

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

**Plan Campañas de Comunicación Interna y Global
Para Fundación Nuestros Jóvenes**

**Pamela Victoria Mullo Morales
Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis**

**Tesis de titulación presentada como requisito
para la obtención del título de
Licenciado en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

Quito, mayo de 2013

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan Campañas de Comunicación Interna y Global
Para Fundación Nuestros Jóvenes**

Pamela Victoria Mullo Morales

Gustavo Cusot, M.A
Profesor de
Comunicación y
Relaciones Públicas

Gabriela Falconí, M.A
Coordinadora de
Comunicación y
Relaciones Públicas

Hugo Burgos, Ph.D.
Decano del Colegio de
Comunicación y Artes
Contemporáneas

Quito mayo del 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Pamela Victoria Mullo Morales

C. I.: 1725695413

Fecha: Quito a, 27 de mayo de 2013

RESUMEN

La presente investigación realiza una aproximación al tema de la comunicación, su conceptualización, procesos y teorías, partiendo de esto nos adentramos en el contexto de la comunicación organizacional su importancia y sus distintas áreas como la identidad, imagen, reputación, la comunicación interna, la auditoría de comunicación interna y la comunicación global.

Con estas bases teóricas sustentamos el planteamiento y desarrollo de las campañas de comunicación Interna y Global para la Fundación Nuestros Jóvenes. Las campañas propuestas han sido realizadas a partir de un proceso investigativo basado en una auditoría de comunicación, además de una recopilación de datos, entrevistas, encuestas, entre otras técnicas implementadas dentro de la fundación y con sus representantes, esto facilitó el diseño del plan de comunicación tanto interno como global.

ABSTRACT

This research presents an approach to the issue of communication, its conceptualization, processes and theories, based on this we move into the corporate communication context, its importance and its various areas such as identity, image, reputation, internal communication, the internal communication audit and global communication.

With these theoretical bases we sustain the approach and development of Internal and Global communication campaigns made for Fundación Nuestros Jóvenes. Campaigns proposals have been made from a research process based on a communication audit, in addition to data collection, interviews, surveys, and other techniques implemented within the organization and its representatives; this facilitated the design plan communication both internally and globally.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	4
Abstract	5
INTRODUCCIÓN	7
DESARROLLO	40
CONCLUSIONES	87
REFERENCIAS	89

INTRODUCCIÓN

La comunicación además de ser un proceso estructurado y funcional, es también una necesidad dentro del desarrollo de las personas en la vida cotidiana. Porque tomando en cuenta la condición gregaria de la naturaleza humana, en donde gran parte de nuestras vidas pasamos en una constante interacción con los individuos que nos rodean, es clara nuestra necesidad de permanecer comunicados.

Vemos pues que la comunicación es un proceso el cual se emplea tanto en las situaciones cotidianas de la vida, como también en procesos más estructurados de transmisión de la información, es por esto que el proceso informativo y el proceso comunicativo van de la mano, y son dos elementos fundamentales para que se pueda generar la comunicación, es por eso que, es importante realizar una descripción del proceso de desarrollo de las teorías y modelos informacionales y comunicacionales y partiendo de esto tener una mejor comprensión del contexto de la “comunicación organizacional”.

La comunicación dentro de las organizaciones, permite facilitar el proceso de transmisión de la información para lograr los objetivos y metas del negocio. De allí su importancia ya que ayuda a potenciar los procesos y generar una imagen, reputación, relación con los públicos, en fin grandes beneficios para la empresa. Es por esto que partiendo del contexto teórico, de los estudios de investigación realizados y la auditoría se plantea el plan de comunicación y campañas estratégicas para la organización Fundación Nuestros Jóvenes.

Marco teórico

En el presente marco teórico se abordará temas que son importantes para comprender a la comunicación, sus procesos y definiciones. Se considera fundamental el definir algunos de los conceptos empleados en el área de la comunicación ya que esto permitirá comprender de una mejor manera el contexto en el cual se desarrollan ciertos argumentos, es por esto que este marco teórico se ha dividido en seis categorías que facilitarán el análisis en este proceso investigativo, la comunicación, la comunicación organizacional, la identidad, imagen y reputación, la comunicación interna, la auditoría de comunicación interna y la comunicación global.

Comunicación

“La comunicación es una forma de alimentación inmaterial. Mirar que es la forma más instantánea para muchos seres de comunicarse con el entorno, es nutrirse. Es incorporar información creadora de relaciones, alimentadora de sentido, para un órgano vital del ser humano. Comunicar significa siempre incorporar para generar información, crecer o multiplicar lo que es puesto en contacto. Pero sobre todo, es una forma de nutrirse totalmente incruenta y sin embargo absolutamente necesaria para la vida.” (Aladro, 1999:13)

Partiendo de la definición anterior podemos resaltar la importancia de la comunicación en todos sus sentidos, desde una perspectiva en la cual se la emplea en las situaciones cotidianas de la vida o en procesos de comunicación más estructurados en donde se transmite la información con un contexto más técnico, esta autora menciona

que la comunicación se refiere a lo compartido, indirecto o mediado, que está formado por elementos que conforman un sistema que está caracterizado por una dependencia funcional entre dichos elementos, emisor, receptor, mensaje, medio, que para que cumplan su función específica se transforman en su contrario. Así por ejemplo un **mensaje** se convierte en el **medio** de expresión de un **emisor** comunicativo, que a la vez es el **receptor** de un proceso simultáneo en el cual el **receptor** real de la información será un **emisor** a partir del instante en que comprenda el mensaje.

Elementos del proceso de comunicación



Imagen tomada de: comunicaciondos.blogspot.com

Se puede percibir a la comunicación como algo transitivo en el cual sería imposible no incluir aquello sobre lo que la comunicación habla, la información, que “es siempre la especificación de un conocimiento previo, que hace de contraste o límite y constituye a la vez un definidor de la misma, a modo gestáltico, como un fondo contornea una figura... Es el producto final de la comunicación, el que resulta de la

suma progresiva de todos los elementos en función comunicativa” constituye lo que se quiere comunicar, lo que permite que un emisor y un receptor puedan encontrarse en un camino en común. (Aladro, 1999:30)

Aladro menciona que el proceso informativo y el proceso comunicativo van de la mano, pero en algunos casos la información difiere con respecto a una comunicación previa, y en otros se puede generar la comunicación a partir de una información previa, en fin son dos elementos fundamentales para el proceso de la comunicación, es por eso que es importante realizar una descripción del proceso de desarrollo de las teorías y modelos informacionales y comunicacionales.

Teoría de la información

La teoría de la información surge con una orientación plural y abierta, su determinación de un campo de estudio y su orientación teórica general son los elementos que han permitido comprobar que ha experimentado ampliaciones y contrastes, en donde dos movimientos dialécticos contrarios “caracterizan el desarrollo epistemológico de la Teoría General de la Información: la apertura interdisciplinar y, simultáneamente, la corroboración de la completud de su diseño original como ciencia.” (Aladro, 209)

La teoría de la información es planteada como una ciencia integradora en la que se da apertura a las diferentes aproximaciones científicas al “fenómeno comunicativo - informativo”. Es una teoría que posee una simetría interna en su desarrollo, que gira en torno a sus tres componentes esenciales que son el emisor, el receptor y el mensaje, los cuales marcan las épocas de estudio del desarrollo epistemológico de la Teoría Informativa empezando en los años 40 donde sus inicios europeos se centraban en el estudio del **Emisor** y del medio. Con la teoría de la Comunicación de Masas en la

década del 50 se aborda principalmente el estudio del **Receptor**, la audiencia y los componentes de la recepción social de los mensajes, en los 60's se aborda el elemento del **Mensaje**, los análisis de contenido, de texto y del discurso. En la década del 70 se genera un estudio que profundiza en el **Emisor** de los mensajes, desarrollando teorías socioprofesionales, de noticiabilidad o producción de la noticia. A partir de los años 80 el elemento **Receptor** vuelve a tomar la primacía pero esta vez con un enfoque funcionalista basado en elementos socioculturales.

Desarrollo de la teoría de la Información		
Años	Enfoque	Elementos de estudio
40's	Emisor	Teoría Informativa centrada en el medio
50's	Receptor	Teoría centrada en la audiencia. Comunicación de Masas
60's.	Mensaje	Teoría centrada en el análisis de contenido
70's	Emisor	Teoría centrada en la producción de la noticia
80's	Receptor	Teoría funcionalista basada en elementos socioculturales

Elaboración propia

En la Teoría de la Información se procura la transmisión óptima de los mensajes y en donde el código es propuesto como un elemento fundamental en la relación entre el emisor y el destinatario. El código es un sistema de reglas en donde se establece que una “máquina” responda de determinada forma a una solicitud determinada, por lo tanto se concibe que el código transmite determinado valor pero no determinado significado

La teoría de la información al abarcar elementos como la simetría en sus operaciones o la relación de sus elementos tiende a ser bastante funcionalista, por lo que los estudios desarrollados a partir de esta teoría tienen por objeto mejorar la velocidad de transmisión de los mensajes, disminuir las distorsiones y las pérdidas de información. Se podría definir que la finalidad operativa o funcional de esta teoría es hacer pasar a través de un canal la máxima cantidad de información, con las mínimas interferencias y la máxima economía de tiempo y energía.

Modelo de comunicación de Lasswell

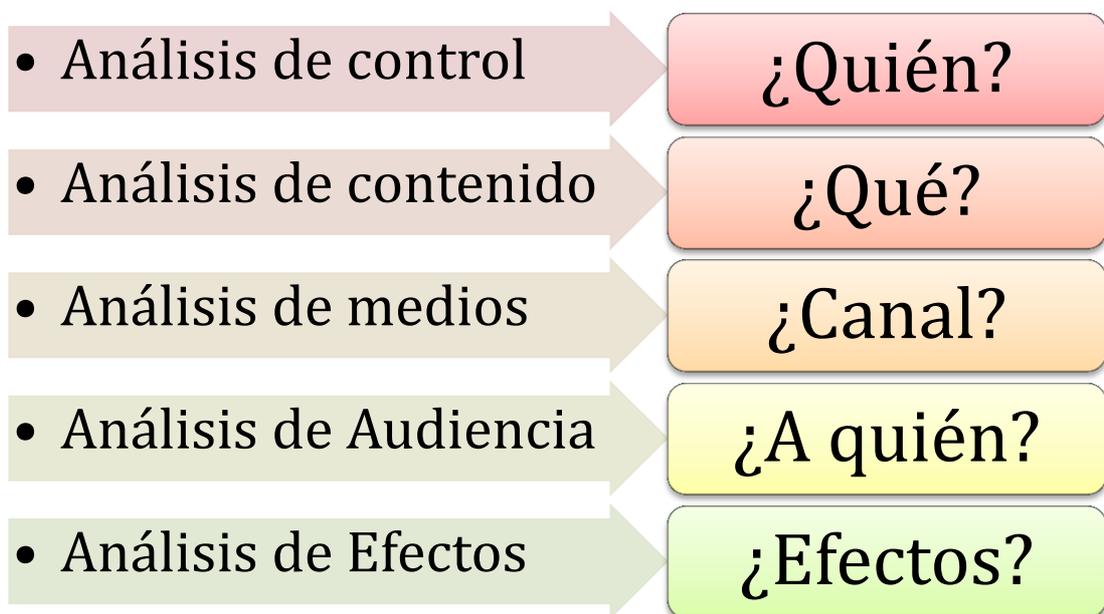
El modelo propuesto por Harold Lasswell en 1948, se desarrolla a partir de la Teoría Hipodérmica que dice que la comunicación, genera y mantiene la estabilidad social por medio de la propaganda.

Es un modelo que conserva la importancia en el emisor y en el receptor, desde una perspectiva funcional en donde predomina el paradigma conductista delimitando el estudio al ámbito de la comunicación de masas. Se fundamenta en la comunicación de masas que despersonaliza las relaciones interpersonales y su ámbito de estudio se enfoca en la propaganda política y opinión pública.

El modelo propone que una forma adecuada para describir un acto de comunicación responde a las siguientes preguntas ¿quién? ¿dice qué? ¿a quién?, ¿por qué canal? y ¿con qué efecto?. Estos puntos interrogativos tienen como objetivo realizar

un análisis del proceso comunicativo “cada una de estas variantes define y organiza un sector específico de la investigación...” el “quién” se centra en el estudio de los emisores, es decir en el control sobre lo que es difundido, en el “dice qué” se elabora el análisis del contenido de los mensajes, “por qué canal” da lugar al análisis de los medios, “a quién” y con “qué efecto” se refieren al análisis de la audiencia, quienes reciben el mensaje, y de los efectos que definen los restantes sectores de investigación sobre los procesos comunicativos de masas. (Wolf, 1991: 30,31)

Puntos Interrogativos del Proceso Comunicativo



Elaboración propia

Modelo Empírico experimental o de la Persuasión

La corriente experimental plantea la desvinculación de la teoría hipodérmica paralelamente a los estudios empíricos sobre el terreno, por lo que siempre tuvieron un constante y provechoso intercambio de influencias. La teoría resultante de estos

estudios consiste en la revisión de los procesos comunicativos entendidos como “una relación mecanicista inmediata entre estímulo y respuesta: evidencia la complejidad de los elementos que entran en juego en la relación entre emisor, mensaje y destinatario. Ya no se trata de una visión global de todo el universo de los *media*, sino que se tiende a estudiar la eficacia óptima de persuasión y por otro a explicar el fracaso de los intentos de persuasión.” (Wolf, 1991: 36)

Las dos coordenadas que orientan a la teoría de los media está representada, la primera por los estudios sobre las características del destinatario que “mediatizan la realización del efecto”, la segunda está representada por los estudios sobre una óptima organización de los mensajes que tienen fines persuasivos, “la persuasión de los destinatarios es un objetivo posible siempre que la forma y la organización del mensaje sean adecuados a los factores personales que el destinatario activa en la interpretación del mismo mensaje”. (Wolf, 1991: 36, 37)

Partiendo de las afirmaciones realizadas por Wolf podemos ver que el planteamiento de este modelo se ubica en el ámbito de la sociología, expresa el dominio de la investigación sobre la comunicación de masas y propone un cambio del paradigma conductista al paradigma funcionalista.

Al realizarse este cambio de perspectivas del conductismo, en donde al ser los medios poderosos y los sujetos débiles se piensa en la necesidad de reglamentar, al funcionalismo, en donde en el marco capitalista se interesa por los consumidores de los contenidos, por afinar estrategias de comercialización, se busca identificar y hacer que confluyan los intereses de las empresas de comunicación con los intereses del sistema político.

En este modelo se habla de un contexto comunicativo con una naturaleza administrativa, por lo que las estrategias de comercialización de la comunicación van dirigidas a aumentar el número de consumidores, conquistar una parte del creciente mercado publicitario, concretando así un estudio de los efectos de la comunicación en función de la promoción, de las ventas, del producto en fin de todo lo que supone el mercado, lo que permitía analizar un aspecto muy relevante que se trataba de que el público no era tan manipulable.

Los estudios de los efectos de la comunicación se realizaron en relación a dos categorías que proporcionaban datos e información útiles para aumentar la eficacia de lo que se quería transmitir, estas categorías fueron en relación a la audiencia y en relación al mensaje.

Los factores en relación con la audiencia son el interés por adquirir información, la exposición selectiva provocada por las actitudes existentes, la percepción o interpretación selectiva y la memorización selectiva.

En el Interés por adquirir Información, se realiza un análisis con respecto a la motivación que tiene un público con respecto a los temas que le son presentados, esto debido a que no todos los individuos pueden manifestar afinidad frente a lo que son expuestos.

La Exposición Selectiva, explica como la audiencia se expone a información que tiene afinidad con sus actitudes, cuando se conoce las preferencias de los públicos las respuestas pueden tener un mayor nivel de influencia y lo que será provocado por las actitudes de los individuos que reflejarán la selectividad del consumo.

La Percepción Selectiva se refiere la interpretación que la audiencia le da al mensaje después de ser asimilado, hasta tal punto que la información que quiere

comunicarse puede ser adecuada o transformada según las actitudes, percepciones e implicaciones que posea el destinatario.

Por último la Memorización Selectiva plantea que los individuos seleccionan argumentaciones que consideran relevantes frente a un determinado tema, y dice que de esta forma los aspectos que sean coherentes con opiniones propias son mejor memorizados.

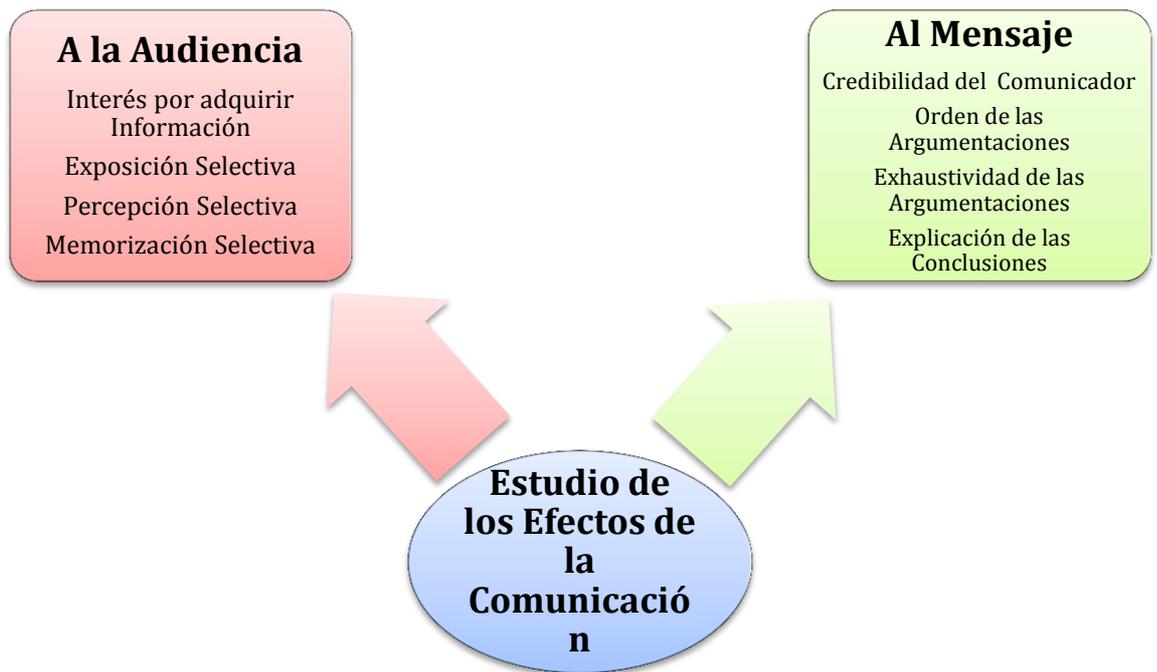
Los factores que se encuentran vinculados con el mensaje se encuentran relacionados con los de la audiencia, para dar una idea sintética Mario Wolf plantea que son cuatro los factores en relación con el mensaje, la credibilidad del comunicador, el orden de las argumentaciones, la exhaustividad de las argumentaciones y la explicación de las conclusiones.

La Credibilidad del Comunicador menciona que cuando se genera una ausencia de credibilidad se da paso a que se manifieste un cambio de opinión a corto plazo, es un factor que se enfoca en el análisis que tiene la influencia de la reputación de la fuente sobre la persuasión hacia la opinión pública.

El Orden de las Argumentaciones propone establecer si en un mensaje bilateral, que contenga argumentos en favor y en contra de una postura, son más eficaces las argumentaciones iniciales a favor de una posición o las concluyentes en favor de una posición contraria.

En la Exhaustividad de las Argumentaciones se trata de ver la influencia y el impacto que se produce en el cambio de opinión de la audiencia, al presentar un asunto controversial desde varios puntos de vista.

El último factor se refiere a la Explicación de las Conclusiones en donde surge el cuestionamiento de que si un mensaje es más eficaz cuando explica las conclusiones de las que quiere persuadir o un mensaje en el que las conclusiones estén implícitas y el destinatario las pueda inferir. En otras palabras se busca saber si es mejor medir la conveniencia de decir conclusiones que se pretenden inculcar o si es mejor no decirlas, en un contexto en donde el sujeto es un ser activo de relaciones interpersonales.



Elaboración propia

Comunicación Organizacional

En la introducción al concepto de la “Comunicación” se planteó ciertos puntos que definen la importancia no sólo como un proceso estructurado y funcional, sino también como una necesidad dentro del desarrollo de las personas en la vida cotidiana. Ya que hay que tomar en cuenta la condición gregaria de la naturaleza humana, ya que gran parte de nuestras vidas pasamos en una constante interacción con otras personas, lo que muestra nuestra necesidad de permanecer comunicados.

En el texto “Introducción al estudio de comunicación” John Fiske realiza una conceptualización de la comunicación desde un punto de vista semiótico, refiriéndose a este término como un “intercambio de sentido... que se refiere a la manera en que los mensajes interactúan con el hombre para generar sentido, en donde ya sea consciente o inconscientemente el hombre es capaz de comunicar y/o percibir mensajes muy aparte de la comunicación verbal.”(Fiske, 20)

En lo que se refiere a la comunicación corporativa Paul Capriotti menciona que “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.” (Capriotti. 1999). Las actividades realizadas en el ámbito de la comunicación organizacional permiten que la percepción que poseen los públicos sea positiva o negativa, lo que influye en la aprobación o desaprobación de las mismas.

Para que la percepción sea positiva es de gran importancia que la organización desarrolle una interpretación y evaluación sobre las necesidades que poseen sus públicos, esto con la finalidad de que se establezcan parámetros con los cuales se pueda lograr su aceptación, para que la organización potencie sus actividades, reflejándose en su competitividad en su línea de negocio.

Realizando un aporte personal considero que la comunicación organizacional se ha convertido en una herramienta fundamental dentro de una empresa ya que por medio de actividades estratégicas permite que se ejecuten y se cumplan las metas que se plantea en un inicio, lo cual es muy importante para el desarrollo de los procesos realizados por la organización, porque con un manejo adecuado se genera el involucramiento de todos los miembros, en todas las áreas.

Partiendo de lo mencionado anteriormente podemos ver que la comunicación corporativa permite facilitar el proceso de transmisión de la información para lograr los objetivos, siempre considerando que dentro de este proceso es determinante que se genere una retroalimentación que permita la aplicación de estrategias que vayan de acuerdo a las necesidades resultantes.

El objetivo que la comunicación tiene dentro de una empresa es que se genere una imagen y reputación positiva de la misma, es por esto la importancia que tiene lo que se dice, la manera en que se lo dice y la forma en se hace lo que se dice, tomando en cuenta que para cada actividad o problema que surge en ese transcurso se puede aplicar distintas estrategias y tácticas.

A su vez hay que recalcar que para la aplicación de cada estrategia o táctica se necesita un canal de comunicación mediante el cual el mensaje pueda ser transmitido e interpretado por el público o grupo de interés para el cual ha sido formulado. Por lo mencionado, es de gran importancia que dependiendo los públicos o, en el ámbito comunicacional denominados, *stakeholders* se deberá de elegir la forma precisa en que se quiere comunicar el mensaje para que sea comprendido y de esta forma cumplir con los objetivos de las acciones determinadas.

Públicos o *stakeholders*

En las Relaciones Públicas se tiene como objetivo generar información que será enviada por medio de un canal a un receptor y de este modo conseguir la opinión positiva que el público tiene sobre la organización, buscando informar, convencer y diferenciar los mensajes que se mandan a los destinatarios, para ganar su aceptación. Pero es importante tomar en cuenta que previo a desarrollar un mensaje se necesita conocer y establecer la diferencia entre los receptores, los cuales son todas las personas

capaces de recibir información, y destinatarios, que es un término más específico ya que son a quienes van dirigidos los mensajes.

Partiendo de esto, comprendemos que dentro de la comunicación organizacional es necesario conocer a los destinatarios de nuestras estrategias y mensajes, que han sido denominados públicos o *stakeholders*. Algunos autores realizan definiciones que diferencian la contextualización entre públicos y *stakeholders* como es el caso de Zoila Avilés, docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres quien menciona que a pesar de que son términos que aparecen en “planes de marketing, en las estrategias de relaciones empresariales, en los planeamientos de responsabilidad social, en las relaciones públicas, en las campañas de publicidad, entre otros... son colectivos con los cuales la empresa tiene alguna relación, grupos que forman parte del entorno de la empresa: son lo mismo. Sin embargo, tienen una sutil diferencia: el interés puesto en aspectos comprometidos con el quehacer de la empresa, que a unos los define como *stakeholders* y la intención de comunicarse, que hace que los otros sean definidos como públicos.” (riveraromerocontadores.com, 2011)

Gruning concuerda con esta diferenciación de estos términos afirmando que “los *stakeholders* no son públicos exactamente, sino concurrentes potenciales o grupos de donde pueden proceder los públicos.” (riveraromerocontadores.com, 2011).

En el texto “Los públicos de las Organizaciones” varios autores mencionan que, cuando se cambia esta perspectiva de enviar la información solo hacia algunas personas, se le coloca el nombre de públicos o *stakeholders* a los cuales se los describe como individuos o grupos de individuos que tienden a influir positiva o negativamente en la reputación de la organización. Específicamente son definidos como personas que poseen un vínculo con la organización por las implicaciones que se crea entre ellos, lo

cual genera una dependencia el uno del otro, como por ejemplo no podrían existir clientes sin proveedores, consumidores sin vendedores, jefes sin empleados, etc.

“Los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Surge entonces un vínculo, una relación entre los individuos y la organización” en esta afirmación se observa que la relación entre una organización y sus públicos es un vínculo muy importante, ya que por medio de las interacciones que se generan entre ellos, se aporta los fundamentos del aprendizaje, la innovación lo que puede potenciar los resultados financieros, económicos y sociales que tiene la organización. Al tener este vínculo con la organización, los *stakeholders* se ven afectados por las operaciones esta realiza “...el tipo de relación o vinculación específica que tengan los individuos con la empresa marcará la forma en que se relacionaran y actuaran con respecto a la misma.” (Los públicos de las Organizaciones)

Hay que tomar en cuenta que la relación con los *stakeholders* debe ser analizada estratégicamente ya que para comprender el proceso de interacción entre los individuos y la organización hay que conocer el papel que estos desempeñan. La relación que se va produciendo entre ambos va generando una serie de categorizaciones recíprocas entre las personas y las organizaciones, las cuales establecen, enmarcan y refuerzan las obligaciones y expectativas de cada uno de ellos en su relación.

Dentro de los papeles que desempeñan los individuos surgen dos términos importantes el status y el rol de los públicos. Al “status” se lo define como el lugar o posición que una persona ocupa dentro de la sociedad o de un sistema de relaciones sociales y al “rol” se lo define como la conducta o papel que desempeña la persona para la organización y de la cual se espera que cumpla ciertas obligaciones en situaciones

determinadas. “Los conceptos de status y rol pueden ser aplicados al estudio de los públicos de las empresas, analizando las posiciones y roles que surgen de la interacción de los individuos con la organización como sujeto social, ya sea interna o externamente.” (Los públicos de las Organizaciones)

En fin existen varias formas para la clasificación de los públicos, generalmente se los divide en dos categorías, internos y externos. Los públicos internos son quienes perteneciendo a una organización, pueden generar influencia directa o indirecta desde adentro de la misma. Los públicos externos también generan influencia, pero al contrario que los internos, no son miembros de la organización, como por ejemplo los consumidores.

Por poner un ejemplo una organización puede potenciar sus actividades cuando divide a sus públicos en diferentes categorías como proveedores, clientes, usuarios, entidades gubernamentales, competencia, comunidades, empleados, de esta manera puede identificar las diferentes posiciones y la importancia que estos tienen en cuanto a su relación con la empresa, para esto se desarrollan roles específicos para cada posición, lo que conlleva a que tengan intereses particulares en función de dichos roles de público.

Con todo lo mencionado anteriormente comprendemos que dependiendo el contexto o para cada necesidad, existen determinadas herramientas campañas o acciones que pueden ser tomadas. Hay que recordar que para poder llevar a cabo las distintas tácticas, estrategias y objetivos es necesario contar con un adecuado canal de comunicación por medio del cual se pueda emitir los mensajes correctos, de la forma correcta, potenciando el proceso y logrando los objetivos.

La comprensión de los públicos y *stakeholders* nos permite, entonces, entender las necesidades y el rol que tiene cada individuo con quien la organización se encuentra relacionada, lo cual nos facilita la identificación de las estrategias que queremos aplicar, el medio a utilizar o los mensajes que queremos emitir, para que estos puedan ser comprendidos y asimilados.

Imagen, Identidad y Reputación

El término imagen es una expresión que dependiendo del contexto en el cual se emplee, podrá tener diferentes concepciones que determinarán a qué se refiere o a lo que se está haciendo alusión.

En el contexto comunicacional se habla de la imagen como la estructura mental, representación o idea de la organización que se forma en la mente de los públicos, como resultado de toda la información que han recibido relativa a la organización y a las experiencias adquiridas en ella, o a una marca o institución. La imagen es percibida y generada por el público de como ellos ven a la organización o a la marca, es decir es la idea o percepción global que tienen los públicos sobre la presentación, cultura o conducta de la organización. La imagen corporativa se puede dividir en distintos niveles ya que existe la imagen de la institución, la imagen de la marca o la imagen del producto.

La elaboración o formación de la imagen corporativa es un proceso extenso y complejo, en el que se necesita planificación y estrategias para generar en la mente de los públicos la imagen que se quiere. Durante el proceso de formación de la imagen cada persona establece una reducción en su mente de la empresa a un conjunto de atributos representativos.

Existen otras definiciones en lo que respecta a la imagen corporativa de autores importantes como Joan Costa, quien es un español, de formación autodidacta, comunicador, sociólogo, diseñador, investigador y metodólogo. Es uno de los fundadores europeos de la Ciencia de la Comunicación Visual. Él define la imagen como: “La representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos.” (joancosta.com)

Otro autor que brinda su aporte a la definición de la imagen es Pedro Sempere que nació en Valencia España, se especializó en la Economía y Publicidad y su actividad laboral se desarrolló en el ámbito del Marketing, Producción televisiva y dirección creativa en agencia de publicidad. Este autor menciona lo siguiente: “La imagen corporativa como el conjunto de los aspectos gráficos, señaléticas y signos que dan comunicación de la identidad de la compañía en todas sus manifestaciones.”

Según Costa, tener una imagen implica la existencia de un proceso en el cual existen dos rasgos principales que sobresalen a primera vista: La duración del proceso, que puede ser más o menos dilatada en el tiempo, en función de la frecuencia de los impactos recibidos, y la intensidad psicológica con que la imagen concierne al receptor.

En la imagen corporativa existen diferentes factores que son abstractos y que se crean en la mente de las personas como son las sensaciones o emociones que el público asocia con la empresa o la marca. La imagen corporativa de una compañía también se puede asociar con distintas acciones, por dar un ejemplo una de las acciones podría ser la Responsabilidad Social Corporativa. Otro factor importante que influye en la imagen corporativa de una empresa son públicos externos, como los medios de comunicación,

las organizaciones no gubernamentales, líderes de opinión que son públicos que pueden llegar a influir en la percepción de estas con respecto a la imagen de la compañía.

Para aludir a la importancia tanto de la imagen como de la identidad en la proyección de una organización sus públicos, se puede mencionar que se encuentran profundamente relacionadas, al momento en se comunica la identidad se está construyendo la imagen, ya que la una es el reflejo de la otra.

Por otra parte entendemos a la identidad corporativa, como un conjunto de elementos que la empresa quiere mostrar a sus públicos tanto internos como externos, esto es lo que le da a la organización personalidad y un estilo propio, tenemos un aspecto tangible que es toda la parte física de la empresa, marca o del producto, es decir todos los elementos como el logotipo, su símbolo, slogan, empaque, colores corporativos y el aspecto intangible como es la misión, visión, la filosofía de la organización, los valores. Todos estos elementos están guiados bajo los lineamientos del manual de identidad corporativa donde se define y se explica detalladamente los parámetros de cómo debe aplicarse los colores, la tipografía, el tamaño, los fondos de los aspectos tangibles y también se detalla y se enumera todos los aspectos intangibles.

Las empresas crean la mayoría de las veces una identidad corporativa llamativa y atractiva de la mano con los valores que manejan, pero actualmente también es necesario que la empresa esté socialmente comprometida, es decir si la organización quiere que sus públicos tengan una imagen positiva de ella, es importante que estén trabajando junto con la responsabilidad social corporativa y de que forme parte de conjunto global de la identidad corporativa de la organización.

En una agencia española enfocada a la identidad visual de las organizaciones, llamada Luisan mencionan que la proyección de la imagen de una empresa se

materializa además de por su nombre, al cual lo denominan *namimg*, y sus elementos gráficos y visuales, como el logotipo, “a través de las personas que la representan, de sus cualidades, actitudes, experiencia y manera de actuar, igualmente se manifiesta a través de la forma en la que se organiza su entorno, de sus reuniones y de cada detalle de los eventos que se planifican y a los que acude...” es por esto que afirman que cada vez son más las empresas que incorporan a expertos en protocolo en sus organizaciones dentro del área de comunicación o de marketing, para poder afianzar la identidad corporativa positivamente, con un estilo propio de actuar y de relacionarse interna y externamente. “La relación con proveedores y clientes, con los medios de comunicación, con las instituciones públicas, los actos organizados ya sean de tipo comercial, institucional, académico, social o cultural deben ser llevados con rigurosidad y profesionalidad y siguiendo un procedimiento de calidad que se determine y que formará parte también de la identidad corporativa de la organización.”(luisan.net)

Cuando una organización está empezando es importante que se tome el tiempo necesario para definir con claridad la identidad corporativa de una empresa, esto debido a que cuando ya se encuentra en crecimiento es difícil cambiar la identidad ya que puede estar fuertemente posicionada en la mente de los consumidores. Los beneficios de tener en la empresa una identidad definida y que tenga coherencia con lo que la empresa dice ser esta será reconocida y recordada fácilmente por sus públicos, va a relacionar la identidad con la atención o con el producto y esto generará una imagen positiva, le dará un mayor valor a la marca o producto de la empresa, podrá ser distinguida fácilmente contra la competencia, logrará que los clientes sean fieles a la marca.

La identidad y la imagen son precisamente el reflejo de las percepciones que se tiene de la marca, lo cual va generando reputación. Se podría decir que una de las herramientas para construir una buena reputación es generar una buena persuasión, el

poder influenciar en los grupos de interés de una forma positiva sobre el carácter y la gracia de una marca se puede convertir en decisiones a favor y preferencia sobre otras, que es lo que podría marcar la diferencia al momento de distinguir una marca fuerte de una débil.

El generar una buena reputación no debe de estar enfocado solamente para los públicos externos como dice el texto “Marcas que evolucionan, marcas que son más persuasivas” de Ricardo Gómez, “una buena reputación interna aumenta e incrementa positivamente las actitudes de los empleados y produce un ciclo de recomendación positivo que favorece a la fidelización de los clientes...” (Gómez, 2011)

Conceptualizando el tema de la reputación corporativa, se refiere al “nivel de estima o admiración que los grupos de interés tienen por la empresa después de que la han comparado con la competencia. También se define como el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Hoy la reputación de una empresa es considerada como un activo cada vez más relevante para crear confianza y fidelización, dentro de un entorno marcadamente competitivo.”(guioteca.com)

La reputación puede ser positiva o negativa y se compone por la experiencia del ambiente laboral, atención al cliente, los precios, el servicio, la calidad del producto, oferta, innovación.

Según Villafañe la reputación es: el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de las expectativas de esos *stakeholders*. En fin es más que claro que una buena gestión de la reputación constituye un factor clave de liderazgo de una organización en un mercado tan competitivo y saturado de ofertas.

Comunicación Interna

En el estudio de la comunicación existen varios temas o enfoques que se encuentran relacionados, como las relaciones públicas, el marketing, la publicidad, la comunicación interna, entre otros, que comparten y pueden trabajar juntas en beneficio de una organización, ya que todas buscan generar una imagen positiva en la percepción de los públicos.

“Las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer.” (Brandolini y Frigoli 2009, 27)

Con esta afirmación Brandolini y Frigoli muestran la importancia que posee la comunicación interna en la consolidación de la cultura de la organización ya que es una herramienta esencial al momento de gestionar la comunicación con nuestros públicos, en donde la función directiva toma un papel estratégico al momento de plantear y ejecutar las acciones que permitirán cumplir con los objetivos definidos por la organización.

Como comunicación interna podemos entender que se refiere a las acciones que se toman desde la función directiva de una organización hasta los empleados para informar cuales son las necesidades y las metas de la empresa, buscando generar una óptima relación entre todos los miembros, utilizando una serie de canales que permitan lograr un impacto positivo en los procesos internos de comunicación.

A partir de lo tratado anteriormente vemos que la comunicación interna tiene un inicio en la dirección general de la organización, por medio de una planificación estratégica que busca optimizar los procesos y crear armonía en los comportamientos organizacionales internos, manteniendo siempre una coherencia entre lo que se promueve y lo que se realiza, ya que una organización que no es capaz de cumplir sus propias políticas o lineamientos de negocio, no puede esperar que sus miembros lo hagan.

Manuel Tessi, en el artículo ¿Qué hacemos cuando hacemos Comunicación Interna?, menciona que hay objetivos como armonizar, implicar, mejorar, crecer que ya están posicionados, lo que quiere decir que las acciones que se deben tomar y los objetivos deben ir enfocados a organizar a los integrantes de la empresa en beneficio común a través de emisiones escritas y orales, mediciones y capacitaciones. Tessi afirma que esta tarea resulta fácil ya que los intereses individuales nunca son iguales a los organizaciones y es por eso que las estrategias de comunicación interna no buscan igualar intereses sino hacerlos congruentes. Dando un concepto más general podemos decir que lo que se pretende con la comunicación interna es “ganar espacio formal sobre aquella comunicación interna informal que atenta contra los objetivos comunes de la organización”. (Tessi, 2006)

Podemos ver que la importancia de la comunicación interna recae en la motivación que poseen los miembros de la empresa para realizar su trabajo de una forma eficiente y eficaz, potenciando todos los procesos del trabajo de la organización para alcanzar los objetivos propuestos. Es por esto que el que un miembro de la función directiva tenga una buena relación con sus colaboradores es muy importante, ya que se genera un vínculo de confianza y podrá tener una mayor apertura para conocer su desempeño, sus capacidades y de esta forma mantenerlos preparados para la resolución

de cualquier inconveniente que pueda surgir, impulsando su liderazgo y preparación, lo que a su vez se verá reflejado en la motivación con la cual resuelvan estas situaciones de crisis, transformando los problemas en una oportunidad de aprendizaje.

Hemos visto que como en todo proceso pueden surgir sus complicaciones como dice Joan Costa "La dinámica circular de la comunicación empresarial se acompaña, inevitablemente de parásitos, rumores o ruidos que pueden afectar negativamente la imagen, la cual es en sí misma un proceso en permanente oscilación pero orientado por la estabilidad." (Costa, nf)

Afortunadamente el desarrollo de la comunicación interna ya se empieza a ver en los procesos de las organizaciones, por lo que está tomando un papel protagónico, dejando de lado esa connotación de no tener importancia. Bajo mi experiencia he podido observar en las empresas con las cuales me he visto vinculada a lo largo de mi carrera, que si bien la comunicación interna no es tomada como un elemento fundamental, ya forma parte de una estrategia de negocio que busca realizar cambios positivos desde adentro de la organización para que se vean reflejados hacia fuera, potenciando la imagen y logrando los objetivos.

Dentro de la comunicación interna también nos encontramos con ciertas tendencias que marcan las formas en las cuales se desarrolla el proceso comunicacional en la organización.

En una época en la que la tecnología se encuentra en casi todos los espacios en la cotidianidad de la vida de los individuos, la aplicación de los medios digitales es una herramienta fundamental al momento de comunicar a los grupos de interés el proyecto empresarial de una organización. Es por esto que últimamente escuchamos sobre la implementación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con

respecto a esto, José Rivera de CIESPAL (Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina), afirma que son herramientas que tienen la capacidad de potenciar y mejorar la comunicación humana, lo que demuestra no solo su cualidad informativa sino también su condición integradora. “En la actualidad, las discusiones académicas, los negocios, las relaciones internacionales y las actividades humanas más cotidianas están centradas en la revolución de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que favorecen enormemente el flujo de información y mejoran las posibilidades de comunicación humana. “ (Rivera, CIESPAL).

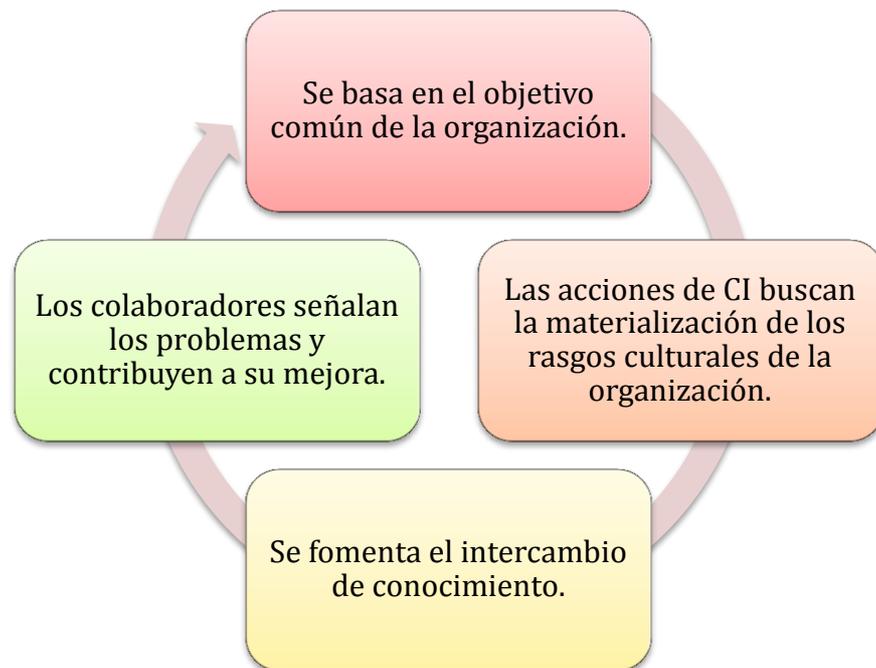
Es claro que los medios digitales son una nueva propuesta de comunicación interna en donde se involucran y participan todos los miembros de la organización, por lo que se genera una comunicación horizontal que atraviesa por todos los niveles que existen en la empresa, por esto es importante profundizar un poco en el tema de la implementación de las nuevas tecnologías como facilitadoras e integradoras de este proceso.

A la comunicación que implementa las nuevas tecnologías y los medios digitales se la ha denominado como “comunicación 2.0”. Varios autores en un artículo llamado “Tendencias Comunicación Interna 2.0” mencionan que se han generado cambios en el modelo de gestión de la comunicación interna, el cual ha pasado del 1.0 al 2.0, los cuales se diferencian básicamente en el nivel de participación y opinión, que en el caso del primero será más limitado al contrario del segundo que promueve el intercambio de ideas y conocimiento. (Grupo Randstad Madrid, 2007)

Comunicación Interna 1.0



Comunicación Interna 2.0



Elaboración propia

La comunicación interna se proyecta como una herramienta esencial para unificar a los integrantes de la organización con los objetivos de la misma y alcanzar el éxito empresarial y las nuevas tecnologías de la comunicación y la información están generando un nuevo ritmo de comunicación en las organizaciones, en donde se da una constante actualización de la información que los públicos reciben y también generan, por lo que a esta nueva era digital que no es para nada estática, se la debe ver como una nueva oportunidad para que la comunicación interna pueda fortalecer y ayudar a cumplir con los objetivos o metas de las organizaciones.

Auditoría de Comunicación

Hemos visto que la Comunicación y en particular la Comunicación Organizacional ha ido evolucionando con el tiempo y hoy por hoy es un área mucho más explotada que antes, pero a pesar de esto existen aún muchas empresas que descuidan este aspecto pues aseguran que su personal está plenamente capacitado, es por eso que no le brindan la atención e importancia necesaria. Lamentablemente, el tiempo y las situaciones que se les presentan a lo largo de la vida de la empresa, les han permitido asimilar que en realidad la comunicación organizacional es, sin duda alguna, un elemento crucial para que una organización tenga éxito.

Es importante que las organizaciones, pertenecientes a cualquier tipo de industria, aprendan a invertir y distribuir sus recursos humanos y económicos en varias áreas que beneficien a las mismas, sin dejar de lado a la comunicación, pues es un elemento que le permitirá desarrollar una serie de herramientas que a corto, mediano o largo plazo darán cabida a la excelencia comunicacional con el fin de generar una

imagen positiva en cada uno de sus *stakeholders*, acción que definitivamente traerá éxito a la organización en el resto de áreas.

Con el fin de lograr un adecuado sistema comunicacional dentro de las organizaciones, es necesario tomar en cuenta una herramienta realmente útil que es la auditoría de comunicación. Una auditoría de comunicación consiste en una evaluación de la comunicación de la organización tanto interna o externa de una organización con el mero objetivo de establecer en qué estado se encuentra y detectar errores y aspectos negativos de la misma para poder mejorarlos y corregirlos, y así mismo encontrar también las fortalezas para explotarlas al máximo.

Según Joan Costa, existen dos objetivos principales de la auditoría de comunicación que son en primer lugar el reconocimiento y análisis detallado de todos y cada uno de “los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización”, esto permitirá definir la situación actual de la misma e identificar los aspectos positivos y negativos de la comunicación organizacional; y en segundo lugar, se pretende analizar la forma en que se está comunicando esto hacia “los diferentes públicos, por medio del análisis de su comunicación corporativa”. (Costa, Nf. rppnet.com)

La auditoría de comunicación es el primer paso si se quiere elaborar y ejecutar un plan de comunicación pues permite conocer el estado actual de la comunicación en una organización para a partir de esto elaborar una planificación que solucione las falencias encontradas. La auditoría es clave antes de ejecutar un plan de comunicación pues constituye el punto de partida del mismo ya que saca a la luz las verdaderas necesidades de la organización con lo que respecta a la comunicación. “A través de las auditorías de comunicación se pueden medir aspectos importantes en una organización

tales como: imagen de la organización y todo lo relacionado con ella, es decir imagen esperada, parámetros de la imagen, componentes de la imagen, factores que determinan la imagen, etc”. (uca.edu.sv, 2010)

Aunque, no existe un modelo exacto o establecido en el cual se pueda basar una auditoría de comunicación, Germán Caicedo en el artículo “La esencia de una auditoría de comunicación”, plantea una serie de elementos que deben ser tomados en cuenta al momento de realizar una auditoría en una organización. En primer lugar, se deben establecer las principales características que identifican a la organización, es decir, “políticas, planes, historia, visión de futuro, estructura” para poder entender las necesidades de la misma y en base a esto comenzar con la auditoría. Además de las características de la organización, plantea también la necesidad de realizar una descripción de cada uno de los *stakeholders*.

A partir del establecimiento de estos elementos, Caicedo establece tres tipos de auditoría que pueden ser aplicados: auditoría estratégica, que “incluye un estudio para definir y valorar el nivel en el que los públicos de interés se han apropiado de los elementos que constituyen la identidad, la reputación y la cultura de la organización”; auditoría táctica, que pretende definir las herramientas comunicacionales que la organización utiliza al momento de la evaluación ya sea de manera formal, informar, en el tema de medios de comunicación y de forma interpersonal; y finalmente, la auditoría operativa que “analiza el comportamiento del proceso comunicativo y de los recursos de todo tipo asignados al mismo”. (Caicedo, German.)

Por otro lado, el Dr. Federico Varona en su ponencia “Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”, plantea también varios métodos y técnicas que pueden ser aplicados al momento de

realizar la auditoría de comunicación en una empresa. Esta serie de métodos y técnicas permiten facilitar la recolección de información y el análisis de la misma. El basa esto de acuerdo a la “perspectiva teórica” que se quiera utilizar.

Entonces, con respecto a la perspectiva funcionalista, “los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes”. Y por el lado de la perspectiva interpretivista, los métodos que se utilizan más comúnmente son “la observación directa, la entrevista (anteriormente descrita), y el análisis de las producciones comunicacionales (documentos oficiales, historietas, metáforas, y conversaciones)”. (Varona, 1994)

En definitiva, es importante que las organizaciones comiencen a valorar el impacto que la comunicación en general puede llegar a tener en las acciones que realizan y deben también aprender a hacer uso de estas herramientas como la auditoría de comunicación para poder detectar las falencias y mejorar en lo que sea necesario para poder lograr un trabajo satisfactorio, eficiente y productivo en cada una de las áreas.

Comunicación Global

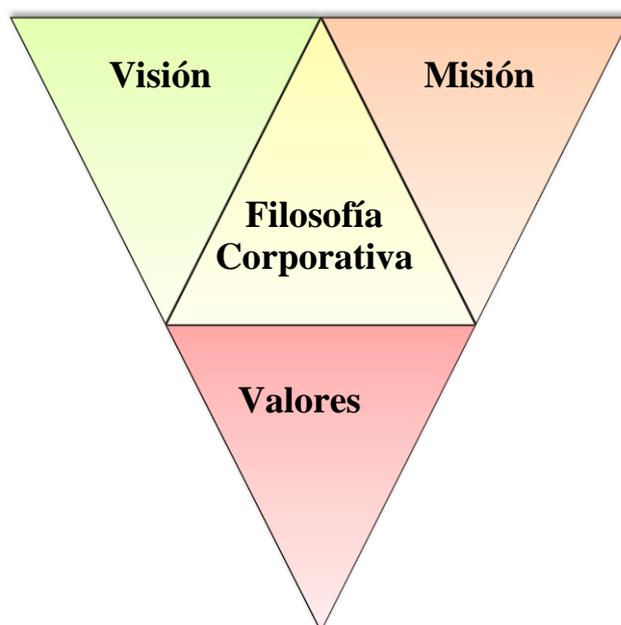
“La Comunicación Global pone de manifiesto la relación dialéctica entre lo externo y lo interno del discurso”. L. Schvarstein

Para comprender el término de Comunicación Global es importante hacer un recuento de los puntos tratados anteriormente. Sobre los factores que inciden en la Imagen Corporativa veámos que la empresa transmite su imagen interna

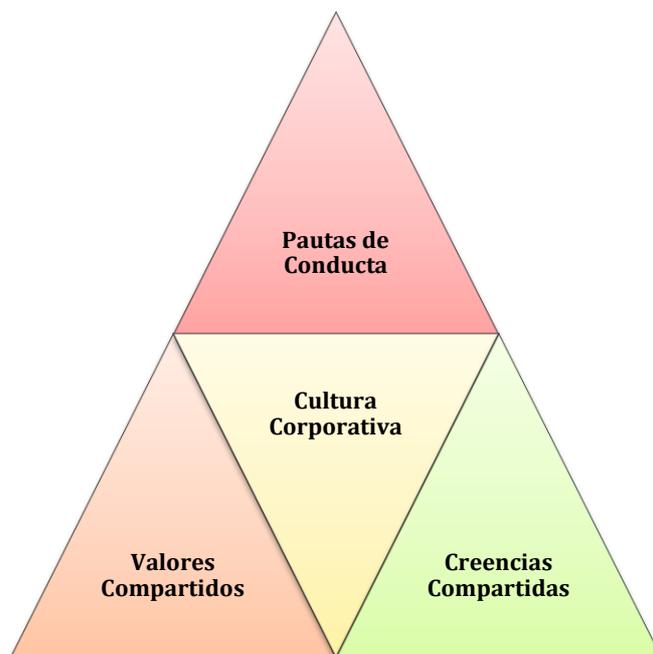
y externamente a través de una serie de mensajes como la publicidad, las actitudes y comportamientos, la cultura y filosofía, los productos y servicios, la relación con sus públicos, su identidad visual, el trato a sus empleados y hasta los silencios. Obviamente se espera que la imagen a proyectar sea positiva y que genere diferenciación, elección, compra y preferencia sobre la competencia, confianza en los públicos tanto internos como externos.

Los Factores Internos son representados por el sistema interno de comunicación de la empresa, vendrían a ser la identidad corporativa dentro de la cual se encuentran la filosofía y la cultura, otra parte del sistema es la comunicación interna y por último los comportamientos corporativos.

Es importante recalcar que dentro de la filosofía corporativa se encuentra la concepción global de la organización, que es establecida por la alta dirección para alcanzar y cumplir con los objetivos y metas de la misma, y que está compuesta por tres aspectos elementales que son la misión, la visión y los valores corporativos.



Paul Capriotti menciona que la cultura está compuesta por el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos. (Capriotti, 1991)



La comunicación interna se refiere a las interacciones que se tienen con el público interno de una organización, con el objetivo de vender el proyecto empresarial, desarrollando el compromiso, construyendo identidad, promoviendo la participación, el trabajo en equipo, un clima organizacional saludable, fomentando la comunicación en todas las áreas, en sí generar una cultura empresarial que favorezca la consecución de los objetivos.

Como comportamiento corporativo se entiende a la conducta de los individuos de una organización que denotan una determinada cultura corporativa. En este ámbito los actos cotidianos son considerados como episodios comunicativos, en donde se hacen visibles aspectos de la forma en la se hacen las cosas, de los valores y de identidad, se

exterioriza lo que en la práctica es válido para la organización, por medio de las percepciones y experiencias del empleado con respecto a la organización.

Por otro lado los factores externos se refieren a los esfuerzos de comunicación externa como la publicidad, los patrocinios, las relaciones públicas, la responsabilidad social corporativa, la experiencia de los clientes y toda acción que externalice a la organización.

Pascale Weil señala que “la comunicación global tiene por función revelar, asistir y contribuir a la realización del proyecto de la empresa. Por esto no es una técnica que armonice solamente las comunicaciones, ni tampoco la globalización de un dispositivo de medios, sino la expresión—en los productos, la distribución, la elección de puntos de vista— de una política pensada y puesta en marcha de forma centralizada”. (Weil, 1992)

La comunicación global busca controlar y mantener un equilibrio mediante una relación directa entre lo interno, entendido como la cultura corporativa y los aspectos cualitativos que definen a la empresa, y lo externo, entendido como la gestión exteriorizada de la imagen. Es un término que alude justamente al manejo de la comunicación en un mundo globalizado, por lo cual demanda una coherencia entre lo que la empresa *dice* y lo que *hace*, lo que se convierte en una posición no solo de ética sino también de eficacia, en donde se postula la articulación y la coherencia entre los procesos de comunicación interna y externa.

Cuando se habla de coherencia entre el decir y el hacer, significa que los mensajes internos, considerados como objetivos a cumplir se transformen en las razones externas que servirán para convencer a los públicos y al mercado, a la vez que se busca lograr los resultados empresariales previstos, aunando esfuerzos para conseguir el éxito.

DESARROLLO

Auditoría de Comunicación Interna Fundación Nuestros Jóvenes

La presente Auditoría fue desarrollada en conjunto con Bárbara Palacios, estudiante de la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas de la USFQ.

Historia

La Fundación Nuestros Jóvenes es una institución privada sin fines de lucro, jurídicamente establecida en el país por Acuerdo Ministerial No. 1571 del 2 de agosto de 1982, fecha en la cual, nace de una iniciativa del Comité de Damas del Colegio de Médicos de Pichincha, como una organización de naturaleza voluntaria con un enfoque de asistencia social relacionada a temas de protección, atención y reparación de derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes; con el fin de facilitar procesos de cambio en su cotidianidad. En el año 2006, sus estatutos fueron reformados por última vez, mereciendo la aprobación del Ministerio de Salud Pública, según el Acuerdo Ministerial No. 0000085 del 10 de julio del mismo año.

Misión

Contribuir al bienestar integral de la sociedad, a través de la protección, atención y reparación de derechos con y por los niños, niñas, adolescentes y jóvenes; facilitando procesos de cambio en su cotidianidad con un enfoque de derechos, género, generacional, étnico y de movilidad.

Visión

Será una institución reconocida, coherente con su misión, autosostenible, transparente, solidaria, participativa, incluyente y líder en el desarrollo de programas integrales constituyéndose en un referente nacional e internacional de gestión ética y social.

Valores

1. Ética y transparencia
2. Solidaridad
3. Tolerancia
4. Responsabilidad Social
5. Compromiso con la Sociedad
6. Integridad
7. Humanismo

Sistema Normativo

La organización no posee un código o normativa de conducta que se encuentre estructurado, pero en la formulación de los valores corporativos mencionan que “gracias a un liderazgo efectivo y permanente, los valores institucionales de la FNJ se han convertido en hábitos, principios y reglas que regulan la gestión de nuestra Organización” partiendo de esto vemos que la fundación ha tomado a sus valores como normas reguladoras del comportamiento organizacional.

Identidad Visual

Al momento Fundación Nuestros Jóvenes no cuenta con un Manual de Identidad Visual Corporativa, que establezca la definición de logotipo, los colores corporativos, tipografía, entre otros componentes visuales, así como tampoco los lineamientos sobre el uso de la marca.

Las aplicaciones de la marca de la organización se las ha venido realizando de forma empírica, debido a la inexistencia de una normativa, en lo que es papelería corporativa como tarjetas de presentación, sobres, papel membretado, al igual que para elementos de información, publicidad y demás elementos gráficos.

Mapa de públicos Internos

Público	Subpúblico	Tipo de Relación
Asamblea	Directorio	Control, manejo y administración de ingresos, donaciones, y fondos económicos en general. Gobierno corporativo.
Dirección Ejecutiva	Asistencia Técnica	Gestión y dirección administrativa de toda la organización.
Dirección Administrativa Financiera	- Tesorería - Contaduría General - Asistencia Contable - Mensajería	Administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados, así como proporcionar los servicios generales de apoyo, de acuerdo a los programas de trabajo de las diferentes áreas.
Servicios	INFORMA-T / AYUDA-T	Prevención e intervención psicológica en áreas de la salud física y mental de la población, en cualquier rango de edad o condición social, a través de

		orientación profesional telefónica oportuna, y de calidad.
Coordinación Programa Anti Trata	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación CAPTE (Administrativo, Educativo) - Coord. Ambulatorio (Legal, Social) 	Ofrecer a las víctimas de trata servicios, recursos y condiciones adecuadas a su empoderamiento como sujeto de derechos, y promover una cultura preventiva de la trata y la explotación sexual comercial en los contextos comunitarios e institucionales.
Coordinación Proyecto VIH	Coordinación Monitoreo y Evaluación	Intervención en poblaciones claves para disminuir los niveles de exposición y vulnerabilidad al VIH.

Mapa de Públicos Externos

Público	Subpúblico	Tipo de Relación
Entidades Reguladoras	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio del Interior - Ministerio de Inclusión Económica y Social - Ministerio de Salud Pública 	Control de políticas y procesos en temas relacionados a los programas tratados por la fundación.
ONG	<ul style="list-style-type: none"> - Corporación Kimirina - Fondo - Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) - Fondo mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria 	Participación, desarrollo e intervención conjunta en los programas tratados por la fundación.

Patrocinadores	Empresa Privada	Apoyo económico para el financiamiento de las actividades realizadas por la Fundación Nuestros Jóvenes.
Comunidad	Niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad	Usuarios del servicio social.

Estrategias y tácticas de comunicación

Público	Subpúblico	Estrategias y Tácticas
Asamblea	Directorio	Reuniones
Dirección Ejecutiva	Asistencia Técnica	Llamadas telefónicas Correo Electrónico
Dirección Administrativa Financiera	- Tesorería - Contaduría General - Asistencia Contable - Mensajería	Llamadas telefónicas Correo Electrónico Cartelera del área
Servicios	Infortma-T	Correo Electrónico Reuniones
Coordinación Programa Anti Trata	- Coordinación CAPTE (Administrativo, Educativo) - Coord. Ambulatorio (Legal, Social)	Correo Electrónico Cartelera del área Reuniones
Coordinación Proyecto VIH	Coordinación Monitoreo y Evaluación	Correo Electrónico Reuniones
Entidades Regulatoras	- Ministerio del Interior - Ministerio de Inclusión Económica y Social - Ministerio de Salud	Llamadas telefónicas Correo Electrónico

	Pública	
ONG's	<ul style="list-style-type: none"> - Corporación Kimirina - Fondo - Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) - Fondo mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria 	Llamadas telefónicas Correo Electrónico
Patrocinadores	Empresa Privada	Llamadas telefónicas Correo Electrónico
Comunidad	Niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad	Llamadas telefónicas Visitas Página Web

Sistema de auditoria

La siguiente auditoría realizada a La Fundación Nuestros Jóvenes se dividió en tres etapas, a las cuales se las denominó etapa planificación, etapa de aplicación y etapa de evaluación y análisis.

En la etapa de planificación se determinó la metodología, los procedimientos que se llevaron a cabo, además se definieron los objetivos y las herramientas que se utilizarían en el diagnóstico para la recolección de la información.

En la etapa de aplicación se puso en práctica las herramientas para la recolección de datos que fueron la entrevista y la encuesta a los miembros de la organización.

Por último en la etapa de evaluación y análisis, se hizo una lectura en la cual se examinaron los resultados y se realizaron las observaciones y conclusiones a partir de los datos obtenidos en el levantamiento de la información.

Objetivos de la auditoria

Objetivos Generales:

1. Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización.
2. Determinar cómo son los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia (entidades de gobierno, proveedores, consumidores, y otros grupos especiales)
3. Analizar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción y clima laboral, el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.
4. Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

Objetivos Específicos:

1. Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización.
2. Evaluar los diferentes canales de comunicación.

3. Evaluar la eficiencia de la comunicación organizacional y su impacto en el comportamiento de los miembros.
4. Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.

Metodología e instrumentos de auditoría

Universo de estudio y tamaño de la muestra.

Actualmente la Fundación Nuestros Jóvenes cuenta con 18 colaboradores, cantidad que constituye su universo.

Para aplicar las encuestas se determinó que al ser una organización que no cuenta con muchos colaboradores no sería necesario determinar una muestra representativa, por lo cual el estudio se realizó con todos los miembros.

ÁREA O PROGRAMA	DAF	5
	PAT	6
	VIH	2
	INF	1
TOTAL		14

Modelo de entrevista y modelo de encuesta

Guía de Entrevista

Entrevistada: Paulina Cáceres, Directora de la Fundación Nuestros Jóvenes

1. ¿Considera que la actual misión de Fundación Nuestros Jóvenes representa en su totalidad la labor realizada?
2. ¿Cuál consideraría usted que es el valor emblema de la institución?
3. ¿Se ha sociabilizado la pirámide organizacional con los colaboradores? ¿Hace cuánto tiempo?
4. ¿Quién es la persona que comunica los eventos y sucesos importantes de la fundación?
5. ¿Quién decide qué debe comunicarse y a quiénes?
6. ¿Existe algún parámetro?
7. ¿Cómo se maneja la imagen institucional de la Fundación?
8. ¿Quiénes son los públicos de la Institución?

Sector Público

Sector Privado

Sociedad

Organizaciones No Gubernamentales

Colectivos

9. ¿Cuál de estos públicos consideraría el más importante para la Fundación?
10. ¿Cuál considera usted que es la perspectiva de la Asamblea hacia la comunicación interna de la fundación? ¿Les parece algo importante?

- a. Responsabilidad ___ c. Tolerancia ___
 b. Integridad ___ d. Amistad ___

7. ¿Cree usted que los valores, misión, visión de Fundación Nuestros Jóvenes tienen coherencia con las acciones que realiza como Institución?

- a. Sí ___ b. No ___

8. Elija un valor con el que usted se siente identificado en su diario trabajo

- a. Responsabilidad ___ c. Dedicación ___
 b. Integridad ___ d. Amistad ___

9. Elija los colores corporativos de Fundación Nuestros Jóvenes.

- a. Verde ___ d. Azul ___
 b. Blanco ___ e. Negro ___
 c. Rojo ___ f. Amarillo ___

10. Cuando escribe una carta o un documento oficial ¿En qué lugar debe colocar el sello de Fundación Nuestros Jóvenes?

- a. Arriba Centro ___ c. Arriba Derecha ___
 b. Arriba izquierda ___ d. Centro de la hoja ___

11. ¿Cuáles son las principales herramientas que usted utiliza para comunicarse con jefes y el directorio en la Fundación? Elija al menos 2

- a. Mail ___ e. Otro (especifique) _____
 b. Reuniones ___ f. Memo ___
 c. Cartelera ___
 d. Llamadas ___

12. ¿Por qué vía le gustaría recibir información sobre lo que sucede en Fundación Nuestros Jóvenes?

- a. Mail ___ e. Otro (especifique) _____
 b. Reuniones ___ f. Memo ___
 c. Cartelera ___
 d. Afiches ___

13. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunice con usted? Escoja 2 opciones de las siguientes:

- a. Carta escrita ___ e. Memo ___
 b. Reunión departamental ___ f. Llamada telefónica ___
 c. Entrevista personal ___ g. Otro (Especifique) _____
 d. Correo electrónico ___

14. Cada cuánto revisa usted su correo electrónicamente

- a. Diario ___ c. 2 veces a la semana ___
 b. 3 veces a la semana ___ d. Semanal ___

15. Coloca usted información sobre su área o programa en la página web?

- Sí ____
- No ____

Si su respuesta es Sí, cómo la coloca en la web? A quien se dirige?

16. Coloca usted información sobre su área o programa en la página de Facebook de la Fundación?

- Sí ____
- No ____

Si su respuesta es Sí, cómo la coloca en la página de Facebook? A quién se dirige?

17. ¿Con qué periodicidad conoce usted la labor que se realizan en otras áreas que no sean las suyas?

- | | | | |
|--------------|-------|---------------|-------|
| a. Semanal | _____ | d. Trimestral | _____ |
| b. Bisemanal | _____ | e. Nunca | _____ |
| c. Mensual | _____ | | |

18. ¿Ha presentado algún tipo de queja y/o sugerencia a la Fundación?

- Sí ____
- No ____

19. ¿A quién le ha hecho usted la queja y/o sugerencia?

- | | |
|--------------------------------|-------|
| a. Inmediato Superior | _____ |
| b. Directorio | _____ |
| c. Departamento Administrativo | _____ |
| d. Otro (Especificar) | _____ |

20. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

- | | |
|---------|-------|
| a. 100% | _____ |
| b. 50% | _____ |
| c. 0% | _____ |

21. ¿Tiene usted totalmente en claro las actividades que debe cumplir dentro de la organización?

- Sí ____
- No ____

22. Señale 3 palabras que describan mejor su trabajo en Fundación Nuestros Jóvenes:

- | | | | |
|------------------|-------|--------------|-------|
| a. Fácil | _____ | f. Cansado | _____ |
| b. Interesante | _____ | g. Seguro | _____ |
| c. Técnico | _____ | h. Díficil | _____ |
| d. Aburrido | _____ | i. Motivante | _____ |
| e. Satisfactorio | _____ | j. Peligroso | _____ |

23. En su opinión, ¿De qué forma se transmite la información dentro de Fundación Nuestros Jóvenes? Elija sólo UNA opción de las siguientes:

- | | |
|-------------------------|-------|
| a. Del jefe al empleado | _____ |
|-------------------------|-------|

- b. Del empleado al jefe _____
- c. Entre Departamentos _____
- d. Rumores _____

24. ¿Cada cuánto sociabiliza usted la información de su área o programa con el resto de áreas?

- a. Semanal _____
- b. 2 semanas _____
- c. Mensual _____
- d. Trimestral _____
- e. Nunca _____

25. Ha encontrado el espacio adecuado para sociabilizar esta información?

- a. Si _____
- b. No _____

26. ¿Cómo se le haría más fácil compartir la información de su área con el resto de áreas?

- a. Cartelera
- Mail
- Reunión
- Memo
- Llamada

¿Tiene alguna recomendación sobre lo que se podría hacer para mejorar su trabajo?

Análisis de los resultados

Se presentará el análisis de resultados agrupando las preguntas de acuerdo a los objetivos. De esta manera se analizará Identidad Corporativa y Comunicación Interna.

Identidad Corporativa

General

Se buscó determinar si es que los colaboradores de la fundación conocían la estructura de la organización. Esto debido a que su estructura responde a múltiples programas independientes. El 86% de los colaboradores declaró tener un esquema mental de la fundación y el 14% respondió que no.

Se hizo además una prueba test en dónde se le pidió que colocarán el nombre de uno de los integrantes de la asamblea. Esta respuesta nos permite a su vez conocer las personas con más recordación de la fundación. Los nombres obtenidos fueron Margarita Carranco 14%, Silvia Barragán 7%, Carlos Vallejo 7%.

Parte importante del buen funcionamiento de la estructura de una organización es que todos los colaboradores se conozcan entre sí. El 43% de colaboradores respondió que conoce a todos los miembros. El 43% a casi todos y el 14% a pocos.

Para comprobar si los colaboradores conocían la misión de la empresa se escogieron 3 elementos clave de la misma para ser colocadas entre las opciones. Producto de esta pregunta se obtuvo que el 55% conoce al menos dos tercios de la misión y un 45% que no conoce la misión o que sólo conoce 1/3 de la misión.

Es fundamental para la reestructuración de la misión observar que el 90% de los colaboradores considera que un punto central de la misión es ser “Contribuir al bienestar de NNAJ” en lugar de a la sociedad que es lo correcto.

En cuanto a la visión de la empresa, se demostró que existe un mayor conocimiento de esta que de la misión. Reflejando un SI global del 72% y un NO del 28%.

Un punto de equivocación frecuente es no considerar que la visión de la fundación es ser un referente en ética y gestión social.

Los colaboradores consideran que el valor de Fundación Nuestros Jóvenes es en primer lugar la integridad con el 36% y en segundo lugar responsabilidad con el 28%.

La responsabilidad per se no es un valor de Fundación Nuestros Jóvenes.

El 68% de los colaboradores conoce cuáles son los colores corporativos. El 32% no tiene conocimiento.

El 60% del global conoce el correcto uso del logo en papelería, el 40% restante no conoce. Y apenas un 20% sabe todos los correctos usos del logo.

Áreas a trabajar

Un 40% del DAF considera que no conoce la estructura organizativa de la organización.

Por otra parte un 33% del PAT no superó la prueba de test para confirmar que conoce la estructura de la organización.

El área que menos conocimiento tiene sobre el resto de sus compañeros es el área DAF con un 20% a la categoría conoce A Pocos.

El área que menor conocimiento tiene sobre la misión es el PAT con un desacierto del 50%.

El área que menor conocimiento tiene sobre la visión es tanto VIH como InformaT con un 50% de desacierto.

Análisis Comunicación Interna

El medio más importante de comunicación en la organización es el mail con un 40% de uso declarado como medio utilizado. Le sigue las reuniones grupales con un 23% y después las reuniones personales con un 10%.

El 33% de las personas considera que le gustaría recibir la información por medio de reuniones departamentales. Además aparece la cartelera con un 8%.

El 86% de las personas usan y revisan diariamente su correo. Un 7% lo revisa 2 veces por semana y un 7% 3 veces por semana.

En cuanto a comunicación al exterior, sólo el 12% del global coloca información de sus programas en la página web. También apenas el 15% coloca información de su área en el Facebook de la organización.

Áreas a trabajar

En el caso del Informa-T hay un empate entre las reuniones departamentales 50% y el mail 50%

El Informa-T es el área que más peso le da a las reuniones cómo la manera preferida de comunicación junto al mail.

En el DAF se registran los únicos casos en los que no se revisa diariamente el email por lo que se debería tener cuidado en el uso de este medio para asuntos importantes o de respuesta inmediata.

El departamento administrativo financiero es el único que sube información tanto a página web como a Facebook aunque en un porcentaje muy reducido.

Conclusiones y determinación de los problemas comunicacionales

A partir de esta auditoría de comunicación pudimos determinar las falencias en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. Del análisis de entrevistas y encuestas hemos extraído las conclusiones que permitirán la definición de mejoras comunicacionales de acuerdo con los objetivos de la fundación.

Partiendo de esto hemos observado que en la fundación la comunicación interna tiene un rol pasivo ya que no existen pautas para su manejo ni tampoco una encargada o encargado de este proceso.

Refiriéndonos al cómo es transmitida la información, por un lado, se observa que manejan un tipo de comunicación vertical que incluye la ascendente y descendente, a través de la cual se emiten comunicados, procedimientos, informes, entre otros, desde el área directiva a los coordinadores, así también, desde los coordinadores a los asistentes de cada área. Existe también una comunicación horizontal puesto que hay un intercambio de información entre

personas que se encuentran en un mismo proyecto o área. Se pudo observar que no se genera una comunicación de tipo transversal que atraviese todas las áreas ya que estas al encontrarse divididas por proyectos no tienen mayor relación o intercambio de lo que cada una realiza.

En lo que respecta a los canales de comunicación como percepción general se encuentran desactualizados, abandonados y no se les presta la debida atención. Como es el caso específico de la página web, la cual no posee un manejo institucionalizado que sea periódico. Otro de los ejemplos de herramientas que están siendo subutilizadas, son las carteleras, ya que se encuentran desactualizadas o vacías, por lo que los miembros de la fundación no prestan interés.

Se percibe un ambiente positivo en donde los miembros de la organización se encuentran identificados con los objetivos de la misma, por lo que se observa un sentimiento de pertenencia y compromiso que se ven reflejadas en la forma y el interés con el que son realizadas las distintas actividades y procesos.

Recomendaciones de los resultados de la Auditoría

Desarrollar metodologías, canales y herramientas que permite verificar la adecuación de la gestión y las acciones de comunicación en la empresa a la consecución de los objetivos estratégicos, así como preparación de planes o guías que permitan el manejo adecuado de los factores comunicacionales de la fundación. Así también consideramos de vital importancia la actualización de información y de dichas herramientas, para que puedan facilitar la comunicación de los colaboradores en su trabajo.

De forma general, se ha detectado que Fundación Nuestros Jóvenes podría hacer uso de sus herramientas comunicacionales de forma más efectiva, explotando mucho más su potencial y de esta manera lograr mantener una comunicación que les permita llegar a todos sus públicos, transmitiendo los mensajes de forma más eficaz, de modo que como organización puedan llegar a cubrir y alcanzar sus objetivos no solo a nivel comunicacional sino en otras áreas.

Propuesta de campaña de Comunicación Interna

Tema de Campaña: Panal de abejas

Objetivo General

- Potenciar la comunicación sus procesos y canales para generar integración y sentido de pertenencia entre los miembros de Fundación Nuestros Jóvenes.

Problema 1: Falta de motivación institucional.

Objetivo específico 1: Generar en un 90% de los miembros sentido de pertenencia regocijo - orgullo sobre las actividades que realizan como organización para la sociedad en un lapso de 10 días.

Nombre de campaña 1: Pequeñas criaturas grandes acciones.

Estrategia: Desarrollar mensajes que realcen el valor que posee el trabajo realizado por los miembros de la fundación, mostrando el impacto social no solo en los jóvenes, niñas y niños,

sino en toda la sociedad. Asociar esto a la importancia del trabajo de un pequeño ser, como lo es la abeja, en la polinización de los alimentos

Etapa de Expectativa

- Se entregará una caja de galletas de miel, con un mensaje que genere el cuestionamiento sobre el valor del trabajo que realizan en la fundación.

Mensaje:



Etapa Informativa

- Adhesivo que se pegará en el escritorio, con un mensaje que dé énfasis en la importancia que tiene el trabajo de los miembros en la fundación y en la sociedad.

Mensaje:



Etapa de Recordación

- Entrega de un turrón con una frase que refuerce la magnitud y el valor social de las acciones que realizan.

Mensaje:



Problema 2: Falencias en la comunicación interdepartamental.

La comunicación entre los miembros y transmisión de información referente al trabajo es principalmente mediante correo electrónico. Sin embargo más de la mitad de los miembros eligieron a las reuniones personales y departamentales cómo la manera en que preferirían comunicarse y algunos también mencionaron la cartelera.

Objetivo Específico 2: Incrementar en un 90% la interacción y participación de los miembros de todas las áreas en un periodo de 3 semanas.

Nombre de campaña 2: “Moviendo la información”

Estrategia: Incorporación de canales de comunicación para que los miembros puedan compartir la información.

Etapas de Expectativa

- Se les entregará a los miembros una invitación a un Desayuno Informativo.

Mensaje:



Etapa Informativa

- Ejecución del Desayuno Informativo en donde se hablará sobre el lanzamiento de dos nuevos canales de comunicación la cartelera y los GCI (Grupos de Comunicación Interna).

Mensaje: Inauguración de la cartelera, explicación de su uso, quién va a estar a cargo.

Implementación de las reuniones GCI, explicación de su funcionamiento y el objetivo de esta herramienta.

Etapa de Recordación

- Se enviará un mensaje de correo electrónico para recordar la fecha del GCI, en conjunto con una plantilla para que puedan llenarla con los puntos a tratar.
- Realización de GCI. Finalizado GCI se realizará la publicación de conclusión semanal en la cartelera.

Mensaje: Recuerda la fecha de Inicio de los GCI, llena la plantilla adjunta para anotar los temas a tratar.

Ejemplo plantilla:

GCI
ÁREA:
FECHA:

Reunión #	
TEMA	RESOLUCIÓN

Detalle:

- GCI semanales (Grupos de Comunicación Interna): Reunión todos los viernes, de la directora con representantes de cada área. En este espacio se discutirán temas referentes al trabajo como necesidades, problemas, novedades, inquietudes y actividades, realizadas en el transcurso de la semana.
- Los representantes de cada área deberán ir preparados para exponer los temas realizados en la semana así como las inquietudes, para esto se les enviará una plantilla de una tabla la cual deberán llenar y llevar a la reunión. La tabla contendrá datos como área, fecha, encargado,
- Terminada la reunión se realizará un informe general de los temas tratados, que contendrá conclusiones y resoluciones determinadas por todos los participantes de la reunión, que serán publicadas en la cartelera.
- Se recomienda que la elaboración del informe esté a cargo de la asistente de la directora, quién también deberá de estar presente.

- Se realizará un archivo que contendrá los informes semanales, divididos por mes y de esta forma tener información detallada de las actividades realizadas por toda la fundación.
- Diseño de la cartelera

Actualizar la información con: Horarios de Directora y Coordinadores, Contactos de los Encargados de Cada Área, Cronograma de actividades y reuniones (GCI)

Asignar un espacio para eventos sociales y anuncios particulares del personal. (Cumpleaños, Eventos, Compra-Venta-Renta de muebles e inmuebles o servicios.)

Problema 3: Desconocimiento de la Identidad corporativa (filosofía e identidad visual) por parte de los miembros.

Objetivo específico 3: Incrementar el conocimiento de la identidad corporativa en un 90% a nivel de todas las áreas en un periodo de 1 mes.

Nombre de campaña 3: “Jalea Real”

Estrategia: Comunicar la misión, la visión, los valores y la identidad visual a todos los colaboradores por medio de piezas comunicacionales.

Etapas de Expectativa

- Entrega de un adhesivo con un mensaje que ejemplifique la importancia de la identidad corporativa, haciendo una comparación con los elementos que les permiten diferenciarse a las abejas.

Mensaje:



Etapas Informativas

- Publicación en las carteleras de la misión, visión y valores.
- Entrega del Manual de Identidad Visual. Se entregará una versión PDF a todos los miembros.

Piezas:





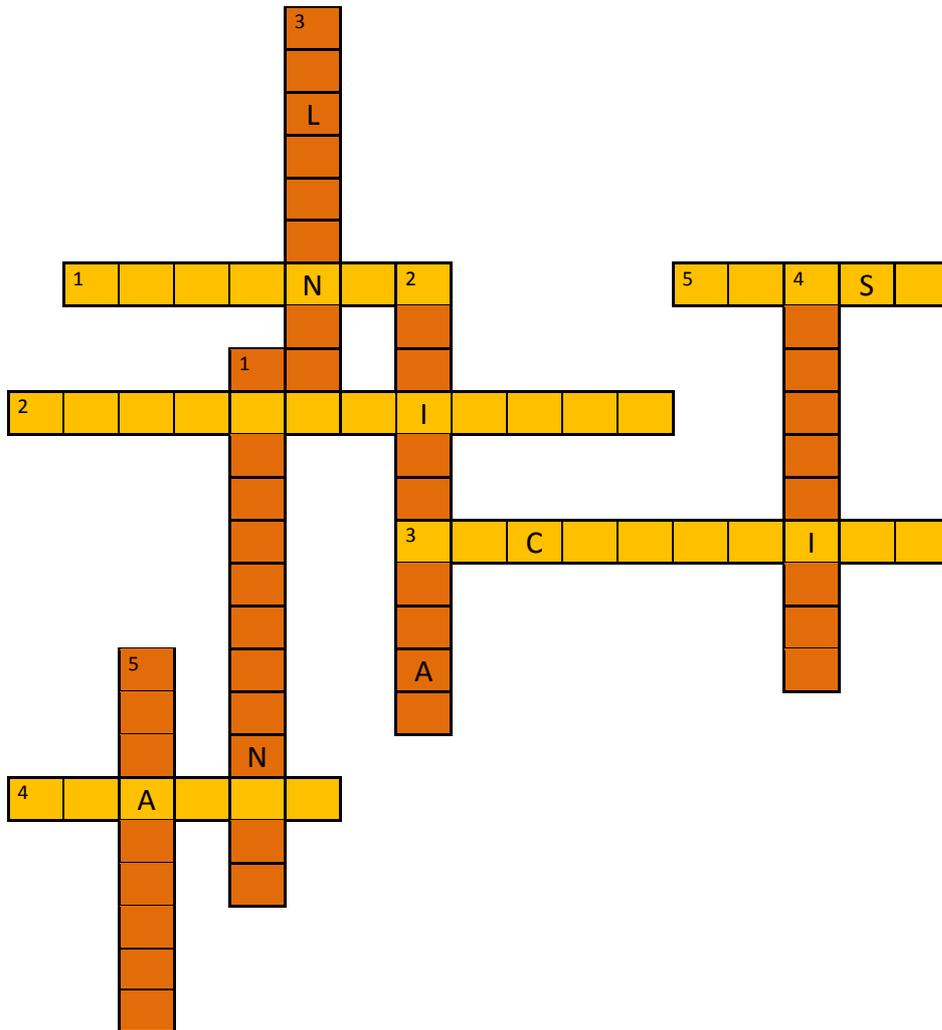
Etapas de Recordación

- Se elaborará un crucigrama para evaluar el conocimiento de la misión, visión, valores, el uso correcto del logotipo y demás términos referentes a la identidad corporativa. Los crucigramas que estén llenos correctamente tendrán un obsequio.

Mensaje: Llena el crucigrama correctamente y reclama tu premio.

- Premio caja con dulces de miel.

- Ejemplo:



PREGUNTAS

RESPUESTAS

HORIZONTAL

- | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. | La misión es contribuir al bienestar de los niños, niñas, adolescentes y ... | JOVENES |
| 2. | En la misión se cumple con cinco enfoques, escriba uno | GENERACIONAL |
| 3. | La visión dice que será una institución | RECONOCIDA |
| 4. | El color corporativo es azul y.. | BLANCO |
| 5. | La versión en blanco y negro se deberá utilizar en una escala de | GRISES |

PREGUNTAS

RESPUESTAS

VERTICAL

Los valores son:

- | | |
|----|---------------|
| 1. | TRANSPARENCIA |
| 2. | SOLIDARIDAD |
| 3. | TOLERANCIA |
| 4. | INTEGRIDAD |
| 5. | HUMANISMO |

Problema 4: Desconocimiento de la estructura organizacional.

Objetivo Específico 4: Incrementar en un 90% el conocimiento sobre los miembros que integran la fundación, su área y funciones en un periodo de tres semanas.

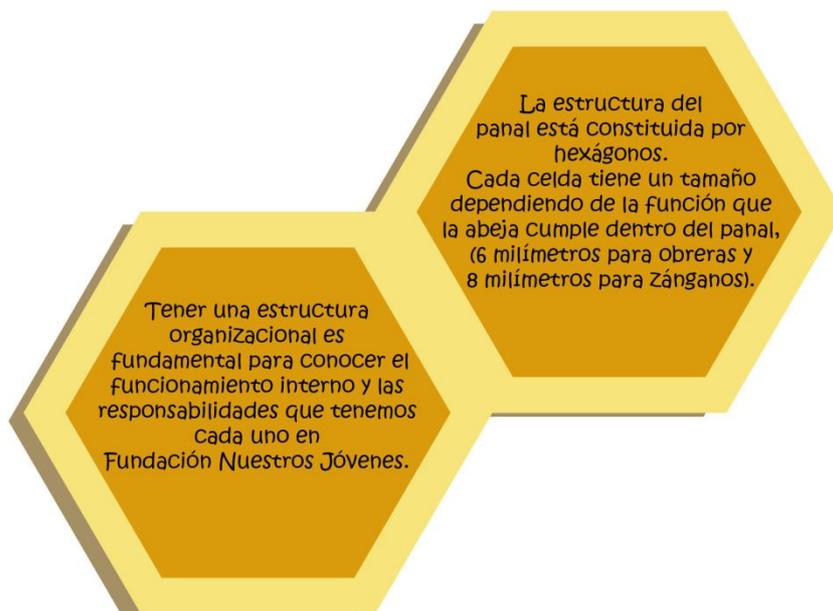
Nombre de campaña 4: “Construyendo el panal”

Estrategia: Desarrollar elementos comunicacionales que permitan difundir la estructura organizacional y las funciones que cumple cada uno de sus miembros.

Etapas de Expectativa

- Entrega de un adhesivo con un mensaje que ejemplifique la importancia que tiene la estructura organizacional, haciendo una comparación con la estructura del panal y las funciones de cada tipo de abeja.

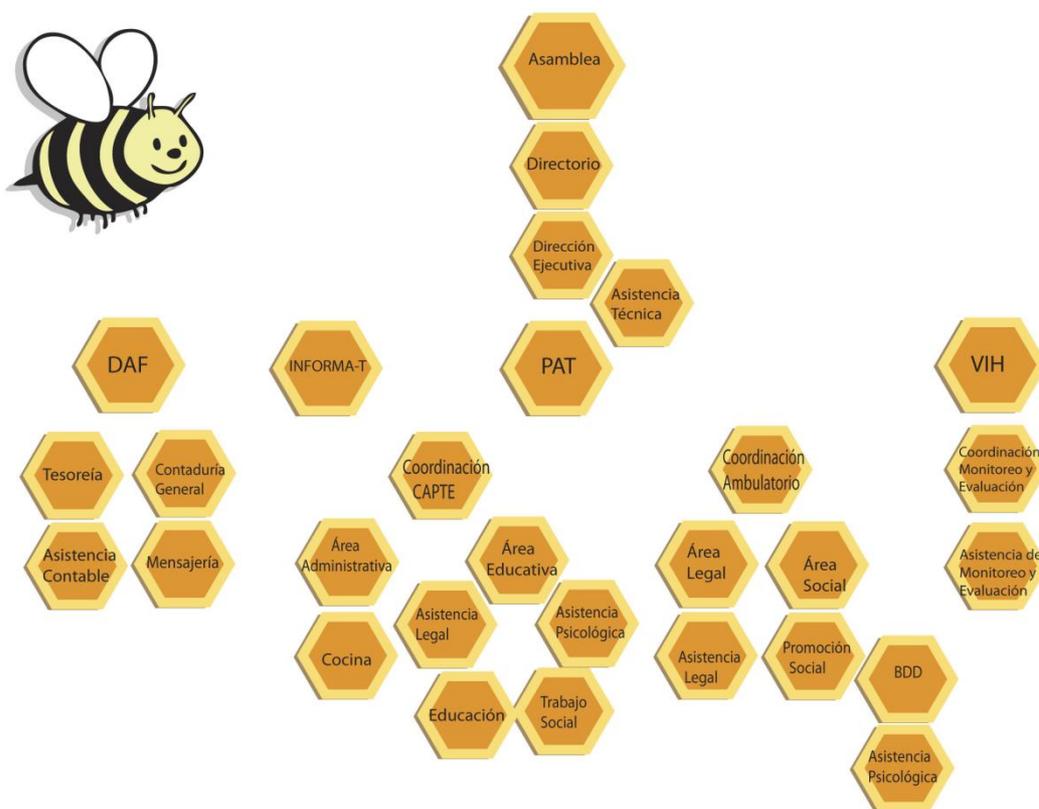
Mensaje:



Etapa Informativa

- Se realizará la publicación del organigrama, con la información de las funciones y la foto del responsable de cada área, para que los miembros puedan conocer la estructura de la organización.

Organigrama



Etapa de Recordación

- Se enviará un correo electrónico con una Ficha de Funciones, que deberá ser llenada con las acciones que desempeña y las responsabilidades que posee cada miembro de la fundación.

El objetivo de esta actividad es la creación de un Manual de Funciones y Procesos para tener un control de las actividades, conocer el funcionamiento interno de la fundación, ayudar en la

capacitación del personal ya que se describiría en forma detallada las actividades de cada puesto, con el fin de aumentar la eficiencia de los miembros, indicándoles lo que deben hacer y cómo lo deben hacer.

- Los miembros deberán reenviar la ficha llena y reclamar una memoria flash que a la vez es una identificación.

Mensaje: Llena esta ficha y reclama en los próximos días tu identificación y un premio.

Ejemplo:

Ficha de Funciones

Área:	
Cargo:	
Funciones o tareas que desempeñas:	
Cómo realizas la función:	
Implementos que necesitas para cumplir tus funciones (materiales)	
Cualidades que crees que se necesita para hacer lo que haces: (por ejemplo empatía con la gente, puntualidad, etc.)	

Presupuesto General

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Caja de Galletas	20	\$ 0.82	\$ 16.56
Adhesivos A4	34	\$ 0.95	\$ 32.30
Turrón	20	\$ 0.57	\$ 11.52
Invitación desayuno	20	\$ 0.30	\$ 6.00
Desayuno	20	\$ 3.50	\$ 70.00
Afiche Misión, Visión, Valores	10	\$1.40	\$ 14.00
Caja con dulces de miel	20	\$ 0.83	\$ 19.60
Manual de Identidad Visual	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Afiche Organigrama	2	\$ 5.60	\$ 5.60
Identificación/ memoria Flash	20	\$ 15.00	\$ 300.00
Manual de funciones y procesos	1	\$ 0.00	\$ 0.00
		Total	\$ 525.58

Introducción Campaña de Comunicación Global

A continuación se detalla la propuesta de campaña de comunicación Global para la Fundación Nuestros Jóvenes, la misma que ha sido desarrollada a partir de las necesidades expuestas en reuniones con un representante de la organización. Partiremos con la división del mapa de públicos y subpúblicos para los cuales se ha encontrado una necesidad o algún problema para el cual se desarrollará una estrategia de comunicación que busque cumplir con el objetivo propuesto.

Mapa de Públicos y Subpúblicos

Público	Subpúblico	Tipo de Relación
Medios de comunicación	- Ecuavisa - Tv Pública	Difusión, promoción de las actividades realizadas por la fundación
Entidades Reguladoras	- Ministerio de Inclusión Económica y Social - Ministerio de Salud Pública	Control de políticas y procesos en temas relacionados a los programas tratados por la fundación.
Casas de salud	- Hospital Vozandes - IESS	Participación, desarrollo e intervención conjunta en los programas tratados por la fundación.
Empresas	Petroleras, Farmacéuticas	Apoyo económico para el financiamiento de las actividades realizadas por la Fundación Nuestros Jóvenes.
Comunidad	Niños, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad, sus familias y el público en general	Usuarios del servicio social.

Objetivos

Potenciar la comunicación sus procesos y la relación que tiene la organización con sus públicos externos para generar la difusión y promoción de Fundación Nuestros Jóvenes, de sus actividades y proyectos.

Metodología

La recopilación de los datos se llevó a cabo en un lapso de una semana a partir del método de la entrevista a profundidad, lo que permitió un acercamiento a los problemas comunicacionales que existen con cada público con el que la fundación se relaciona. El estudio se fundamentó en el análisis de estas percepciones sobre las necesidades y vacíos existentes en la relación con ciertos grupos de interés.

Técnica

Entrevistas a profundidad con Delicia Medina, miembro de la fundación, en las cuales se delimitaron los públicos y los problemas, que más que problemas se acordó que se les denominaría necesidades, sobre las cuales es urgente determinar acciones en el ámbito comunicacional.

Determinación de los problemas y estrategias comunicacionales

Tema general de Campaña: “Conciencia”

Público: Medios de Comunicación

Subpúblico: Canales de TV, Ecuavisa y TV Pública.

Problema: A pesar de que han tenido contacto con ciertos medios, no se ha trabajado en el mantenimiento de una relación constante.

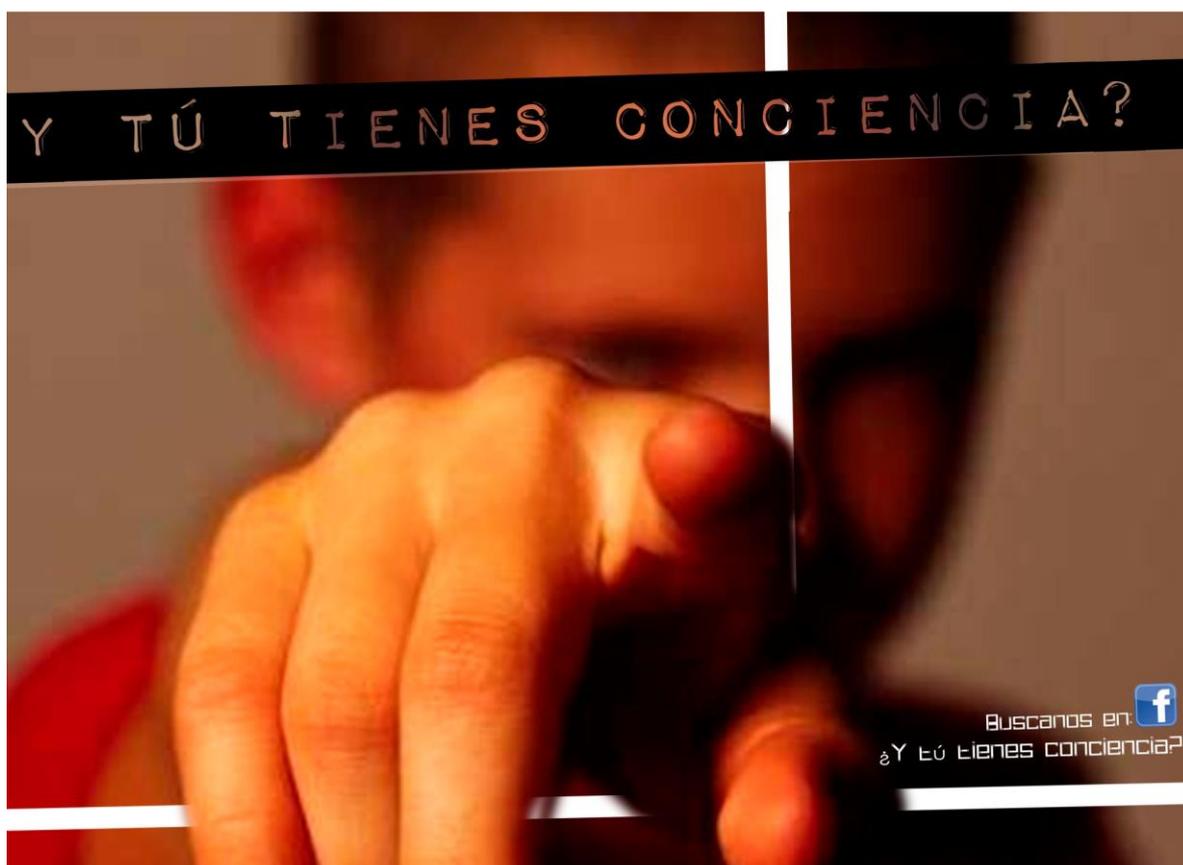
Objetivo: Mantener una relación constante de la FNJ con los medios.

Estrategia: Involucrar dentro del plan de RSC de los medios de comunicación, la colaboración y compromiso con la FNJ.

Fase expectativa: Se entregará a la función directiva, producción y presentadores de los medios, un sobre con un mensaje plasmado en una imagen y un objeto que represente alguno de los temas tratados por la fundación, por ejemplo una jeringa en relación con las drogas o condones en relación al VIH.

Creación de la iniciativa ¿Y tú tienes conciencia? en Facebook.

Mensaje: ¿Y tú tienes conciencia?



Fase Informativa: Organización de dos eventos que estarán a cargo de un medio de comunicación, que apadrinará el acto con el objetivo de difundir y generar un impacto social en beneficio de imagen por parte del medio, como una institución socialmente responsable, y de promoción por parte de la fundación.

El primer evento consiste de un Ciclopaseo en el centro histórico de Quito el cual se enfoca en transmitir un mensaje de concientización sobre las drogas. El segundo evento es un concurso de pintura de murales el cual por medio del arte trata de vincular a los jóvenes que hagan conciencia sobre una sexualidad responsable.

Ecuavisa: Ciclopaseo Ruta Centro histórico

Mensaje: Se consciente y dile no a las drogas (Informa-T)

Ecuador TV: Concurso de pintura de murales

Mensaje: Arte por una sexualidad responsable (Informa-T)



Recordación: Relanzamiento Página Web

Acciones de difusión y promoción por medio de Redes Sociales. Publicación de las imágenes de los eventos en la página.

Público: Comunidad

Subpúblico: Jóvenes de Colegios

Problema: No hay promoción de la fundación en el segmento juvenil en general, ni un seguimiento de los jóvenes que se han visto beneficiados.

Objetivo: Dar a conocer a FNJ especialmente al área Informa-T en los colegios de la ciudad de Quito y a la vez sensibilizar sobre los temas que la fundación trata.

Estrategia: Crear conciencia en los jóvenes sobre temas de sexualidad y drogas por medio de imágenes, actividades y mensajes que generen impacto.

Fase expectativa: Colocación de Imágenes en los baños de los colegios para que provoquen curiosidad y generen un vínculo a la página de Facebook.

Mensaje: Te fregaste, es tu culpa!



Fase Informativa: Participación en el concurso de pintura de murales con el objetivo de que los alumnos creen en grupos murales en los que se visualice la importancia que ellos perciben sobre el tema objeto de esta intervención

Mensaje: Arte por una sexualidad responsable (Informa-T)

Fase Recordación: Colocación en los colegios de una botella de plástico o vidrio reciclado transparente con una figura de un cuerpo adentro, que simule a una persona ahogada, realizando una comparación del “ahogarse en los problemas”, esto con el fin de promocionar al Informa- T y sus servicios de ayuda.

Mensaje: Se consciente no termines ahogado. Informa-T. Facebook



Público: Empresas

Subpúblico: Farmacéuticas

Problema: No existen actividades para la captación de posibles interesados en apoyar con recursos económicos a la fundación y los proyectos realizados por la misma.

Objetivo: Comprometer a las empresas en el apoyo con recursos económicos para el financiamiento de la FNJ.

Estrategia: Involucrar dentro del plan de RSC de las empresas, la colaboración y compromiso con la FNJ.

Fase expectativa: Se entregará a la función directiva de las empresas, un sobre con un mensaje plasmado en una imagen y un objeto que represente alguno de los temas tratados por la fundación, por ejemplo una jeringa en relación con las drogas o condones en relación al VIH.

Promoción de la iniciativa ¿Y tú tienes conciencia? en Facebook.

Mensaje: ¿Y tú tienes conciencia?

Informativa: Organización de un evento a cargo de una empresa que apadrine el acto con el objetivo de difundir y generar un impacto social en beneficio de imagen por parte del medio, como una institución socialmente responsable, por otro lado la fundación tendrá un beneficio económico y de promoción.

Propuesta: Desayuno Anual Farmacéuticas

Nombre evento: Pancake cook off

Anualmente se invitará a una empresa de un determinado sector, que para empezar será el sector farmacéutico, a que participe como anfitriona de un desayuno para recaudar fondos y gestionar el apoyo y compromiso de las empresas con la fundación.

El evento además de además de generar *networking* entre el sector empresarial elegido, será favorable para la construcción de una imagen de una organización socialmente responsable.

Este evento consiste en una especie de concurso en donde las empresas se esfuerzan en la realización de un plato, que en este caso será pancakes. Las categorías que serán calificadas en el evento serán originalidad del espacio, originalidad del producto, producto más solicitado.

\$25 all you can eat.

El stand más llamativo

El pancake más original

El pancake más solicitado

Mensaje: Hagamos conciencia tu puedes ayudar!



Recordación: Entrega de un obsequio de agradecimiento a las empresas que participaron en el evento “Pancake cook off” para la recaudación de fondos.

Mensaje: Planta con mensaje “Gracias por ayudarnos a cultivar esperanzas”



Público: Casas de Salud

Subpúblico: IESS y Vozandes

Problema: A pesar de que se mantiene cierta correspondencia, no existe una relación institucionalizada, con hospitales.

Objetivo: Generar un vínculo para trabajar conjuntamente entre las áreas de trabajo social de los hospitales y la FNJ.

Estrategia: Involucrar a los departamentos de trabajo social para trabajar conjuntamente tanto en la atención de pacientes enviados por la fundación y remitir a pacientes que necesiten una atención especializada en los temas tratados por la fundación.

Fase expectativa: Acciones de *lobbying* entre representantes de FNJ con los coordinadores de las áreas de trabajo social de los hospitales, para gestionar el vínculo estratégico y mostrar los beneficios que podrían tener las dos partes.

Tema: Importancia de la alianza estratégica

Informativa: Se realizará una charla a los miembros de las áreas de trabajo social. Para generar mayor compromiso se hará la entrega de un diploma de asistencia.

Tema: Sinergias colaborativas entre áreas de trabajo social y FNJ.

Recordación: Envío de una invitación a la base de datos de quienes asistieron a la charla informativa para que participen en el Ciclopaseo Ruta Centro histórico

Mensaje: Se consciente y dile no a las drogas (Informa-T)

Público: Ministerios

Subpúblico: MIES y MSP

Problema: Se mantiene una relación pero no es constante lo que dificulta la agilidad en la comunicación, procesos, solicitudes.

Objetivo: Mantener y mejorar las relaciones entre el MSP, MIES, y FNJ.

Estrategia: Gestionar un convenio de cooperación y participación entre los ministerios con los cuales la fundación tiene una relación latente.

La gestión se realizará enfocada en los directores de las siguientes áreas:

MIES: Dirección de la juventud y adolescencia de la Subsecretaría de Atención Intergeneracional.

MSP: Dirección Nacional de Interculturalidad, Derecho y Participación Social en la Salud de la Subsecretaría Nacional de Prevención, Promoción de la Salud e Igualdad.

Fase expectativa: Acciones de *Lobbying*

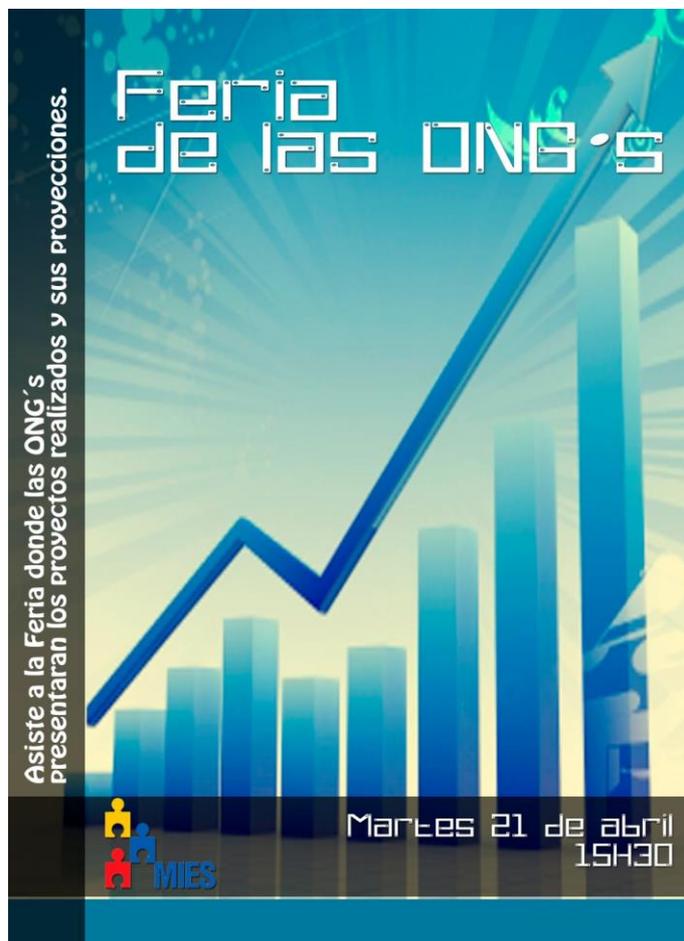
Formar una alianza de las ong's para solicitar que dentro de las actividades realizadas a partir de las indicaciones del Plan Nacional para el Buen Vivir de los ministerios se incluya la vinculación, apoyo y compromiso estratégico con organizaciones como FNJ para desarrollar y promover sus proyectos.

Informativa: Reunión de la directiva de la fundación con los representantes de las áreas de los dos ministerios para concretar planes de acción específicos.

Recordación: Organización de un evento a cargo del MIES con el objetivo de brindar a las ONG's un espacio en el cual puedan difundir, rendir cuentas y encontrar posibles inversores que apoyen los proyectos presentados

Feria de las ONG's del MIES

Espacio en donde las organizaciones montarán un stand en donde puedan presentar los proyectos realizados y sus proyecciones, tanto a la institución pública como a la empresa privada.



Agenda de medios especializados

Nombre	Medio de Comunicación	Teléfono	E-Mail
Andrea Mansero (asistente de Gonzalo Rosero)	Radio Exa	2567725	exa@exasm.net
Cristina Heredia	El Comercio	0999716287	cheredia@elcomercio.com
Francisco Lasso	La Hora	0995009019	flasso@lahora.com.ec
Jessica Monar	FM Mundo	3332918 / 3332975	jmonar@masbtl.com
Francisco Cruz	Diario Súper	0993167221	fcruz@super.com.ec
Iliana Cervantes	Francisco Stereo	022573822	ilianacervantes1@hotmail.com
Alexis Serrano	La Hora	0984106580	editorquito@lahora.com.ec
Cecilia Cedeño	Radio Eres	0999440342	contacto@radioeres.com ccedeno@radioeres.com
Marili Hurtado	Asomavisión	0987274285	marilihnavas@yahoo.es
Ivanna Paredes	Ecuador TV	3970800	ivanna.paredes@ecuadortv.ec
Roger Vélez	Ecuador Inmediato	2921135/6 0995072592	rogervlz@hotmail.com
Dimitri Barreno	El Comercio	0998540331	dbarreno@elcomercio.com
Laura de Jarrín	Revista Familia / XONA	2670999	ljarrin@elcomercio.com
Nelson Carrera	Teleamazonas	0994860167	ncarrera@teleamazonas.com

Presupuesto

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Afiches A3	50	\$1.10	\$ 60,50
Botellas	50	\$ 0.05	\$ 7.50
Jeringas	50	\$ 0.12	\$ 5.50
Diplomas	20	\$0.50	\$ 10.00
Planta	12	\$8.00	\$ 96.00
Imágenes A5	50	\$ 0.25	\$ 12.50
		Total	\$ 192

CONCLUSIONES

El proceso de Comunicación definitivamente es inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual estos obtienen información acerca de su entorno y la comparten, haciendo partícipes a otros seres sobre distintas situaciones o condiciones.

La comunicación, en general, es una de las bases en las que se establece cualquier tipo de relación humana y, aún más allá de eso, cualquier relación que mantenga una organización con sus públicos, basándose en los objetivos y necesidades de la misma. Es por eso que debemos tomar en cuenta cada paso del proceso de comunicación, con la finalidad de lograr transmitir y llegar a los públicos con el mensaje adecuado que a largo plazo genere aspectos positivos y beneficiosos para la empresa.

Antes de establecer un programa de acciones es necesario considerar que, para que los procesos comunicacionales cumplan con los objetivos planteados por una organización y generen resultados positivos para la misma, es de suma importancia que la empresa como tal identifique y diferencie sus públicos, lo que ellos piensan y sus necesidades para dirigir o canalizar los esfuerzos comunicacionales en función de estos factores.

Uno de nuestros grandes retos en el proceso comunicacional será la diversidad de personas o de escenarios que presente la empresa y la capacidad de poder ponernos de acuerdo con todos ellos, velando siempre por cumplir con los objetivos de la organización y también la satisfacción de los empleados.

La comunicación un proceso que ha ido generando grandes alcances y las organizaciones empiezan a comprender su importancia ya que en una sociedad en la que la información se transforma en conocimiento, esta es entendida como un recurso fundamental

de poder, por lo que un óptimo manejo de la información y por ende de la comunicación va a potenciar los resultados tangibles o intangibles del proyecto empresarial.

REFERENCIAS

- Aladro Vico, Eva. 1999. *Teoría de la información y la comunicación efectiva*. Editorial Fragua. España.
- Wolf, Mario. 1991. *La investigación de la comunicación de masas*. Editorial Paidós. España
- Alsina, Miguel Rodrigo. 1995. *Los Modelos de la Comunicación*. Editorial Tecnos. España.
- Capriotti, Paul. *El Concepto de la Comunicación Corporativa*. Bidireccional. 1999. Extraído mayo de 2013 de:
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Costa, Joan. *El Dircom es un estratega, generalista y polivalente*. Javier Velilla Comunicación. Extraído mayo de 2013 de:
<http://www.javiervelilla.es/wordpress/2008/03/17/el-dircom-es-un-estratega-generalista-y-polivalente-joan-costa-dixit/>
- Fiske, John. Nf. *Introducción al estudio de comunicación*. Archivo pdf.
- El peruano. 2011. *Públicos y stakeholders: lo mismo, pero no igual*. Rivera Romero Contadores. Extraído mayo 2013 de:
<http://riveraromerocontadores.com/portal/index.php/noticias/negocios-y-finanzas/152-publicos-y-stakeholders-lo-mismo-pero-no-igual>
- Varios autores. Nf. *Los públicos de las Organizaciones*. Archivo pdf.

Brandolini A. y González Frigoli. 2009. *Conceptos claves de comunicación interna*.

Joan Costa. Nf. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. 4ta edición. España

Tessi, Manuel. 2006. *Qué hacemos cuando hacemos CI*. Manuel Tessi. Extraído mayo 2013 de: http://www.manueltessi.com/articulos/que_hacemos_cuando_hacemos_ci.pdf

Rivera Costales, José. Nf. *Web 2.0 y medios de comunicación en Ecuador*. Informes de investigación CIESPAL. Extraído mayo 2013 de:

<http://www.ciespal.net/mediaciones/index.php/investigacion/223-web-20-y-medios-.html>

Varios Autores. 2007. *Tendencias, Comunicación Interna*. Grupo Randstad Madrid. Extraído mayo 2013 de:

<http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/Tendenciasdiciembre07.pdf>

Costa, Joan. Nf. Extraído mayo 2013 de: <http://www.joancosta.com/content.htm>

Sempere, Pedro. Nf. *Imagen corporativa*. Extraído mayo 2013 de: <http://www.tusquetseditores.com/autor/pedro-sempere>

Gómez, Ricardo. 2011. *Marcas que evolucionan, marcas que son más persuasivas*. España

Luisan. *Identidad corporativa*. Extraído mayo 2013 de: <http://www.luisan.net/identidad-corporativa/identidad-corporativa.html>

Reputación. Extraído mayo de 2013: <http://www.guioteca.com/rse/reputacion-corporativa-claves-para-entender-el-concepto/>

Villafañe, Justo. *Reputación*. Extraído mayo de 2013:

<http://www.villafane.com/reputacion.html>

Costa, Joan. NF. *La imagen Corporativa*. Extraído mayo 2013 de:

<http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

UCA. 2010. *Diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de producto de consumo*. Extraído mayo 2013 de:

http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf

Caicedo, German. 2009. *La esencia de una auditoría de comunicación*. Extraído mayo 2013 de: <http://www.comunikandonos.com/sitio/medicie-la-comunicaciainmenu-13/194-la-esencia-de-una-auditoria-de-comunicacion.html>

Varona, Federico. 1994. *Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Extraído mayo 2013

de: http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf

Weil, Pascale (1992): *La comunicación global*, Barcelona: Paidós.

Capriotti, Paúl. *Planificación Estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona 1999.