

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Comunicación Estratégica Aplicada a una Organización No
Gubernamental**

Bárbara Michelle Palacios Castro

Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciada en
Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, Mayo de 2013

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Comunicación Estratégica Aplicada a una Organización No
Gubernamental**

Bárbara Michelle Palacios Castro

Gustavo Cusot, M.A.,
Director de Tesis

.....

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

.....

Quito, Mayo de 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: Bárbara Michelle Palacios Castro

C. I.: 171785560-3

Fecha: Quito, Mayo de 2013

RESUMEN

Se pretende brindar un marco epistemológico sólido a la creación, planificación y manejo de la comunicación empresarial de manera que se obtengan resultados óptimos que superen las expectativas de los clientes. Como paso preliminar se delimitará los alcances de la palabra comunicación al ser una palabra polisémica. A continuación se hablará de la comunicación organizacional en sus distintas vertientes y metodologías buscando integrar todas las áreas que la conforman, es decir, Identidad, imagen y reputación, comunicación Interna, comunicación global. Finalmente se presentarán una campaña de comunicación interna y otra de comunicación externa con el fin de validar la utilidad del marco teórico.

Palabras Clave: comunicación interna, comunicación externa, reputación, imagen, campañas comunicacionales, motivación empresarial.

ABSTRACT

It is intended to provide a solid epistemological framework in order to create, plan and manage business communication that generates optimal results exceed customer expectations. As a preliminary step we will delimit the scope of the word communication. We will discuss also the organizational communication concept exploring its various forms and methodologies, always seeking to integrate the identity, image and reputation, internal communication and global communication. Finally, we will present two communication campaigns, an internal and an external one.

Palabras Clave: internal communication, external communication, reputation, image, communicational campaigns, and business motivation.

Tabla de contenido

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
JUSTIFICACIÓN	8
MARCO TEÓRICO	9
Comunicación	9
Modelos de Comunicación.....	10
Comunicación Organizacional	13
Identidad, Imagen y Reputación.....	16
Comunicación Interna	26
Comunicación Externa	29
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA	32
La Institución	32
Misión.....	32
Visión.....	32
Valores	32
Isologotipo.....	33
Problemas Comunicacionales	33
Objetivos Comunicacionales	35
Concepto Creativo.....	35
Campaña “La importancia de mi trabajo”	36
Campaña “Mejores bases, mejor futuro”	39
Campaña 3 “Mis compañeros, mi apoyo”	41
Campaña 4 “Mejor comunicación, mejor desempeño”	43
Presupuesto.....	44
Cronograma.....	47
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA	47
Públicos Externos	48
Diagnóstico y Problemas Identificados	49
Objetivos Estratégicos de la Comunicación	50
Objetivo General.....	50
Objetivos Específicos	50
Campaña 1 “Gracias”	51
Campaña 2.....	52
Campaña 3.....	53
Campaña 4.....	55
Campaña 5.....	55
Evento	57
Cuña	57
Cronograma.....	57
CONCLUSIÓN	58
BIBLIOGRAFÍA	60
ADJUNTOS	63
Adjunto 1:	64
Adjunto 2:	65

JUSTIFICACIÓN

Son muchas las preguntas que surgen alrededor de la necesidad de un marco epistemológico para el manejo de la comunicación empresarial. Es común en el mundo laboral ecuatoriano encontrar instituciones que ignoran los tres niveles epistemológicos (los conceptos, las proposiciones y la teoría) para la creación y ejecución de la comunicación institucional. Se puede observar cómo, en la mayoría de casos, la comunicación institucional es creada sin tomar en cuenta las necesidades empresariales y es manejada sin una estrategia clara que alineen los objetivos de la comunicación a los de la institución y esto se debe a la falencia estructural epistemológica.

Sin embargo, a pesar de la necesidad no implícita de la aplicación de academia a las campañas comunicacionales, la aplicación directa de conceptos, proposiciones y teorías permiten un manejo integral, funcional y eficaz de la comunicación como una herramienta que le da ventajas competitivas a una empresa en el mercado. Además permite no incurrir en errores del pasado y maximizar los beneficios que la comunicación brinda a las distintas áreas que una institución puede poseer.

El análisis de los autores y las líneas teóricas siempre generarán una ruta que empieza con la investigación y delimitación del contexto institucional avanzando al diseño de estrategias comunicacionales enfocada al desarrollo de objetivos y terminando en la ejecución y evaluación de estrategias. En la realidad institucional ecuatoriana el marco teórico eleva el nivel competitivo de toda institución.

MARCO TEÓRICO

Comunicación

El propósito de este apartado es indagar el aspecto científico epistemológico de la comunicación humana enmarcada dentro de un conjunto de conocimientos históricos de estudiosos relacionados al tema. La definición de comunicación, al ser una palabra polisémica, puede atravesar múltiples aspectos. Se puede hablar de comunicación entre animales y comunicación entre sistemas operativos por citar algunos ejemplos

“El término comunicación es empleado para designar las relaciones humanas mediadas por las palabras, se aplica también a las relaciones entre animales e incluso con las máquinas” (Martino).

Sin embargo, la comunicación en este documento se enmarcará dentro de las relaciones humanas y será definido como será entendida como:

“Un tipo diferenciado de actividad social que implica producción, transmisión y recepción de formas simbólicas y que compromete la materialización de recursos de varios tipos (Preguntar Lula Autor).

Profundizando la definición, observamos que existen tres factores necesarios para que la comunicación humana sea posible: una persona que habla o un emisor, la persona que recibe el mensaje, es decir el receptor y un tercer elemento conocido como el mensaje. De acuerdo a Sara Diez, los tres factores se relacionan entre sí mediante tres procesos, la emisión, la transmisión y la recepción.

La emisión se refiere al proceso donde el emisor envía el mensaje, la transmisión es el transcurso de espacio-tiempo desde que el mensaje es enviado por el emisor y es esperado a ser recibido por el receptor y finalmente la recepción es el proceso en el que el mensaje. Sara Diez también comenta que es importante conocer los niveles en los que se desarrollan estos procesos ya que necesitan de facultades psíquicas, fisiológicas y físicas para que todo el proceso comunicacional pueda cumplirse.

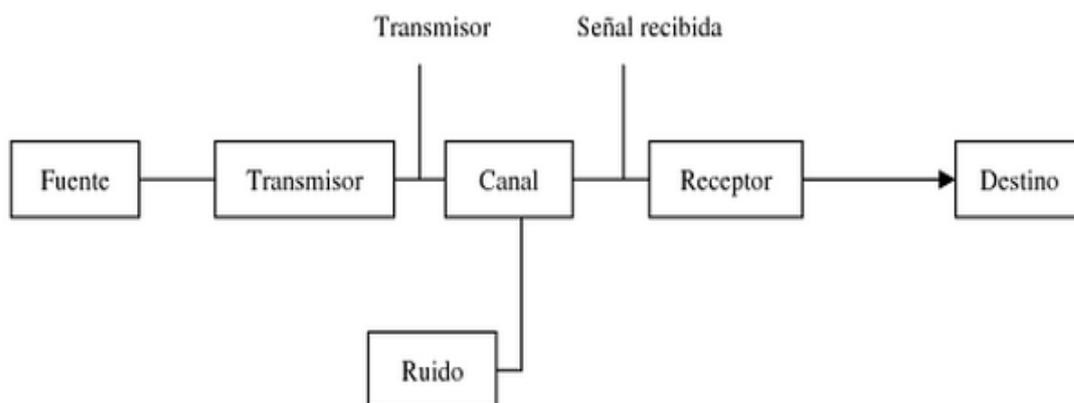
Dentro de las facultades psíquicas se encuentra la capacidad del ser humano para componer y entender un mensaje. Las capacidades fisiológicas hacen referencia a la capacidad humana de llevar el mensaje de un nivel mental a un nivel físico, ya sea mediante el lenguaje hablado o escrito, señales u otras expresiones. Las facultades físicas se refieren al conjunto de instrumentos que reciben, transportan y entregan el mensaje, desde un papel o un mensaje de texto (Diez, 2010).

Es de especial interés de éste documento señalar la importancia de la eficiencia comunicacional buscando siempre los mejores resultados, es decir que el mensaje recibido sea igual al mensaje enviado. Existen algunos estudiosos que han profundizado mediante sus teorías este proceso.

Modelos de Comunicación

En el libro Teoría Matemática de la comunicación, Shannon, Weaver y Bethencourt, hacen hincapié en que, parte fundamental del proceso comunicacional antes nombrado, es la eficiencia y la transmisión óptima de los mensajes. Lograr que el receptor reciba y comprenda el mensaje completo que fue enviado por el emisor. El mayor logro del modelo comunicacional matemático propuesto por estos autores (en función de este documento) radica en que al plantear la comprensión del mensaje como el objetivo central del proceso comunicacional dan cabida al análisis de los elementos

que interfieren con dicha comprensión, es decir los ruidos que interfieren con el mensaje (Shannon et al, 1981).



Tomado de Shannon y Weaver en Pascual

Por otra parte, Umberto Eco enmarca el concepto de comunicación humana desde la semiótica representando la relación comunicativa como un proceso dual cuya intersección representa un espacio donde convergen distintos procesos mentales.

“Entre el mensaje entendido como forma significativa que transmite un cierto significado, y el mensaje recibido como significado, se abre un espacio sumamente variado y articulado (Eco, 2000) ”.

El valor de la teoría de Eco reside en la comprensión de la importancia vital de la semiótica durante el proceso comunicacional. Entender el funcionamiento de la misma permite planificar la metodología con la que se realizará el proceso comunicacional de manera que durante el espacio variado y articulado el mensaje se distorsione lo menos posible.

La comunicación puede también ser entendida desde criterios cualitativos del acto comunicacional los mismos que pueden ser clasificados como una serie de elementos tipológicos. Primero encontramos el establecimiento de la relación “¿Quién habla a quién? ¿En qué cantidad? y ¿cómo se llega a efectuar dicha relación?” (Moles, 1983). En segundo lugar podemos hablar de los criterios psicológicos del acto comunicativo, el acto puede tomar algunas características, puede ser “próximo o distante, de aspecto carismático o funcional, personalización de la pareja receptor – emisor, o del anonimato en la difusión, reciprocidad o unidireccionalidad, etc” (Moles, 1983). El tercer elemento engloba la naturaleza del mensaje “el tipo de efector sensorial utilizado, carácter abstracto o isomorfo del mensaje, conexión para uno o muchos medios simultáneos, etc” (Moles, 1983).

Merton y Lazarsfeld son los pioneros en el interés por el estudio de “los niveles en los que se estructuran no solo las funciones de los medios y sus mensajes, sino también desde el punto de vista epistemológico la renovación temática y metodológica de la comunicación” (Barnes et al, 1989). Rompen el paradigma de la aguja hipodérmica para dar paso a un pensamiento de dos niveles en donde los medios de comunicación llegaban con su mensaje a un grupo de líderes de información, y éstos, circulaban a su vez el mensaje que habían recibido en los lugares y espacios que frecuentaban (Lazarsfeld, 1948).

Basados en ésta teoría Capriotti propone que

“cada organización posee tres grandes canales de comunicación para comunicarse y relacionarse con sus diferentes públicos: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización.” (Capriotti, 2009)

Nace así la importancia de la comunicación organizacional.

Comunicación Organizacional

Una vez que Lazarsfeld dejó atrás el mito de la aguja hipodérmica, se abrió paso para que la comunicación incursione en nuevos campos más allá de la mass media. Las empresas empiezan a entender en la década de los 50 el poder de comunicar sus mensajes a públicos de manera directa, nace así la comunicación organizacional

“La comunicación organizacional surge desde los años 50, aunque no es hasta la década del 70 en que por primera vez se aborda el estudio teórico de la misma” (Moreno, 2012).

Para Linda Putnam la comunicación organizacional, como disciplina, tiene sus inicios en

“cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos: la “comunicación del habla” (speech communication); la persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana” (Saladrigas, 2005).

Una vez que se ha delimitado teóricamente la palabra comunicación y se ha observado algunos modelos que facilitan su comprensión pasamos al concepto de Comunicación Organizacional. Para esto se debe comprender primero que es una organización. Empezando con una definición por finalidad y objetivos se puede entender a una organización como “una unidad social con objetivos específicos” (Shafritz 1987). De acuerdo a Hellriegel, “la organización es un grupo formal y coordinado de personas que opera para alcanzar metas específicas” (2009). De acuerdo

a Robbins la organización es un “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (Robbins, 2005).

Comprendido una vez el concepto de comunicación y el de organización se procede a definir el concepto de comunicación organizacional. La comunicación dentro de una organización

“se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas, implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes”
(Valadez, 2012).

De acuerdo a Fernández Coallo es:

"Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".
(1997)

Para Moreno, hablar de comunicación organizacional es hablar de la gestión de comunicación organizacional,

“Se debe establecer un enfoque integral de la comunicación, en el que esta se asuma como un sistema que determina el comportamiento organizacional, debido a que las organizaciones no son entes funcionales ni pragmáticos que requieren únicamente optimizar o medir la comunicación. Se debe pensar en la organización como constructo humano, con significados, hechos y eventos ambiguos que dan pie a un escenario

comunicativo, que luego podrá ser interpretado; lo cual proporcionará resultados tangibles y beneficiosos para la organización. Se debe pensar en la Comunicación Organizacional como una estrategia integral que posibilita la proyección de una imagen coherente de la organización, relaciona sus necesidades e intereses con los de sus trabajadores, los clientes, con el entorno en el que actúa y con las necesidades de la sociedad” (Moreno, 2012).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que:

“Las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades se dinamizan más en función de las relaciones e interacciones y del intercambio de mensajes, que a partir del intercambio de objetos materiales” (Queris, 2012). “La red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Queris, 2012).

Es así que la estabilidad de una organización depende de las relaciones que establece con los actores de su entorno. La comunicación organizacional está a su vez compuesta por distintos elementos “La comunicación corporativa es la integración de diferentes formas de comunicación que se dan dentro de una empresa buscando el fortalecimiento de su identidad con el fin de proyectarse mejor en su imagen y posicionamiento” (González, 2011). Según Múnera,

“La comunicación corporativa es (o debe ser) la integración de todas las formas (tipos) de comunicación en una organización (tanto de presentación como de representación), con el propósito de fortalecer y su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa” (Munera, 2011).

De acuerdo a Costa “La comunicación global o corporativa tiene tres ámbitos bien diferenciados, la identidad, imagen y reputación, comunicación interna y comunicación externa” (Costa, s/f).

Identidad, Imágen y Reputación

La necesidad de una identidad, imagen y reputación en una organización nacen de la premisa de que las empresas necesitan reencontrar su identidad profunda porque es la “matriz de su potencial de desarrollo, de su propio y exclusivo modo de ser y, por tanto, de su diferencia esencial imponiéndose en un entorno saturado y competitivo” (Costa, s/f). La identidad empresarial es un factor primordial para la competencia de la empresa en el mercado. Es por esto que a continuación se definirá lo que significa identidad organizacional.

Al igual que la palabra comunicación, la palabra identidad es una palabra polisémica

“Un claro ejemplo de la polisemia que aqueja al término identidad lo encontramos en un autor de tanto prestigio como Charles Fombrun. Este profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva York atribuye en un mismo libro tres significados distintos al término identidad. En primer lugar define la identidad como el conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian a la organización en la que trabajan, es decir, aquellos rasgos con que describen la actividad de la empresa, sus productos y los clientes a los que. Más adelante Fombrun define los distintos factores que determinan la identidad de una organización, y así produce de manera implícita una definición de identidad

basada en las características de los productos, la estrategia corporativa y la estructura administrativa (Fombrun en Minguéz, 2010)”.

Una identidad sólida puede marcar la diferencia en el momento de la elección de los consumidores. Coincidimos plenamente con Costa al afirmar que la identidad es

“un vector diferenciador por excelencia y que el paradigma del siglo XXI presenta en la cima, a la identidad como principal elemento diferenciador empresarial y el que incluye en su núcleo la matriz de los demás vectores” (2003).

En cuanto a definiciones formales de reputación tenemos a Dowling que define la identidad corporativa como “el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas” (1994). Por su parte Selame y Selame definen la identidad corporativa como la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros (1988). Para Verónica Napoles la identidad corporativa es un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida (Minguéz, 2010).

Existen también concepciones de la identidad corporativa más amplias que integran todas las operaciones que se realizan.

“Otras concepciones más amplias tienen en cuenta que toda organización realiza diariamente un cierto número de operaciones en el desarrollo de su actividad: fabrica, compra, vende, administra, planifica, contrata, despide... En cada una de estas operaciones la organización lleva a cabo una proyección o una representación de sí misma para los distintos grupos de personas con los que se relaciona” (Olins, 1995).

“La identidad es la totalidad de la personalidad de la empresa, es la suma de todos sus rasgos: filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación, conducta de los empleados, vendedores y otros representantes” (González, 2011) .

Capriotti la define como

“el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno) (2009).

José Ferrater Mora señala que la identidad es la “conveniencia de cada cosa consigo misma” (2006). Aldo Schlemenson enmarca a la identidad corporativa de la siguiente manera: “Todo individuo normal posee conciencia de sí mismo y de los otros, y esta experiencia es el centro de lo que se dio en llamarse ‘identidad individual’” (1990).

Tejada Palacios asegura que:

“La Identidad crea un conjunto de significaciones que facilitan el lenguaje común y una mayor interacción de los miembros de la empresa. Permite que cada individuo se represente una pertenencia a una entidad superior con el fin de movilizarse por una causa” (1992).

Otro estudioso del caso, Jorge Larraín la extiende enmarcándose en la individualidad:

“se refiere a una cualidad o conjunto de cualidades con las que una persona o grupo de personas se ven íntimamente conectados. En este sentido la identidad tiene que ver con la manera en que individuos y

grupos se definen a sí mismos al querer relacionarse —‘identificarse’— con ciertas características” (2001).

La importancia de la identidad corporativa radica en que:

“La historia de una empresa es clave para profundizar en el conocimiento de su identidad, ya que, en su trayectoria, habrá emitido una serie de señales que facilitan que sus públicos perciban los elementos integrantes de su identidad corporativa. Estos habrán hecho además una evaluación de su comportamiento, de los cambios que la entidad haya realizado para adaptarse a la evolución de la sociedad y de los nuevos valores que haya incorporado para cumplir las expectativas de sus grupos de interés, en las diferentes etapas de su evolución. En ese camino, habrá tenido que realizar un doble esfuerzo para producir una percepción positiva en sus públicos: hacerlo bien y comunicarlo para darlo a conocer. Por lo que la empresa debe diseñar un modelo de comunicación e información con todos ellos, para consolidar el éxito de su proyecto de empresa”
(Calahorrano, 2008).

La imagen tiene una relación directa con la identidad corporativa, La identidad “funciona como el estímulo que provocará una experiencia —la propia Imagen— en el receptor, mediada por éste” (Marcó, 2010).

En cuanto a la construcción de la imagen Capriotti señala que se pueden distinguir tres fuentes de información que “intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa” (Capriotti, 2003).

Los medios de comunicación masivos contienen dos grandes grupos, los primeros son aquellos controlados por la empresa como los mensajes de publicidad, y además también se encuentran aquí las noticias. *“En este último caso el control que las organizaciones ejercen sobre la información es variable. En las sociedades desarrolladas el grado de dependencia que los individuos tienen de los medios para representarse a sí mismos y a la sociedad en la que viven puede ser muy alto, pues la complejidad de dichas sociedades hace que la experiencia directa del individuo no pueda llegar a todos los ámbitos. En este contexto los medios se han convertido en una institución privilegiada para elaborar y difundir información que sin duda determina la imagen de las organizaciones”* (Capriotti en Marcó, 2010).

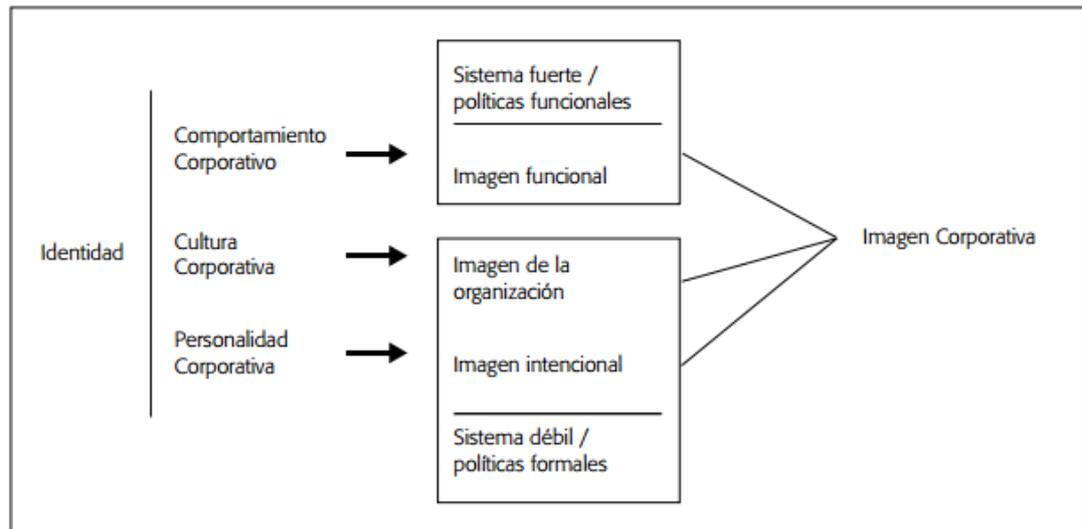
Un segundo grupo es el de las relaciones interpersonales, es decir el conjunto de relaciones mediante las cuales se transmite información de la empresa entre personas. Según algunas fuentes este grupo tiene más credibilidad en cuanto a la formación de la imagen que los medios de comunicación y la publicidad. También se dice que este tipo de relaciones solamente son un refuerzo externo interno de los pensamientos que previamente las personas ya tenían. “En el ámbito de las relaciones personales como fuente de información hay que destacar la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión (Capriotti en Marcó, 2010)..

“El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyo alto grado de

credibilidad se basa en su mayor conocimiento e implicación en un área determinada” (Capriotti en Marcó, 2010).

El tercer grupo se enmarca en la experiencia personal directa del actor con la organización. Esta es la experiencia que ha demostrado ser la más efectiva para la formación de la imagen de una organización. *“Esta fuente proporciona una información de primera mano, aunque es cierto que su influencia y su uso pueden estar mediatizados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas. La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización o con la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios o con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio, por ejemplo” (Marcó, 2010).*

Villafañe expone dos tipos de imágenes: la proyectada por la empresa (funcional, organizacional e intencional) y la corporativa, “síntesis gestáltica de esas tres ‘imágenes’” (2002, p. 29).



Fuente: Villafañe (2002, p. 29).

La reputación es objeto de estudio en muchos ámbitos organizacionales, sin embargo, es difícil encontrar un consenso específico para su determinación. Esto se debe, de acuerdo a Shenkar a su grado de intangibilidad “Lo que hace difícil realizar una valoración empírica y conceptual dentro de los procesos estratégicos”(1997). Para Fombrun “la representación colectiva de acciones y resultados presentes y pasados de la empresa, que describen la capacidad de la misma para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder” (2010).

La reputación es el resultado de la percepción de los distintos públicos *“Definir la reputación como el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa. Los clientes tienen una estimación sobre la calidad de sus productos y servicios, y dicha estimación influirá sobre su precio en el mercado. Los inversores tienen una estimación sobre la solidez financiera de la empresa y sobre el valor de su inversión a largo plazo, lo cual influirá en la mayor o menor cotización de las acciones de dicha empresa. También la reputación se construye sobre la estimación de los empleados: si una empresa es un lugar de trabajo*

apetecible, mayor será su capacidad para atraer y mantener gente con talento que estará incluso dispuesta a cobrar un poco menos, pues la diferencia se traduce en términos de reputación también para ellos. Y, finalmente, la reputación también está en la estimación y el juicio que una organización merece entre asociaciones, administraciones públicas y otras empresas de la competencia” (Marcó, 2010).

La reputación puede entonces ser dividida en cinco componentes: reputación comercial, reputación económico-financiera, reputación interna, reputación sectorial y reputación social. Empezando por la reputación comercial podemos decir que es la reputación que se asocia directamente con la experiencia que tienen los clientes con los productos o servicios que la organización comercializa (Fernández, 2011). Como señala Minguez, si la organización cuenta con una buena reputación en este campo esto nos da la posibilidad de elevar nuestros precios o diferenciarnos de la competencia, el autor también señala que la reputación comercial puede verse afectada en los siguientes aspectos:

“- grado de satisfacción del cliente

- juicio sobre la calidad de los productos o servicios adquiridos

- grado de fidelidad hacia los productos o servicios de la compañía

- estimación de los puntos fuertes de la compañía y de sus productos

- estimación puntos débiles de la compañía y de sus productos

- grado de confianza y credibilidad de la compañía y de sus productos

- conceptos asociados con la organización y valoración de dichos conceptos

- comparación con organizaciones competidoras del sector” (Minguez, 2010)

Como un segundo componente de la reputación Fernández García señala a la reputación económica financiera, que está determinada por la opinión de “grandes inversores, pequeños accionistas, intermediarios financieros, entidades financieras, analistas financieros y prensa económica (2011). De acuerdo a Minguez los factores de los que depende dicha reputación son:

“- grado de credibilidad que inspira la compañía

- sensación de seguridad y estabilidad

- valoración de la volatilidad

- valoración del endeudamiento

- valoración de la rentabilidad

- estimación de la calidad en la dirección de la empresa

- percepción de perspectivas de crecimiento financiero y de negocio

- valoración comparativa con otras empresas del sector” (2010)

Continuando con el tercer componente, Fernández García nos propone a la reputación interna, aquella reputación que depende de la opinión de los colaboradores de la organización, los colaboradores analizarán los atributos de la imagen y por eso “existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa” (2011). La reputación interna está determinada por los siguientes factores:

“- valoración de las condiciones de trabajo

- valoración del diálogo y la participación dentro de la empresa

- *apreciación de la imagen de la empresa*
- *apreciación de valores internos*
- *apreciación de la información interna*
- *valoración de los productos y servicios de la compañía*
- *valoración del funcionamiento de la organización*
- *sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización*
- *valoración comparativa con otras empresas del sector*
- *evaluación de expectativas” (Mínguez, 2010).*

Como un cuarto componente de la reputación empresarial encontramos a la reputación sectorial que es aquella que depende de “la valoración que una organización merece a juicio de sus empresas competidoras” (Fernández, 2011). Se compone de los siguientes elementos:

- “- *estimación de las virtudes y los defectos de la organización*
- *estimación de su posición dentro del sector*
- *valoración de su capacidad de liderazgo*
- *perspectivas de desarrollo*
- *estimación de nivel de calidad en productos y/o servicios*
- *estimación de nivel de calidad en la atención al cliente*
- *estimación de nivel de calidad en la gestión*
- *valoración del trato a los empleados*

- *valoración de su nivel de innovación” (Mínguez, 2010).*

Finalmente, el último componente de la reputación organizacional se refiere a la reputación social y se compone principalmente mediante las características que distintos grupos sociales le atribuyen a la organización (Fernández, 2010).

“Dentro de este complejo entorno social podemos distinguir los siguientes subgrupos: las comunidades locales, los medios de comunicación, los líderes de opinión, los expertos, los educadores, la patronal del sector, los sindicatos, las asociaciones de consumidores, las organizaciones ecologistas y el público en general” (Fernández, 2010).

La reputación social está conformada por:

- “- estimación del grado de concienciación social*
- estimación del grado de responsabilidad social*
- estimación del grado de preocupación por la comunidad local*
- estimación del grado de contribución al desarrollo social*
- valoración del respeto del medio ambiente” (Mínguez, 2010).*

Comunicación Interna

La comunicación interna está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados,

contratistas, etc. (Editorial Vértice, 2008). La comunicación interna también puede ser entendida de acuerdo a un patrón de interacciones, se adecua a dos tipos de eventos: Los acontecimientos de tarea y los acontecimientos de relación humana (García, 1998).

Los acontecimientos de tarea se refiere a “Lo que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas” (García, 1998). Dentro de los acontecimientos de tarea podemos encontrar los siguientes segmentos “hechos, procesos y el know how de actividades ritualizadas” (García, 1998). Por otra parte los acontecimientos de relación humana son aquellos “hechos informativos y comunicacionales, su contenido es referente a ideas, actitudes, creencias opiniones y valores; en suma, la cultura” (García, 1998).

La comunicación interna puede también ser dividida en dos segmentos, comunicación formal que se refiere a aquella donde el contenido está referido solamente a aspectos laborales únicamente. “En general utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos” (Editorial Vértice, 2008).

La comunicación interna informal se refiere a aquella comunicación donde a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancas fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc. (Editorial Vértice, 2008).

“El objetivo de la comunicación interna de la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial” (Editorial Vértice, 2008).

Otros objetivos podrán ser

“El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales, la facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran, la elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización, y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores” (Editorial Vértice, 2008).

Las funciones de la comunicación interna se enmarcan en los siguientes aspectos:

“La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Tres son las funciones que cumple la comunicación interna y que hacen posibles dichas ventajas: la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad” (Editorial Vértice, 2008).

Desarrollando estos términos empezaremos con la implicación del personal que significa “mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora”. Desarrollando el segundo punto tenemos que conseguir un cambio de actitudes se consigue “si transmitimos la información operativa eficaz, clara, gluida y a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización estamos consiguiendo una mejora en la productividad (Editorial Vértice, 2008).

Jhon Elías y José Mascaray en su libro *Más Allá de la Comunicación Interna* plantean un nuevo enfoque para la comunicación interna basado en la intracomunicación



Tomado de Más Allá de la Comunicación.

Finalmente consideramos a la comunicación organizacional como un conjunto de estrategias, programas, medios y acciones. “Un conjunto de acciones que se emprende y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común (Diez, 2010).

Comunicación Externa

La comunicación externa dentro de una empresa “va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación” (Editorial Vértice, 2008). “Está vinculada a departamentos como Gabinetes de Prensa o

de Relaciones Públicas o al de Comunicación Corporativa, todos los miembros de la organización de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización” (Editorial Vértice, 2008). La comunicación externa de una organización puede ser manejada de dos formas, comercial e institucional. En este documento se hará énfasis en el aspecto institucional debido a que el lado institucional se hablará de las relaciones públicas.

Empezando por las Relaciones Públicas, una definición clásica fue propuesta por la Fundación para la Educación e Investigación de las Relaciones Públicas y dice:

“Las relaciones públicas son una función directiva específica que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas y cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales (En Rojas, 2012).

Por su parte, la Public Relations Society of America ofreció la siguiente definición: “Las relaciones públicas ayudan a una organización y a sus públicos a adaptarse mutuamente” (En Rojas, 2012).

Las Relaciones Públicas pueden también ser vistas desde una triple perspectiva: gerencial, legal y tradicional. En este documento se tratarán el aspecto tradicional y el aspecto gerencial. Empezando con las Relaciones Públicas desde lo tradicional son definidas como una “actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la

búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo” (Castillo, 2009). Una definición tradicional específica la da el centro Belga:

“La política sistemática de un individuo o de una organización pública o privada y su puesta en marcha para entretener y mejorar sus relaciones con sus diferentes públicos, para hacer nacer una mejor comprensión de su actividad y suscitar alrededor de ella un espíritu de confianza y simpatía”
(En Castillo, 2009).

La concepción gerencial por su parte empieza desde los años setenta a plantear las relaciones públicas desde la perspectiva de usar esta actividad para mejorar las propias organizaciones (Castillo, 2009). Este es el pensamiento que lidera la necesidad de crear, planificar y ejecutar estrategias de relaciones públicas. De acuerdo a Castillo, Harlow acuñó la siguiente definición después de haber analizado 472 definiciones:

“Las relaciones públicas son una clara función de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas. Comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; involucra la solución de asuntos y problemas; ayuda a la dirección a mantenerse informada y receptiva ante la opinión pública; defiende y realza la responsabilidad de la dirección respecto al interés público, ayuda a la dirección respecto al interés público, ayuda a la dirección a mantenerse alerta para utilizar los cambios eficazmente sirviendo de sistemas de alerta anticipada para adelantarse a las tendencias; y usan la investigación y el sondeo así como las técnicas de comunicación ética como sus principales herramientas” (Castillo, 2009).

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación se presenta la planificación de una campaña de comunicación interna propuesta para Fundación Nuestros Jóvenes. La propuesta tuvo sus bases en una encuesta que fue realizada previamente a la institución.

La Institución

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

Gracias a un liderazgo efectivo y permanente los valores institucionales de la FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES se han convertido en hábitos, principios y reglas que regulan la gestión de nuestra Organización, los mismos que han sido definidos y serán divulgados en la sociedad, a saber:

- 1.Ética y transparencia

2.Solidaridad

3.Tolerancia

4.Responsabilidad Social

5.Compromiso con la Sociedad

6.Integridad

7.Humanismo

Isologotipo



Problemas Comunicacionales

FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES trabaja con tres proyectos que funcionan independientemente: VIH, Informa-T, Programa Anti trata, además se encuentra el Departamento Administrativo Financiero. La independencia de los departamentos y proyectos ha creado un serio problema, la falta de integración institucional que a su vez deriva en una falta de sentido de pertenencia hacia la institución.

Según la auditoría de comunicación interna realizada se detectaron los siguientes problemas concretos que derivan del problema general:

Problema 1: Falta de motivación institucional.

Justificación: Las encuestas reflejaron que para el 56% de los empleados su trabajo significa responsabilidad. No lo asocian con palabras positivas como motivante o alegre. Además mediante encuestas a profundidad se detectó que existe una preocupación por la falta de estabilidad laboral debido a que cada proyecto depende de fondos externos.

Problema 2: Desconocimiento de la Identidad corporativa (filosofía e identidad visual) por parte de los miembros.

Justificación: Un 45% de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES no puede identificar los componentes clave de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES. Un 28% no puede identificar los componentes básicos de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES. Un 40% de la Fundación reconoce erróneamente los valores de la FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES. Un 32% de la FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES no puede reconocer los colores de la institución y un 60% desconoce como utilizar los elementos de la identidad institucional.

Problema 3: Desconocimiento de la estructura organizacional y funcional

Justificación: El 57% de los empleados no conoce a la totalidad de colaboradores de Fundación Nuestros Jóvenes. Un 64% no conoce estructuras jerárquicas de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES. Existe un 14% que desconoce por completo la estructura organizacional de la institución. Un 14% no conoce con claridad las actividades que debe realizar en FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES.

Problema 4: Falencias en la comunicación inter departamental

Justificación: Sólo un 11% reconoce recibir información sobre lo que realizan otras áreas. Sólo el departamento administrativo reconoce compartir información con el resto de departamentos. Un 33% de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES reconoce que existen lugares para socializar ésta información.

Objetivos Comunicacionales

Objetivo General

Fomentar el sentido de pertenencia hacia Fundación Nuestros Jóvenes en cada uno de los colaboradores en un plazo de 1 año.

Objetivos Específicos

- Motivar al 85% de los colaboradores de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES en un plazo de 3 meses.
- Lograr que el 100% de los colaboradores de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES conozcan los elementos de la identidad organizacional y visual de la institución al cabo de 3 meses
- Difundir e interiorizar la estructura organizacional de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES en el 100% de los empleados al terminar un plazo de 3 meses.
- Establecer una adecuada comunicación inter departamental en el plazo de 3 meses.

Concepto Creativo

Dado que el problema general de Fundación Nuestros Jóvenes es la falta de integración y pertenencia a la institución se decidió crear el personaje “FNJ” un muñeco que representa al logo de la institución para que todos los colaboradores se sientan identificados. Además dado que luego de entrevistas a profundidad se

descubriera que los colaboradores consideran que el apoyo de las demás personas dentro de la institución es fundamental para poder realizar su labor hemos decidido hacer hincapié en este punto.

Los colaboradores manejan muy buenas relaciones interpersonales a pesar de que desconocen la función laboral de sus pares y no existe una integración institucional formal. Ésta relación fraternal es el soporte de cada uno de los miembros de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES para que a su vez ellos den soporte a los beneficiarios de la fundación. **Es por esto que el tema de las campañas será el soporte fraternal entre pares de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES. Se mostrará la importancia de tener un hombro amigo tanto en el aspecto sentimental como en el aspecto laboral técnico. Se usará como identidad gráfica el símbolo de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES para reafirmar así la pertenencia a la institución.**

Campaña “La importancia de mi trabajo”

Duración: 1 Año

Objetivos Específicos

- Motivar al 85% de los colaboradores de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES en un plazo de 6 meses.

Estrategia

- Comunicar a los colaboradores de Fundación Nuestros Jóvenes la importancia y el impacto positivo de su trabajo en la vida de los jóvenes beneficiarios, se utilizará la metodología motivacional didáctica.

Fase de Expectativa

Durante la campaña de expectativa se buscará que los colaboradores reflexionen sobre el impacto positivo que brindan a los jóvenes beneficiarios gracias al apoyo que les brindan.

Táctica:

Se colocará una bandeja de muñecos de dulce en la mesa de desayuno acompañados con el mensaje "El lado dulce de tu trabajo".

Mensaje: El lado dulce de tu trabajo

Producto: Muñecos de dulce con forma del personaje FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES.

Duración: 1 día

Fase Informativa

Para la fase informativa se utilizará la metodología de motivación didáctica con el fin de lograr motivar a los colaboradores.

1. Táctica: Auto valoración

El taller busca que los colaboradores reflexionen sobre el impacto personal, familiar y profesional de las experiencias positivas y negativas que han tenido durante su trabajo en los distintos proyectos. Se debe buscar que las personas enlisten las aspectos positivos de su trabajo y los aspectos negativos. Se buscará trabajar conjuntamente en soluciones para los negativos. Los positivos serán recolectados por el líder del taller para ser usados posteriormente.

Nombre: Taller “Descubriendo el valor de mi trabajo”

Duración: 1 hora cada 3 meses

Encargado: Lita

2. Táctica: Valoración de la Institución

El plan busca que los colaboradores sientan que su trabajo es reconocido por la institución. Es por esto que se aplicarán las siguientes herramientas:

Nombre: Programa “FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES Reconoce Tu Trabajo”

Duración: 6 meses renovable

Encargado: Delicia Merino

Herramientas:

- *Mail* o reunión personal del Director
 - Individual* en dónde se le felicite por los logros alcanzados o simplemente un agradecimiento por su colaboración.
 - Departamental* a todos los colaboradores cuando se de un logro importante y casos de éxito.
- *Cartelera* Todo logro personal importante se colocará en la cartelera.
- *Reunión Feedback* Una vez al año se realizará una reunión para que los colaboradores indiquen aspectos a mejorar y formar de mejorar a FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES.
- *Fin de año* Cada departamento propone la suya y todos escogen. El departamento ganador lidera la organización.

Fase de Recordación

Para la campaña de recordación se dará énfasis a las tácticas aplicadas en la fase informativa con el fin de crear recordación del mensaje informado.

1. Táctica:

Se colocará en el puesto de cada colaborador la foto de un joven beneficiario junto a un testimonio de agradecimiento

2. Táctica:

En cada cartelera departamental se colocarán frases de motivación de personajes famosos que han cambiado al mundo.

d) Medición

Al término de la campaña se medirá los niveles de motivación alcanzados usando la siguiente encuesta (Adjunto 1).

Campaña “Mejores bases, mejor futuro”.

Duración: 3 meses

Objetivo Específico: Lograr que el 80% de los colaboradores de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES conozcan los elementos de la identidad organizacional y visual de la institución al cabo de 3 meses.

Estrategia: Difundir los elementos de identidad organizacional a través de técnicas comunicacionales prácticos y útiles.

Fase de Expectativa:

Durante la campaña de expectativa se buscará que los colaboradores reflexionen sobre los beneficios de saber la misión y visión de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES. Se

usará el logo de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES para la creación del personaje FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES que acompañará a lo largo de toda la campaña.

1. Táctica:

Se colocarán mini afiches en los escrito para cada uno de los colaboradores con la frase ¿Cuál es mi misión? ¿Hacia dónde vamos?.

Mensaje: ¿Cuál es mi misión aquí? ¿Hacia dónde me lleva mi trabajo?

Producto: Mensaje cartón

Duración: 1 semana

Fase Informativa

1. Táctica: Socialización de la misión y visión

Previo al inicio del desayuno Paulina Cáceres entregará rótulos de identificación. En la parte delantera de estos rótulos estará el nombre de la persona y en la parte de atrás se colocará la misión y visión incompleta. Junto con el rótulo se entregará un sticker que contiene las partes faltantes de la misión y visión de la empresa para que cada colaborador coloque las partes. Paulina debe recalcar la importancia de este proceso. El rótulo debe colocarse en cada lugar de trabajo.

Producto: Rótulo de Identificación y stickers.

Mensaje: Misión y Visión

Descripción:

2. Táctica: Socialización del manual de identidad visual.

Paulina entregará un Manual de Identidad Visual a cada director de proyecto y a Jenny del departamento administrativo. Además se entregará los elementos en formato electrónico. Se explicarán los elementos que el manual contiene y cómo utilizarlos. Y asu vez los directores deben replicar esto a sus colaboradores.

Producto: Manual de Identidad Visual

Encargado: Paulina Cáceres

Fase de Recordación

1.Táctica

Entrega de material institucional para cada persona

2.Táctica

Colocar la misión y visión en cada lugar en grande. Uno por departamento.

Medición

Encuesta al final de la campaña (Adjunto 2)

Campaña 3 “Mis compañeros, mi apoyo”

Duración: 4 meses

Objetivos: Interiorizar la estructura organizacional de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES en el 100% de los empleados en el plazo de 3 meses.

Estrategia: Difundir la estructura organizacional de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES a través de mensajes comunicacionales utilizando el concepto “Mis compañeros, mi apoyo”.

Fase de Expectativa

Producto: Incienso y sticker.

Mensaje: La calma que te da el respaldo del mejor equipo de trabajo.

Descripción: Se colocará en cada área de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES una caja de incienso y un plato encendedor con un sticker y el mensaje “Mis compañeros, mi apoyo”. Se busca que la gente piense en el beneficio de tener un equipo de trabajo.

Fase Informativa

1. Táctica: Difundir los perfiles de los colaboradores

- Los lunes antes del desayuno dos personas presentarán en max 5 minutos cada una, a su familia, sus gustos, y sus actuales obligaciones en la fundación.
- Se realizará un calendario de cumpleaños y acontecimientos especiales en el área de la cafetería.

2. Táctica: : Difundir la estructura profesional

- Se creará una estructura organizacional y se la colocará en la sala general.
- Se la enviará por mail a todos los colaboradores.

Fase de Recordación

Se entregará una manta para oficina que tendrá el logo de FUNDACIÓN NUESTROS JÓVENES bordado y el mensaje. “Tus compañeros son tu apoyo”

Medición

Encuesta (Adjunto 2)

Campaña 4 “Mejor comunicación, mejor desempeño”

Duración: 3 meses

Objetivo Específico

Establecer una adecuada comunicación inter departamental en el plazo de 3 meses.

Estrategia

Fomentar actividades y herramientas que permitan fomentar una adecuada comunicación inter personal e inter departamental mediante el concepto “Mejor comunicación, mejor desempeño”

Fase de Expectativa

Para la campaña de expectativa se buscará que los colaboradores reflexionen sobre la claridad de sus mensajes al comunicar y la claridad de los mensajes que reciben?

MENSAJE: ¿Está todo claro? Claridad al comunicar

PRODUCTO: Kit de Limpieza

Fase Informativa

1. Táctica: Tareas Compartidas

- Establecer todas las actividades que cada persona y departamento realiza a través de una matriz de tiempos y movimientos
- Cruzar la información y obtener las tareas compartidas.
- Sistematizar los procesos.

- Crear un manual de procedimientos internos y sociabilizarlo a través de una reunión de presentación.
- Ejemplos:
 - Para pedir pulseras se deben realizar los siguientes pasos.
 - Para un pago
 - Para un pedido
 - Para una consulta
 - Realizar un manual

2. Táctica Transmisión de la información

- Capacitación Google Docs.
- Mandar mails correctos.
- Reuniones periódicas y programadas
- Reuniones por área y departamento
- Antes del desayuno, los directores de cada programa tendrán cinco minutos para socializar los objetivos del programa y lo que están realizando durante esa semana.

Fase de Recordación

1. Táctica: Cartelera con los Objetivos Globales de cada proyecto cada mes.

2. Táctica: Calendario Global de los eventos importantes que están sucediendo en cada proyecto.

Medición Encuesta (Adjunto 2)

Presupuesto

PRESUPUESTO GLOBAL

CAMPAÑA 1	91,30
CAMPAÑA 2	52,80
CAMPAÑA 3	128,86
CAMPAÑA 4	56,60
TOTAL	329,56
TOTAL SIN MANTA	214,56

DESGLOCE PRESUPUESTO

CAMPAÑA 1 "LA IMPORTANCIA DE MI TRABAJO"

FASE	PRODUCTO	CANT.	PU	PT
EXPECTATIVA	DULCES DE AZUCAR	20,00	1,00	20,00
	STICKER	1,00	1,30	1,30
INFORMATIVA	-	0,00	0,00	0,00
RECORDACIÓN	PORTANOTA	20,00	2,40	48,00
	HOJA TESTIMONIO	20,00	0,60	12,00
	CARTELERA	1,00	10,00	10,00
PRESUPUESTO CAMPAÑA 1			91,3	

CAMPAÑA 2 "MEJORES BASES, MEJOR FUTURO"

FASE	PRODUCTO	CANT.	PU	PT
EXPECTATIVA	STICKER	20,00	0,60	12,00

<i>INFORMATIVA</i>	ROTULO DE IDENTIFICACIÓN	20,00	1,50	30,00
<i>RECORDACION</i>	MISIÓN CARTEL	6,00	0,90	5,40
	VISIÓN CARTEL	6,00	0,90	5,40
TOTAL PRESUPUESTO CAMPAÑA 2			52,8	

CAMPAÑA "MIS COMPAÑEROS, MI APOYO"				
FASE	PRODUCTO	CANT.	PU	PT
<i>EXPECTATIVA</i>	INCIENSO CAJA	6,00	0,36	2,16
	BASE PARA QUEMAR	6,00	0,40	2,40
	STICKER	6,00	1,30	1,30
<i>INFORMATIVA</i>	CALENDARIO DE CUMPLEAÑOS	1,00	4,00	4,00
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1,00	4,00	4,00
	MANTA	20,00	2,75	55,00
	BORDADO	20,00	3,00	60,00
TOTAL PRESUPUESTO CAMPAÑA 3			128,86	

CAMPAÑA "MEJOR COMUNICACIÓN, MEJOR DESEMPEÑO"				
FASE	PRODUCTO	CANT.	PU	PT
<i>EXPECTATIVA</i>	LIQUIDO LIMPIA PANTALLAS	20,00	0,70	14,00
	LIMPIA LCD	20,00	0,63	12,60

INFORMATIVA	STICKER	20,00	0,30	6,00
	-	0,00	0,00	0,00
RECORDACION	CARTELERA CORCHO	1,00	10,00	20,00
	CARTELERA IMPRESIÓN	1,00	2,00	2,00
	CALENDARIO IMPRESIÓN	1,00	2,00	2,00
TOTAL			56,60	

Cronograma

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL	CAMPAÑA 1	EXPECTATIVA	1 MES
		INFORMATIVA	10 MESES
		RECORDACIÓN	2 MESES
	CAMPAÑA 2	EXPECTATIVA	2 SEMANAS
		INFORMATIVA	11 MESES
		RECORDACIÓN	2 SEMANAS
	CAMPAÑA 3	EXPECTATIVA	1 SEMANA
		INFORMATIVA	11 MESES
		RECORDACIÓN	3 SEMANAS
	CAMPAÑA 4	INFORMATIVA	2 SEMANAS
		EXPECTATIVA	11 MESES
		RECORDACIÓN	2 SEMANAS

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Públicos Externos

Fundación Nuestros Jóvenes trabaja y se relaciona con los siguientes públicos

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	Usuarios del servicio

	vulnerabilidad	social.
--	----------------	---------

Diagnóstico y Problemas Identificados

Una vez analizado el estado y las relaciones con los públicos de la Fundación, se ha determinado que los cinco públicos más importantes con los que debe trabajar y sus problemas comunicacionales son:

PÚBLICO	SUBPÚBLICO	PROBLEMA
Ministerio de Salud	Dirección Provincial de Salud de Pichincha	Falta de un vínculo de comunicación directa entre las dos instituciones.
Organismos de Atención Integral	Dinapen Judicatura Centros de Salud y Hospitales	Falta de Convenios de Atención Prioritaria para los pacientes tratados de la Fundación.
Instituciones con Fondos Privados Disponibles	Corporaciones Pequeñas y Medianas Industrias	Falta de información sobre la Fundación y los servicios que proveen.
Comunidad	Personas que han sido atendidas por la Fundación.	No existe una recopilación de feedback sobre las experiencias de las personas atendidas.

Medios de Comunicación	8 medios de comunicación: 3 radio, 3 prensa, 2 televisión	No comunicación por parte de los medios hacia la comunidad de las acciones realizadas por Fundación Nuestros Jóvenes.
------------------------	---	---

Objetivos Estratégicos de la Comunicación

Objetivo General

Desarrollar estrategias de comunicación global que permitan relaciones óptimas entre Fundación Nuestros Jóvenes y sus públicos.

Objetivos Específicos

1. Mejorar los canales de comunicación entre Fundación Nuestros Jóvenes y la Dirección Provincial de Salud de Pichincha en el plazo de 3 meses.
2. Promover una relación positiva entre los organismo de acción integral y Fundación Nuestros Jóvenes en el plazo de 6 meses.
3. Promover la integración de FNJ a 2 programas de responsabilidad corporativos y 5 charlas empresariales anti adicciones.
4. Posicionar a Fundación Nuestros Jóvenes como una institución líder en proveer cursos y charlas empresariales de prevención de adicciones.
5. Fomentar la comunicación entre medios de comunicación y la Fundación para que la gestión de la fundación sea cubierta.

Campaña 1 “Gracias”

Duración Indicador: 6 meses

Estrategia: La campaña Gracias se enfocará en agradecer al Ministerio de Salud

Pública a través de la Dirección de Salud Provincial

FASE	MENSAJE	TÁCTICA	RESPONSABILIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN
EXPECTATIVA	Gracias por tu apoyo constante. Somos Fundación Nuestros Jóvenes	Entrega de símbolo de agradecimiento.	Paulina Cáceres	Firma de Recepción.
INFORMATIVA	Agradecemos el constante apoyo y esperamos nuevos proyectos en el	-Se establecerán canales de comunicación efectivos. -Se entregará un informe de lo que se		Mejora en la planificación de entrega de materiales.

	futuro.	ha realizado durante cada capacitación.		
RECORDACIÓN	Tu apoyo es fundamental para que podamos continuar.	Entrega de testimonio para escritorio.		Firma de recepción.

Campana 2

Duración Indicador: 6 meses

Estrategia: Se buscará que los organismos de acción integral asocien a Fun

dación Nuestros Jóvenes con valores positivos, con alegría y cambios positivos.

ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA	RESPONSABILIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN
EXPECTATIVA	Respira, sonríe y continúa. Somos Fundación	Se colocará una cuña dentro del circuito de música.	Paulina Cáceres	Encuesta de cuántas personas escucharon.

	Nuestros Jóvenes.			
INFORMATIVA	Esa es la sonrisa que tú causas cuando ayudas. Somos Fundación Nuestros Jóvenes.	Se colocará sostenedores de papel higiénico con el logo de la institución.		Encuesta Motivacional
RECORDACIÓN	Tu ayuda provoca muchas sonrisas.	Se entregará clips con maneras graciosas.		Encuesta Motivacional

Campaña 3

Duración Indicador: 6 meses

Estrategia: Posicionar a Fundación Nuestros Jóvenes como una institución líder en la atención integral a niños, niñas y adolescentes.

ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA	RESPONSABILIDAD	FUENTE DE
-------------------	----------------	----------------	------------------------	------------------

			D	VERIFICACIÓN
EXPECTATIVA	Supérate. Somos Fundación Nuestros Jóvenes.	Mail con mensajes de superación personal.	Paulina Cáceres	Número de corporaciones y PYMES obtenidas.
INFORMATIVA	- Con tu apoyo todo es posible. -Tenemos todo lo que necesitas para que tus colaboradores se superen.	- Folleto Institucional 1 - Carta Institucional 1 - Visitas - Plan de Servicios - Página Web		
RECORDACIÓN	Únete y busquemos el equilibrio.	Evento Yoga Coaching		

Campana 4

Duración Indicador: 6 meses

Estrategia: Crear una comunidad que permita la recolección de testimonios y fuentes de verificación sobre el trabajo de la fundación.

ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA	RESPONSABILIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN
EXPECTATIVA	Brindamos atención integral.	BTL	Paulina Cáceres	Número de Participantes
INFORMATIVA	Tu experiencia nos ayuda a mejorar.	- Creación de redes sociales - Grupo de apoyo en conjunto		Número de voluntarios y testimonios reunidos.
RECORDACIÓN		Pulseras de la institución		Número de Pulseras entregadas

Campana 5

Duración Indicador: 6 meses

Estrategia: Mantener a Fundación Nuestros Jóvenes como fuente de información y material de prensa, radio y televisión utilizando mensajes de paz.

ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA	RESPONSABILIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN
EXPECTATIVA	“La fuente de la información”	Entrega de fuente de información “La fuente”	Paulina Cáceres	Firma de Recepción
INFORMATIVA	“La información que necesitas está cerca de ti”	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar a los expertos. - Enviar boletines - Establecer citas periódicas. 		Número de acuerdo de cobertura y entrevistas
RECORDACIÓN	Llámanos	Números de contacto en un tarjetero.		Número de Llamadas Recibidas.

Evento

Se realizará un evento de coaching y yoga para empresarios. Se buscará asociar a Fundación Nuestros Jóvenes con la tranquilidad y el equilibrio que promueven en los niños y adolescentes. Además se buscará demostrar la calidad de profesionales que podrían brindar los talleres.

BTL

Se colocará una piscina de bolas en agua en el centro de Quito, específicamente en la plaza de San Francisco. Cada bola representará una sensación que el cambio positivo genera en las personas que atiende. Se colocará los logos y se entregarán folletos de la fundación.

Cuña

Se realizó una cuña con un mensaje positivo para ser transmitido durante las transmisiones radiales en los Centros de Salud y la DINAPEN.

Cronograma

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN GLOBAL	CAMPAÑA 1	EXPECTATIVA	1 MES
		INFORMATIVA	10 MESES
		RECORDACIÓN	2 MESES
	CAMPAÑA 2	EXPECTATIVA	2 SEMANAS
		INFORMATIVA	11 MESES
		RECORDACIÓN	2 SEMANAS
	CAMPAÑA 3	EXPECTATIVA	1 SEMANA

		INFORMATIVA	11 MESES
		RECORDACIÓN	3 SEMANAS
	CAMPAÑA 4	INFORMATIVA	2 SEMANAS
		EXPECTATIVA	11 MESES
		RECORDACIÓN	2 SEMANAS
	CAMPAÑA 5	EXPECTATIVA	1 SEMANA
		INFORMATIVA	11 MESES
		RECORDACIÓN	3 SEMANAS

CONCLUSIÓN

Si bien un marco teórico no es indispensable para la creación de campañas de comunicación, el momento en que se diseñan campañas con una base teórica los resultados positivos serán evidentes. Esto se debe a que una comprensión integral de conceptos comunicacionales permite proponer una estrategia útil y eficaz que tome en cuenta los consejos de los expertos y que no repita errores que de antemano podrían ser evitados.

El proceso de comunicación es de vital importancia en los tiempos modernos para toda organización porque le permite conformar una estructura sólida lo que le da una ventaja competitiva con el resto de competidores del mercado. En la actualidad la comunicación organizacional va ganando constante respeto de los líderes de las organizaciones porque observan como empresas que están en el tope del mercado la han incluido dentro de sus estrategias empresariales.

La comunicación organizacional tiene sus bases intrínsecas en la identidad organizacional, la imagen y la reputación. La identidad organizacional es el conjunto de características tanto humanas como físicas que representan a la empresa, dentro de lo humano está englobado todo el conjunto de comportamientos, actitudes y expresiones de quienes conforman la organización mientras que las físicas son todos aquellos rasgos físicos que identifican a la organización.

La Identidad da paso a la imagen de la organización, esto se debe a que las personas externas a la organización observan y experimentan tanto los rasgos culturales como los físicos de la organización y en base a este conjunto de experiencias conforman una idea mental de qué y cómo es la organización. La imagen no es totalmente fija ni inamovible. Al ser un conjunto de experiencias puede irse modificando de acuerdo a las nuevas experiencias. Sin embargo el conjunto de imágenes de una organización que viene a ser la reputación es mucho más fijo que una imagen. La reputación al ser el conjunto del conjunto de experiencias es mucho más duradero y difícil casi imposible de cambiar. Se necesitan de grandes reestructuraciones estratégicas para cambiar la reputación de una organización.

Dichas reestructuraciones son y deben ser manejadas por el departamento de comunicación interna de una organización ya que es el encargado de coordinar y armonizar por la identidad y la imagen de una organización. Claro, esto, definiendo a comunicación interna como la ciencia de la administración de conductas y no como el conjunto de conductas.

Es ahí donde radica la importancia de la comunicación interna porque permite que la identidad de la organización sea la misma que aquella identidad que la

organización dice tener y de lograrlo la imagen percibida desde el exterior será la adecuada.

En cuánto la organización sea coherente con lo que predica la comunicación externa es solamente el manejo formal de lo que la empresa quiere decir. Para este manejo se utilizan dos áreas, el marketing desde el lado comercial y las relaciones públicas desde el lado institucional. Se observó como las relaciones públicas son el manejo de las relaciones entre la organización y los distintos públicos de la organización para mantener objetivos específicos.

Se puede observar claramente mediante un buen análisis del marco epistemológico cómo, en realidad, la comunicación organizacional atraviesa todos los espacios que podrían darle ventajas competitivas a cualquier organización. Sienta las bases adecuadas estructurando de manera adecuada a la identidad de una organización, mejora la imagen en los consumidores lo que puede aumentar las ventas. Y un buen manejo de la reputación mediante la comunicación será el mejor escudo para cualquier organización en momentos de crisis. La comunicación interna mejora los procesos y vuelve más eficientes todas las actividades. La comunicación externa manejada de manera adecuada puede lograr que el entorno favorezca los objetivos de la organización

Es por todo esto que se recomienda que toda organización cree, planifique y ejecute estrategias de comunicación organizacional sólidas basadas en conceptos previamente definidos y estudiados por teóricos del tema. Sólo de esta manera las empresas podrán sobrevivir en un mundo globalizado y tan competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

Ayllón Vega, J. (2003), *Filosofía mínima*, Barcelona, Ariel.

Ballart, X. (1993). *Teoría de la Organización*. España: Ministerio Para Las Administraciones Públicas.

Barnes et al (1989). *Estudios sobre la sociología de la ciencia*. Madrid: Alianza Universal.

Calahorrano, M (2008) *Responsabilidad social corporativa y comunicación*, Editorial Fragua, Madrid.

Capriotti, P. (2009). *Fundamentos para la gestión estratégica de la comunicación corporativa*. Chile: Andes Impresores.

Castilla, A. (2009) *Relaciones públicas : teoría e historia*. Esparcia: Editorial UOC.

Eco (2000). *Tratado de Semiótica General*.

Editorial Vértice. (2008). *Comunicación interna*. Madrid: Editorial Vértice

García (1998) *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos

Elías J (2000) *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*.

Fernández, G. (2012). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Fernández Collado, C. (2003). *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas.

Ferrater Mora, J. (2006), *Diccionario de filosofía abreviado*, Buenos Aires, Sudamericana

Formanchuk (2006) *Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global*.

González, E. (2011). *Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada*. (Spanish). *Revista Lasallista De Investigación*, 8(2), 173-186

Hellriegel et al. (2009). *Administración. Un Enfoque Basado En Competencias*. México: Cengage Learning.

Lazarsfeld (1948). *The People Choice*.

Marcó, D. (2010). *Identidad e imagen en Justo Villafañe*. (Spanish). *Signo Y Pensamiento*, 29(57), 506-519.

Mínguez, N. (2010) *Un Marco Conceptual para la Comunicación Corporativa*. Tesis. Universidad Complutense. Madrid.

Moises. A. (1983). *Teoría Estructural de la Comunicación y Sociedad*. Editorial Trillas: México DF.

Moreno-Oliva, O. (2012). *Gestión Integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial*.

Munera et al (2003) *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Editorial Zuluaga. Colombia

- Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-García, L., & Alfonso-Robaina, D. (2012). *Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA*. (Spanish). Ingeniería Industrial
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson Education.
- Saladrigas, H. (2005) *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. Universidad de la Laguna. Canarias
- Schlemenson, A. (1990), *La perspectiva ética en el análisis organizacional*, Buenos Aires, Paidós.
- Shafritz, J. (2005) *Introduction Public Administration*. Pearson
- Tejada, L. (1992), *Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones*, Madrid, Joint Consultores en Imagen Global. Larraín, J. (2001). "Identidad chilena" [en línea], disponible en: http://www.plataforma.uchile.cl/fg/semestre1/_2003/cuento/modulo3/clase1/doc/el_concepto.doc, recuperado: 21 de abril de 2008
- Valadez, G. (2012). *Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad*. (Spanish). Revue Sciences De Gestión
- Villafañe, J. (2002), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide.

ADJUNTOS

Adjunto 1:

Encuesta Motivacional

1.- Me siento mejor con los demás cuando:

- a) Los dirijo ()
- b) Me aceptan ()
- c) Aprendo algo de ellos ()

2. Frente al fracaso yo:

- a) me siento lesionado en mis derechos ()
- b) busco consuelo en los demás ()
- c) busco una explicación que me ayuda a mejorar ()

3.- Lo que mas disfruto es:

- a) los éxitos económicos ()
- b) la compañía de mi familia ()
- c) los logros profesionales ()

4.- Para vencer las dificultades yo:

- a) Uso toda mi fuerza ()
- b) necesito ayuda de los demás ()
- c) apelo a mi formación interior ()

Adjunto 2:

Encuesta Identidad Visual, Estructura Organizacional, Comunicación.

Encuesta Fundación Nuestros Jóvenes

Ayúdenos a mejorar.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Por favor díganos a que programa o área pertenece:

1. Podría usted realizar un organigrama general de Fundación Nuestros Jóvenes?

a. SI _____

b. NO _____

2. Conoce usted a las personas que trabajan en Fundación Nuestros Jóvenes?

a. Al 100%

c. Al 50%

b. Al 75% _____

d. Menos del 25%

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 | _____ | d. Llamadas | _____ |
| b. Reuniones | _____ | | |
| c. Cartelera | _____ | | |
| e. Otro (especifique) | _____ | | |
| f. Memo | _____ | | |

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

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

13. ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunice con usted?

Escoja 2 opciones de las siguientes:

- | | | | |
|--------------------------|-------|------------------------|-------|
| a. Carta escrita | _____ | c. Entrevista personal | _____ |
| b. Reunión departamental | _____ | d. Correo electrónico | _____ |

- e. Memo _____ f. Llamada telefónica _____
- g. Otro (Especificar) _____

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?

- a. Sí _____ b. No _____

Si su respuesta es Si, 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 _____
c. Mensual _____ e. Nunca _____

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. Difícil | ___ |
| d. Aburrido | ___ | i. Motivante | ___ |
| e. Satisfactorio | ___ | j. Peligroso | ___ |

23. En su opinión, ¿de que 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 usted sociabiliza usted la información de su área o programa con el

resto de áreas?

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

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
- b. Mail
- c. Reunión
- d. Memo
- e. Llamadas

