

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Plan de Comunicación para Fundación de las Américas.
Auditoría, Campaña Interna y Campaña Global'**

Proyecto Integrador

María José Ortiz Tinajero

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 19 de diciembre de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de Comunicación para Fundación de las Américas.
Auditoría, Campaña Interna y Campaña Global**

María José Ortiz Tinajero

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

Quito, 19 diciembre de 2016

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos:

María José Ortiz Tinajero

Código:

00110862

Cédula de Identidad:

1718837345

Lugar y fecha:

Quito, 19 de diciembre de 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Patricio Tinajero quién me enseñó que ningún sueño es imposible siempre que te esfuerces y luches por lo que quieres. Por ser mi héroe, mi mentor, mi mejor amigo durante un tiempo maravilloso para mí y a pesar de que ya no esté presente físicamente sigue llenando de rosas mi camino. Se lo dedico a mi madre porque admiro su persistencia y ánimo frente a las dificultades. A mi padre porque aprendí que las personas pueden sacar lo mejor de sí mismos cuando se lo proponen. A mis hermanos por llenar de alegría mi vida y a mi novio por todo su apoyo, comprensión, paciencia y amor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Patricio Tinajero por haber hecho de mi mundo un lugar mejor, porque me enseñó a confiar en mí misma, a ser valiente y que siempre se puede hacer algo para llenar de rosas el camino.

A mi madre por su incansable fuerza de voluntad, por acompañarme y apoyar cada instancia de mi vida. A mi padre por enseñarme que aunque el camino se tuerza a veces siempre es posible retomar el rumbo y emprender un nuevo camino. A mis hermanos por llenar de luz y alegría mis días, por hacerme sentir tan orgullosa de ellos y de mí misma con sus muestras de admiración.

A mi novio que me ha acompañado en este tiempo que ha sido tan duro para mí, que no me ha dejado sola ni un solo momento y me ha apoyado en cada proyecto y sueño que he tenido.

A mis profesores quienes con su ejemplo han generado en mí una inmensa pasión por mi carrera y que a través de sus conocimientos y asesorías he logrado desarrollar proyectos que nunca me creí capaz de lograr.

RESUMEN

La comunicación organizacional es una disciplina relativamente joven y que se encuentra en constante cambio, desde esta perspectiva es necesario entender desde el origen teórico de la misma hasta el desarrollo pragmático contemporáneo. Las organizaciones han reconocido la importancia de la comunicación en su gestión, por lo que ha tenido que desarrollar nuevas estrategias para satisfacer las necesidades del mercado. En un mundo altamente cambiante en las tecnologías y mercados la Gestión de Comunicación debe ser estratégica, pragmática y altamente adaptable al cambio. Desde un marco más profundo se analizará también la comunicación interna, global, la cultura organizacional, responsabilidad social entre otros. Finalmente, se presenta en este estudio dos tipos de organizaciones que casi no han sido estudiadas por esta disciplina que son: el sector terciario y las microempresas.

Palabras clave: Comunicación, comunicación interna, auditoría de comunicación, estrategia, comunicación organizacional, comunicación externa.

ABSTRACT

Organizational communication is a relative young discipline that is constantly changing, this is the reason why is important to understand the theory of this discipline. Then we can understand the development of the communication in the organizations today. Organizations had recognized the importance of communication in their management, and the professionals had been development new strategies to satisfy the new necessities of the market. In a world that is in constant change communication management must be strategic, pragmatic and adaptable. In a deeper view in this work we will analyses too internal communication, global communication, organizational culture and social responsibilities. Finally, the expose two kind of organization that almost had not been studied before as: enterprises and ONGs.

Key words: Communication, internal communication, communication audit, strategy, organization communication, external communication.

TABLA DE CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN	14
INTRODUCCIÓN	15
MARCO TEÓRICO	17
Comunicación	17
Sistema de Comunicación.....	18
La sociedad como un sistema.....	21
Enfoque de Luhmann.....	22
Comunicación Organizacional	23
Definición.....	23
Posturas empírico-analíticas.....	25
Posiciones críticas.....	27
Posiciones interpretativas.....	28
Nuevas perspectivas.....	28
Modelo sistémico.....	30
Cultura organizacional.....	32
Identidad Corporativa.....	34
Imagen.....	35
Reputación.....	35
Aplicación de Comunicación organizacional.....	36
Comunicación Interna	39
Auditoría de Comunicación.....	48
Elementos de la comunicación organizacional	52
Comunicación externa.....	52
DirCom.....	55
Modelo de Gestión Digital.....	56
Crisis.....	57
Responsabilidad Social Corporativa (RSE).....	59
Comunicación organizacional en la microempresa.....	60
Comunicación organizacional en el Tercer Sector.....	62
CONCLUSIONES	64
SOBRE FUDELA	68
Historia.....	68

Misión.....	68
Visión.	68
Valores.	69
Filosofía.....	69
Políticas y normas.	69
Comportamientos.	71
Identidad Visual.	72
Públicos Internos y modo de relación.	73
Organigrama.	74
Públicos Externos y modo de relación	75
AUDITORÍA.....	76
Objetivo General.	76
Objetivos específicos.....	76
Metodología.	76
Resultados.	78
Herramientas De Comunicación Y Flujos De Información.	80
Ambiente Organizacional.....	85
Comunicación Dentro De La Fundación.....	87
Jefes Inmediatos y Gerentes.....	88
Conclusiones	90
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA	93
Campaña.....	93
Nombre.....	93
Mensaje.	93
Concepto.....	93
Objetivo General.	93
Campaña 1-Interactuo con mi equipo.	94
Evidencia del problema.	94
Objetivo Específico.....	94
Estrategia.....	94
Campaña 2-Conocemos Nuestra Camiseta.	98
Evidencia del problema.	98
Objetivo Específico.....	98
Estrategia.....	99

Campaña 3-Nos aliamos para ser mejores.	105
Evidencia del problema.....	105
Objetivo Específico.....	105
Estrategia.....	105
Campaña 4-¡Todos somos valiosos en este equipo!	107
Evidencia del problema.....	107
Objetivo Específico.....	108
Estrategia.....	108
Presupuesto	111
Cronograma.	112
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL	113
Campaña	113
Nombre.....	113
Concepto.....	113
Mensaje.....	114
Objetivo.....	114
Campaña 1-Comunidad.	114
Objetivo Específico.....	114
Estrategia.....	114
Campaña 2-Cooperates.	118
Objetivo Específico.....	118
Estrategia.....	119
Campaña 3-Gobierno.	121
Objetivo Específico.....	121
Estrategia.....	122
Campaña 4-Empresas	124
Objetivo Específico.....	124
Estrategia.....	124
Campaña 5-Medios de comunicación.	127
Objetivo Específico.....	127
Estrategia.....	127
Presupuesto tentativo.	130
Cronograma.	131
BIBLIOGRAFÍA	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Proceso de la comunicación según Joan Costa. (Costa, 2004)	19
Gráfico N° 2 Modelo de las cinco "íes" (Andrade, 2005, p.24).....	43
Gráfico N° 3 Representación gráfica de los objetivos de comunicación (Andrade, 2005, p.31).....	44
Gráfico N° 4 El valor final es la suma del valor de uso y del valor simbólico (Andrade, 2015).....	54
Gráfico N° 5 Versión Horizontal original	72
Gráfico N° 6 Versión vertical original	72
Gráfico N° 7 organigrama general FUDELA.....	74
Gráfico N° 8 Reconocimiento de la visión en FUDELA.	78
Gráfico N° 9 Reconocimiento de valores.	79
Gráfico N° 10 Espacios de comunicación dentro de la organización	80
Gráfico N° 11 Recepción de información acerca de las actividades de FUDELA	81
Gráfico N° 12 Efectividad de los medios usados	82
Gráfico N° 13 Principales medios de comunicación.....	83
Gráfico N° 14 Eficacia de las herramientas de comunicación.	84
Gráfico N° 15 Descripción del trabajo	86
Gráfico N° 16 Aspectos fundamentales en el trabajo.....	86
Gráfico N° 17 Sugerencias	87
Gráfico N° 18 Satisfacción con la respuesta de jefe inmediato.....	88
Gráfico N° 19 características de los jefes	89
Gráfico N° 20 Brouchure de expectativa.....	96
Gráfico N° 21 Propuesta de diseño de Intranet	97
Gráfico N° 22 Cartilla de premios.....	98
Gráfico N° 23 Cartelera de Valores.....	100
Gráfico N° 24 Actividad de fútbolín	101
Gráfico N° 25 Camiseta de Valores	101
Gráfico N° 26 Arco de valores	102
Gráfico N° 27 Diseño estatuilla de valores	105
Gráfico N° 28 Cartel de expectativa.....	106
Gráfico N° 29 Tarjeta informativa	107
Gráfico N° 30 Cartel de recordación	107
Gráfico N° 31 Diseño de planta.....	108
Gráfico N° 32 Secuencia del vídeo de recordación.....	110
Gráfico N° 33 Evento en Facebook del Campeonato Club de Ganadores	115
Gráfico N° 34 Ejemplo de concurso en Facebook	116
Gráfico N° 35 Ejemplo de publicidad en partidos.....	117
Gráfico N° 36 Ejemplo de post para Facebook.	117
Gráfico N° 37 Ejemplo de Stands para evento final.....	118
Gráfico N° 38 Invitación vía correo electrónico	119

Gráfico N° 39 Mensaje de Bienvenida página web.....	120
Gráfico N° 40 Brouchure informativo.....	120
Gráfico N° 41 Boletín informativo.....	121
Gráfico N° 42 Ejemplo de camino de globos	122
Gráfico N° 43 Boletín informativo.....	123
Gráfico N° 44 Mail de expectativa Sello de Emprendedores.....	125
Gráfico N° 45 Certificado "Los mejores del Club de Ganadores"	126
Gráfico N° 46 Placa con el sello de "Los mejores del Club de Ganadores"	126
Gráfico N° 47 Invitación para medios de comunicación.....	128
Gráfico N° 48 Boletín de prensa	129
Gráfico N° 49 Máquina de BTL.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Mapa de públicos internos y modo de relación	73
Tabla 2 Mapa de públicos externos y modo de relación	75
Tabla 4 Presupuesto Campaña Interna	111
Tabla 5 Cronograma Campaña Interna.....	112
Tabla 6 Presupuesto campaña Global.....	130
Tabla 7 Cronograma campaña Global	131

JUSTIFICACIÓN

La comunicación es el sistema social sobre el cuál se desarrollan las culturas y las relaciones humanas. Sin comunicación la subsistencia de los entornos sociales sería imposible, por lo que es el eje en el que se fundamenta todo lo que conocemos. Al igual que las sociedades las organizaciones son sistemas que afectan a su entorno y son afectados por el mismo. Desde esta perspectiva es necesario que la comunicación organizacional tenga un enfoque estructural y estratégico.

Las organizaciones, los mercados, los consumidores se encuentran en un proceso de cambio acelerado por lo que la comunicación aplicada a las organizaciones debe revelar resultados que satisfagan las nuevas necesidades. La historia de la comunicación organizacional no es muy antigua pero presenta matices muy interesantes para ser estudiados. Hoy en día la comunicación ha dejado de ser una herramienta usada de manera esporádica a convertirse en el eje transversal que apoyará a las organizaciones a alcanzar sus objetivos ahorrando costos e incrementando los valores intangibles de la misma.

Finalmente, se analizarán dos tipos de organizaciones ya que por lo general no se toman en cuenta en esta disciplina que son las microempresas y el tercer sector. Comúnmente estas organizaciones se construyen sin presupuesto para comunicación y se realiza algunos intentos esporádicos por comunicar o nada. Se investiga sobre estos temas debido a que la auditoría de comunicación que se realizará como parte de este trabajo es en una organización privada sin fines de lucro que presenta necesidades diferentes a las de las organizaciones del

segundo sector. Todos los conceptos estudiados serán plasmados en la creación de campañas de comunicación que buscarán resolver de manera creativa problemas reales.

INTRODUCCIÓN

El accionar humano está y siempre ha estado marcado por la comunicación como fundamento, la comunicación no es un momento que surge esporádicamente, es un proceso que se mantiene de manera constante y sobre el cuál se construyen los sistemas sociales. La comunicación influye en todas las disciplinas y es indispensable para toda actividad humana. Esta disciplina ha sido estudiada desde diferentes mallas incluso desde las matemáticas como el famoso modelo de información de Shannon y Weber de 1949 que sigue siendo usado con algunas modificaciones.

El presente trabajo realizará un acercamiento al origen conceptual y teórico de la comunicación organizacional. Desde cierta perspectiva existe un vacío en este aspecto por dos razones; primero es una disciplina bastante joven comparada con otras profesiones y en segundo lugar porque se ha buscado definirla desde otras ciencias como la psicología organizacional, las ciencias de la administración, la sociología entre las más importantes. En la biografía seleccionada se generó una aproximación teórica enfocada en el esfuerzo de definir la práctica desde su propia área.

Por otro lado a partir de las diferentes crisis que sufrió el mundo en el siglo pasado, la globalización, la diversificación de los mercados, el desarrollo de las tecnologías, la contaminación ambiental surge una nueva forma de hacer negocios. La comunicación organizacional se convierte en la herramienta de las organizaciones para resolver problemas

que nunca antes había tenido que enfrentar. De igual manera, dentro de la misma práctica han venido surgiendo importantes cambios que buscan profesionalizar la práctica y mejorar la posición de los profesionales del área dentro de las organizaciones.

El surgimiento del Director de Comunicaciones (DirCom) en los años noventa es el claro reflejo de la importancia que tiene un manejo adecuado y estratégico de la comunicación para encaminar a la organización hacia el éxito. Uno de los factores fundamentales en los que se trabaja es la investigación, investigar para desarrollar estrategias adecuadas para cada necesidad e investigar para estudiar la efectividad de los planes realizados. A través de la investigación se mejora la práctica del departamento porque la misma refleja resultados que dan las pautas a seguir, este conocimiento es confiable ya que tiene sustentos reales.

Otro aspecto indispensable es la definición de valores intangibles y desarrollo de marca porque son estos valores sobre los que la Gestión de Comunicación debe trabajar. Las organizaciones existen para generar réditos económicos, por esta razón la gestión de la comunicación debe garantizar que la empresa tenga los réditos económicos que espera pero con una gestión responsable en toda su cadena de producción. El mundo actual está constituido de tal manera que si una organización no maneja sus prácticas responsablemente desde una perspectiva ambiental y social los consumidores dejan de seguirla.

La comunicación aplicada a las organizaciones es fundamental pero no debe ignorarse el hecho de que las organizaciones comunican sin importar su tamaño, ya sean microempresas o transnacionales. Por esta razón, se debe aplicar la comunicación como clave de éxito para las pequeñas organizaciones y desarrollar sistemas propios que se puedan sostener tanto en este tipo de organización como en las del tercer sector. En este trabajo se

analizara a profundidad todos estos matices, teorías y prácticas de la comunicación organizacional.

MARCO TEÓRICO

Comunicación.

La comunicación es un fenómeno social existente en todas las interacciones sociales, es la herramienta de los seres vivos para transmitir información como sentimientos, ideas, deseos entre otros. Sin embargo, la comunicación es un acto de percepción e intercambio por lo que "... no podemos reducirla a transmisión de información, o sea, los medios no son necesariamente de comunicación. Los medios pueden conducir información y ese proceso es una de las etapas del establecimiento de la comunicación" (Duarte, 2003, p. 52).

Existen varias teorías que tratan de explicar la comunicación algunas desde una perspectiva funcionalista, otras desde la instrumentación, se trata de explicar el mensaje, los procesos, se la puede ver como un sistema, es decir un conjunto de procesos. Por ejemplo, se han desarrollado teorías como la Matemática de la Información, la de sistemas y la cibernética, en estas teorías se "considera a la información como la unidad de la que se compone el conocimiento y a la comunicación como el proceso por el cual puede incrementarse el conocimiento" (Aguado, 2004, p. 53).

En el intento por explicar los procesos comunicativos se fueron desarrollando diversas teorías que fueron modificando la sistemática en función de los nuevos descubrimientos y tendencias. En la actualidad, se usa con mayor frecuencia la teoría de retroalimentación o *feedback* desarrollada por Ashby, que a diferencia de las teorías

sistémicas reconoce el movimiento cíclico de la comunicación en la que los elementos son capaces de responder frente a los estímulos. Las teorías de comunicación sistémica presentan un modelo plano en el la transmisión de información, es decir, la información va de un punto a otro a diferencia de la teoría de *feedback* que funciona como un ciclo permanente. La teoría de *feedback* se desarrolla en la suposición que el individuo responde a los estímulos percibidos desde el entorno (Aguado, 2004, p. 42).

La teoría de *feedback* revolucionó la manera de pensar en la comunicación. En su marco teórico dice que la retroalimentación puede ser positiva o negativa. Cuando es positiva quiere decir que el sistema permanece estático. Cuando es negativo significa que está en constante cambio. “La comunicación humana es, además, la base de todos los sistemas de retroalimentación negativa (mantenimiento del equilibrio) de los sistemas sociales” (Aguado, 2004). Esta cita es fundamental para entender la posición que la comunicación tiene en el entorno, y la importancia de la retroalimentación para el equilibrio del sistema.

Sistema de Comunicación.

Shannon y Weber (1949) desarrollaron un sistema de comunicación basando precisamente en esta teoría, años más tarde el especialista Joan Costa modificaría el mismo sistema para dar a conocer la nueva forma de entender los procesos de comunicación. Con este concepto Joan Costa desarrolló un gráfico que representa el proceso de comunicación entendido desde esta teoría:

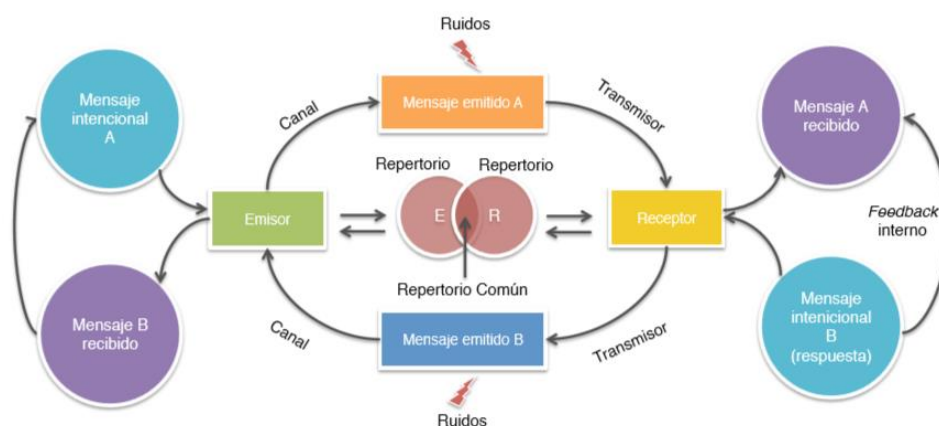


Gráfico N° 1 Proceso de la comunicación según Joan Costa. (Costa, 2004)

Cuando Shannon y Weber desarrollaron este sistema fue bien acogido tanto por los profesionales de informática como por los humanistas. Sin embargo, a pesar de ser un modelo altamente aplicable tiene sus limitaciones particularmente cuando se trata de explicar la comunicación humana ya que es un modelo matemático aplicado a las telecomunicaciones. El principal problema de este modelo es que no se puede medir el significado de lo que se transmite y este es un factor fundamental en la comunicación humana. Por esta razón Costa redefine el modelo para poder aplicarlo a la comunicación humana y poder enfocarlo a la práctica de la comunicación organizacional (2004).

Elementos del Sistema de Comunicación.

En el sistema de comunicación desarrollado desde la teoría matemática se dio un nombre y una característica a cada elemento del sistema comunicacional los mismos que serán explicados a continuación:

- **Emisor:** Contrario a lo que se podría percibir el emisor no es un alguien, no puede ser una persona sino que es una función, es la fuente donde ocurren dos cosas: “a) Se produce el mensaje mediante la selección de una serie de señales b) Se codifica el mensaje mediante un código” (Aguado, 2004, pág. 28).

- Señal: Es el símbolo que está siendo transmitido.
- Fuente: Es el conjunto de signos con el que se construye el mensaje.
- Mensaje: es el conjunto de señales escogidos para ser transmitidos.
- Código: Se puede representar como un conjunto de señales, es la transcripción que permite mandar el mensaje.
- Canal: “Es el soporte físico de la señal”.
- Receptor: Es otra función que tiene una instancia decodificadora. Esta función en el modelo modificado por Joan Costa es a su vez emisor porque brinda retroalimentación (Costa, 2004).
- Destino: El destino es donde converge toda la acción de comunicar. Es el encargado de codificar nuevamente el código para ser entendido por el receptor.
- Ruido: Cualquier factor externo al sistema que dificulte o imposibilite la comunicación se denomina ruido, en todos los sistemas está presente este elemento (Aguado, 2004, p.p. 28-29).

El proceso de comunicación se puede traducir de la siguiente manera: es la construcción y deconstrucción códigos para que puedan ser transmitidos de una fuente a otra. El emisor necesita codificar el mensaje que desea transmitir el mismo que será decodificado por el canal para llegar al receptor quien volverá a codificar las señales. La comunicación no es una acción exacta ya que hay ruido y el mensaje está sujeto a la percepción humana. Es decir, al momento de recibir un mensaje además del ruido externo hay una serie de características propias de la percepción que modificaran el mensaje original (Ellis, Richard y McClintock Ann, 1993).

La sociedad como un sistema.

La teoría sistemática estudia a la sociedad como un sistema y cada individuo es un agente que interactúa con los demás miembros. Esta interacción puede ser de diferente tipo desde involuntaria hasta necesaria. “Llamamos comunicación en un sistema social al desencadenamiento mutuo de conductas coordinadas entre los miembros de ese sistema a través de una conducta especializada en esa coordinación” (Aguado, 2004, p. 46).

Desde esta teoría se entiende a la sociedad como un sistema en el que interactúan individuos y la comunicación es la base sobre la cual se construye el mismo. Dentro de este marco hay dos elementos que conforman el sistema y son: individuo y cognición. El individuo en las organizaciones sociales humanas puede ser entendido como sujeto físico, transpersonal o colectivo. Mientras, la cognición es la habilidad que presenta un sujeto para adaptarse a su medio. Desde este marco se estudia al individuo sin ignorar el medio que lo influye y el medio con la influencia que ejerce el individuo al comunicarse (Aguado, 2004, p. 76).

La comunicación humana basa su cimiento en el significado que se traduce a través de sistemas de lingüística y forman parte esencial de las culturas (Aguado, 2004, p. 78). La comunicación humana es única comparada con otros seres vivos y se caracteriza por: El carácter de conducta simbólica aprendida, el carácter intencional y por último el carácter recursivo de la misma (Aguado, 2004, p. 78). Estas tres características de la comunicación son las fuentes o las razones por las que se constituye como la base de las estructuras sociales y de las culturas. Por un lado, la comunicación crea conductas, enmarca lineamientos y genera interacciones intencionales para desarrollar nuevos vínculos.

Enfoque de Luhmann.

Luhmann basa su enfoque en la teoría de sistemas y en el sistema de información de Shannon y Weaver. Desde este enfoque “la sociedad es, pues, el sistema de todas las comunicaciones posibles y la comunicación constituye la operación por la que el sistema social evoluciona y se autorreproduce” (Aguado, 2004, p. 77). Este gran sistema social está conformado por pequeños sistemas que deben reconocerse a sí mismos y al entorno donde se desarrollan para poder coordinar entre sí distinguiendo el ruido del mensaje para poder comunicarse.

Luhmann agrega nuevos elementos de evaluación al sistema clásico de comunicación, para él hay más factores que se deben tomar en cuenta además del receptor, emisor, mensaje, canal, código, ruido y destino. Algunos elementos que el autor considera importante agregar son:

- Expectativa de éxito: “si bien contribuye a organizar las relaciones entre sucesivas comunicaciones, supone también la introducción de cierto finalismo intencional en la teoría de Luhmann” (Aguado, 2004, p. 79).
- Código: Para Luhmann un código es un esquema general de organización de sentidos (o diferencias y relaciones) posibles.
- Medios de comunicación social: Para Luhmann son todos los instrumentos que hacen posibles los procesos comunicativos. Describe tres medios que son: “lenguaje, medios de extensión de la comunicación (tecnologías y medios masivos)” y medios simbólicos generalizados como dinero, amor, poder y verdad (Aguado, 2004, p. 79).

Hay muchas corrientes de pensamiento válidas para estudiar la comunicación dependiendo del enfoque que busque el investigador. Se ha escogido la teoría de los sistemas de comunicación por ser aplicada por teóricos importantes como Luhmann o Joan Costa. El

último enfoque teórico que se tomó en este trabajo estudia la comunicación desde su funcionalidad social y es con una intencionalidad clara. La teoría de Luhmann se asemeja mucho a las teorías o posturas usadas para definir y estudiar la comunicación organizacional. En el siguiente capítulo se estudiará a profundidad esta disciplina desde su perspectiva teórica y práctica.

Comunicación Organizacional.

Definición.

El campo de la comunicación difiere del campo de la comunicación organizacional porque al segundo lo definen corrientes del área administrativa y también social. Por esta razón en el presente trabajo se estudiarán las teorías de la comunicación organizacional contrastada con su área teórica y práctica. Así mismo, se estudiará las posturas funcionalistas desde la aparición de estos modelos hasta la modernidad. Finalmente, se analizará la comunicación en su funcionalidad práctica es decir, después de analizar todos los aspectos teóricos se hará un análisis sobre su funcionamiento e importancia en las organizaciones en la actualidad.

La comunicación organizacional tienen sus diferentes matices en cada país, no es lo mismo hablar sobre esta disciplina en Estados Unidos que hablar de la misma en América Latina. Incluso en esta misma división geográfica se pueden encontrar importantes diferencias entre los distintos países. La comunicación organizacional puede ser vista como un proceso de “transferencia de informaciones, como proceso transaccional, como estrategia de control, como equilibrio entre creatividad y sujeción y como espacio de diálogo” (Scroferneker, 2000).

En las investigaciones metodológicas se describe que inicialmente se manejaban los distintos aspectos de la comunicación con una visión mecanicista, es decir, estaban

enfocados únicamente en la transmisión de informaciones. Sin embargo, para varios autores entre estos Kunsch (2003) es indispensable reconocer nuevos enfoques para analizar esta disciplina que se fundamenten en aspectos como la cultura, las interacciones sociales y políticas sin dejar a un lado los cambios económicos y tecnológicos dentro de los procesos de comunicación.

Esta es una disciplina que puede ser estudiada desde distintos modelos o posturas, inicialmente se analizarán los siguientes: El modelo tradicional, interpretativo y la perspectiva crítica. Estos modelos fueron desarrollados por los teóricos Daniels, Spiker y Papa y son los más destacados (Medina, 2005, p.3).

El enfoque tradicional se esmera por medir y clasificar la comunicación a través de métodos cuantitativos para generar validez a la misma en el marco teórico e institucional. El modelo interpretativo por su lado analiza las organizaciones como “culturas” por esto se convierte en un espacio de transmisión de saberes colectivos. Los símbolos en este modelo tienen un significado fundamental ya que fomentan y formalizan las diferentes interacciones sociales de los miembros de la organización. Por último está la perspectiva crítica que se fundamenta en el marxismo por lo que se considera a la comunicación como el instrumento de dominación en un ambiente dominado por una persona o un grupo reducido de personas, que tienen el poder (Medina, 2005, p.p 6-7).

La comunicación organizacional es una disciplina joven que ha sido estudiada desde varias aristas como la “administración, la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología” (Medina, 2005, p.2). Desde este marco se ha definido a la comunicación organizacional como transdisciplinaria sin que esto sea algo negativo ya que el campo de acción se vuelve más amplio y completo. Esta disciplina “denota un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de

expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias)” (Piñuel, 1997).

El estudio de esta disciplina es primariamente funcionalista desde la perspectiva que se analiza la comunicación en función de su utilidad dentro de las organizaciones, estudia cómo afecta la productividad y al desarrollo de la misma. En un principio se consideraba que estaba anclada exclusivamente al área administrativa, después desde las Relaciones Públicas o Psicología organizacional (Medina, 2005, p.2). Se reconoce que la comunicación organizacional se divide en dos campos: interna y externa. Es más común la comunicación de las organizaciones enfocada a sus públicos externos aunque en la actualidad es más frecuente la utilización de la “la comunicación integrada, global, corporativa y también institucional” (Medina, 2005, p.9). La comunicación integrada se fundamenta en la combinación de ambos tipos de comunicación dentro de la organización con los empleados y también hacia afuera con los distintos stakeholders.

En Estados Unidos nace la comunicación organizacional a partir de cuatro tradiciones de comunicación que son “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” (Shumal K, 2001). Dentro de los marcos teóricos de esta disciplina se ha fundamentado en las ciencias sociales y de comunicación organizacional con un matriz enfocado en las ciencias empresariales. Federico Varona incorpora en el estudio a las escuelas funcionalistas e interpretativas después Fernández Collado incorpora las teorías críticas y posmodernas (Medina, 2005, p.8).

Posturas empírico-analíticas.

“Pueden ser ubicados el enfoque mecánico, el psicológico, el sistémico y el de la contingencia, como una de sus modalidades de expresión” (Habermas, 1989). El enfoque

mecánico se concentra en la transmisión de mensajes de emisor a receptor sin que importe la retroalimentación. Se fundamenta en la teoría de la comunicación de masas, es decir, en la organización se maneja la transmisión de información de manera vertical ascendente para reforzar la autoridad del jefe sobre sus empleados. El problema de este enfoque es que no analiza las relaciones humanas ni el clima organizacional por lo que no es un enfoque que satisfaga a todas las necesidades.

El enfoque psicológico por su parte se fundamenta en la “correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento” (Medina, 2005, p.5). Es decir, en este enfoque la comunicación en las empresas es analizada desde su influencia en el comportamiento de los individuos y como estos afectan al entorno. “la comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional, pero por otro lado, también existen explicaciones que definen a la comunicación desde una perspectiva sistémica como crítica a modelos o concepciones lineales y/o mecanicistas” (Nosnik, 1991).

Sin embargo, en los últimos años surgió un nuevo modelo de comunicación organizacional diseñado por Luis Piñuel en el que busca:

Explicar a la comunicación organizacional como un sistema permite estudiarla como proceso, o sea, como dinámica organizacional formadora de estructuras organizacionales (por ejemplo las redes de comunicación), a la vez que facilita examinarla en diferentes modalidades (intra e interpersonal y organizacional o grupal) lo que se corresponde con cuatro niveles de análisis: fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico (Nosnik, 1991).

El enfoque contingencial por su parte dice que “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre

otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta” (Fernández, 1997). Este enfoque no es considerado como un modelo de comunicación en sí pero es tomado en cuenta para el estudio de la disciplina por su importancia para entender los procesos comunicativos. Todos estos enfoques y modelos tienen un enfoque funcionalistas, es decir, son usados para entender cómo funciona la comunicación en la organización y cómo afecta está al personal y a la organización en sí misma.

Posiciones críticas.

Para Dwight Conquergood las posiciones críticas nacen a partir del marxismo, de la Escuela de Frankfurt, Habermas e incluso de la obra de Foucault (Medina, 2005, p.6). Esta corriente filosófica se fundamenta en el interés político; primero analiza la centralidad del poder en las organizaciones, el poder dentro de la organización impuesta a los empleados y como este funciona para alinear a los mismos. Este modelo “se centra en el estudio del modo en que las prácticas de comunicación en una organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de una organización” (Varona, 1999).

Este enfoque no ha sido muy efectivo en Estados Unidos según Varona pero para América Latina ha sido un poco más difícil dejar a un lado este sistema ya que las organizaciones se han constituido de manera asimétrica y ha sido difícil conseguir espacios de liderazgo alternativo. La idea de los teóricos es que se consiga un equilibrio entre ambos poderes que por un lado el poder sea de los dueños de las instituciones pero también que existan espacios alternativos de poder y liderazgo (Medina, 2005, p.4).

Posiciones interpretativas.

Se fundamenta en la realización interpretativa de los símbolos dentro de los procesos de comunicación, es una posición analizada desde teorías de la postmodernidad. Difiere de los modelos anteriores porque en esta el emisor tiene una connotación más participativa. Como dice Martin Barbero, “su carácter de proceso productor de significaciones y no de mera circulación de informaciones y por tanto, en el que el receptor no es un mero decodificador de lo que en el mensaje puso el emisor, sino un productor también” (1987).

En esta posición se considera que la organización funciona igual que la “cultura” por lo que “poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones” (Varona, 1999). Un aspecto importante de este modelo es que se basa más en los aspectos subjetivos de las organizaciones sociales que en los aspectos objetivos de los sistemas. Esta perspectiva es interesante pero a su vez debe ser medida con otro modelo más objetivo porque de lo contrario puede ser inservible para los intereses de la organización.

Nuevas perspectivas.

En las últimas décadas las organizaciones y las sociedades han ido evolucionando y por lo tanto la comunicación organizacional necesita ser estudiada desde otras aristas. “Entre ellas están la teoría de los Equipos de Trabajo con Autocontrol (Lawler, 1986; Bradford y Cohen, 1998), la Democratización de las Empresas (George Cheney, 1995; Gerald Ferris, 2000) y la Perspectiva Femenina” (Medina, 2005, p.8). El entorno organizacional se ha ido involucrado a nuevos cambios como la inserción laboral de la mujer, la nueva percepción del uso del tiempo personal, la importancia del cumplimiento de metas personales y el

reconocimiento de las metas individuales y como estas deberían estar alineadas a los objetivos organizacionales.

Cada una de las teorías son necesarias para entender cómo se desarrolla y fundamenta la comunicación dentro de las empresas. Ninguna es más importante que la otra y tampoco dan un concepto a medias, más bien se podría decir que juntas se complementan para dar una definición más completa y resolver los nuevos desafíos que presentan las organizaciones y las sociedades. Dentro del campo de estudio, se evidencia que la comunicación organizacional se ha estudiado desde otras disciplinas como las administrativas o las sociales y ha pasado por varias transformaciones. Hasta cierto punto se podría estudiar esta disciplina de manera simultánea con la comunicación social ya que ha tenido una evolución similar en ámbitos comunicacionales en las últimas décadas (Medina, 2005, p.9).

Esta aseveración toma sentido si se estudia la comunicación de masas a través de los grandes medios de comunicación tradicionales en los que no era importante la respuesta del receptor sino únicamente transmitir un mensaje. De la misma forma las organizaciones usaron los mismos medios tradicionales para llegar a sus públicos a través de diversas estrategias. Sin embargo, con el desarrollo de las nuevas tecnologías la comunicación organizacional tuvo la urgencia de convertirse en un ambiente más horizontal e interpersonal en el que el receptor se convierte en emisor de mensajes. La comunicación organizacional tuvo que evolucionar junto a la organización hasta afianzar el concepto de “cultura organizacional” en los ochenta (Medina, 2005, p.11).

A pesar de que las diferentes teorías y posturas expuestas en este trabajo han sido usadas para tratar de determinar lo que significa la comunicación institucional siempre se quedan en un aspecto funcionalista y aplicado. Académicamente hablando no existe una aseveración sobre la disciplina desarrollada formalmente y para algunos teóricos como

Cristina Baccin es necesario desarrollar conceptos en tres esferas: “epistemológicas, metodológicas y ética” (2003).

De las tres esferas la más importante es la ética que se fundamenta en reconocer el derecho a expresarse de todas las personas incluso en las organizaciones. En un inicio este aspecto no era tomado en cuenta ya que las empresas se caracterizaban por enfocarse únicamente en los intereses económicos e incremento de la productividad. En la actualidad se sigue buscando la misma finalidad con la diferencia que ahora se considera el capital humano igual de importante que la productividad empresarial.

La definición de comunicación institucional es conflictiva porque en su inicio no arrancó con una definición clara de lo que es sino de lo que no es, por ejemplo se estableció una distancia prudente con la comunicación publicitaria al saber que el objetivo de esta disciplina es vender productos. Pero si la comunicación organizacional no busca vender productos entonces se debía resolver cual es el objetivo de la misma. Para Weil, el principal objetivo de la disciplina es dar a conocer la empresa como una colectividad que se dirige a su entorno y busca adhesión al proyecto organizacional (1992). En este marco surgieron dos nuevas corrientes una funcionalista unidireccional que no reconoce la retroalimentación y otra sistémica que ve la comunicación como un proceso integral y cíclico.

Modelo sistémico.

En la última década se puede estudiar la comunicación organizacional desde su función sistémica, es decir, como un sistema que forma parte de la organización y sirve para mejorar las condiciones de la misma. Para autores como Joan Costa la comunicación en la organización sirve para armonizar las actividades de la misma con sus públicos internos y externos. Esta armonización trabaja en función de beneficiar la actividad empresarial para mejorar los resultados internamente y posicionarse mejor en el mercado.

"La comunicación corporativa incluye a la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección" (Van Riel, 1997). Según este autor se debe hacer esta clasificación ya que las tres son parte del sistema comunicativo de las organizaciones. La comunicación con dirección son todas las interacciones con los altos rangos de las organizaciones, tanto internos como externos. La comunicación de marketing por su lado se enfoca en los públicos externos en la construcción de imagen y reputación. Por último la comunicación organizativa hace referencia a instrumentos como acciones de relaciones públicas, administración y responsabilidad ambiental, dentro de este subsistema se encuentra la comunicación interna como eje fundamental de gestión (Van Riel, 1997).

Algunos autores denominan la comunicación sistemática que engloba los tres tipos de subsistemas mencionados anteriormente como comunicación global o institucional. Para que la comunicación institucional sea un eje de apoyo y transformación para la organización necesita cumplir aspectos fundamentales. Algunos de estos aspectos son: su mensaje engloba la estrategia, la identidad y la imagen corporativa y son transmitidos de manera holística a todos los públicos de la organización tanto internos como externos.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como "el sistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional" (Muriel María Luisa y Rotta, 1980). Esta definición es importante porque por un lado enmarca el enfoque funcionalista de la comunicación y por otro reconoce su posición en la sociedad. El mencionar que la disciplina contribuye con el desarrollo nacional es una aseveración que no se aleja de la realidad ya que a través de la comunicación las empresas mejoran el desarrollo de sus actividades.

Desde esta perspectiva la organización es vista como un sistema compuesto por engranajes que vendrían a ser los diferentes departamentos. Lo importante de esta perspectiva es que cada departamento tiene la misma importancia dentro de la organización lo que implica que todos afectan en la organización. La comunicación funciona como eje transversal ya que es el ente unificador de los objetivos de cada departamento con los objetivos de la organización para que el sistema sea eficiente (Van Riel, 1997).

Este breve recorrido por las diferentes teorías y posturas que se han desarrollado nos lleva al siguiente apartado en el que se analizará la cultura organizacional con todos los intangibles que la componen.

Cultura organizacional.

En el anterior apartado se analizó el desarrollo de la comunicación organizacional y las diferentes corrientes teóricas que han afectado a esta disciplina. En la actualidad el modelo interpretativo ha resultado uno de los más comunes y es el que analiza la organización como una cultura con una serie de saberes colectivos que se intercambian. Según Ritter, algunos de los elementos de la cultura son: “valores, necesidades, normas, políticas, expectativas, creencias y leyes” (2008).

Para Joan Costa la cultura es “un componente de la identidad de la empresa, y, por eso mismo, un factor de cambio y de diferenciación, tanto en el interior de la organización entre grupos, como en el exterior, entre empresas y ante el mercado y la sociedad” (2004, pág. 141). Esta cita es un referente para pensar primero en la visión de la empresa como un ente que afecta y es afectado por sus miembros como por su entorno. Otro concepto clave en la cultura organizacional son las subculturas compuestas por los miembros de un mismo departamento o por orientación geográfica (Robbins, 2014, pág. 526). Estas unidades son generadas debido a necesidades específicas que cada grupo tiene.

La cultura está sujeta a una serie de cambios y las organizaciones deben adaptarse a un mundo que funciona de manera acelerada en comparación con otros años. Una cultura exitosa se define como aquella que es adaptable al cambio y altamente homogénea. Para Ritter “la globalización, la apertura económica, la competitividad, son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones” (2008, pág. 52-61).

Rasgos Culturales.

Los rasgos culturales son todos esos factores que crean a la empresa. En este apartado se analizarán los rasgos determinantes en la cultura organizacional y sobre los cuales se debe prestar especial atención por su componente identificador para la organización. Un rasgo cultural primordial es la visión que “ayuda a los trabajadores a conocer por qué y para qué de su trabajo diario para enfocar sus labores hacia una misma meta” (Aguilera & Camacho, 2008, p. 36). En cambio la misión establece la dirección enfocada el mercado y sirve como unificador del trabajo para la consecución de un objetivo común.

Los valores son rasgos culturales que se construyen en la cotidianidad de la organización y estos pueden ser “tangibles o intangibles, sobre los cuales actúan las personas y justifican la coherencia entre su pensamiento y sus actos, es decir, son el hilo conductor de las acciones” (Aguilera & Camacho, 2008, p. 35). Los valores que enmarcan las acciones, la filosofía y el actuar de los miembros de la organización deben estar orientados a cumplir los objetivos organizacionales.

La cultura organizacional existe en sí misma porque se fundamenta en las interacciones de los miembros de la organización. El esfuerzo de la directiva debe ser construir homogeneidad dentro de esta cultura para enmarcar a todos los miembros en el mismo camino para la consecución de metas en común. Por esta razón la comunicación es clave para las empresas porque es fundamental para la formación de la cultura homogénea

acciones comunicacionales estratégicas que “exigen energía, determinación, constancia y métodos de acción originales” (Costa, 2004, p. 147).

Identidad Corporativa.

La identidad en un marco social y empresarial ha tenido importantes transformaciones en los últimos siglos. Las diferentes corrientes filosóficas han generado un nuevo debate sobre la identidad no solo en los individuos sino también en las sociedades y las organizaciones. Para Joan Costa hay tres parámetros fundamentales a medir al momento de hablar de cultura y son: La identidad cultural, la identidad transmitida y la identidad percibida. La identidad cultural significan todos los rasgos y la esencia de la organización, la identidad transmitida es el mensaje que la organización proyecta de sí misma y la identidad percibida se refiere a como la asocian los públicos que recibieron los mensajes (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, J., 2013).

Para Costa la formación de la marca debe nacer del entendimiento de estos tres parámetros fundamentales de identidad. La marca es el símbolo que representa a la organización por lo que debe simbolizar lo que la misma quiere transmitir pero a su vez debe tener correspondencia con su identidad cultural y la percepción que los públicos. Hay cinco campos en los que la identidad se refleja y son:

- 1) Identidad verbal.- Es el nombre que tendrá la organización por lo que debe ser único y enteramente identificatorio de la misma.
- 2) Identidad visual.- Se refiere a los rasgos como logo, colores, logotipo que generan un impacto visual en la marca pero también aplican todas las percepciones y experiencias de los públicos.
- 3) Identidad cultural.- Son las experiencias que la organización crea para sus clientes.

- 4) Identidad objetual.- En los objetos que la compañía posee se marcará la diferencia de su propia representación, desde los artículos más pequeños se debe reflejar la identidad empresarial y todas sus características.
- 5) Identidad ambiental.- Esta es un rasgo característico de las compañías actuales ya que a través del espacio físico generan una nueva experiencia en sus públicos y hacen que un lugar sea más agradable que otro, para visitar o trabajar en el mismo (Costa, 2004).

Imagen.

La imagen corporativa refleja la cultura organizacional. Es el sello identificador que la empresa utiliza para diferenciarse de otras organizaciones. Joan Costa (2014) definió tres tipos de imagen corporativa que son: la imagen-ficción, la imagen-ícono y la imagen-actitud. Es importante entender que no existe una disociación entre identidad e imagen ya que ambas están profundamente entrelazadas. “no existe una imagen sin identidad ya que la primera es reflejo de la segunda” (pg. 126).

La imagen está expuesta a todos los públicos tanto internos como externos y está sujeta a “lo formal, lo externo, lo superficial, a la difamación, a los emocional” (Ritter, 2014). La imagen a diferencia de la identidad enmarca según Ritter una fotografía mental en los públicos sobre la organización. Esta imagen es correspondida con la identidad y refleja la cultura organizacional permitiendo tener rasgos propios y diferenciados.

Reputación.

Este término surge en los últimos dos siglos ya que antes no era una preocupación de las empresas. Según Villafañe este término toma importancia en las empresas debido a la crisis de la comunicación publicitaria (s.f). Otros aspectos que afectaron también a que la reputación se convierta en un eje identificador del éxito o fracaso de una organización es la

crisis empresarial dada principalmente por el reconocimiento de la contaminación ambiental y la declaración de los derechos humanos (Muñoz, 2016). Al igual que los individuos y las sociedades las organizaciones se vieron obligadas a ser más responsables con su medio.

En la actualidad las empresas necesitan cumplir una serie de características socialmente aceptadas para poder funcionar. Sus prácticas deben ser amigables con el medio ambiente y las comunidades a las que afecta. Dentro de este marco de acción nace la responsabilidad social que se estudiará a profundidad más adelante. La reputación empieza a convertirse en un eje fundamental para las organizaciones al punto de convertirse en un factor de rendimiento financiero. Mientras mejor reputación tiene una empresa mayor es el poder que tiene sobre sus públicos lo que a su vez se refleja en sus acciones. La reputación “queda desvinculada de la publicidad y la venta para asociarse por primera vez con el valor del mercado” (Alloza, Carreras, & Carreras, 2013, p. 40).

La reputación es un valor económico intangible en las empresas y se debe construir con el tiempo con una imagen limpia y una identidad clara. Hoy en día las empresas adquieren mayor reconocimiento en el mercado por sus valores intangibles que por sus activos físicos por lo que desarrollar una reputación impecable es la mejor herramienta de éxito para las organizaciones en la actualidad. La reputación se refleja externamente pero debe ser trabajada desde adentro, toda la cadena de valor de la organización debe reflejar la reputación que está expresando a sus públicos.

Aplicación de Comunicación organizacional.

Ya que se han analizado los diferentes modelos y posturas teóricas que se han desarrollado sobre la comunicación organizacional se conocerá la situación de la comunicación dentro de las organizaciones en la actualidad. Generalmente, en muchas organizaciones no se considera la comunicación organizacional como un eje fundamental de

las empresas por lo que no existe un departamento de comunicación y si existe la persona a cargo puede ser alguien de cualquier profesión relacionada con comunicación pero no específicamente de esta área (Martínez, 2004).

El hecho que las organizaciones empiecen a reconocer la importancia de la comunicación tanto a nivel interno como externo es un gran paso para la disciplina. Pero el cómo se maneja la misma en la cotidianidad es preocupante para los teóricos y perjudicial para la disciplina. Cuando la comunicación en las organizaciones no se maneja de manera formal y estructurada se convierte en una encrucijada pues genera el problema más común en las empresas: “es ineficiente, resulta cara y, a final de cuentas, es vista como charlatana” (Martínez, 2004).

El principal problema que presenta este tipo de comunicación es que se maneja de manera poco profesional y únicamente técnica. Se acostumbra a usar cualquier herramienta como correo electrónico o cartelera de comunicación, el problema en realidad no se fundamenta en la herramienta en sí misma sino que su utilización no tiene un fin estratégico. Cuando no existe una estrategia o la información no se emite con intencionalidad para cumplir los objetivos organizacionales. Otro aspecto bastante común es creer que imitar herramientas que han funcionado para otras empresas será útil para la propia. Estas son algunas de las acciones que toman las empresas por lo que se genera la idea que la comunicación organizacional no es indispensable o incluso se puede considerar como un gasto innecesario (Martínez, 2004).

Lo que las organizaciones necesitan para que la comunicación sea un aliado para su desarrollo en lugar de un gasto es la asesoría de un profesional. Ya que el profesional tendrá la capacidad de desarrollar estrategias adecuadas para cada caso. Es importante entender que la comunicación en la organización debe ser manejada como otros campos dentro de la

empresa, es decir, de forma estructurada y siguiendo un lineamiento estratégico. Al igual que las áreas de ventas y administración tienen un proceso que es respetado y seguido de manera unánime para el correcto funcionamiento de la organización la comunicación necesita un sistema formal que seguir.

A pesar de que en la comunicación entran procesos subjetivos y requiere de mucha creatividad es imposible olvidarse de la parte estratégica que es primordial. Para Joan Costa hay tres pasos fundamentales a seguir en un proceso de comunicación en una institución que es investigar, generar una estrategia para después comunicar y evaluar (Muñoz, 2016).

La investigación en las organizaciones sirve para medir y conocer a profundidad la organización y sus problemas comunicacionales. Esta investigación se debe manejar de manera ética y profesional ya que los resultados de la misma serán fundamentales en el desarrollo de la estrategia. La investigación debe usar todas las herramientas investigativas que sean necesarias para obtener problemas puntuales y que la resolución de los mismos sea relevante para la organización. Entre las herramientas que se pueden usar se encuentran por ejemplo: encuestas, entrevistas, Grupos focales, observación entre los más usados (Muñoz, 2016).

Este es el proceso más importante ya que se plantean todas las acciones que la organización llevará a cabo para la resolución de los problemas comunicacionales y para la consecución de los objetivos. La estrategia se debe planificar “de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación)” (Martínez, 2004). Dentro de este proceso es indispensable considerar la realidad de la organización para que la estrategia pueda ser aplicada de manera satisfactoria. Para Martínez, otro aspecto fundamental a tomar en cuenta dentro de la planeación se debe considerar recursos humanos, materiales y económicos además de la cultura, los valores y la filosofía de la organización.

La última fase es la investigación es la evaluación que es igual de importante que las anteriores ya que en esta parte del proceso se analiza la efectividad de la estrategia y las herramientas usadas. Es importante al momento de hacer la estrategia planear objetivos generales y específicos, los objetivos deben ser medibles y alcanzables. Es decir, cuando se planteen los objetivos estos deben tener una valoración cuantitativa para que puedan ser evaluados y que estos revelen resultados que puedan ser presentados a la dirección. Uno de los retos más grandes al momento de comunicar en una organización es tratar de convencer a la dirección la efectividad de la misma porque a veces no es posible transmitir los resultados a valores numéricos.

Una vez que se han definido conceptos básicos de comunicación y sobre la comunicación enfocada en las empresas es necesario hacer un análisis por separado de comunicación interna y externa. Por lo tanto en los siguientes capítulos se profundizara en conceptos, teorías y la práctica estos dos campos de la comunicación organizacional e institucional.

Comunicación Interna.

Haciendo una pequeña recopilación sobre el significado de comunicación organizacional para poder anclarla con el significado de comunicación interna, es necesario recalcar que este ámbito está estudiado dentro del conjunto de técnicas y actividades de la gestión de comunicación. Desde esta perspectiva un significado a este tipo de comunicación es:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados,

integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005, p.17).

Para comprender el proceso de comunicación es necesario comprender que es integral, esto significa que no tiene un único enfoque sino que esta medida desde diversas características que la modifican y la reinventan. Para Andrade, algunas características que deben ser comprendidas para estudiar y manejar la comunicación son: interna-externa, vertical (ascendente y descendente)-horizontal y diagonal, formal e informal, interpersonal, intragrupal-intergrupala-institucional, verbal-no verbal (2005).

En cuanto a la diferenciación entre interna y externa hace referencia a los mensajes emitidos a los públicos internos, es decir, los colaboradores o externos que son los públicos que no forman parte de la organización pero que influyen en el accionar de la misma. La comunicación vertical por su parte se refiere a las relaciones jerárquicas dentro de la empresa. Cuando son de jefes a empleados son descendentes y si es al contrario es ascendente. Por otro lado, la comunicación horizontal se refiere a la comunicación entre miembros del mismo nivel ya sean de la misma área o no. Un modo de comunicación que ha venido tomando mayor importancia y uso en las organizaciones es la comunicación diagonal que funciona cuando miembros de distintas áreas y niveles se comunican entre sí. Este modelo ha tomado fuerza porque ahora es más común el desarrollo de proyectos interdisciplinarios (Andrade, 2005).

Otro tipo de comunicación que siempre está presente en las empresas es la formal que se transmite a través de canales establecidos y es controlada por la empresa, también los canales informales conocidos como el “boca a boca” están presentes en la organización. Esta forma de comunicarse es peligrosa para la organización ya que el mensaje no puede ser

controlado por la misma y puede generar distorsiones que afecten las relaciones interpersonales y entre departamentos.

La comunicación interpersonal se determina entre dos a más individuos de la organización, la intragrupal es cuando las personas del mismo equipo se comunican, la intergrupala se da entre miembros de distintos departamentos y por último la institucional que se establece entre la organización y sus miembros (Andrade, 2005, p.19). Finalmente tenemos la comunicación verbal y no verbal, la primera utiliza como medio de comunicación la palabra y la segunda es simbólica. En esta clasificación de términos y conceptos de comunicación es importante aclarar que las categorías no son excluyentes sino complementarias (Andrade, 2005, p.20). Por ejemplo, se pueden emitir mensajes de manera vertical a la vez que son verbales y formales también.

Inicialmente las compañías nacían y realizaban su trabajo sin tener conciencia del área comunicativa sin que esto signifique que no existía comunicación dentro de las mismas. Con el pasar de los años, la diversificación y el crecimiento del mercado se fue haciendo evidente una nueva necesidad: comunicar de manera estructurada.

Cuando las empresas crecen de manera exponencial la comunicación entre los miembros se vuelve más compleja porque por lo general se maneja una estructura jerarquizada y los miembros que se encuentran en la base de la estructura tienen menos probabilidad de conocer los objetivos y la filosofía organizacional. Por esta razón, se fue desarrollando la disciplina de comunicación interna dentro de las empresas para que los recursos de la misma no sean desperdiciados y todos los miembros de la organización estén alineados por el mismo objetivo.

Para Andrade la comunicación interna es responsabilidad de todos porque todos generan y transmiten información dentro de la organización (2005, p.22). Al igual que en

los entornos sociales las personas deben manejar la información que transmiten de manera ética, pero no siempre funciona así y hay personas que transmiten mensajes mal intencionados. Por esta razón, las organizaciones han reconocido la importancia de un departamento de comunicación que regule las relaciones interpersonales e interdepartamentales. A pesar de este reconocimiento en muchas organizaciones sigue siendo una disciplina subestimada por lo que se considera que cualquier profesional puede hacer comunicación (Martínez, 2004).

A pesar de esto la creación de un departamento de comunicación es importante y tiene su misión, objetivo y métodos de evaluación para justificar su existencia. Para Andrade el objetivo del departamento de comunicación interna es:

Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios (2005, p.22).

Andrade define que el área de comunicación interna debe fundamentarse en lo que él denomina las cinco “i”. Las cinco “ies” son “identificación, información, integración, imagen e investigación” (2005, p.22). Todos estos elementos dan forma al departamento de comunicación interna y razón de ser. Un eje transversal que debe seguir todo el proceso es la investigación en un inicio ayudará a identificar actores y necesidades y al finalizar el proceso ayudará a evaluar la efectividad de las acciones tomadas por el departamento. El autor desarrolló un cuadro que representa gráficamente a continuación:



Gráfico N° 2 Modelo de las cinco "íes" (Andrade, 2005, p.24).

La identificación por su parte consiste en generar el sentimiento de pertenencia a la organización por parte de los miembros a través de la difusión de la misión, visión, valores y filosofía. Estos conceptos aunque parezcan subjetivos se convierten en los ejes conductuales de los miembros para que puedan estar alineados con los comportamientos que la organización espera de ellos. Dentro de la identificación también se generan los símbolos como logo, colores, uniformes y todos los símbolos que llenan de significado y apelan emocionalmente a los colaboradores con respecto a la pertenencia en la organización (Andrade, 2005, p.25).

Es obligación de la persona encargada de la comunicación de la organización mantener informados a los miembros con tema de interés común de manera continua, eficiente y a través de los medios adecuados. Mantener al personal informados ayudará a que todos se sientan parte de la organización ya que todos conocen los avances y genera el sentido de orgullo y pertenencia por las cosas que se realiza. Algo que muchas organizaciones no toman en cuenta es que los miembros son el primer cliente y vocero que tiene la empresa, si ellos no están al tanto de lo que pasa dentro de la misma no podrán transmitirlo con sus contactos inmediatos perdiendo un importante medio de difusión de la identidad de la organización.

En cuanto a la integración es la función de la comunicación para adherir y cohesionar a los miembros de la organización en un mismo objetivo generando relaciones positivas dentro del mismo nivel como con sus superiores. Por otro lado la imagen busca crear una percepción positiva y sostenida de la identidad de la empresa en los mensajes (Andrade, 2005, p.30). Dentro del mismo marco el autor desarrollo el siguiente gráfico en el que se representa los objetivos de la organización enfocados en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente:



Gráfico N° 3 Representación gráfica de los objetivos de comunicación (Andrade, 2005, p.31).

En la gráfica se puede distinguir la investigación como un aspecto que engloba todo el proceso comunicativo, es importante caracterizar como aspectos fundamentales la imagen, la integración, la información y la identificación cada uno con su respectivo objetivo en beneficio con el accionar de la organización.

La investigación debe manejarse de manera profesional y es necesario recurrir a varias herramientas investigativas que permitirán medir la efectividad de las acciones tomadas, de las herramientas, el reconocimiento de la identidad y la identificación de la

imagen. También es necesario evaluar el clima laboral ya que este puede influir positiva o negativamente los procesos de comunicación. Algunas de las herramientas más comunes que se utilizan son las encuestas, las entrevistas personales, grupos focales y observaciones en el lugar (Andrade, 2005, p.32).

La organización que entra en un proceso de desarrollo de estrategias de comunicación interna debe tomar muy en serio cada proceso que se lleve a cabo. El encargado de la auditoría debe remitir su investigación únicamente a los procesos concernientes con la comunicación. Si bien es cierto se hace un análisis del clima laboral este se enfoca únicamente al tipo de comunicación que se manejan en los distintos ambientes de la organización y como estos afectan las relaciones de sus miembros. Un ejemplo clave en este punto es la comunicación ascendente, hay algunas organizaciones que están tan jerarquizadas que las relaciones de los miembros que están en la base con los jefes superiores son prácticamente inexistente generando un fuerte sentido de desigualdad y de inconformidad por parte del personal ya que sienten que su opinión no es tomada en cuenta.

Un reto que debe ser derrumbado para los siguientes años es el desconocimiento de la importancia del departamento de comunicación en las organizaciones. Para empezar, uno de los departamentos que menos presupuesto y apoyo reciben es precisamente el de comunicación. En otro ámbito muchas veces se contrata a profesionales de áreas relacionadas con la comunicación o el manejo de personal pero no necesariamente un comunicador organizacional. Desde otro ámbito uno de los errores más comunes es reducir todos los recursos del departamento a una actividad netamente técnica que consiste en rellenar de información los medios ya existentes (Andrade, 2005, p.40). Este es un problema ya que al no medir la efectividad de las herramientas y los procesos de comunicación la gestión de la misma se vuelve hasta cierto punto innecesaria.

En las siguientes líneas se realizara un análisis enfocado en la importancia de la medición de la comunicación interna para que se demuestre de manera objetiva los beneficios que la misma genera para la empresa. “La gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral” (Álvarez-Nobell, 2011). Los autores hablan de gestión integral porque la comunicación se ha convertido en un eje transversal para la organización.

El discurso generalizado es que la comunicación interna aumenta el valor de las organizaciones con los valores intangibles en los que trabaja y refuerza. Lo cierto es que a los directivos de las mismas no les interesa destinar presupuestos a supuestos sino que esperan tener resultados que se puedan representar en números objetivos como está siendo utilizada su inversión. Bajo este precepto se utiliza la metodología (ROI) que significa el retorno sobre la inversión. Es un gran reto para los profesionales del área de comunicación convencer a los directivos la importancia de manejar estratégicamente la comunicación en la empresa (Álvarez-Nobell, 2011).

Medir las acciones de comunicación interna no solo contribuirá a mejorar la posición del departamento dentro de la organización sino que también servirá para incrementar la efectividad del propio departamento. La medición permitirá conocer la percepción de los miembros de la organización, la efectividad de las herramientas y la asimilación de los mensajes emitidos. De esta forma se garantiza que los recursos invertidos en temas de comunicación interna no son un desperdicio de recursos sino un aporte a la productividad de los miembros de la organización.

La mayoría de los profesionales en las áreas de comunicación no realizan una medición de sus labores lo que limita su accionar dentro de la organización. Este es un

enfoque clave para entender porque los directores de las organizaciones no toman con seriedad el puesto de la comunicación en la empresa. Al reducir la operación del departamento a un aspecto meramente técnico, el responsable de comunicación queda al margen de las tomas de decisiones. La solución es implementar en el manejo del departamento sistemas de investigación que permitan medir los factores antes mencionados.

“Un enfoque sistémico de la gestión de comunicación organizacional implica, en la práctica, la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, finalizando con la evaluación” (Álvarez-Nobell, 2011). Este sistema permitirá por un lado diagnosticar la gestión en sí misma y por otro lado identificar en qué nivel de la gestión del departamento de comunicación está anclado a los objetivos de la organización.

En los años noventa Hammer y Champy apoyaron la instalación del concepto de “la organización en cambio”. Estas organizaciones estaban caracterizadas por funcionar con una estructura basada en procesos, tener jerarquías aplanadas, tener altos niveles de delegación y la descentralización. Otra característica definida por estos autores es la conformación de “equipos de gestión, es una organización que genera incentivos para reconocer el desempeño satisfactorio de sus medios, busca una comunicación fluida con información y capacitación constante, busca liderazgos alternativos para la toma de decisiones y resolución de conflictos” (1998).

Como se revisó en las líneas anteriores muchos autores reconocen e incitan la importancia de la medición de las estrategias de comunicación interna. Ya que esta medición apoyará a un mejor desenvolvimiento del departamento de comunicación y desde el mismo se generarán propuestas que sean realmente representativas en la gestión de la organización enmarcando el trabajo del mismo como un eje fundamental para la dirección de la empresa.

Si un profesional en el área de comunicación se remite únicamente a emitir información de manera constante pero sin analizar su relevancia y sin medir la efectividad de la misma está cayendo en el círculo vicioso de transmitir únicamente información sin que ésta tenga un efecto transformador en la organización haciendo que su trabajo sea insignificante.

Una de las herramientas más útiles que se utiliza ahora en las organizaciones para medir la calidad, efectividad y eficiencia de la comunicación en las empresas son las auditorías. Ahora las empresas contratan a agencias o profesionales externos para que midan la efectividad de sus acciones comunicativas y presenten soluciones inteligentes y estratégicas para la resolución de los problemas. En el siguiente apartado se expondrá la importancia y por menores de las auditorías de comunicación corporativas.

Auditoría de Comunicación.

“La comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento” (Varona, 1994, p. 2). En la ponencia en la que se basa esta investigación es desde la perspectiva de Estados Unidos, como ya se ha visto en anteriores apartados la comunicación organizacional tiene sus propios matices en función del país en el que se está desarrollando. Sin embargo, uno de los modelos más usados son los estadounidenses debido a que la práctica nace en este país. Para el autor la auditoría debe manejarse en dos ámbitos, la investigación macro y micro.

Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles (Varona, 1994, p. 3).

Los objetivos de las auditorías de comunicación tienen dos enfoques dependiendo del profesional que realiza la investigación, por un lado para el área académica lo más

importante va a ser rescatar conocimientos sobre la comunicación organizacional mientras para un consultor será encontrar soluciones a los problemas de comunicación de una organización (Danniels & Spiker, 1991). Varona menciona que el desarrollo de la investigación en temas de auditorías de comunicación ha sido prominente y ha tenido un desarrollo interesante a partir de los años 70 en el que se desarrolla el primer cuestionario enfocado en la auditoria de comunicación (1994, pág. 4-5).

El instrumento fue evolucionando a lo largo de los años y en 1991 Varona lo tradujo al español nombrándolo "Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación". Los factores de la satisfacción con la comunicación que evalúa esta nueva versión son los siguientes:

- 1) Información sobre la Organización
- 2) Información sobre el Trabajo
- 3) Clima General de la Comunicación
- 4) Comunicación de los Supervisores
- 5) Comunicación de los Subalternos
- 6) Comunicación entre los Empleados
- 7) Evaluación del Trabajo Individual
- 8) Medios de Comunicación
- 9) Comunicación de la Gerencia
- 10) Comunicación entre los Departamentos (Varona, 1994, pág. 5).

Según Verona hay tres formas de concebir de manera teórica las auditorias de comunicación. La primera es la funcionalista, es bastante tradicional y está enfocada en diagnosticar la efectividad y productividad de la organización. Según Danniels & Spiker esta perspectiva ve a la organización como una máquina que debe cumplir objetivos (1991). Por esta razón se cree que puede ser medida y diagnosticada de manera objetiva a través de

metodologías basadas en las ciencias sociales. En la actualidad es una perspectiva cuestionada pues se considera que se construye únicamente en función del beneficio de la administración y no a la globalidad de la organización (1994, pág. 5-6).

En la actualidad se manejan dos corrientes más modernas, la primera es el funcionalismo contemporáneo que ve a la organización desde una perspectiva más activa con respecto a la comunicación y su propio entorno. Y por último esta la corriente interpretivista que analiza a las organizaciones como culturas, esto significa que en esta posición las organizaciones se construyen a través de la comunicación por medio de símbolos socialmente aceptados y adquiridos como propios. (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, N. , 1984, p. 129). Para Varona, esta postura analiza las organizaciones desde los productos comunicacionales que la misma produce.

Desde la perspectiva interpretivista la investigación estudia la organización desde la relación e interacción de sus miembros entendiendo la posición de cada uno de ellos con respecto a los sistemas comunicacionales. Por esta razón se diferencia de la postura funcionalista ya que esta mira la organización “desde fuera” mientras que la interpretivista la estudia “desde adentro” por lo que puede tener más eficiencia en cuando a la medición y los resultados obtenidos (Varona, 1994, pág. 7).

Una de las posturas para estudiar comunicación organizacional desde la academia es la postura crítica que también está anclada a la realización de auditorías. Para Habermas, quien es uno de los defensores de esta teoría hay ocasiones en que la organización utiliza las herramientas comunicacionales en función de intereses propios o incluso políticos (1989). El investigador que analice la organización desde esta postura tiene tres objetivos que son: Entender cuáles son las prácticas comunicacionales sujetas al distorsionamiento por medio del lenguaje y los símbolos con esto develar a que intereses están sirviendo y por ultimo

definir los sistemas de opresión dentro de la organización para trabajar en ellos (Varona, 1994, pág. 7).

Las tres posturas pueden ser usadas al momento de realizar una auditoría a la organización ya que cada una de ellas tiene su propio rasgo característico. Sin embargo, hay algunas que tienen mejores resultados que otras en algunos casos y de igual manera hay otras que han tenido que evolucionar como la funcionalista para ser aplicada a las organizaciones en la actualidad. Entre las más comunes en Estados Unidos es la funcionalista contemporánea y la interpretivista por su característica de análisis desde la perspectiva de los miembros de la organización frente a los sistemas de comunicación. La menos común es la perspectiva crítica ya que es un poco más compleja desde su aplicación, sin embargo presenta sus excepciones (Deetz, 1982, pág. 135).

Herramientas de la Auditoría de Comunicación.

Cuando se han comprendido claramente las posturas teóricas sobre las cuales se ha construido la auditoría de comunicación se expondrá los diferentes mecanismos que se puede usar en la misma para obtener los resultados esperados. Las dos herramientas más básicas y comunes son la entrevista y las encuestas. La entrevista permite tener un acercamiento más cercano con los miembros para conocer su posición frente a la comunicación y la organización en sí misma y la encuesta permite analizar de manera más formal y objetiva por medio de métodos estadísticos, además de ser un método fácil y económico (Downs, 1976, pág. 67).

El “análisis de la transmisión de mensajes” fue desarrollado por Keith Davis y busca entender el proceso de difusión de mensajes en la organización, es un método valioso ya que permite comprender el sistema de comunicación integral y vislumbrar las falencias del mismo. Otro método que se puede usar es el “análisis de experiencias críticas de

comunicación” este método consiste en conocer las experiencias comunicativas de los miembros a través de entrevistas. Para estudiar la estructura comunicacional y su efectividad se usa el “análisis de las redes de comunicación” (Downs, 1976). Otros métodos que también se pueden usar son la entrevista grupal o el análisis de productos comunicacionales entre las más frecuentes.

La esquematización de las auditorias de comunicación no solamente ha beneficiado a la disciplina y al desarrollo de la misma en las organizaciones. Uno de los beneficios más importantes que han presentado las mismas es la demostración objetiva que si existen aspectos de la comunicación que afectan la efectividad operativa de la organización. De la misma manera a través de la medición de la comunicación se da al trabajo del comunicador una nueva postura frente a la organización ya que lo posiciona en un rango de desarrollador estratégico.

Elementos de la comunicación organizacional.

Comunicación externa.

La comunicación externa se diferencia de la comunicación interna porque el público receptor es diferente y los objetivos de la misma son otros. Una definición que se ajusta bastante bien con el concepto que se quiere dar a la misma en este trabajo es la siguiente:

Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Publicas como la publicidad (Andrade, 2005, p.17).

La comunicación organizacional está anclada a las organizaciones desde los años ochenta y han tenido una importante diversificación no solo en conceptos sino también en

las prácticas y herramientas que utiliza. De la misma manera ha evolucionado para convertirse en un instrumento organizacional para la consecución de metas y el incremento de los valores intangibles de la compañía como la marca, la imagen y la reputación como se vio en el primer capítulo de este trabajo. En los años 80 las agencias de publicidad y relaciones públicas empiezan a tener un crecimiento exponencial en los mercados desarrollando las siguientes técnicas:

- Relaciones con los medios (media relations).
- Investigación de mercados (research).
- Relaciones con la administración (external affairs).
- Comunicación interna.
- Programas de fidelización de consumidores y de relaciones con clientes.
- Publicidad convencional: anuncios, spots, cuñas y publicidad exterior.
- Alternativas a la publicidad convencional (Álvarez, 2013, p.p 4-5).

Desde esta perspectiva estas herramientas se han vuelto fundamentales para las organizaciones siempre y cuando las mismas respondan a una estrategia que busca satisfacer los objetivos organizacionales. Bajo esta premisa el mercado ha ido cambiando hasta crear la conciencia de la importancia de los valores intangibles de la organización. En este enfoque el precio de los productos se va formando en función de los siguientes elementos: “valor de cambio (Marx), de credibilidad (Shumpeter), de signo (Baudrillard)” (Álvarez, 2013, p.5). Esto convierte a los intangibles un nuevo elemento constituyente de la organización.

Andrade desarrolla el siguiente gráfico para explicar los modelos económicos bajo los cuales se desarrolla la actividad de la comunicación global.

ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO - 1980

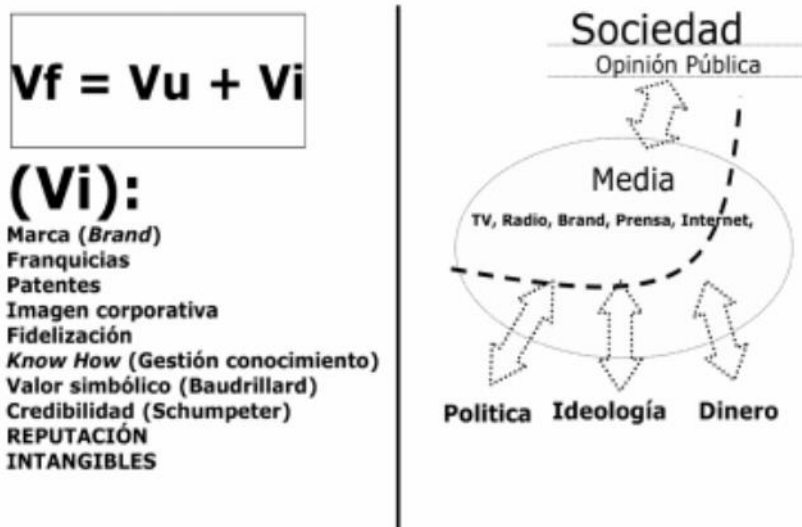


Gráfico N° 4 El valor final es la suma del valor de uso y del valor simbólico (Andrade, 2015).

Por un lado está el modelo económico que fundamenta el valor tangible que viene a ser (Vu) y el valor intangible o (Vi) en el que ingresan los diferentes conceptos que se desarrollan en el ámbito comunicacional. Por otro lado, el modelo de la izquierda reconoce que todos los aspectos sociales son recreados y planteados socialmente a través de la media, es decir de la comunicación. Esto implica que todo lo que se desarrolle dentro del mercado debe estar controlado a través de la gestión de comunicación (Álvarez, 2013, p.6).

En los años noventa vuelve a surgir un nuevo cambio importante, nace el Director de comunicaciones o DirCom quien será el encargado de darle un vuelco a la comunicación en la organización para convertirla de una estrategia corporativa a una función transversal de la misma.

DirCom.

El DirCom proviene de las siglas Director de Comunicaciones, es una nueva figura que ha surgido dentro de las empresas para solucionar necesidades recientes. Antiguamente, en las empresas se acostumbraba a manejar la comunicación empresarial de manera separada sin que los mensajes emitidos por un departamento estuvieran anclados a los otros. Sin embargo, esto ha cambiado y las empresas han desarrollado la necesidad de tener una sola dirección para que la comunicación emitida por la misma sea clara y refleje los resultados que se esperan. La creación de este puesto está generando un nuevo giro a la comunicación empresarial ya que todos los esfuerzos comunicativos van enfocados en un mismo sentido.

La serie de cambios que ha vivido el mundo desde la transformación de las telecomunicaciones con el internet y el rápido desarrollo de las tecnologías involucran cambios importantes en las organizaciones. Para Costa los cuatro factores fundamentales que generaron este cambio de visión son: “la era de la comunicación, la economía de la información, cultura de servicio y sociedad de conocimiento” (2009). La comunicación vive por esta razón una nueva era aplicada en las organizaciones como instrumento transformador y no como una herramienta más (Costa, 2009).

El DirCom es una figura que entra a ser un eje transversal de la organización esto significa que va a modificar todos los aspectos y departamentos de la misma. Es parte de la dirección de la empresa y las decisiones que tome serán parte de la estrategia corporativa porque en esta nueva visión la comunicación se enfoca en resolver los objetivos organizacionales. El DirCom “es quien asume la responsabilidad de definir y concretar la política de Comunicación Corporativa [...] velar por el incremento del capital de activos intangibles: la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas” (Costa, 2014).

Aplicada a la práctica la gestión de comunicación se ha centrado principalmente en la gestión de la reputación e intangibles (Imagen, marca, identidad), la relación directa con sus públicos y el desarrollo de índices de valoración de la comunicación (Álvarez, 2013, p.11).

Modelo de Gestión Digital

Según Álvarez la comunicación organizacional debe ser entendida desde una perspectiva cambiante, el mundo cambia constantemente y los mercados también. Las nuevas tecnologías han creado nuevos diálogos, nuevos lenguajes y desde la dirección de la comunicación es necesario implantarlos, comprenderlos y desarrollarlos. Por esto el autor enumera una serie de aspectos de mundo contemporáneo que determinarán la nueva forma de manejar la comunicación más allá de una perspectiva funcionalista o instrumenta.

1. El mercado digital: Es la nueva era del mercado con una base de información, se está dejando a un lado el viejo mercado limitado por la localidad y las fronteras a un mercado global y en constante transformación.
2. Autoservicio: Es un mercado que nace para satisfacer nuevas necesidades y está enfocado en ahorrar costes. Los consumidores son menos y cada vez más selectivos.
3. Nuevo modelo de negocios: Desde la perspectiva comunicacional se deberá abandonar la producción de publicidad convencional y migrar a tecnologías individuales de interfaz propia. La sociedad de masas se está disolviendo por lo que los medios tradicionales deberán ser sustituidos por el “Messenger media”.
4. Técnicas básicas de gestión: Los públicos han cambiado y las nuevas tecnologías de información están desplazando poco a poco los medios tradicionales.

Desde la gestión de la comunicación se debe generar herramientas que sean interpretadas y dirigidas de manera individual a cada individuo.

5. La inmediatez de las TIC: las tecnologías han generado en los individuos la urgencia de la instantaneidad de la información, es un reto para la comunicación social y organizacional manejar la comunicación con interacciones en tiempo real de tantos agentes al mismo tiempo.

6. La Web y los transportes: La web incrementa la capacidad de empatía y cercanía con los públicos por lo que se convierte en una importante estrategia para generar valor.

7. Canalizar las acciones: La única manera de llegar a nuestro público y conocer su respuesta en la actualidad es a través de la interconectividad móvil o en la web (Álvarez, 2013, p.11-12).

La comunicación cambia en función de los cambios sociales que se van dando porque es un eje que modifica y es modificado por las relaciones humanas. En la comunicación organizacional se trabaja con los intangibles de la compañía para incrementar el valor de la misma. Uno de los principales intangibles es la reputación que puede ser perjudicada en momentos de crisis, si estos no son administrados de manera adecuada. Antes de la generación de la web 2.0 la crisis se podía solucionar en días, ahora debe ser resuelta en minutos (Muñoz, 2016).

Crisis.

Los procesos de crisis se pueden dar en cualquier nivel tanto individual como organizacional e incluso social. “La crisis es una perturbación que requiere de los esfuerzos conjuntos de los miembros de la organización para salir adelante y debe sustentarse en la

planificación [...] como en la identidad” (Cruz Sandoval & Gozávez Serrano, F. , 2005, págs. 170-171).

Existen muchas definiciones y clasificaciones de crisis, sin embargo por la naturaleza de este trabajo solo se tomará la clasificación que mejor se ajusta a los objetivos del mismo. La clasificación que se tomará como referencia fue desarrollada por González Herrero en 1996 y las clasifica en función de la capacidad de intervención de la organización. Estas clasificación se divide en dos: las crisis evitables y las no evitables que son accidentales y operativas (pág. 179). Esta clasificación es necesaria en este trabajo porque sustenta la tesis de la importancia de la gestión de comunicación integral en las organizaciones.

Las crisis evitables se pueden manejar a través de la planificación estratégica, el manejo adecuado y transparente de la imagen corporativa, la reputación y demás intangibles de la organización. Las crisis también se pueden dar entre los públicos internos o los públicos externos pero sin importar cuál de ellas este afectando a la organización ambas pueden ser críticas para el funcionamiento de la misma, además, una crisis interna afecta la reputación externa y viceversa.

Existe toda una estrategia para determinar los procesos de crisis, evaluarlos, controlarlos y principalmente prevenirlos. En la perspectiva teórica existe una serie de postulados desarrollados en los últimos años referente a la resolución de crisis en los que interactúan materias como la resolución de conflictos y negociación entre los más importantes (Cruz, S. & Gozávez, F. , 2005, pág. 189). Sin embargo, el enfoque actual del manejo de crisis es la prevención a través de herramientas como el Manual de Crisis y el desarrollo de estrategias de control de imagen y reputación (Muñoz, 2016).

Responsabilidad Social Corporativa (RSE)

La responsabilidad social corporativa se puede definir como “la contribución permanente y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa” (Suárez, S. & Pérez, C. A. , 2010, pág. 2). Aquí hay dos aspectos claves, el primero es que la Responsabilidad Social Corporativa debe aplicarse en prácticas responsables no puede quedarse únicamente como un anuncio y el segundo aspecto es el objetivo de la misma ya que no se debe confundir con filantropía empresarial.

La responsabilidad social implica una visión integral de la sociedad y su desarrollo, que comprende las dimensiones social, ambiental y económica de las organizaciones, y entiende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejoras en la calidad de vida de las personas y la vigencia de organizaciones comprometidas con las libertades y los derechos humanos, y el cuidado del medio ambiente (Guía Técnica Colombiana N°180 de Icontec, 2008, pág.35).

La Responsabilidad Social nace por la necesidad de las empresas de constituirse como un actor más de la sociedad, pero un actor que genere cambios positivos. En los últimos siglos con la construcción de los derechos humanos y ambientales la sociedad se ha involucrado de una forma más voluntaria y consciente a los procesos de beneficio comunitario y ambiental para mejorar la calidad de vida de personas en estado vulnerable y las organizaciones se han encaminado con el mismo enfoque (Briceño, S., Mejías, I., & Moreno, F. , 2010).

La responsabilidad social está directamente relacionada con la reputación de las organizaciones. La reputación se construye en función del desarrollo de buenas prácticas

laborales en toda su cadena de valor, desde la obtención de materiales hasta la entrega del producto final. “Desde esta nueva lógica, ahora una empresa para ser reputada no sólo necesita obtener un excelente retorno económico sino hacerlo de manera sostenible y ello implica una visión ética de los negocios” (Villafañe, 2005, p.4).

Es necesario implementar la Responsabilidad Social Corporativa a la práctica de gestión comunicacional de una manera responsable. Realizando investigación y evaluando constantemente el proceso para garantizar que los objetivos tienen un impacto positivo y real y que se estén cumpliendo los mismos de manera adecuada. Finalmente, es meritorio no olvidar bajo ninguna circunstancia la importancia de no confundir la filantropía con Responsabilidad social o comunicar los proyectos cuando estos no se están realizando (Villafañe, Reputación Corporativa, 2005).

Comunicación organizacional en la microempresa.

La comunicación existe en todos los entornos donde interactúan personas. Esto implica de igual manera que las empresas sin importar que tan grandes o pequeñas sean también comunican. Es un verdadero reto para una organización pequeña u organizaciones del tercer sector conseguir presupuesto de comunicación ya que no todas las organizaciones entienden el valor estructural de la comunicación.

Abraham Nosnik desarrolló un modelo de comunicación organizacional llamado “comunicación productiva” (Nosnik, 2003). Para Nosnik, la comunicación se fundamenta en el poder que tiene un individuo o grupos de individuos al transmitir información. Por esta razón define tres niveles de transmisión de información que son:

1. Primer nivel: la fuente o emisor tiene mayor acceso a la información que el receptor, es el único que emite información.

2. Segundo nivel: Este nivel es dinámico en el que el receptor tiene la posibilidad de transmitir mensajes y dar una retroalimentación.
3. Tercer nivel: El autor lo denomina productivo en el que el punto clave no está ni en el emisor ni en la retroalimentación sino en la receptividad del emisor al receptor, viceversa y de ambos con el sistema comunicacional. En este tercer nivel la comunicación se vuelve eficiente y encamina a todos los miembros integrantes del sistema en la consecución de sus metas (Nosnik, 2003).

Para Nosnik “la comunicación productiva como fuerza evolutiva en las empresas, adopta dos formas principales: como procesos de mejora continua y como procesos generales de comunicación” (Romo, 2008). Lo importante de este enfoque es que desplaza la teoría de la comunicación como poder a compartir ese poder de manera inteligente para alcanzar objetivos más amplios.

La mayoría de las microempresas se desenvuelven en la primera fase comunicación descrita por Nosnik, lo que implica que es una comunicación deficiente que no genera ningún beneficio relevante para la organización. Las microempresas caen en un círculo vicioso de poca productividad, insatisfacción por parte de los miembros de la misma y desconocimiento por parte de los públicos externos. Los microempresarios dicen que hacer comunicación es demasiado caro y con sus presupuestos tan reducidos no tienen la posibilidad de acceder a este mecanismo en sus organizaciones (Romo, 2008).

La percepción de que la comunicación por parte de los microempresarios, en la que se concibe como un servicio que no se puede costear genera un nuevo debate sobre la aplicabilidad de la comunicación a las diferentes organizaciones. Por esta razón, se debe desarrollar soluciones creativas y prácticas para que las microempresas puedan encontrar la

utilidad en la comunicación y se convierta en su impulso para crecer y desarrollarse mejor en el mercado.

Si se presta mayor atención a las microempresas y la comunicación se convierte en un eje transversal de la misma desde su inicio, cuando esta logre crecer y posicionarse en el mercado no va a descuidar su área de comunicación lo que incrementará aún más sus posibilidades de éxito respecto a sus objetivos. Existen modelos que pueden ser aplicados en las microempresas con el “comunicación productiva” entregando a todo el sistema de comunicación el equilibrio que necesita para satisfacer las necesidades de todos los miembros que interactúan en la misma generando una organización sana y competente (Romo, 2008).

Comunicación organizacional en el Tercer Sector.

El trabajo investigativo está logrando que la comunicación organizacional tenga su propia definición y sus matrices de representación lo que fortalece su posición en el ámbito académico y empresarial a su vez. A pesar de esto la comunicación organizacional está enfrentando nuevos retos como la división de los sectores en el mercado como el primario, el secundario y el terciario. La existencia de estos tres sectores ha obligado una mayor especialización en cada uno ya que presentan necesidades y características propias que deben ser satisfechas. Según Orosa, es fácil comprender la diferencia entre los tres sectores desde ámbitos tan básicos de la comunicación como el emisor, receptor y mensaje (2006).

En primer aspecto: el emisor, se diferencian entre público y privada u organizaciones sin fines de lucro. En cuanto al receptor, se diferencia a) en el aspecto público se dirige a toda la ciudadanía, b) en el sector privado se dirige al consumidor pero en el c) sector terciario la ciudadanía es un gestor social independientemente de su posición. Por ultimo en lo que respecta al mensaje el sector primario tiene la obligatoriedad de emitir información a

la ciudadanía, el segundo sector busca persuadir pero el sector terciario debe ser la movilización social (Orosa, 2006).

Según la autora la comunicación organización en el primer y segundo sector están bien divididas y cada una tiene sus propias características y campos de acción. Pero el sector terciario al ser tan joven y estar incursionando recientemente en el campo social de la comunicación no existe un modelo propio por lo que las organizaciones sin fines de lucro siguen el modelo del sector empresarial. El problema con esta adopción es que la comunicación con los medios de comunicación es deficiente y las ONG tienen un alto reto al momento de comunicar sus proyectos ya que pueden ser incomprendidos por los medios de comunicación.

CONCLUSIONES

La comunicación es un factor que influye todas las prácticas sociales y es a través de la misma que se generan los vínculos entre las personas, se constituyen culturas y se fortalecen las comunidades. El estudio de la comunicación ha requerido de varias áreas debido a su complejidad y amplio campo de acción. Desde la matemática y la informática o las ciencias de humanidades se han agregado detalles importantes para su significación y clasificación. En la actualidad se entiende la comunicación como un sistema de intercambio de información a través de códigos este modelo se ha aplicado tanto a las telecomunicaciones como a la comunicación humana.

La comunicación organizacional ha sido explicada desde distintas posturas y modelos pero todos se han caracterizado por ser de carácter funcionalista, es decir, se generan para explicar cómo funciona la disciplina en las empresas. Las posturas de comunicación buscan solventar las necesidades teóricas y prácticas a través de explicaciones sobre el funcionamiento de la comunicación. La postura más utilizada en la actualidad es la interpretivista que considera a la comunicación dentro de las empresas como un circuito cerrado de transmisión de mensajes tanto internos como externos. Dentro de este circuito la información es transferida entre las distintas fuentes y se generan nuevos mensajes, lo que significa que es un proceso que reconoce la retroalimentación.

La comunicación organizacional es una disciplina joven y transdisciplinaria esto implica que puede ser estudiada desde distintas áreas como la psicología organizacional, la administración, antropología, entre otras. Esta característica es muy valiosa porque le da matices únicos que pueden ser aprovechados al máximo. A partir de los años setenta se empieza a evidenciar la importancia del manejo adecuado de la comunicación en las

empresas ya que la misma se puede convertir en el mejor instrumento para alcanzar diversos objetivos. Por esta razón se fue desarrollando diferentes estrategias, metodologías, cursos universitarios para generar perfiles de profesionales capaces de enfrentar los desafíos de las organizaciones.

Dentro de las empresas la comunicación organizacional o corporativa se divide en dos: interna y externa. La comunicación interna se encarga de estudiar todos los procesos de comunicación y clima laboral a través de la investigación para generar estrategias que permitan cumplir los objetivos organizacionales. Estas estrategias se verán plasmadas en tácticas comunicacionales como herramientas y actividades que generaran bienestar por parte de los miembros de la organización. Además la comunicación interna se encarga de fortalecer la cultura organizacional para que se mantenga una cultura homogénea lo que le permitirá fortalecer los valores intangibles.

Lo más importante en la comunicación global es la construcción de valores intangibles como la reputación, la marca o la imagen. Con el cambio de los mercados y el capitalismo tardío la información se convirtió en un negocio, por esta razón los valores intangibles son tan importantes. En la actualidad el valor de las empresas se calcula sumando sus activos fijos con los valores intangibles que la misma ha ido desarrollando, pero en los últimos años el valor intangible supera en réditos económicos a los activos fijos. Todas las estrategias y tácticas que se desarrollan en la comunicación global están enfocadas en este sentido.

Uno de los mayores retos que se presentan al momento de crear un departamento de comunicación es justificar su existencia frente a la directiva. Las empresas existen para generar capital, esto implica que todos los departamentos de la misma deben encaminarse con este fin. Cuando se trata del departamento de comunicación muchas empresas tienen sus dudas acerca de la inversión que van a realizar en el mismo. La raíz del problema se

encuentra en dos situaciones: la primera es que algunas empresas contratan a cualquier profesional a encargarse del manejo de comunicación y la segunda cuando el comunicador se remite únicamente a transmitir información.

Uno de los aspectos fundamentales en esta disciplina es la aplicación de la investigación enfocada en conocer en primera instancia los problemas que presenta la empresa; y en segundo lugar para evaluar la efectividad de los planes planteados. La implementación de la investigación en los procesos de comunicación permite que las estrategias que se desarrollen tengan un sustento real por lo tanto mayor garantía de éxito. Pensar la comunicación desde una visión estratégica es un gran reto para los comunicadores ya que muchas veces se suele pensar de manera táctica únicamente, es indispensable hacer una diferenciación entre estos dos procesos ya que la parte táctica debe nacer desde la estrategia y no ser el enfoque central de los procesos.

La comunicación organizacional es pensada en empresas grandes, multinacionales que manejan presupuesto gigantes, la comunicación para los emprendedores se ha convertido en un lujo. Desde esta perspectiva en este trabajo se ha analizado la realidad de la comunicación organizacional en las microempresas ya que las mismas no pueden costear un departamento de comunicación. En realidad no existe un modelo establecido para este tipo de organizaciones por lo que la comunicación no es una prioridad para las microempresas. Esto es un grave error ya que al no usar la comunicación de manera estratégica pierden valiosas oportunidades de posicionarse mejor en los mercados.

La comunicación debería ser para las microempresas un importante aliado de éxito ya que apoyara al conocimiento de sus proyectos a sus públicos objetivos y permitirá que los miembros de lo misma se sientan más a gusto en su trabajo. Pensando a futuro, una empresa que desde su inicio implementa y reconoce la importancia y beneficios de la comunicación cuando se constituya mejor en el mercado el departamento de comunicación

tendrá una posición estratégica y no relegada a un extra en la empresa. Otro campo en el que la comunicación organizacional necesita experimentarse es en el sector terciario. El sector terciario no busca ni los objetivos del sector primario ni los del sector secundario por esta razón su comunicación no se debería manejar igual que en los otros sectores ya que no es posible alcanzar los objetivos que se espera.

La comunicación organizacional ha tomado un importante lugar de importancia dentro de las organizaciones ya que se ha reconocido su utilidad y se ha logrado transmitir esta utilidad en términos económicos. El siguiente paso de la comunicación organizacional pero específicamente de los profesionales del área es desarrollar todas las habilidades que esta demandante disciplina requiere para que la misma tenga el reconocimiento que necesita. La investigación y la implementación de estrategias que contribuyan a la consecución de objetivos garantizarán que la comunicación sea considerada dentro de la organización como un eje indispensable de desarrollo.

SOBRE FUDELA

Historia.

FUDELA, es una organización no gubernamental sin fines de lucro que trabaja en Ecuador desde hace 11 años, es parte de redes nacionales e internacionales, como: Pacto Global – Capítulo Ecuador (miembro del Directorio); Plataforma de Responsabilidad Social de la Sociedad Civil; Confederación de Organizaciones de la Sociedad Civil; Partners of the Americas, Street Football World (SFW), Movimiento Football for Hope de la FIFA. También cuenta con alianzas con el sector privado: Academia y empresas, entre las principales, General Motors, Directv, Universidad San Francisco de Quito, entre otras. Sus principales campos de acción son: educación, uso del tiempo libre, sostenimiento emocional, medios de Vida (Empleabilidad-Emprendimiento), movilidad humana.

Misión.

Ejecutar de manera efectiva y eficiente programas sustentables de desarrollo humano integral, con alto impacto, para mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerables.

Visión.

La Fundación de las Américas para el Desarrollo será una institución consolidada, auto-sostenible, de alta efectividad y eficiencia, de reconocido prestigio nacional e internacional y líder de la sociedad civil, en la ejecución de programas innovadores de desarrollo humano integral de alto impacto, dirigidos a los sectores vulnerables, convirtiéndose en un referente válido de gestión transparente en el ámbito técnico y administrativo.

Valores.

- Integridad.
- Responsabilidad Social.
- Solidaridad.
- Compromiso.
- Mística de Servicio.

Filosofía.

Integridad: Nos mostramos tal como somos, con virtudes y defectos, con posibilidades y limitaciones, con identidad colectiva de lo que somos y lo que queremos lograr, y con transparencia que se refleja en nuestras acciones y prácticas.

Responsabilidad Social: Tenemos un fuerte vínculo con todos nuestros grupos de interés; es por esto, que damos respuestas transparentes y oportunas, generando bienestar, sinergia y procesos sostenibles.

Solidaridad: Damos lo mejor a otro: recursos, tiempo, compañía, apoyo, para lograr su verdadero desarrollo.

Compromiso: Cumplimos y mantenemos promesas, acuerdos, parámetros y valores establecidos dentro de FUDELA, lo cual nos lleva a confiar, a trascender y a marcar la diferencia.

Mística de Servicio: Mostramos una imagen real, que se refleja en nuestras acciones.

Políticas y normas.

Dentro de FUDELA no hay un manual de políticas establecido formalmente, sin embargo, los miembros de la institución siguen unos lineamientos básicos de

comportamiento. En las entrevistas y observaciones que mantuvimos dentro de la fundación resultaron importantes algunas normas que los miembros han asimilado y las manifiestan en sus labores diarias. Es importa recalcar que en un momento inicial si desarrollaron un manual de políticas internas, sin embargo, el mismo se encuentra desactualizado y nunca se puso en práctica.

- Puntualidad y horas de trabajo: Varios miembros reconocieron que no importa mucho cuantas horas permanecen dentro de la organización sino que tan eficiente es el trabajo que se realiza dentro de estas horas.
- Honestidad en sus labores: Al ser una fundación la transparencia en la gestión administrativa y financiera es fundamental para velar por la integridad y la reputación de la organización.
- Respeto e integridad: Especialmente en el trabajo de campo para los voluntarios y facilitadores es fundamental mantener siempre una línea de respeto con las personas con las que trabajan principalmente con mujeres y niños.
- Comunicación abierta y constante: A pesar de no tener canales de comunicación planificados de manera estratégica los miembros de FUDELA permanecen en contacto constante para resolver los temas de los proyectos. Esto se facilita debido que no es una organización muy grande y pueden tener contacto directo entre todos.
- Eficiencia y organización: Debido que trabajan por medio de proyectos todos los miembros deben estar sincronizados para la resolución de las metas en el tiempo establecido.
- Relaciones humanas: Los miembros de la organización tienen un alto sentido de compromiso con la organización y sienten que su trabajo tiene mayor relevancia porque a través del mismo se ayuda a personas en situación de vulnerabilidad.

- Uniformes y presentación personal: Dentro de la fundación no se utiliza uniformes, especialmente dentro de oficinas. Tampoco es un ambiente completamente formal pero los miembros deben estar bien presentados.

Comportamientos.

Explícitos.

- Trabajo en equipo: Ser capaces de coordinar y sintonizar con una visión común, lo que permite dirigir todos los esfuerzos y capacidades individuales hacia los objetivos e identidad corporativos.
- Calidad y Excelencia: Realizar acciones con efectividad, alineándolos a la identidad corporativa y generando valor en todos los procesos.
- Liderazgo: Facilitar y generar procesos desde diferentes posiciones, de una forma proactiva, responsable y participativa, en función de la identidad institucional.
- Mejoramiento Continuo: Evaluar, innovar y direccionar, respondiendo continua y efectivamente a los cambios y desafíos del entorno.

Implícitos.

- Proactividad: Los miembros de FUDELA funcionan de manera autónoma para cumplir sus metas, al no tener una normativa específica sobre cómo resolver los problemas deben actuar bajo su propio criterio pero siempre respondiendo a la identidad corporativa.
- Compromiso: En el ambiente laboral de FUDELA es evidente que los miembros de la organización cumplen su trabajo con entrega porque creen en la contribución que la organización hace por la sociedad.

- Amabilidad: Al ser una organización pequeña el contacto es constante con todos los miembros de la organización. Por esta razón es fundamental que todos tengan buena relación.
- Organización: Los miembros de FUDELA se dividen el trabajo por equipos en función de los proyectos, esto implica que deben mantener siempre sus tareas organizadas para cumplir las metas.

Identidad Visual.

Logotipo.



Gráfico N° 5 Versión Horizontal original



Gráfico N° 6 Versión vertical original

Públicos Internos y modo de relación.

Tabla 1 Mapa de públicos internos y modo de relación

Público	Subpúblico	Modo de relación	Herramientas
Dirección	Gerencia	Gestión y toma de decisiones.	Correo electrónico, llamada telefónica, Skype, Whatsapp, reuniones departamentales. Comunicación directa con los empleados, principalmente con el área administrativa y la dirección de proyectos.
Administrativo	Administrativo	Gestión de actividades y procesos.	Correo electrónico, llamada telefónica, Skype, Whatsapp, reuniones departamentales. Comunicación acerca de temas administrativos y de gestión. Las carteleras la usa principalmente este Subpúblico ya que está en esta área de la oficina.
	Financiero	Administración de recursos económicos	Correo electrónico, llamada telefónica, Skype, Whatsapp, reuniones departamentales. Información y consultas sobre temas contables, financieros, compras y aprobaciones para los proyectos. Las carteleras la usa principalmente este Subpúblico ya que está en esta área de la oficina.
	Técnico	Mantenimiento técnico	Llamada telefónica, cartelera principal.
Proyectos	Director de proyectos	Gestión y organización de proyectos	Correo electrónico, llamada telefónica, Skype, Whatsapp, reuniones departamentales. Ellos usan principalmente los medios electrónicos ya que su gestión está principalmente fuera de la ciudad.
	Facilitador de proyectos	Ejecutor de proyectos	Llamada telefónica, Skype, Whatsapp, reuniones de campo. Ellos son los que trabajan constantemente en el campo de acción de la fundación por lo que es difícil que revisen sus correos. Pasan la mayor parte del tiempo fuera de la ciudad.

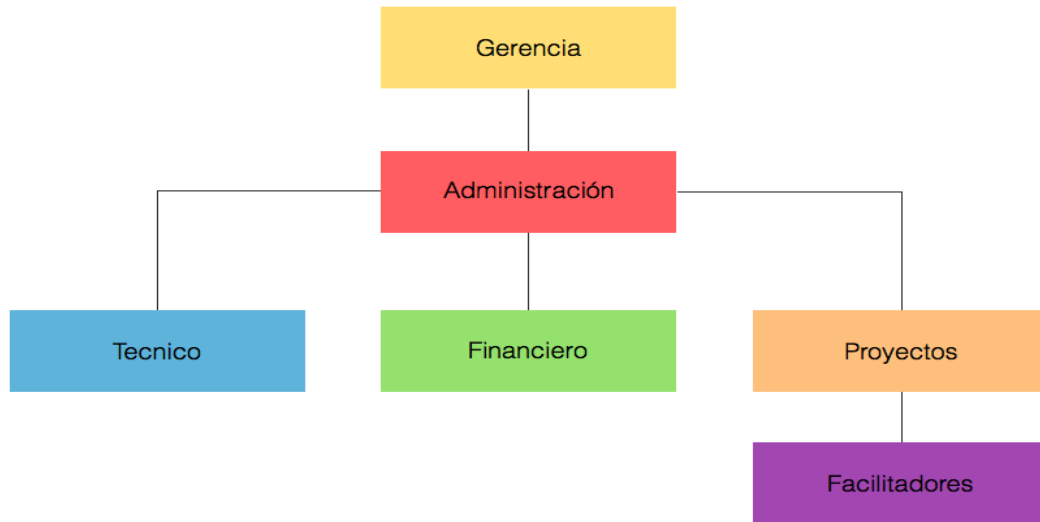
Organigrama.

Gráfico N° 7 organigrama general FUDELA

Públicos Externos y modo de relación

Tabla 2 Mapa de públicos externos y modo de relación

Público	Subpúblico	Modo de relación
Medios de comunicación (TV, radio, prensa)	Comunidad	Relación ocasional por correo electrónico, teléfono. Principalmente se contactan para que se cubran los eventos.
Comunidad		Facebook, medios de comunicación
Aliados	Cooperantes	lobbying, llamadas telefónicas, reuniones, conservar relaciones
	Empresas	lobbying, llamadas telefónicas, reuniones, conservar relaciones
	Donantes	lobbying, llamadas telefónicas, reuniones, conservar relaciones
Gobierno		lobbying, llamadas telefónicas, reuniones, conservar relaciones

AUDITORÍA

Objetivo General.

Diseñar un plan de comunicación interna para FUDELA donde se pueda medir varios aspectos de la organización con la finalidad de proporcionar un ambiente de trabajo favorable para todos sus empleados, donde todas sus acciones se basen en una buena comunicación.

Objetivos específicos.

- Conocer si FUDELA tiene una comunicación efectiva que involucre a todas las áreas y si utiliza las herramientas necesarias para llegar a ellos.
- Identificar si todos los empleados conocen y usan correctamente los rasgos culturales y físicos de la empresa.
- Averiguar si los empleados de la empresa se sienten a gusto en su posición y con las demás personas para que generen una buena imagen interna y externa.
- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional de FUDELA para realizar un cambio y mejorar su comunicación.
- Conocer el tipo de comunicación interna que manejan en la empresa.
- Establecer los canales de comunicación a través de los cuales los empleados de la fundación se mantendrían informados.

Metodología.

El presente estudio es de tipo descriptivo, analítico, cualitativo y cuantitativo, en el cual se utilizará un enfoque no experimental de tipo transversal; con entrevistas personales,

entrevistas múltiples, observaciones de campo y encuestas que fueron realizadas en FUDELA. En esta investigación se usó la población en lugar de una muestra considerando que el número de observaciones no es muy grande. Tampoco se dividió la muestra por departamentos debido que no es representativo para el presente estudio.

1. Observación de comportamientos dentro de la empresa. (Cualitativa):

Se hizo un trabajo de observación, donde se pudo identificar diferentes formas de comunicación alrededor de toda la organización.

2. Entrevista Personal (Cualitativa)

Se realizaron entrevistas a 3 miembros de la empresa que tienen diferentes funciones y son de departamentos diferentes. Como parte de las entrevistas preguntamos sobre cómo se siente en su puesto de trabajo, como ven el trabajo conjunto de FUDELA y si creen que la comunicación dentro de la fundación es efectiva.

3. Encuesta a los empleados que conforman FUDELA (Cuantitativa)

En esta etapa de la investigación mandamos una encuesta electrónica a los miembros de la fundación para tener una opinión general de como se ve a FUDELA y su comunicación interna. Nos concentramos en 5 aspectos clave de comunicación interna para medir el estado de los canales de comunicación en la fundación:

- a) Conocimiento de Cultura Organizacional.
- b) Flujo de información y Herramientas de comunicación.
- c) Ambiente de trabajo.
- d) Comunicación dentro de la Fundación.
- e) Relación con jefes inmediatos y gerencia.

A continuación se detallará cada uno de estos aspectos según las respuestas de la encuesta que fue realizada a todos los departamentos dentro de la fundación. Así mismo se hará mención de cierta información relevante que se pudo obtener a través de las entrevistas personales manteniendo su anonimato.

Resultados.

Cultura Organizacional.

Es importante que los miembros de una empresa u organización sepan la cultura organizacional ya que de esta forma conocen qué es y a dónde se dirige la misma. En FUDELA la gran mayoría de los empleados en todas sus áreas conoce la Misión de la fundación (90% contestaron correctamente) y los usos correctos del logo institucional (100% contestaron correctamente). Por otro lado, encontramos que muchos empleados no tienen conocimiento de la visión y los valores de la fundación.

La visión: Respuesta correcta C

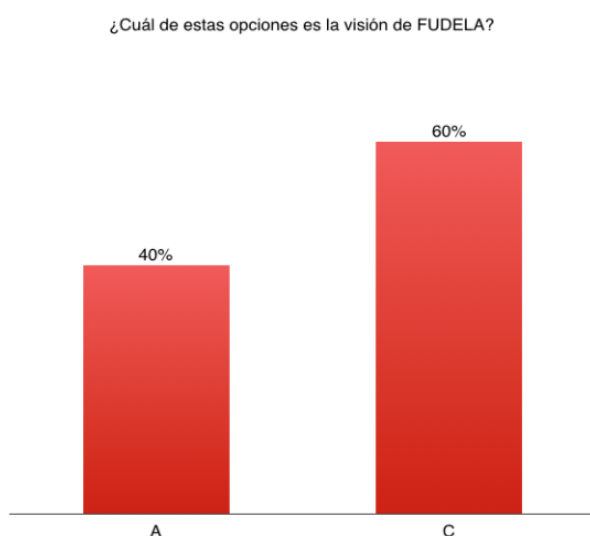


Gráfico N° 8 Reconocimiento de la visión en FUDELA.

C es la respuesta correcta. Al ser una fundación con un número bajo de empleados, esa comparación de 40% vs. 60% nos da a entender que casi la mitad de los empleados en la fundación no saben cuál es su visión. Recordemos que la visión de una empresa es de mucha importancia ya que determina los objetivos de la misma a donde se dirige.

Para los valores. Las respuestas correctas son las siguientes:

- Compromiso
- Integridad
- Responsabilidad Social
- Solidaridad
- Mística de Servicio

De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los tres que mejor identifican a FUDELA?

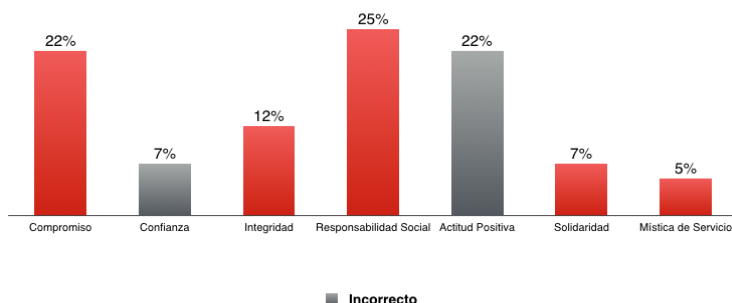


Gráfico N° 9 Reconocimiento de valores.

Como se puede apreciar en el gráfico, los valores Compromiso y Responsabilidad Social son bien conocidos por los empleados de la fundación. Integridad está en un punto medio, lo cual significa que solo la mitad de los empleados conoce a este valor como parte de FUDELA.

Solidaridad y Mística de Servicio son los que menos porcentaje tienen. Estos dos valores tienen menos de 10% lo cual significa que tan solo 1/5 de los empleados conoce que estos valores son parte de la cultura de la fundación. Los valores son indispensables para una organización ya que en ellos se basa el comportamiento de sus empleados. Así mismo, a través de las entrevistas pudimos identificar que no existe una asimilación de los valores por parte del personal, ya que cuando se trabajó en los mismos no se realizó un trabajo de interiorización de los mismos

Herramientas De Comunicación Y Flujos De Información.

En esta sección investigamos y analizamos sobre las herramientas de comunicación y el flujo de información dentro de la fundación. Esto nos ayuda a saber de qué forma se está transmitiendo la información y que tan informados están los empleados de la fundación sobre las actividades de la misma.

¿Cree usted que existen espacios para que todos los que conforman la Fundación se informen sobre las actividades de la misma?

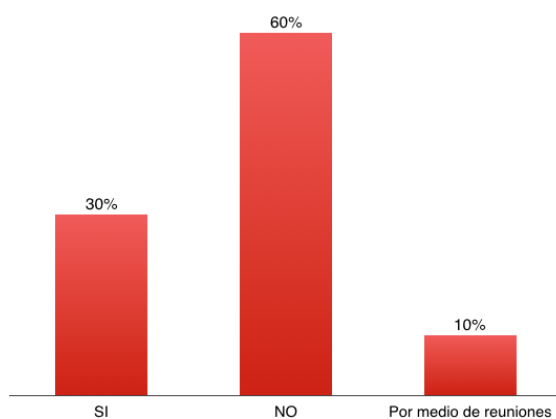


Gráfico N° 10 Espacios de comunicación dentro de la organización

Al preguntar si los empleados consideraban que existían espacios donde todos los que conforman la fundación se mantengan informados sobre lo que está pasando dentro de la organización y sus actividades en general, el 60% respondió que no. Este 60% representa

a más de la mitad de los empleados, lo cual significa que existe una inconformidad en cuanto a las herramientas de comunicación. En las entrevistas y observación analizamos que se informa a los empleados sobre las actividades de la fundación exclusivamente por medio de reuniones departamentales o correo electrónico. Estos dos medios tienen sus deficiencias. En el primero se enteran de los avances de los diferentes proyectos pero no la esencia de los mismos. En cambio en el correo muchas veces no alcanzan a revisar la información por saturación en la bandeja de entrada.

¿Considera que usted está al tanto de las actividades de la Fundación?

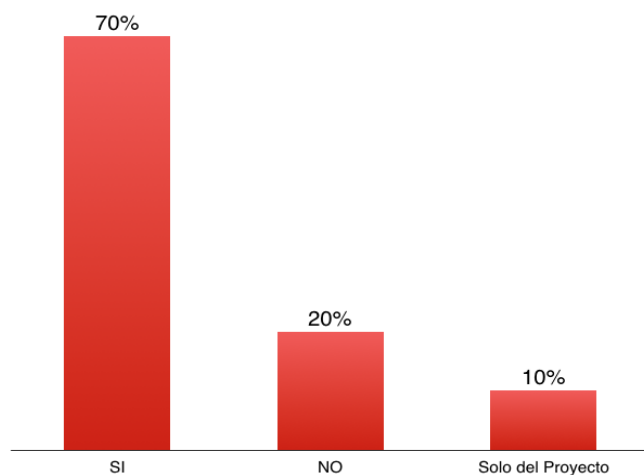


Gráfico N° 11 Recepción de información acerca de las actividades de FUDELA

Sin embargo, al preguntar a los empleados si sentían que están al tanto de las actividades de la fundación un 70% respondió positivamente. Un 20% respondió de forma negativa y un 10% respondió como comentario personal que solo está al tanto de lo que se realiza en su proyecto pero que no sabe lo que se realiza en los otros. Los entrevistados estuvieron de acuerdo que generalmente los empleados tienen conocimiento de lo que se realiza en el proyecto asignado específicamente mas no de todos los proyectos que tiene la empresa.

En cuanto a las encuestas, un 60% de los empleados creen que no existen medios adecuados para recibir información. Un 10% creen que faltan medios y el otro 10% piensa que se podría mejorar esta comunicación. Entre estos dos forman la gran mayoría. 80% de empleados que piensan que hay que mejorar cómo se maneja y se transmite la información dentro de la fundación.

¿Considera que dentro de la empresa hay los medios adecuados para recibir información?

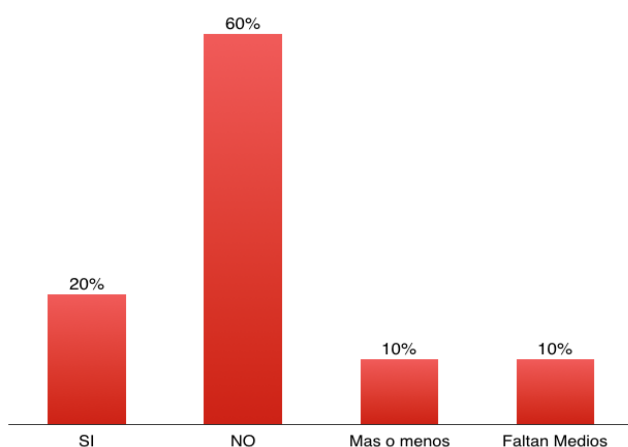


Gráfico N° 12 Efectividad de los medios usados

En las entrevistas, todos los empleados estuvieron de acuerdo que si bien existe medios para comunicar sobre las actividades de la empresa, muchas veces no son suficiente para obtener toda la información y que sería de mucha utilidad encontrar opciones alternas para que todos los de la empresa se mantengan informados de todos los proyectos que esta realiza. Además, es importante mencionar que es natural que los miembros conozcan vagamente lo que ocurre en la organización ya que son pocos empleados. Sin embargo, la directiva reconoce que necesitan establecer medios formales y fluidos de comunicación ya que si la fundación crece será cada vez más difícil comunicarse y recibir información de la institución.

¿Cuáles son los principales medios de comunicación que usted utiliza?

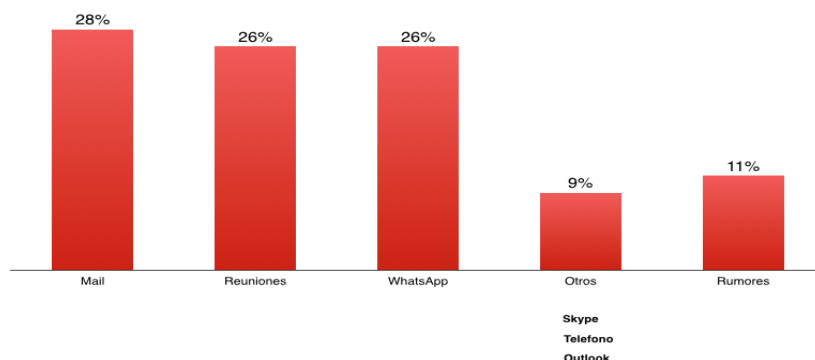


Gráfico N° 13 Principales medios de comunicación.

Como se puede ver en el gráfico, los medios de comunicación más utilizados dentro de la empresa son el MAIL, REUNIONES y WHATSAPP. Con un total del 80% entre los 3. Como sugerencia y otros medios de comunicación están: Skype, Teléfono y Outlook que se utilizan con poca frecuencia y no por todos los empleados con un 9%. Los entrevistados están de acuerdo que estos tres son los medios que más se utilizan, pero no creen que no son suficientes para cubrir toda la información ni llegar efectivamente a todos los empleados.

Por otro lado tenemos como el cuarto medio de comunicación dentro de la empresa los rumores con un 11%. Tanto en las entrevistas como en las encuestas se ve al rumor como un medio de comunicación válido dentro de la empresa y no en muy pocas ocasiones tiene una connotación negativa.

Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia.

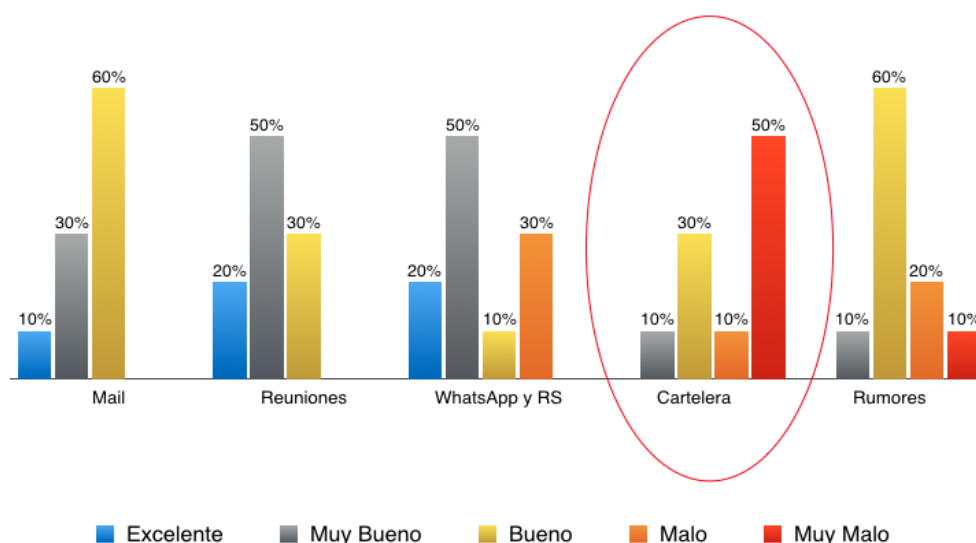


Gráfico N° 14 Eficacia de las herramientas de comunicación.

Según este gráfico las herramientas de comunicación: Mail y Reuniones funcionan bastante bien, no de forma excelente pero entre muy bueno y bueno. WhatsApp y Redes Sociales tienen un 30% de mala calificación (el más alto de la herramienta) donde se puede ver que casi la mitad de los empleados no están de acuerdo con cómo se utiliza esta herramienta.

La fundación cuenta con la herramienta CARTELERA pero según las encuestas esta no tiene un buen uso para la comunicación interna. Según las entrevistas, esta herramienta no está del todo actualizada como debería estar y que la encargada de ese trabajo era la del departamento de comunicación que ya no está en funcionamiento. En la actualidad tienen tres carteleras, la principal está a la entrada de las oficinas con varias fotos de las actividades de la fundación pero las otras dos son de uso individual.

A pesar de que no todos en la empresa utilizaban el rumor como herramienta de comunicación, todos tuvieron que calificarla. Este tipo de comunicación tiene un 60% de calificación BUENA y un 10% de MUY BUENA. Esto da un total del 70%. Los empleados están de acuerdo con que el rumor es efectivo para la comunicación de la fundación. Por otro lado en la entrevista con la dirección se comunicaron que los rumores en la fundación no tienen un enfoque negativo, ya que todos los miembros de la fundación buscan el bien común. Si se llega a generar algún rumor negativo la gerencia trabaja para disolverlo.

Ambiente Organizacional.

Es importante medir el ambiente laboral ya que muchos problemas de los empleados nacen por la mala comunicación que se puede tener entre departamentos, jefes inmediatos o gerencia. Además, el conocer sobre cómo se sienten los empleados en su espacio de trabajo nos puede ayudar a determinar si el problema de comunicación es causado por inconformidad.

3 palabras que mejor describan su trabajo

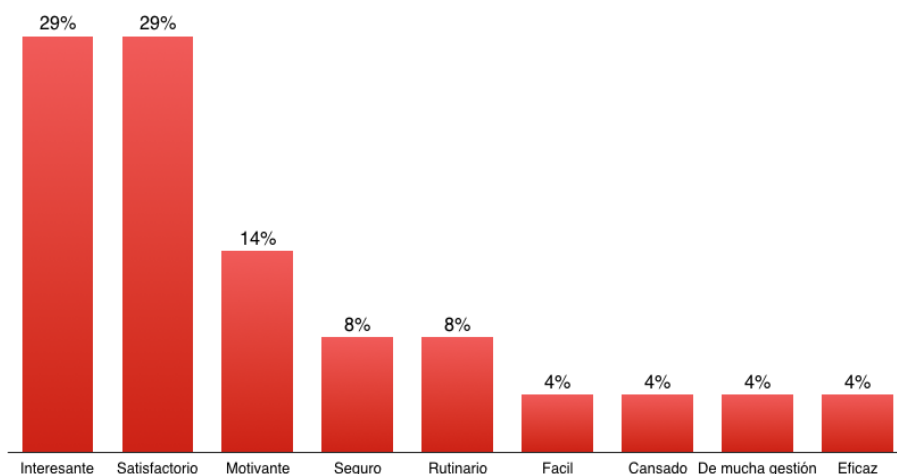


Gráfico N° 15 Descripción del trabajo

Un 58% de los empleados califican a su puesto de trabajo como interesante y satisfactorio, lo cual es positivo. Hay que tomar en cuenta este cuadro ya que a pesar de que la mayoría de respuestas son positivas, podemos ver que hay un 8% de respuestas donde lo califican como rutinario. Otro 8% califica su trabajo como cansado y de mucha gestión, lo cual nos da un total del 16%. Esta cifra representa más o menos 3 personas en la empresa.

Señale los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo

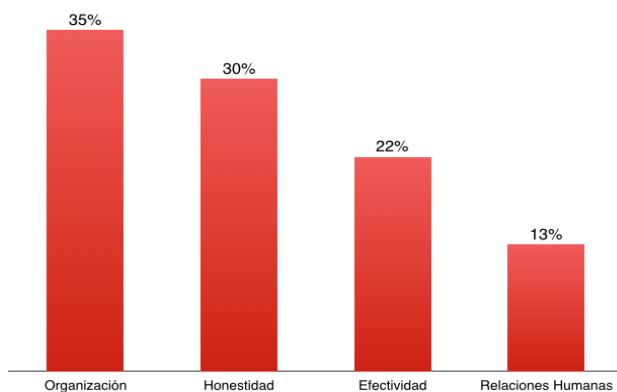


Gráfico N° 16 Aspectos fundamentales en el trabajo

Es fundamental saber qué es lo que los empleados buscan en un puesto de trabajo, de esta manera se puede crear un ambiente laboral favorable tanto para los empleados como para la empresa. Un 35% de los empleados dicen que lo más importante para un lugar de trabajo es la Organización. Este aspecto es crucial ya que en las entrevistas personales el tema de la organización fue mencionado varias veces. Según resultados de la investigación, se necesita mejorar la organización en algunos aspectos como la organización en procesos de gestión, comunicación y administración. Al preguntar a los empleados sobre su relación con el personal de trabajo en su área, las respuestas fueron positivas. Excelente con 70%, Muy buena con 20% y Buena con 10%.

Comunicación Dentro De La Fundación.

Es importante conocer cómo se maneja la comunicación dentro de la organización. Conocer cómo se comunican entre departamentos, a donde se dirigen las sugerencias y las dudas de los empleados, si estas son respondidas y si todos los miembros de la organización tienen un espacio para dar su opinión.

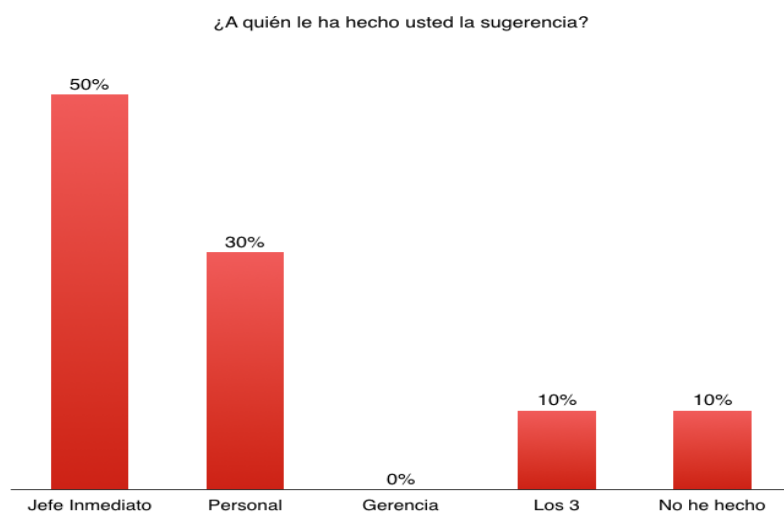


Gráfico N° 17 Sugerencias

Al preguntar a los empleados en la fundación si habían hecho alguna sugerencia sobre la empresa un 90% respondió que SI. Al preguntar a donde se dirigieron para hacer esta sugerencia un 50% respondió que dirigida a su jefe inmediato directamente y un 30% respondió que se la realizaron a una persona de su misma área de trabajo.

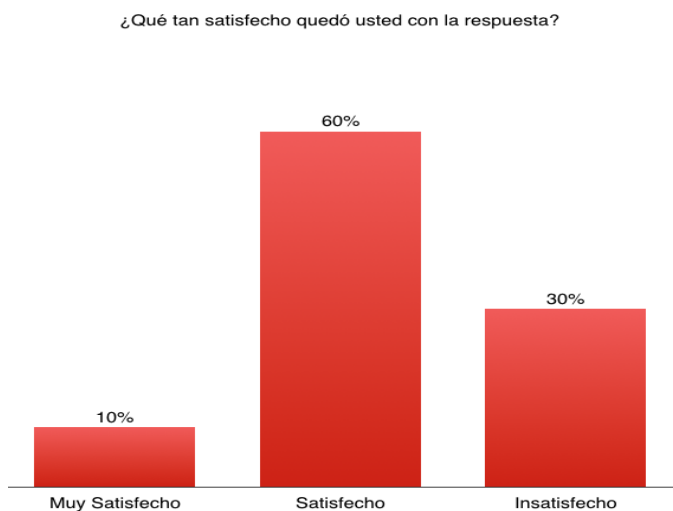


Gráfico N° 18 Satisfacción con la respuesta de jefe inmediato

Al preguntar sobre la respuesta que recibieron a esta sugerencia, los resultados mostraron que más de la mitad de los empleados (70%) quedaron satisfechos y muy satisfechos con su respuesta. Mientras que por otro lado, un 30% quedó insatisfecho. Hay que poner atención a este 30% ya que todos los miembros de la empresa necesitan tener un espacio para poder dar su opinión sobre su espacio de trabajo y recibir una respuesta concreta. De esta forma los empleados se sienten escuchados y tienen más confianza en la organización y sus encargados.

Jefes Inmediatos y Gerentes.

Es importante analizar la relación que tienen los empleados con sus jefes inmediatos y con gerencia ya que los empleados tienen que sentir que su jefe está ahí para apoyarlo y

guiarlo cuando lo necesite. De esta forma el trabajo se vuelve más óptimo ya que no tienen miedo de preguntar cuando tienen una duda y están seguros de que su buen trabajo va a ser reconocido.

En la fundación, los empleados están conformes con el trabajo y el trato de sus jefes inmediatos. Los empleados calificaron a sus jefes inmediatos en las siguientes áreas:

- Da buen ejemplo (100% Positivo)
- Demuestra dotes de liderazgo (100% Positivo)
- Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos (80% Positivo)
- Identifica los objetivos en su área de forma clara (80% Positivo)
- Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos (80% Positivo)
- Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos (80% Positivo)
- Toma decisiones de forma eficaz (80% Positivo)
- Comunica de forma clara y efectiva (80% Positivo)

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato

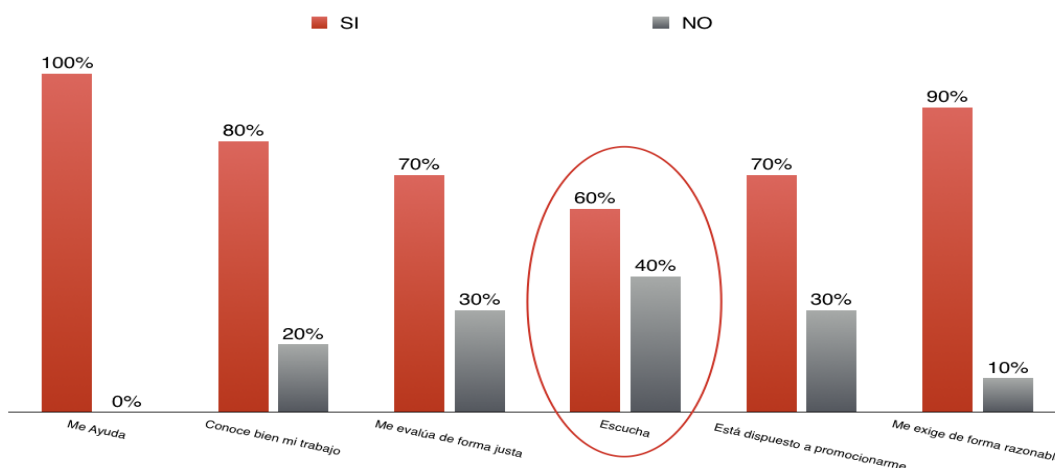


Gráfico N° 19 características de los jefes

Conclusiones

Podemos concluir que en FUDELA, el conocimiento de la cultura organizacional es relativamente alto pero tiene ciertas falencias. Es decir, si bien se tiene conocimiento sobre la misión y la utilización correcta del logo, existe una falta de información sobre su visión y sus valores. Como ya fue mencionado, estos dos aspectos son cruciales para una organización como FUDELA ya que determinan a donde se dirige la empresa, sus objetivos y los valores de trabajo que se va a utilizar para llegar a los mismos. Este dato importante si tomamos en cuenta el hecho que la fundación nunca ha trabajado en el posicionamiento de la cultura organizacional en la mente de los empleados.

En cuanto a las herramientas de comunicación internas y al flujo de información dentro de la organización podemos decir que los empleados en todos los niveles y en todas las áreas sienten que sí están informados sobre algunas actividades de la empresa y que las 3 herramientas de comunicación tienen un funcionamiento valido dentro de la misma. No obstante, los empleados sienten que no existen espacios adecuados donde se informe sobre todas las actividades de la organización y es un tema importante que necesita solución. Los mismos empleados dan sugerencias de comunicación como: Skype y Outlook. Por otro lado, en FUDELA se utiliza al rumor de forma considerable como herramienta de comunicación y en la mayoría de los casos se lo ve como algo positivo. Esto ocurre porque toda la información viene desde los jefes inmediatos y la gerencia, al no existir medios de comunicación efectivos para transmitir mucha información, se recurre al rumor.

Las carteleras existentes en la organización no tienen un uso adecuado ya que en lugar de presentar información sobre los proyectos o actividades de la empresa se da un uso casi personal a las mismas. En las entrevistas el área administrativa mencionó que sí sería interesante generar una intranet para la organización ya que de esta manera puede trabajar

todos de manera sincronizada. También están abiertos a la interacción por medio de integración y coaching para mejorar las relaciones pero más que nada la comprensión del trabajo que realiza la fundación y la asimilación de la cultura organizacional.

El ambiente organizacional en la fundación es bastante positivo. Los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y sus compañeros en general. Hay que poner especial atención a las respuestas que dieron algunos de los empleados sobre su puesto de trabajo: Rutinario, Cansado y de mucha Gestión. Si bien no fueron muchos los que dieron esta clase de respuestas, siempre es recomendable ver por el bienestar laboral de cada uno de los empleados en una organización. A pesar de que los empleados creen que si existe un buen flujo de información comentan que falta una estructura de procesos no solo en el área comunicacional, sino que en otras áreas como las de gestión de proyectos y administrativa. Según algunas opiniones por ahora funciona porque son pocos miembros, pero si la organización llega a crecer esto va a traer problemas. Además, el no tener un flujo adecuado de comunicación disminuye la productividad.

Al ser una organización relativamente pequeña, la comunicación en cuanto a sugerencias entre departamentos y niveles es bastante buena. Los empleados tienen confianza de acercarse a su jefe inmediato con cualquier sugerencia que quiera hacer sobre la fundación. Podemos concluir esto ya que un 80% de los empleados respondieron que estuvieron satisfechos con la respuesta que recibieron a su sugerencia. Por otro lado, los empleados no hacen sugerencias a la gerencia directamente, prefieren hacerlas a sus jefes inmediatos o a sus compañeros de trabajo.

Por último, la relación entre empleados y sus jefes inmediatos es muy buena. La mayoría de personas calificó con una puntuación de 80% positivo a 100% positivo en la mayoría de aspectos. Hay que tomar en cuenta que uno de los aspectos en los cuales fueron

más criticados fue en el aspecto de Escuchar. Las estadísticas mostraron que muchos empleados sienten que su jefe inmediato no los escucha, aunque esto se puede comparar con el hecho de que no existan medios de comunicación establecidos por lo que las respuestas pueden ser insuficientes.

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Campaña.

Nombre.

“Juntos jugamos por FUDELA”

Mensaje.

La comunicación y la estrategia son claves en el fútbol para tener éxito en cada partido, de la misma manera una organización debe trabajar de forma coordinada para que todos se encaminen por un mismo objetivo.

Concepto.

El eje de acción para la fundación es el fútbol como agente transformador de vidas positivamente. Por esta razón se relacionarán conceptos de esta disciplina como: trabajo en equipo, liderazgo, complicidad, apoyo mutuo y estrategia en la campaña. Estas características serán el agente transformador al interior de la fundación para que todos los miembros estén alineados con la cultura organizacional, exista un buen ambiente laboral y que la comunicación sea fluida y constante.

Objetivo General.

Resolver los 4 problemas comunicacionales determinados en la auditoría para que la comunicación sea clara, fluida y se maneje de manera formal para reducir la existencia de rumores por medio de herramientas útiles. De la misma manera, se buscará mejorar el ambiente laboral y se generará una estructura de procesos de comunicación.

Campaña 1-Interactuo con mi equipo.

Evidencia del problema.

La auditoría reveló que un 60% de los miembros de la organización consideran que no hay espacios adecuados para comunicarse por lo que utilizan el rumor en un 8%.

Objetivo Específico.

Crear una herramienta fácil de administrar que tenga información de los proyectos, cronograma, información sobre la empresa para que la comunicación en FUDELA sea formal y actualizada. El objetivo de esta campaña es incrementar los espacios para comunicarse en un 80% y reducir la utilización del rumor al 0%, ya que el mismo funciona porque no existen canales formales para comunicarse. Esta campaña se realizará en un plazo de un mes.

Estrategia.

Generar una plataforma virtual para que todos los miembros de FUDELA puedan comunicarse entre sí y conocer las características de los proyectos que se estén manejando y los avances de los mismos de manera práctica pero formal. Conociendo la forma de trabajo de la fundación y las condiciones de cada miembro la plataforma será autogestionable, de acceso universal y de fácil uso. El hecho de que no todos los miembros visiten la oficina limita el uso de carteleras, de igual manera el correo electrónico presenta sus problemas ya que está saturado de información, por el momento la fundación no cuenta con presupuesto para tener un departamento comunicación por lo que la solución más práctica es esta plataforma.

Táctica.

Desarrollar una intranet moderna de fácil uso que se pueda administrar incluso desde el celular. Esta intranet tendrá cuatro partes importantes: Proyectos y desarrollo, cronograma y comunidad. Los gerentes de proyecto deberán ingresar información sobre cada proyecto y deberá actualizar los avances del mismo progresivamente. El cronograma es colaborativo y se podrá usar de forma privada o pública a la vez invitando a otros miembros (Se incluirán fechas conmemorativas como la fundación de la institución o el cumpleaños de los miembros). El área de comunidad está enfocado en la gente, aquí se podrán incluir opiniones e incluso crear foros de dialogo entre varios miembros. La plataforma también tendrá un espacio para que cada miembro tenga la posibilidad de crear un proyecto propio que funcione para la fundación y mantenerlo en privado hasta ser aprobado por la directiva. De la misma forma existirá un espacio para que la misión, visión y valores estén en permanente exposición de los miembros de la fundación al igual que los formularios y manuales a nivel administrativa.

Mensaje.

Nuestro compromiso es mantenernos informados.

Expectativa.

Se creará un brouchure en forma de pelota de fútbol con tres caras en las que se colocarán los siguientes mensajes en cada cara.

- Primera cara “Te imaginas estar al tanto de todo lo que pasa dentro de FUDELA”.
- Segunda cara: “¡Pronto será posible!”.

- Tercera cara: “Adivina que estamos creando y gana puntos para un premio sorpresa. Llena tu idea en el recuadro con tu nombre y entrégalo en la dirección”.



Gráfico N° 20 Brouchure de expectativa

El brouchure está pensado para entregarse en edición impresa pero también tendrá su versión digital para los miembros que no estén dentro de la ciudad. El mensaje del final se conecta con la fase de recordación.

Informativa.



Gráfico N° 21 Propuesta de diseño de Intranet

En esta fase se hace el lanzamiento del Intranet y se realizará una capacitación con todos los miembros para que sepan cómo funciona. Se entregará además un manual informativo a cada miembro del equipo con los pasos y tips a seguir en la intranet. La versión completa del prototipo de intranet está alojado en el siguiente link.

<https://popapp.in/w/projects/582a7c2adc5830db434fb442/preview>

Recordación.

Se generará una serie de incentivos para que los miembros de FUDELA usen la plataforma de manera constante e interactúen entre sí. Se generará un juego en el que cada acción que haga un miembro en su perfil de la plataforma representará puntos, al final de esta fase la persona que más puntos tenga gana un premio entregado por la fundación. Para lograrlo se entregará una cartilla invitando a todos los miembros a participar, explicando el juego, indicando el premio y enlistando las actividades que ganan puntos.



Gráfico N° 22 Cartilla de premios

Campaña 2-Conocemos Nuestra Camiseta.

Evidencia del problema.

A pesar de que las cifras de conocimiento de misión y visión (con 90% y 100% respectivamente) fueron positivas en la auditoría; existe el desconocimiento de algunos valores organizacionales principalmente de integridad (12%), solidaridad (7%) y mística de servicio con (5%).

Objetivo Específico.

El objetivo de esta campaña es que el personal conozca, asimile e interiorice la nueva misión, visión y reconozca los valores. Por lo tanto tendrá dos fases; la primera trabajara

para interiorizar la nueva misión y visión en un 80% y la segunda fase que buscará incrementar el reconocimiento de los valores en 30% cada uno. Para el conocimiento de la misión y visión se tendrá un plazo de un mes y para los valores se implementará en 5 meses.

Estrategia.

La forma más interesante de realizar el conocimiento de la nueva cultura organizacional es por medio del juego. Por la naturaleza de la organización el coaching y las actividades grupales son parte importante de su identidad, por lo que las actividades lúdicas son la metodología más adecuada para llegar a los miembros de FUDELA.

Táctica.

Esta campaña se divide en dos fases: Conocimiento de la nueva misión y visión y el reconocimiento de los valores.

Mensaje.

“Sabemos quiénes somos y hacia dónde vamos”.

Fase 1-Conocimiento de misión y visión.

Expectativa.

Se colgará en el hall principal una cartelera en forma de camiseta de fútbol con post-it, en la misma se colocarán dos frases: “¿Quiénes somos?... y ¿Hacia dónde vamos?...” y se invitará a los miembros de FUDELA a escribir en los post-it sus respuestas a estas preguntas. Esta cartelera servirá también para los próximos talleres internos que se realicen.



Gráfico N° 23 Cartelera de Valores

Informativa.

Se entregará unas cajitas de cartón con las gráficas de un arco y dentro de las mismas podrán encontrar las pelotitas del fútbol ín y una tarjeta que diga: “¡Encuentra a tu compañero para la próxima goleada! Te esperamos (fecha y hora) en la sala de reuniones”. Después se desarrollará un torneo de mini fútbol ín con equipos de dos personas. Es decir, se jugará en 7 tableros diferentes, la idea es que todos los miembros jueguen contra alguien diferente cada vez que meten un gol, pero antes de irse deben decir enunciar la misión o la visión en alto.



Gráfico N° 24 Actividad de fútbolín

Recordación.

Se entregará a todos una camiseta que en la parte de adelante tenga el logo y en la parte de atrás diga: “Sabemos quiénes somos y hacia dónde vamos”. Esta camiseta será usada en los eventos y capacitaciones internas.



Gráfico N° 25 Camiseta de Valores

Fase 2-Conocimiento de valores.

Expectativa.

Se entregará a cada miembro una pelota de fútbol anti-estrés con una tarjeta que diga “¡Este mes jugaremos a la goleada de los valores! Escribe por qué la **Integridad** es un valor y deposítalo en el arco de los valores, tendremos un premio especial para ti”. En los siguientes meses para las próximas campañas solo se entregará la tarjeta con el mismo mensaje pero con los siguientes valores: Responsabilidad Social, Solidaridad, Compromiso, mística de servicio respectivamente.



Gráfico N° 26 Arco de valores

Informativa.

Para cada valor se manejará una actividad diferente (Se trabaja un valor por mes):

1. Integridad.

Materiales: Hojas, lápices de colores.

Tiempo requerido: 2 horas.

Lugar: Salón amplio.

Tiempo aproximado: 2 horas

Desarrollo: Se entregará una hoja a cada miembro y se pedirá que grafique un escudo de “la integridad”, se dará 20 minutos a cada uno y después de esto tendrán que exponer al grupo que significa su dibujo.

2. Responsabilidad Social.

Materiales: pizarrón y marcadores.

Tiempo requerido: 2 horas.

Lugar: Salón amplio.

Tiempo aproximado: 45 minutos.

Desarrollo: Se pide a cada miembro del equipo que se imagine que puede convertirse en un animal que es un factor de apoyo en los ecosistemas para otras especies (se dan algunos ejemplos) Después, cada grupo explica su decisión al grupo y el moderador habla sobre la responsabilidad social en nuestra sociedad.

3. Solidaridad.

Materiales: pizarrón y marcadores.

Tiempo requerido: 1: 30 minutos.

Lugar: Salón amplio.

Desarrollo: Se dividirá grupos de 3 o 4 personas de las cuales se escogerá a una. A la persona seleccionada se le pedirá que actúe como una persona que necesita ayuda (problemas económicos, familiares o sociales), se le dará la consigna de complicar su caso y dificultar la ayuda que le ofrezcan los otros miembros de su grupo. Después se hará una reflexión grupal.

4. Compromiso.

Materiales: pizarrón y marcadores.

Tiempo requerido: 60 minutos.

Lugar: Salón amplio.

Desarrollo: Se jugará a caras y gestos en dos equipos se pedirá que escojan 5 personajes o películas en las que se demuestra el compromiso con los otros. Después del juego se hace una reflexión sobre los personajes escogidos.

5. Mística de servicio.

Materiales: papeles y marcadores.

Tiempo requerido: Dos horas.

Lugar: Salón amplio.

Desarrollo: Se dividirá al grupo en parejas y se les pedirá que el uno le dibuje o escriba una historia sobre el otro haciendo algo que le represente (Haciendo bici, con su familia, etc.) Después se entregan los dibujos y explican al grupo por qué escogieron esa actividad y después se hace la reflexión grupal y se habla sobre el valor.

Recordación.

Se colocará una estatua mediana en la entrada de la fundación con cinco personas abrazadas como en el logo de la organización y en la espalda de cada uno estará escrito cada valor. Esta estatua será giratoria para poder leer todos los valores.



Gráfico N° 27 Diseño estatuilla de valores

Campaña 3-Nos aliamos para ser mejores.

Evidencia del problema.

En la auditoría se evidenció que el 60% de los miembros sienten que no hay medios adecuados para recibir información. En las entrevistas personales, los colaboradores mencionaron la preocupación por los procesos de comunicación, ya que ellos no saben con certeza qué hacer, qué herramienta usar o a quién acudir en caso de tener dudas.

Objetivo Específico.

El objetivo de esta campaña es implementar un Manual de Procesos de Comunicación para que la percepción que no existe espacios para comunicarse en la organización disminuya al 10% ya que con este manual se tendrá claro qué herramientas hay y cómo se manejan.

Estrategia.

Generar un manual de procesos de comunicación base para que pueda ser implementado ahora en la organización pero que a su vez pueda ser adecuado conforme la organización crezca en el tiempo. Este manual será el apoyo para que los miembros de FUDELA entiendan cómo se maneja la comunicación y cómo deben trabajar desde cada

área para que el sistema funcione de manera adecuada al igual que será una guía de las herramientas que se manejan en la fundación.

Expectativa.

Se colocará un afiche en tres puertas más transitadas de la fundación con un personaje que será el Manual de procesos personificado como mascota con un mensaje que diga: “Pronto llegará un director técnico para guiar tus jugadas”.



Gráfico N° 28 Cartel de expectativa

Informativa.

Se realizará la entrega de una tarjeta que tenga la forma de la mascota del manual de un lado y al otro lado la frase “El director técnico está aquí” y la explicación de cómo acceder al manual de procesos en la intranet.



Gráfico N° 29 Tarjeta informativa

Recordación.

Se usará nuevamente la mascota en el borde de la puerta con el mensaje: “¿Ves que funcionamos mejor alineados? No olvides acudir a mí cuando tengas una duda”.



Gráfico N° 30 Cartel de recordación

Campaña 4-¡Todos somos valiosos en este equipo!.

Evidencia del problema.

En la auditoría el 100% de los miembros dijeron estar satisfecho o muy satisfecho trabajando en la organización. Sin embargo, también se reveló que hay colaboradores que consideran su trabajo cansado, rutinario y de mucha gestión con un 4% cada uno.

Objetivo Específico.

El objetivo de esta campaña es reducir este porcentaje a 0% con el fin de que todos los miembros de FUDELA se sientan a gusto dentro de la organización.

Estrategia.

Debido a que FUDELA sí está dispuesto a realizar actividades alternativas se asignará dos días al año para realizar dicha actividad. Inicialmente, se usarán actividades lúdicas donde los miembros de FUDELA podrán conocerse entre sí, mejorar las relaciones, reducir el estrés, cambiar la rutina y vivir experiencias motivacionales. Las actividades incluirán el coaching de un especialista que creará actividades relacionadas con el fútbol sin que los miembros de FUDELA tengan que hacer este deporte.

Expectativa.

Se entregará una planta pequeña a cada miembro de FUDELA para que pueda tener en su puesto de trabajo con una tarjeta que diga “Gracias a tu trabajo transformamos vidas positivamente, estamos orgullosos de tenerte como nuestro miembro. FUDELA”.



Gráfico N° 31 Diseño de planta

Informativa.

Dos veces al año se realizará una salida al aire libre a los diferentes parques de la ciudad con un experto en coaching que desarrollará diferentes dinámicas e interacciones relacionadas con el fútbol sin que los miembros estén obligados a practicar este deporte. En estas sesiones se trabajaran temas como el reconocimiento del yo interior, la valoración de cada miembro de la fundación, manejar conceptos como orgullo y alegría por el puesto de trabajo entre otros.

Las interacciones que se proponen en este trabajo son dos:

1. Por el día de trabajo

Actividad: “Conozco tu trabajo y valoro lo que haces”

Fecha: El primer viernes de Abril.

Materiales: Pelota.

Espacio: Un parque o salón grande.

Dinámica: La dinámica consistirá en colocarse en círculo, un miembro empezará con la pelota y deberá lanzarla a otro miembro pero primero debe decirle que trabajo realiza, en la segunda ronda se dirán por qué es importante su trabajo.

2. Por navidad

Actividad: “Somos una familia solidaria”

Fecha: En el agasajo navideño.

Materiales: Manteles, utensilios, platos desechables, vasos, postre.

Espacio: Un parque.

Dinámica: Se compartirá con todos los miembros de FUDELA un picnic en el que cada uno contribuye con comida, los familiares de los colaboradores están invitados

al evento y la fundación invita el postre para todos. En este día se realizará una reflexión sobre la importancia de la solidaridad y de cada miembro en la organización.

Recordación.

Se realizará un video de cada actividad que será editado y compartido en canales internos y medios externos. Será un resumen del día, testimonios de cómo es trabajar en FUDELA y mensajes de positivismo.



Gráfico N° 32 Secuencia del vídeo de recordación

Presupuesto.

Tabla 3 Presupuesto Campaña Interna

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
CAMPAÑA 1		\$ 4,028.00
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTRANET	-	\$ 4,000.00
BROCHURE-PELOTA DE FÚTBOL	15	\$ 20.00
CARTILLA DE PREMIOS	15	\$ 8.00
CAMPAÑA 2		\$ 554.00
CARTELERA EN FORMA DE CAMISETA	1	\$ 25.00
CAJA	15	\$ 20.00
PELOTAS SALTARINAS	15	\$ 3.00
ALQUILER MINIFÚTBOL ÍN	8	\$ 60.00
IMPRESIÓN TRAJETAS BOND	8	\$ 1.00
CAMISETA	15	\$ 180.00
PELOTA ANTIESTRÉS	15	\$ 45.00
TARJETAS DE INVITACIÓN	15	\$ 5.00
ACTIVIDADES VALORES	-	\$ 50.00
ARCO DE VALORES	1	\$ 45.00
ESTATUA DE VALORES	1	\$ 120.00
CAMPAÑA 3		\$ 40.00
LETRERO PARA LA PUERTA	15	\$ 30.00
AFICHE A5 MANUAL	15	\$ 10.00
CAMPAÑA 4		\$ 230.00
PLANTAS	15	\$ 75.00
TARJETAS DE PLANTA	15	\$ 5.00
PRODUCCIÓN VIDEO	1	\$ 150.00
TOTAL		\$ 4,852.00

Cronograma.

Tabla 4 Cronograma Campaña Interna

MES	CAMPAÑA1	CAMPAÑA2	CAMPAÑA3	CAMPAÑA4
ENERO	1			
	2	Expectativa		
	3	Informativa		
	4	Recordación		
FEBRERO	1			
	2			
	3			
	4			
MARZO	1			
	2			
	3			
	4			
ABRIL	1			
	2			
	3			
	4			
MAYO	1			
	2			
	3			
	4			
JUNIO	1			
	2			
	3			
	4			
JULIO	1			
	2			
	3			
	4			
AGOSTO	1			
	2			
	3			
	4			
SEPTIEMBRE	1			
	2			
	3			
	4			
OCTUBRE	1			
	2			
	3			
	4			
NOVEMBRE	1			
	2			
	3			
	4			
DICIEMBRE	1			
	2			
	3			
	4			

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Campaña.

Nombre.

“Club de Ganadores”

Concepto.

De un partido de fútbol siempre va a resultar un equipo ganador y uno perdedor, sin embargo, en la mecánica del juego todos los elementos ganan experiencia, conocimiento y nuevos valores. De la misma manera, los proyectos que desarrolla FUDELA generan ganancias para todos sus stakeholders. La comunidad obtiene ganancias al mejorar la vida de jóvenes en estado de vulnerabilidad y entregándoles la oportunidad de acceder a los estudios o al mundo laboral. Por otro lado, los aliados se ven beneficiados con los proyectos ya que se cumplen sus propios objetivos organizacionales a través del apoyo a la fundación. Finalmente, el gobierno gana porque a través de la implementación de los proyectos se solventa una solución para que los ciudadanos y migrantes accedan a una mejor calidad de vida.

El “Club de Ganadores” será el sello diferenciador de la fundación frente a otras organizaciones porque a través del mismo se podrá unificar el contacto entre todos sus públicos. El “Club de Ganadores” es una forma de pensar, de ser y de sentir, es formar parte de algo más grande que una organización, es pertenecer a una corriente de liderazgo y transformación social. El campeonato que se desarrollará con la comunidad es una herramienta para visibilizar este estilo de vida en el que todos los públicos obtienen algún beneficio a partir del apoyo a FUDELA.

Mensaje.

¡En este juego, ganamos todos!

Objetivo.

La campaña busca posicionar de mejor manera a la fundación frente a sus principales stakeholders que son comunidad, cooperantes, empresas aliadas, gobierno y medios de comunicación. La campaña se enfocará en proponer herramientas y estrategias de alto impacto y bajo coste para que los públicos externos conozcan cada proyecto de la fundación y la evolución de los mismos. De esta manera se buscara fomentar mejores relaciones con los aliados para que se generen nuevas fuentes de financiamiento.

Campaña 1-Comunidad.**Objetivo Específico.**

Generar vínculos con la comunidad para que conozcan el trabajo de FUDELA, principalmente la metodología que la fundación utiliza para transformar las vidas de sus beneficiarios. A través de distintas actividades se buscará un acercamiento emocional por parte de la comunidad hacia el trabajo de la fundación y así conseguir mayor apoyo por parte de este público. Esta campaña tendrá una duración de 10 meses.

Estrategia.

Se organizará un campeonato de fútbol barrial en el que estará invitada a participar la comunidad en general. La idea es que los equipos realicen una inscripción formal que será adjuntada como donación hacia FUDELA y servirá también para sostener el proyecto. La mecánica del campeonato es que los equipos juegan en diferentes fechas hasta que se llegue

a la final. El equipo finalista de esta sección se enfrentará contra un equipo conformado por beneficiarios de la fundación en un evento final. En este evento se jugará el partido simbólico pero antes de iniciar se realizará una demostración de la metodología de trabajo. En este evento se invitará a medios de comunicación y a los aliados para que se integren en el mismo.

Expectativa.

Se creará un evento pagado en Facebook con el fin de atraer la atención de los equipos, dentro de este evento se generará una ficha de inscripción que deberá llenar el capitán de cada equipo. En las publicaciones siguientes se anunciará porque la participación en el campeonato es una ganancia para la comunidad y la fundación. Para generar mayor expectativa se desarrollará un concurso en el que los participantes tendrán que subir un video de su equipo explicando qué valores han aprendido con el fútbol y por qué este deporte es importante en sus vidas. En este concurso gana la inscripción gratuita el video con mayor *likes*.



Gráfico N° 33 Evento en Facebook del Campeonato Club de Ganadores



Gráfico N° 34 Ejemplo de concurso en Facebook

Informativa.

Se realizará el campeonato que tendrá una duración de 9 meses, el primer mes se realizará la inscripción de los equipos. El objetivo es que el valor de las inscripciones se destine como donación y sirva de apoyo para hacer de este un proyecto autosustentable. En esta propuesta se estipula el valor de USD 60 por equipo, es decir, cada miembro deberá cancelar USD 5. Con este dinero se cubrirá el costo de los chalecos entregados por la fundación para cada partido, la impresión de las diversas lonas y el premio del equipo ganador. En los 8 meses restantes los equipos se irán enfrentando en distintas fechas en las canchas del Ministerio de Deportes. En cada fecha se contará un poco de cada proyecto antes de iniciar el partido y los mismos serán transmitidos en vivo a través de Facebook. Adicionalmente, se iniciará una campaña en la misma red social con infografías que expliquen cada proyecto y la publicación de las mismas coincidirá con los diferentes partidos.



Gráfico N° 35 Ejemplo de publicidad en partidos.



Gráfico N° 36 Ejemplo de post para Facebook.

Recordación.

Se realizará un partido simbólico para cerrar el campeonato en el que jugará el equipo ganador del torneo con un equipo conformado por beneficiarios de la fundación. Antes de iniciar el partido se realizará una demostración de la mecánica de trabajo de la fundación para el público asistente. En este evento se invitarán a todos los equipos que participaron

con sus respectivas familias, a medios de comunicación quiénes tendrán una participación activa en todo el campeonato y también a los aliados para que estén presentes en el evento. Además, se negociarán auspicios a empresas quienes podrán tener un stand o hacer una activación y se colocarán stands para los cooperantes, donantes y las instituciones del gobierno que apoyan los proyectos de la fundación.



Gráfico N° 37 Ejemplo de Stands para evento final

Campaña 2-Cooperates.

Objetivo Específico.

Desarrollar la página web de FUDELA para que los cooperantes puedan encontrar información actualizada y de primera mano sobre el trabajo que realiza la fundación y los avances de cada proyecto. Como elemento complementario se busca fortalecer las relaciones con los cooperantes invitándolos a apoyar en el Campeonato “Club de Ganadores”. Esta campaña tendrá una duración de un año con actividades en distintas fechas.

Estrategia.

Desarrollar una página web moderna y de fácil acceso en la que se mantenga información actualizada sobre el trabajo que realiza la fundación. Adicionalmente, se generarán acciones de lobbying, como reuniones permanentes para hablar de aspectos técnicos con el fin de fortalecer las relaciones con FUDELA. Dentro de esta campaña se invitará a los cooperantes a apoyar al Campeonato “Club de Ganadores” a nivel económico, sustento técnico o apoyo de marca.

Expectativa.

Se enviará un e-mail interactivo con una entrada de cortesía al primer partido del Campeonato “Club de Ganadores” pero al momento de reclamar la entrada la persona ingresará a la nueva página web, en la que tendrá una ventana de bienvenida y se solicitará una fecha para tener una reunión formal en la que se propone la participación del organismo en el campeonato. Esta reunión deberá ser confirmada vía telefónica y de manera formal por correo electrónico.

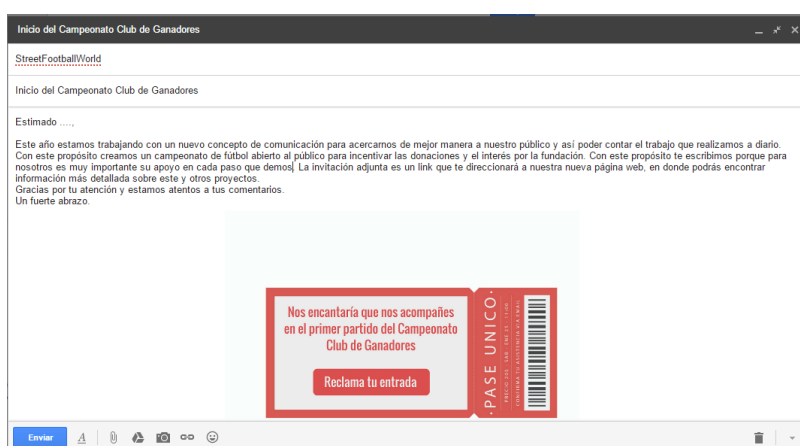


Gráfico N° 38 Invitación vía correo electrónico



Gráfico N° 39 Mensaje de Bienvenida página web

Informativa.

Se realizará la reunión en la que se entregará un brouchure informativo sobre el “Club de Ganadores” como el espacio en el que se unifica la filosofía de los diferentes actores que apoyan los proyectos de FUDELA. Adicionalmente, se propone la participación y apoyo en el campeonato de fútbol y se invita a revisar la nueva página web.



Gráfico N° 40 Brouchure informativo

Recordación.

Cada dos meses se enviará un boletín informativo sobre el desarrollo de los proyectos en conjunto y la evolución del “Club de Ganadores” y del campeonato, este boletín estará anclado a la página web para asegurar las visitas a la misma.

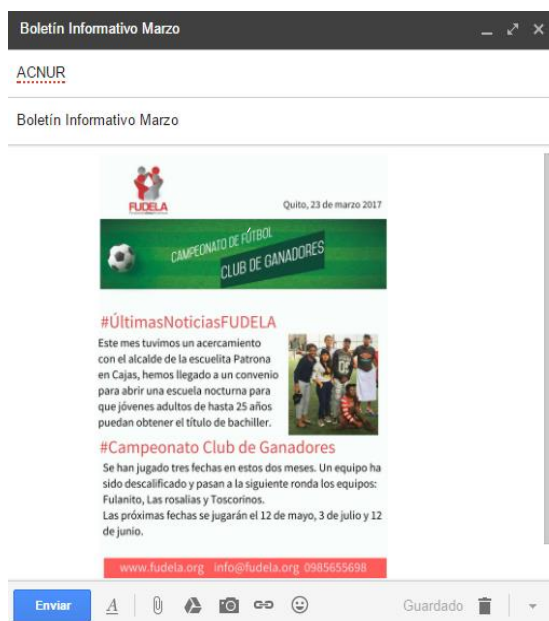


Gráfico N° 41 Boletín informativo

Campaña 3-Gobierno.

Objetivo Específico.

Mantener las relaciones con los principales organismos de control y los ministerios que se relacionan con la fundación, con el fin de conseguir mayor apoyo y cooperación por parte de los mismos. Para esta campaña se ha elegido específicamente el Ministerio de Deporte y el Ministerio de Educación por estar relacionados estrechamente con el trabajo que realiza la fundación, el objetivo es desarrollar esta campaña durante un año con actividades en diferentes fechas.

Estrategia.

Usar el lobbying para conseguir apoyo por parte del Ministerio de Deporte en la realización del Campeonato y del Ministerio de Educación con el apoyo de becas para el equipo de beneficiarios que jugará en el torneo final. La idea es que el Ministerio de Deportes proporcione las instalaciones para desarrollar los eventos de manera gratuita y que el Ministerio de Educación entregue las becas a los chicos que jueguen ese día en el acto público. De esta manera las tres instituciones resultan beneficiadas ya que los dos Ministerios mejoran su imagen frente a la comunidad y FUDELA hace viable el campeonato.

Expectativa.

Se colocará una fila de globos a cada lado de la puerta del ministerio y en los mismos irán escritas frases como: “El fútbol nos hace ganadores” “Es más fácil ganar si podemos estudiar” “Con tu apoyo ganamos mucho más”. En la parte de abajo a la frase estará un código QR que dará acceso directo a la sección de la página web donde se explica el “Club de Ganadores”.



Gráfico N° 42 Ejemplo de camino de globos

Informativa.

Se solicitará una reunión formal con el encargado de los temas de la fundación en la que se entregará el brouchure informativo desarrollado para explicar el proyecto. En cada Ministerio se solicitará el apoyo respectivo, en el de Deportes en términos de infraestructura y el de Educación con el premio para los beneficiarios.

Recordación.

Cada tres meses se enviará un boletín informativo sobre el desarrollo de los proyectos en conjunto y la evolución del “Club de Ganadores” y del campeonato, este boletín estará anclado a la página web para asegurar las visitas a la misma.



Gráfico N° 43 Boletín informativo

Campaña 4-Empresas.

Objetivo Específico.

Mejorar las relaciones con las empresas que apoyan a FUDELA como parte de su responsabilidad social y atraer a más empresas para que aporten a la fundación desde el área económica, técnica o de posicionamiento de marca.

Estrategia.

Se realizará un evento anual que se denominará “Los mejores del Club de Ganadores” en el que se premiará con el sello del “Club de Ganadores” a las empresas que apoyan los proyectos a lo largo del año. La idea es que este sello se convierta en un símbolo de Responsabilidad Social, que sea para la empresa como un sello de calidad empresarial. En el evento se realizará la entrega pública de los sellos y se mencionará los logros alcanzados con el apoyo de cada empresa, el sello se entregará en una placa y un certificado. Este objetivo debe ser cumplido en un plazo de tres meses.

Expectativa.

Se enviará un mail con el sello del Club de Ganadores en el que diga: “Estamos gustosos de que seas parte del Club de Ganadores, este año llegan nuevas sorpresas para ti” en el mismo se adjuntará un link que direccionará a la página web explicando el proyecto.



Gráfico N° 44 Mail de expectativa Sello de Emprendedores

Informativa.

Se realizará una reunión informativa con las empresas participantes para contar a profundidad el proyecto con el fin de que las mismas se involucren. En esta reunión se hablará además del campeonato de fútbol invitando a las empresas a ser auspiciantes del evento final. Adicionalmente, se entregará un certificado de haber obtenido el Sello del “Club de Ganadores”. Todas estas reuniones serán publicadas en el Facebook oficial de FUDELA etiquetando a las diferentes empresas.



Gráfico N° 45 Certificado "Los mejores del Club de Ganadores"

Recordación.

Al final del año se realizará un evento en el que se invitarán a todas las empresas participantes del "Club de Ganadores". Este evento funcionará como una premiación en la que se entregará una placa con el sello de responsabilidad social "Club de Ganadores" mientras se expone los logros obtenidos en el año gracias al apoyo de cada empresa. A este evento se invitará a medios de comunicación y se transmitirá en vivo por Facebook. Posteriormente, se colocará en la página web para que se convierta en una tradición cada año.



Gráfico N° 46 Placa con el sello de "Los mejores del Club de Ganadores"

Campaña 5-Medios de comunicación.

Objetivo Específico.

Incrementar el contacto con los medios de comunicación para que se facilite la transmisión de noticias de la fundación con la comunidad, al fortalecer los lazos con los medios será más fácil que los mismos se comprometan con la fundación y se tenga mayor presencia en medios masivos. Este objetivo se deberá cumplir a lo largo de un año.

Estrategia.

Se trabajará en dos instancias, la primera es generar un vínculo con el campeonato “Club de Ganadores”. La idea es que cada periodista apadrine uno de los equipos del campeonato, y se le irá contando la evolución de su equipo, con este apadrinamiento se busca que los periodistas cuenten en sus distintos programas o medios el apoyo a su equipo y así sea más sencillo llegar a más gente. Para el partido final en el que se juega contra los beneficiarios se invitará a narrar el partido al padrino del equipo ganador del torneo convencional y al periodista que más se haya involucrado con el “Club de Ganadores”. En segunda instancia, se realizará una reunión de agradecimiento en la que se realizará una actividad BTL con el fin de sensibilizar a los periodistas sobre la importancia de su trabajo para el éxito de la fundación.

Expectativa.

Primero se enviará una invitación física diseñada como entrada para un partido de fútbol, en la que se pregunta al periodista si desea apadrinar a un equipo del campeonato, con un código QR que direcciona a la página web donde está la información detallada. Para asegurar que los periodistas han recibido y entendido la información se realizará un

seguimiento por correo electrónico y llamadas telefónicas. Una vez que el campeonato finalizó se invitará a los periodistas a la reunión de agradecimiento por apoyar el proyecto.

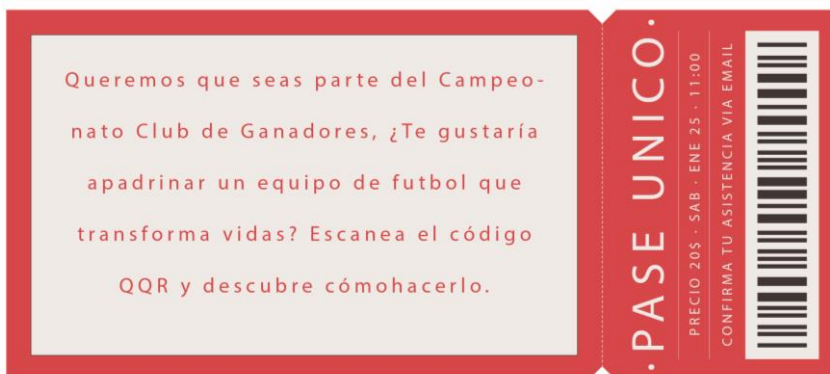




Gráfico N° 47 Invitación para medios de comunicación

Informativa.

Se invitará a todos los periodistas participantes del campeonato al partido final en el que podrán conocer la metodología con la que trabaja la fundación y un poco de la historia de los proyectos que la misma desarrolla. A lo largo de todo el campeonato se enviará un boletín pasando mes contando los resultados de cada partido. En el boletín se aprovechará para enviar pastillas sobre datos importantes de los proyectos.



Boletín de Prensa N° 1
23 de marzo 2016



Primeras fechas del Campeonato Club de Ganadores

Campeonato creado para sensibilizar a la comunidad sobre el trabajo de la fundación incentivando el deporte.
En total tenemos 58 equipos que irán jugando hasta agosto del presente año.

El Club de Ganadores nace como un proyecto unificador de todos los actores sociales que intervienen o afectan el trabajo de la fundación. Es además una estrategia para generar un vínculo más cercano con la comunidad ya que estamos buscando nuevas fuentes de financiamiento para implementar nuevos proyectos y ayudar a más niños, niñas y adolescentes.

El Campeonato Club de Ganadores es un proyecto unificador que se enfoca en dar a conocer los proyectos de FUDELA y la metodología de trabajo. En las diferentes pausas se aprovechará para conocer de mejor manera cada uno de nuestros proyectos.

En la actualidad, estamos trabajando para erradicar el trabajo infantil con EducaFuturo, del que se han beneficiado más de 500 familias.

Para mayor información de cada proyecto en nuestra página web: www.fudela.org

Datos de Contacto:	Jorge Andrade
Verónica Escobar	Jefe de Proyectos
Directiva	jandrade@fudela.org
vescobar@fudela.org	59308855258
59308855258	

Gráfico N° 48 Boletín de prensa

Recordación.

Se realizará una reunión de agradecimiento en la que se brindará bocaditos y se colocará una especie de máquina. La máquina tendrá mensajes escritos, información de contacto y de cómo ayudar. Tendrá una leyenda que diga “Si te involucras todos ganamos”. El mecanismo de la máquina es que el periodista deposita una moneda de 50 centavos y la máquina le entrega un papel que diga: “Con tu apoyo, gano una mejor vida y tú más noticias para contar” y al abrir el papel se relata algún testimonio de éxito. Posteriormente esta máquina puede ser usada en los diferentes eventos o incluso se puede colocar en un parque como La Carolina y solo cambia el mensaje principal a “Con tu apoyo, gano una mejor vida y tú un corazón solidario, gracias”

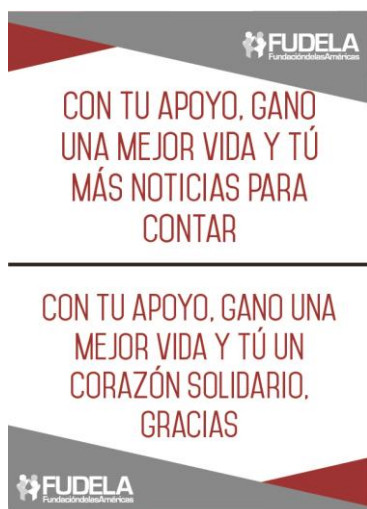


Gráfico N° 49 Máquina de BTL

Presupuesto tentativo.

Tabla 5 Presupuesto campaña Global

Descripción	Cantidad	Valor
Campaña 1-Comunidad		\$933.00
Chalecos para campeonato	25	\$75.00
Lonas de 2x2m	2	\$128.00
Publicidad en Facebook	1	\$80.00
Evento Final	-	\$500.00
Premio al ganador	1	\$150.00
Campaña 2-Cooperantes		\$190.00
Implementación Pagina Web	-	\$90.00
Impresión Brouchure informativo	1000	\$100.00
Campaña 3-Gobierno		\$60.00
Globos	100	\$60.00
Campaña 4-Empresas		\$130.00
Certificados	20	\$30.00
Placas	20	\$100.00
Evento	-	
Campaña 5-Medios de Comunicación		\$180.00
Impresión tarjetas	1000	\$100.00
Máquina	1	\$80.00
Extras		\$134.30
Total		\$1,627.30

Cronograma.

Tabla 6 Cronograma campaña Global

MES	CAMPAÑA1	CAMPAÑA2	CAMPAÑA3	CAMPAÑA4	CAMPAÑA5	
ENERO	Expectativa		Expectativa		Expectativa	
FEBRERO	Informativa	Expectativa		Expectativa		
MARZO		Informativa	Informativa		Informativa	
ABRIL						
MAYO		Recordación	Recordación	Informativa	Informativa	
JUNIO						
JULIO		Recordación	Recordación		Informativa	
AGOSTO						
SEPTIEMBRE		Recordación	Recordación		Informativa	
OCTUBRE		Recordación-Final del Campeonato				
NOVIEMBRE					Recordación	Recordación
DICIEMBRE		Recordación	Recordación			

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de Información y Comunicación*. Murcia : Universidad de Murcia .
- Aguilera, J., & Camacho, N. (2008). *Gerencia Integral de Comunicaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid.
- Álvarez, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. . Ediciones Diaz Santos .
- Álvarez-Nobell, A. &. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. . *Palabra Clave*, 11-30.
- Andrade Rodríguez, H. (1997). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones*. México: Edit. Trillas.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Briceño, S., Mejías, I., & Moreno, F. . (2010). La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). . *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 67-76.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Barcelona: Edit. Ciencias Sociales.
- Costa, J. (2004). *DirCom Online*. La Paz: Design Grupo Editorial.
- Costa, J. (2009). *DirCom: estrategia de la complejidad*. Barcelona: Univ. Aut noma de Barcelona.
- Cruz Sandoval, J., & Gozávez Serrano, F. . (2005). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Danniels, T., & Spiker, B. (1991). *Perspectives on Organizational Communication* (2nd. Ed. ed.). Dubuque: WM. C. Brwon Publishers.
- Deetz, S. (1982). Critical interpretive research in organizational communication. *Western Journal of Speech Communication*, 131-149.
- Downs, C. &. (1976). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 63-73.
- Duarte, E. (2003). Por uma epistemologia da comunicação. En *Epistemologia da comunicação* . São Paulo.

- Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Editorial Edicial.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Habermas, J. (1989). *Conocimiento e interés*. Madrid: Taurus Ediciones.
- Hammer, C., & Champy, G. (1998). *Estrategias del Kaizen*. España: Mc Graw Hill.
- Knapp, M. (1980). *La comunicación no verbal*. Paidós.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware: Edit. Addison-Wesley iberoamericana.
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de Sistemas*. Mexico : Anthropos-Universidad Iberoamericana.
- Martínez, G. (2004). Vale la pena invertir en comunicación organizacional. *Ed. Mico Panoch Argentina*.
- Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social* 60, 1-13.
- Muñoz, P. (10 de 2016). Matices de la comunicación organizacional. (M. Ortiz, Entrevistador)
- Muriel María Luisa y Rotta, G. (1980). *Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones públicas*. Quito: Edit. Ciespal.
- Nosnik, A. (2003). Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*(38), 1-12. Obtenido de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>.
- Orosa, B. G. (2006). Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional. *Telos: Cuadernos de comunicación e Innovación*, 51-59.
- Pacanowsky, M., & O'Donnell-Trujillo, N. . (1984). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 126-147.
- Páez, L., & Egidos, D. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de comunicación social*, 15.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). *Imagen corporativa : influencia en la gestión empresarial*. Madrid: EICS.
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid : Editorial Síntesis.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La Crujía.
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Romo, R. S. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9-26.
- Scroferneker, C. M. (2000). Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. *XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação-Intercom*. Manaus-AM: conferencia.
- Shumal K, D. (2001). La identidad de la Comunicación Organizacional. *Artículo, s/e. Chile*.
- Silvestrin, C. B. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y pensamiento*, 26-37.
- Suárez Santos, S. Y., & Pérez Niño, C. A. . (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 1 de noviembre de 2016, de <http://hdl.handle.net/10654/3721>
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Varona, F. (1994). Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *DIA. LOGOS de la Comunicación*, 55-64.
- Villafañe, J. (2005). Reputación Corporativa. *Revista Mexicana de Comunicación*. Obtenido de <http://ehis.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&sid=f7385d6b-7052-4754-9b6b-af88451ecf8e%40sessionmgr10&hid=7&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc>
- Villafañe, J. (s.f). En torno al concepto de Reputación. *In La Buena Reputación*, 15-38.
- Weil, P. (1992). *La comunicación global-comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Editorial Paidós.