Tercer nivel: “Áreas de trabajo”: Lideradas por responsables de áreas, cuenta con los diferentes departamentos de la organización.

Para que se produzca una buena comunicación entre el primer nivel y el segundo, se deben organizar reuniones presenciales cada uno o dos meses, donde el director debe informar sobre todos los objetivos estratégicos que la organización está cumpliendo. Para que la junta directiva garantice que estos objetivos estén llevándose a cabo, se realiza un seguimiento mediante indicadores para comprobar que cada departamento está cumpliendo con sus funciones.

Por otro lado, para que toda la comunicación interna de la organización se realice de forma correcta, es importante trasladar la comunicación a los niveles inferiores, como es el caso del segundo y tercer nivel. Esta comunicación es intra-organizacional, es el intercambio de información y mensajes dentro de la organización, su objetivo es facilitar el flujo de información y mejorar la coordinación. Para este tipo de comunicación, la dirección ha de reunirse con los responsables de área de cada departamento, estas reuniones pueden hacerse semanalmente o quincenalmente de manera presencial con una duración aproximada de sesenta minutos, en esta, deben recapitularse si se han cumplidos los objetivos a tratar en la última reunión, también es importante hacer propuestas de mejora para que los responsables de área de cada departamento deleguen toda la información que les han indicado desde dirección.

Es importante realizar un balance general una vez al mes de los principales indicadores que dan información sobre los objetivos a cumplir, puesto que cada área debe cumplir una serie de objetivos específicos, cada uno de estos tiene unas acciones, cada desempeño de estas acciones puede ser medida con indicadores cuantitativos o cualitativos.

Esta serie de reuniones mencionadas anteriormente son importantes para tratar los objetivos estratégicos principales de la organización, para las interacciones cotidianas que se producen entre los miembros de la organización, se puede implementar una serie de estrategias que faciliten la comunicación intra-organizacional.

Lo esencial es establecer canales de comunicación fijos, definiendo qué herramientas se van a utilizar para cada tipo de comunicación, para que estén informados todos los miembros.

- Reuniones presenciales semanales con la organización al completo para compartir noticias y novedades.
- Los miembros del equipo pueden tener una cuenta profesional de alguna aplicación tipo *Skype* (Microsoft Teams, Zoom, Discord, etc), para poder comunicarse entre ellos en el apartado de “chat” tanto de manera individual como grupal.
- Uso de aplicaciones para gestionar proyectos y tareas, permite a los equipos organizar las tareas o los proyectos a realizar, facilitando su asignación y el seguimiento de las labores.
- Creación de un boletín interno con actualizaciones, objetivos cumplidos o próximos eventos.
- Desarrollo de una Intranet, instalada en cada ordenador de la ONG donde los miembros puedan encontrar todo lo necesario para cumplir con sus funciones, como recursos, noticias o herramientas de colaboración.
- Calendario laboral donde se agendan reuniones, visitas y ausencias. Compartido en alguna de las aplicaciones mencionadas anteriormente, siendo visible para todos los miembros de la organización.

Todas estas estrategias son para poder llegar al máximo nivel de la comunicación interna de cualquier organización, esto conlleva a una mayor cohesión del equipo, eficiencia operativa y un mayor efecto en sus objetivos.

3.2 Análisis del funcionamiento de la comunicación interna de MPDL en el programa de Protección Internacional

Teniendo en cuenta la estructura organizacional de esta organización y las diferentes entrevistas realizadas a varios miembros de la institución, se va a enfocar el presente trabajo en el análisis de la comunicación interna de la organización, dentro del programa de Protección Internacional, que ha sido explicado con anterioridad.

El análisis de esta comunicación es fundamental para evaluar y mejorar la forma en que se comparte la información dentro de la organización.

La sede de la ONG en la localidad de Ciudad Real es pequeña, como el número de trabajadores tanto en la propia organización como en el programa de Protección Internacional, por lo que es más sencillo que la comunicación pueda fluir entre todos los miembros.

En cuanto a la comunicación con los distintos usuarios que forman parte de la organización, tienen planes de actuación para casos muy puntuales o graves.

En la organización, al trabajar con los diferentes usuarios, se crea un **Plan Individualizado de Autonomía**, realizado al finalizar la segunda fase para pasar a la tercera, donde el miembro de la organización, de acuerdo con el usuario, propone unos objetivos a cumplir y se le plantea una serie de tareas. Este plan está en funcionamiento para que sea realizado por todas las áreas del programa, pero solamente es realizado por las educadoras sociales.

Tienen una carpeta técnica con la información correspondiente de cada usuario con relación a cada área de trabajo de la organización, dentro de dicha carpeta hay un documento de "seguimiento individualizado" con lo que debe escribir cada área cuando realiza cualquier tipo de intervención con el usuario.

En la organización cuentan con una psicóloga especializada para ayudar y guiar a los usuarios, pero esta no transmite la información necesaria al equipo para que puedan trabajar sabiendo las necesidades específicas del usuario y su bienestar, como consecuencia, produce diferentes conflictos internos en la institución.

No cuentan con un método de evaluación de los trabajadores por parte de los usuarios, ni protocolos o planes de actuación a seguir.

En la comunicación intraorganizacional, con los miembros de la organización, cabe destacar:

En cuanto a sus medios de comunicación –que pasarán a desarrollarse a continuación– se produce una distinción entre comunicaciones formales (reuniones periódicas o correos electrónicos) y comunicaciones informales (llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp o comunicaciones orales)

- Se producen reuniones semanales de carácter presencial con todo el equipo del programa, evaluando los resultados que se han cumplido de la semana anterior y poniendo los objetivos de la siguiente semana. Esta reunión es organizada por la coordinadora del programa, se dicta un orden del día que no sigue eventualmente. Tiene una duración aproximada de dos horas, al finalizarla, se hace un acta de la reunión, donde se debe dejar reflejado los temas que han sido tratados, con sus conclusiones y soluciones a los problemas, pero la persona encargada del acta crea un documento de Drive para que cada miembro del equipo explique el tema que ha tratado.
- No hay una búsqueda de soluciones ante los problemas, en las reuniones se manifiestan los diferentes conflictos, pero todo el mundo da su opinión sin establecerse una solución.
- Uso de herramientas como “Google Drive” para que todos los miembros tengan a su alcance los documentos necesarios y los puedan modificar en caso necesario
- Se ha ejecutado una **Reunión de evaluación anual**, este tipo de reuniones deben realizarse regularmente, generalmente una vez al año, entre los miembros y el director para evaluar el desempeño del equipo durante el último año, pero en la organización solamente se ha realizado una vez.
- Tienen a su disposición un calendario donde muestran las reuniones o las tareas que va a realizar cada empleado durante el día, así como la organización y asignación de los diferentes espacios disponibles en la organización.

- Si tienen algún conflicto de carácter interno, entre los integrantes de la organización, sugerencias o mejoras de ciertos aspectos de la institución, se trata en persona, sin ningún tipo de informe, tanto para solucionarlo entre ellos como para informar al equipo directivo.
- Hay programas de captación y sensibilización sobre temas como la igualdad de género con una guía “Guía de comunicación feminista”, que forma parte de sus iniciativas de sensibilización, tanto para los usuarios como para el equipo de la organización.
- El área de Recursos Humanos realiza una encuesta anual de satisfacción para los integrantes de forma anónima. Los resultados de esta encuesta son entregados al equipo directivo para que esté al tanto del grado de satisfacción de sus empleados.
- Los empleados tienen cinco sesiones psicológicas al año para tratar temas laborales.
- No hacen uso de una Intranet de la organización para poder comunicarse entre todo el equipo
- El término “back up” se refiere a creación de copias de seguridad o de información para que, en caso de fallos técnicos, pérdidas de datos o ausencia del empleado, se pueda seguir desempeñando el trabajo sin ninguna interrupción, pero la organización no cuenta con ningún tipo de protocolo si se da alguna de estas situaciones.
- No se producen reunión con los cargos superiores de la organización.

Cabe mencionar que la comunicación interna de esta organización con el transcurso de los años ha ido cambiando diferentes aspectos para poder conseguir un tipo de comunicación que sea efectiva para la mayoría de los integrantes.

3.3 Análisis de la competencia

Un análisis de la competencia es fundamental para captar el ámbito en el que operan estos organismos y poder desarrollar estrategias que les favorezca alcanzar sus objetivos.

En este proceso, evaluamos las debilidades, fortalezas y puntos en común de las organizaciones, así como aspectos fundamentales de su comunicación interna.

Se pasará a analizar a diferentes instituciones teniendo en cuenta el ámbito geográfico y acotando a organizaciones que se centren en programas de Protección Internacional en la provincia de Ciudad Real, siendo estas las siguientes:

- **Accem:** Es una organización española con sede en la provincia de Ciudad Real, se autodenomina apartidista y aconfesional. Su labor es trabajar para mejorar las condiciones de vida de personas en situación de vulnerabilidad. Apoyan la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas. Desarrollan numerosos programas por todo el país, promovidos por la acción social, incidiendo en la ayuda a personas migrantes, de cualquier parte del mundo. Esta ONG cuenta con unos canales de comunicación bien marcados, como es el correo electrónico o una Intranet interna donde comparten noticias y documentos importantes para los empleados. Se realizan reuniones en equipo con todos los miembros de la institución y reuniones con el equipo directivo y coordinadores. Regularmente envían boletines informativos de carácter interno con las noticias de la organización y realizan talleres de formación continua y capacitaciones para mejorar las habilidades de comunicación. Por lo general, esta institución tiene una buena comunicación, porque tiene bien asentados sus canales de comunicación y cuenta con herramientas para que todos los miembros estén al día de la información necesaria de la institución.

- **Cepaim:** Es una ONG, que tiene sede en la localidad de Ciudad Real, tiene como función servir de apoyo a las personas en riesgo de exclusión residencial, ayudarlas a prevenir o salir de esta situación, comprometida con la cohesión social. Logrando desarrollar intervenciones para cubrir las necesidades de la población en este aspecto.

Sus áreas principales de acción están diseñadas para apoyar a personas migrantes, refugiados y otras personas en riesgo de exclusión social. Dentro de los programas con los que trabajan, incluyen orientación laboral, apoyo a la educación y acceso a los servicios básicos.

Una de sus actividades principales es el programa de “Cooperación al Desarrollo y Codesarrollo”, también cuenta con “Desarrollo Rural y Reto Demográfico” o programas de igualdad, entre otros.

Para la comunicación interna de esta institución, se lleva a cabo reuniones de todos los miembros e interdepartamentales entre las diferentes áreas de trabajo y tienen encuestas de opiniones periódicas, donde recogen el feed back sobre la comunicación interna y aspectos laborales. Tienen herramientas de comunicación como es Microsoft Teams que facilita la rápida comunicación entre equipos. Estas herramientas promueven la participación de los miembros de la organización.

- **Cruz Roja:** Es una de las principales organizaciones sin ánimo de lucro de la nación, con sede ubicada en Ciudad Real. Se autodenomina independiente y moderna, siendo esta, una de las más grandes del país, en cuanto a empleados y socios se refiere.

Sus actividades principales están vinculadas a los programas y servicios de Protección Social y Sanitaria, atención a personas migrantes y en riesgo de exclusión social. También coopera en otros sectores, como la defensa de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

Esta ONG es miembro de la Federación Internacional de Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y Media Luna Roja, -una organización que agrupa a todas las “Cruces Rojas” y “Medias Lunas Rojas” del mundo-.

Debido a que es una de las organizaciones humanitarias más grandes a nivel mundial, cuenta con un sistema de comunicación interna muy amplio y específico. Su estructura organizativa es muy clara, con oficinas locales, regionales, nacionales e internacionales y cada nivel organizativo tiene sus responsabilidades muy bien definidas. Además de sus reuniones presenciales, tienen videoconferencias para conectar equipos que se encuentran en otras zonas geográficas. Tienen muy en cuenta la transparencia informativa, puesto que comparten información relevante sobre la organización de manera abierta y transparente. Su estrategia de comunicación ofrece una newsletter interna que se envía de forma periódica para mantener tanto a los empleados como a los voluntarios informados sobre las actividades o cambios que puedan producirse.

Como conclusión, cabe destacar que todas las organizaciones que se han analizado tienen una Intranet centralizada donde se intercambia la información necesaria y reuniones regulares para asegurar su coordinación y, Cruz Roja es la organización no gubernamental que tiene un programa de comunicación interna más completo.

3.5 Análisis DAFO

El análisis DAFO o también llamado FODA es un proceso de evaluación ideado por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de veinte años, su función principal es conocer el estado actual de la empresa, teniendo en cuenta factores externos e internos. Es la herramienta analítica donde comienza el pensamiento estratégico.

En el factor externo, la empresa muestra las amenazas y oportunidades que se producen en el sector en el que opera, debiendo superarlas o aprovecharlas. Mientras que el factor interno analiza las fortalezas y debilidades de esta, según las circunstancias de su competencia, basándose en hechos objetivos.

Tratando las **fortalezas** de la organización, desde el punto de vista interno:

1. Compromiso y motivación del equipo: Los miembros de la organización tienen un compromiso muy alto con la misión y valores de la ONG, fomenta un ambiente positivo y se produce una colaboración y comunicación de manera más eficaz
2. Acceso a formación: Al tener un alto nivel de compromiso, realizan muchas actividades voluntarias, lo que les asegura la constante actualización en temas relevantes, como la igualdad de género o la inclusión social, facilitando también las habilidades de comunicación.

En cuanto a las **debilidades** de la organización, también desde un punto de vista interno:

1. Conflictos internos: Las diferencias de opinión o la ausencia de una buena comunicación, puede deteriorarla. Si esta comunicación no está suficientemente sustentada o algunos de los miembros no se sienten que tienen la voz y el lugar que merecen en la organización, puede traer conflictos.

Para el primer factor externo, las **amenazas** desde el punto de vista de la comunicación interna de la organización:

1. Limitaciones de infraestructura: Hay un acceso limitado a la tecnología debido en cierta medida, a la financiación de la institución, puesto que tienen un presupuesto limitado para este aspecto
2. La falta de comunicación puede hacer que sea vea afectada la correcta forma de trabajo

Para las **oportunidades** de crecimiento en la organización:

1. Adoptar nuevas herramientas de comunicación, para que esta sea efectiva, de forma bidireccional, entre los miembros del equipo y el equipo directivo.
2. Reestructuración de los medios, realizando más reuniones o utilización de Intranet para que los integrantes de la organización trabajen de una forma más dinámica.

CAPÍTULO 4: POSIBLES ERRORES

Gracias al análisis exhaustivo de la comunicación interna de la ONG en el programa de Protección Internacional, el D.A.F.O, y la información de diversos artículos sobre recursos y herramientas para una buena comunicación interna, ha facilitado detectar ciertos errores que se producen en la comunicación y ofrecer diferentes soluciones a los mismos.

4.1 Errores detectados en la comunicación

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a diferentes integrantes de la organización, se ha detectado una serie de errores:

- El programa no tiene unos objetivos pautados para las diferentes áreas dentro del programa, esto produce una falta de coordinación con el equipo.
- El programa no tiene un protocolo a llevar a cabo o un plan de actuación para posibles conflictos o altercados que puedan producirse. Esto es fundamental porque proporciona un marco necesario para que una ONG opere de una manera efectiva, de forma transparente y eficiente, facilitando la capacidad de adaptarse a los cambios que puedan producirse en el entorno y pudiendo medir el impacto de estos.
- Para saber si las estrategias u objetivos del programa se están realizando de forma adecuada, es necesario tener una evaluación hacia los trabajadores por parte de los usuarios, para que tengan un “feedback” y puedan ver si están cumpliendo con estos objetivos o tengan margen de mejora.
- Una de las herramientas más importantes para una buena comunicación interna es el “back up”, la creación de copias de correos electrónicos con información necesaria y documentación por si se producen fallos técnicos y con esto se asegure mantener la información crucial, pero en esta organización no utilizan esta herramienta.

- La utilización de boletines internos para mantener informados a todos los integrantes sobre actividades, decisiones y cambios dentro de la organización es importante, pero no se utiliza en esta organización.
- No cuentan con un área destinada a la comunicación dentro y fuera de la organización

4.2 Posibles mejoras de los errores detectados

Una vez analizada la comunicación interna del programa que lleva a cabo la ONG y detectado los errores de esta se procede a buscar posibles soluciones para mejorar de manera objetiva la comunicación interna del programa.

Es necesario destacar que se producen errores como la falta de comunicación entre los miembros de la organización, pero con unas buenas herramientas y estrategias, se pueden solventar de manera efectiva para favorecer su comunicación.

Las recomendaciones que a continuación se muestran, tienen como finalidad que MPDL las considere y las implemente si lo considera oportuno, ya que pueden servirles para aumentar una buena comunicación:

- **Creación de “Espacios abiertos”**, es un espacio dentro de la sede de la ONG para que entre compañeros de trabajo puedan conversar y compartir información y espacio, sin división jerárquica para que se sientan a gusto, predominando el respeto y colaboración de grupo, ya que las personas sienten deseo por participar, dar su opinión y sentirse relevante más allá de sus labores.
- **Creación y elaboración de un protocolo** para cuando una persona pasa a ser nuevo miembro del programa de Protección Internacional, el coordinador del programa está encargado de compartir la información general como visión, misión, valores, objetivos a cumplir, la filosofía de la ONG o sus propias reglas para que el miembro esté al tanto de toda esta información en el momento de su incorporación.

- **Creación de un “área de comunicación”** destinada a la comunicación dentro de la organización, para el crecimiento y fortalecimiento de la comunicación interna, con esta área, se busca mejorar las relaciones interpersonales y la productividad de los distintos miembros de la organización
- **Definir los canales principales de comunicación**, como el correo electrónico, plataformas de mensajería o reuniones. Si bien se realizan reuniones, estas serían formas adecuadas de realizarlo:
- **Reuniones entre el equipo directivo:** Es importante que los supervisores o directivos se reúnan de manera presencial con los jefes de área para revisar la situación laboral de sus áreas, así como sugerir mejoras
- **Reuniones semanales o quincenales:** En la ONG se realizan reuniones cada semana, pero con una mala organización. Se debe indicar el orden del día para que todos los miembros conozcan los puntos a tratar antes de la reunión, establecer una duración determinada, para que no abarque más tiempo del necesario y una elaboración del acta del día, donde la coordinadora reporte las tareas realizadas. En esta reunión no es necesario que estén presentes todos los miembros, si no, los coordinadores de las diferentes áreas.

Si se programan reuniones quincenales, deben estar presentes todos los integrantes de la organización, donde es conveniente para revisar y comentar los éxitos del mes o decidir acciones respecto a los puntos que no han sido cumplidos. Su finalidad principal es estimular las relaciones entre los colaboradores y el trabajo en equipo.

- **Organizar foros y espacios informativos** para compartir los diferentes proyectos en los que estén involucrados
- **Aumentar el feed-back entre los miembros** del equipo para asegurarse que todo lo que se comunica se tiene en cuenta.
- **Realización de evaluaciones anuales**, para dejar claro los objetivos, consultar los logros, fallos y expectativas de mejora.
- **Realización de informes o reuniones** con los superiores y miembros implicados si surgen conflictos internos.

- **Organizar actividades extracurriculares**, para fomentar la comunicación informal por parte de los miembros de la institución y se sientan incluidos dentro de esta.
 - Pueden realizarse talleres y capacitaciones de comunicación efectiva y resolución de conflictos
 - Actividades de Team Building una vez cada dos meses, para fomentar la comunicación entre el equipo y fortalecer el trabajo en grupo, pero dejando apartado el ambiente laboral, para que puedan disfrutar de una forma más relajada.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

El tema principal que he analizado en este trabajo de fin de grado es la comunicación interna en una organización. Gracias a la investigación realizada, he podido comprobar cómo de importante es en cualquier tipo de organización o empresa, puesto que esta es el motor principal y es percibida como el flujo de información dentro de una organización, donde los miembros se ven incitados a participar de forma activa para realicen su trabajo de una forma eficaz y eficiente.

Basándome los resultados que he obtenido con la investigación, se puede definir que existe una buena comunicación interna donde el flujo de información transcurre entre los miembros de un mismo nivel hacia un nivel superior, aunque es necesario mejorar ciertos aspectos, se produce una falta de comunicación en cuanto al nivel máximo superior, con los directivos, por lo que he propuesto una serie de reuniones para favorecerlo.

Gracias a esta investigación, también he aprendido mucho más sobre la labor que realiza esta ONG, sobre todo, en el programa de Protección Internacional y he sido mucho más consciente de las dificultades que tienen las personas migrantes para poder obtener algún tipo de papeles, ya sea de permanencia o de asilo y de poder vivir de una forma digna en nuestro país.

Indagando en este programa, se pueden observar que los intereses políticos o acuerdos entre países hace que las personas más necesitadas se vean afectadas puesto que depende de tu lugar de origen, tienes más oportunidades para que te aprueben los permisos o, por el contrario, para ser denegada.

Teniendo en cuenta que en este programa tratan de la misma forma a las personas que vienen del mismo lugar de procedencia, me resulta una manera de organización un tanto injusta, porque deberían de tener en cuenta las vivencias o circunstancias individuales de cada persona.

6. Referencias bibliográficas

- *Áreas de actuación* | Fundación Cepaim. (2022, 14 marzo). Fundación Cepaim. <https://www.cepaim.org/areas-actuacion/>
- Ayuda en Acción. (2022, 24 febrero). *Historia de las ONG: ¿cómo y cuándo se crearon?* Ayuda En Acción. <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>
- Cabezuelo Sarasa, Antonio (2019). Desarrollo de un sistema de comunicación interna y gestión de la información para una ONG. [Trabajo de Fin de Grado] – Universidad Complutense de Madrid. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/fdd2a5a9-4843-41ad-9547-83db6561c56a/content>
- Castillo Maradiaga, Itza Helen, Galo, Fernando José (2017). *Diagnóstico de la comunicación interna de la ONG Glasswing Nicaragua durante el período junio – agosto 2017* [Tesis para Licenciados en Comunicación Social] – Universidad Centroamericana. <https://core.ac.uk/download/pdf/161560855.pdf>
- Córdoba Alonso Paz, María Eugenia (2012). *Gestión de la Comunicación Interna. Caso: Panadería del Pilar*. [Trabajo Final de Graduación para Licenciatura en Relaciones Públicas Institucionales]. [https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11436/Gestion de la Comunicación Interna. Caso Panaderia del Pilar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11436/Gestion%20de%20la%20Comunicacion%20Interna.%20Caso%20Panaderia%20del%20Pilar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Editor Blog. (2024, 25 mayo). Juana Rodrigo: “Vigilamos que los mensajes tengan enfoque de género y nos exigimos el uso del lenguaje inclusivo” — DIRCI. DIRCI. <https://www.dirci.es/novedades/juana-rodrigo>
- José Gutiérrez (15 de abril de 2021). La COMUNICACIÓN interna de una ONG [Archivo de Video]. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=IPMTRAd4ws4&t=207s>

- Juandeam, & Juandeam. (2022, 7 agosto). Comunicación externa: qué es, tipos y funciones - Juan de Amberes Blog. *Comunicación externa: qué es, tipos y funciones*. <https://juandeamberes.com/comunicacion-externa-que-es-tipos-y-funciones/>
- *La comunicación interna en ONG | Shofund | Asistente Digital*. (s. f.). <https://shofund.com/la-comunicacion-interna-en-ong/>
- Matzer Rodríguez, César Alberto (2012). *Situación de la Comunicación Interna de la ONG denominada Programas y Proyectos de Desarrollo Integral, PRODI*. [Tesis para licenciado en Ciencias de la Comunicación] – Universidad de San Carlos de Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1014.pdf
- Maranta Producción & Diseño (14 de noviembre de 2018). CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA [Archivo de Vídeo]. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=2m825ELDf9c>
- Peris Salvador, Pau. *Comunicación e imagen en las ONG* [Jornades de Foment de la Investigació]. https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79956/forum_1999_3.pdf?sequence=1
- *Protección internacional programa asilo* - Cruz Roja. (s. f.). <https://www2.cruzroja.es/-/proteccion-internacional-programa-asilo>
- Soria Ibáñez, María del Mar (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: La influencia de internet en el modelo estratégico de las relaciones con los públicos*. [Tesis doctoral] – Universidad de Málaga. <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4581/TD%20de%20Maria%20del%20Mar%20Soria%20Iba%C3%B1ez%20maquetada.pdf>

- 1990 | *Movimiento por la Paz*. (s. f.). <https://www.mpdl.org/nuestra-ong/historia/1990>