

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de Comunicación Interna y Campañas de
comunicación interna y global para Fundación CRISFE
Proyecto Integrador**

Alejandra Paulina Ortega Pérez

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, 16 de mayo de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de Comunicación Interna y Campañas de comunicación interna y
global para Fundación CRISFE**

Alejandra Paulina Ortega Pérez

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

Quito, 16 de mayo de 2017

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: Alejandra Paulina Ortega Pérez

Código: 00116323

Cédula de Identidad: 172073719-4

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2017

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis segundas madres, María Fernanda Pérez y Guillermina Izurieta, por su motivación, cariño, comprensión y amor que siempre han estado presentes en mi vida gracias a ellas.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es el resultado de un arduo y constante trabajo. Y quisiera agradecerles, en primer lugar, a mis padres, Paulina Pérez y Luis Ortega, quienes siempre han puesto primer mi felicidad y mi bienestar y con cuyo apoyo quien soy yo y el logro que estoy cumpliendo ahora, no habría sido posible. En segundo lugar, a mis hermanos, Luis Sánchez y Carlos Sánchez, quienes siempre saben cómo hacerme reír cuando más lo necesito, y en el desarrollo de este trabajo esa fue una de las cosas más importantes. También a mi hermana, Ana Belén Ortega, por su gran corazón y cariño en todos los grandes momentos de mi vida y siempre que la necesito. A mis abuelos, Hernán Ortega y Yolanda Torres, por quienes puedo decir que tengo un segundo hogar siempre que lo quiera. A mi tío, Hernán Ortega, quien es el tío cool y rebelde que todos quieren tener y a mi tía Tatiana Ortega, con quien sé que siempre, siempre podré contar, y quien también es como una segunda madre para mí.

Adicionalmente, a Mark Podvin, quien también se ha convertido en parte de mi familia, y cuya comprensión y entendimiento de igual manera me motivaron en gran medida a continuar con este trabajo. A mi amiga de toda la vida, Sarah Viteri, por sus increíbles diseños que hicieron de este y varios proyectos de la universidad únicos. Y finalmente, a todos mis profesores, cuya motivación, dedicación, esfuerzo, exigencia y trabajo me han llevado a ser una profesional en una carrera con la que se puede cambiar al mundo.

Gracias a todos.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es desarrollar las bases teóricas de diferentes ramas de la comunicación, entre las cuales se encuentran: la comunicación en general, la comunicación organizacional, la imagen, identidad y reputación, la comunicación interna, la auditoría de comunicación interna, la comunicación externa y por último la responsabilidad social empresarial. Esto se lo realiza con el propósito de establecer una base clara y concisa sobre los inicios de la comunicación, hasta su gran desarrollo en la actualidad, donde se ha convertido en una de las más importantes herramientas para toda organización que desee consolidarse exitosamente. Finalmente, se utilizarán todos estos conceptos analizados a profundidad, para la elaboración de estrategias de comunicación, con el objetivo de desarrollar una auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación interna y global para Fundación CRISFE.

Palabras claves: auditoría de comunicación, comunicación interna, comunicación global, relaciones públicas, responsabilidad social empresarial, imagen corporativa, reputación.

ABSTRACT

The principal objective of the following research is to develop the theoretical basis, about the various components of communication, among which there are: communication in general, organizational communication, image, identity and reputation, corporate communication, corporate communication audit, global communication, and corporate social responsibility. The purpose of this research is to establish a clear basis about the beginnings of communication, until its' massive development nowadays, where it has turned into one of the most important tools for any organization that wants to establish itself successfully. Finally, all these concepts will be used for the development of communication strategies, with the objective of elaborating a communication audit, and global and corporate communication campaigns for the NGO, Fundación CRISFE.

Key Words: communication audit, corporate communication, global communication, public relations, corporate social responsibility, corporate image, reputation.

TABLA DE CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN	13
INTRODUCCIÓN	14
MARCO TEÓRICO	15
COMUNICACIÓN.....	15
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	21
Stakeholders.....	29
RSE.....	32
LA IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN.....	34
La Identidad.....	34
La Imagen.....	41
La Reputación.....	44
COMUNICACIÓN INTERNA.....	49
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	58
LA COMUNICACIÓN GLOBAL.....	62
Relaciones Públicas.....	65
El DirCom.....	68
CONCLUSIONES	72
SOBRE FUNDACIÓN CRISFE	74
CULTURA CORPORATIVA.....	74
HISTORIA.....	74
MISIÓN.....	76
VISIÓN.....	76
VALORES.....	76
FILOSOFÍA.....	77
MAPA DE PÚBLICOS.....	78
ORGANIGRAMA.....	79
PÚBLICOS EXTERNOS.....	80
PÚBLICOS INTERNOS.....	81
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN FUNDACIÓN CRISFE	83
OBJETIVOS GENERALES.....	83
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	83
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	84
CONCLUSIONES	138
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	140
OBJETIVO GENERAL.....	140
EJE CONCEPTUAL.....	140
CAMPAÑA 1.....	140
ESTRATEGIAS.....	142
TÁCTICAS.....	143
PRESUPUESTO TENTATIVO.....	151
CAMPAÑA 2.....	151
ESTRATEGIAS.....	153
TÁCTICAS.....	153
PRESUPUESTO TENTATIVO.....	160

CAMPAÑA 3.....	161
ESTRATEGIAS.....	163
TÁCTICAS.....	164
PRESUPUESTO TENTATIVO.....	169
CAMPAÑA 4.....	169
ESTRATEGIAS.....	170
TÁCTICAS.....	171
PRESUPUESTO TENTATIVO.....	179
PRESUPUESTO TENTATIVO GENERAL.....	179
CRONOGRAMA TENTATIVO.....	180
INFORMACIÓN A CONSIDERAR.....	181
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL.....	182
INTRODUCCIÓN.....	182
MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS.....	182
OBJETIVO GENERAL.....	183
EJE CONCEPTUAL.....	183
CAMPAÑA 1.....	184
ESTRATEGIAS.....	184
TÁCTICAS.....	185
PRESUPUESTO TENTATIVO.....	189
CAMPAÑA 2.....	190
ESTRATEGIAS.....	190
TÁCTICAS.....	191
PRESUPUESTO TENTATIVO.....	194
CAMPAÑA 3.....	194
ESTRATEGIAS.....	195
TÁCTICAS.....	195
PRESUPUESTO TENTATIVO.....	200
CAMPAÑA 4.....	200
ESTRATEGIAS.....	201
TÁCTICAS.....	201
PRESUPUESTO TENTATIVO.....	207
CAMPAÑA 5.....	207
ESTRATEGIAS.....	208
TÁCTICAS.....	208
PRESUPUESTO TENTATIVO.....	212
PRESUPUESTO TENTATIVO GENERAL.....	212
CRONOGRAMA TENTATIVO.....	213
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	214
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	215
ANEXOS.....	220

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Paradigmas de la Comunicación S. XIX y S. XXI	19
Tabla 2. Diferencias entre Imagen y Reputación (Golden + Ritter & Partners, en Cusot, 2016)	49
Tabla 3. Consecuencias de la comunicación de dos vías y de una vía. (2009, p. 34)	54
Tabla 4. Los canales de comunicación interna por Brandolini et al. (2009, p. 86)	57
Tabla 5. Públicos Externos de Fundación CRISFE	80
Tabla 6. Públicos Internos Fundación CRISFE	81
Tabla 7. Presupuesto Tentativo Campaña 1	151
Tabla 8. Presupuesto Tentativo Campaña 2	160
Tabla 9. Presupuesto Tentativo Campaña 3	169
Tabla 10. Presupuesto Tentativo Campaña 4	179
Tabla 11. Presupuesto Tentativo General	179
Tabla 12. Públicos Externos Fundación CRISFE	182
Tabla 13. Presupuesto Tentativo Campaña Externa 1	189
Tabla 14. Presupuesto Tentativo Campaña Externa 2	194
Tabla 15. Presupuesto Tentativo Campaña Externa 3	200
Tabla 16. Presupuesto Tentativo Campaña Externa 4	207
Tabla 17. Presupuesto Tentativo Campaña Externa 5	212
Tabla 18. Presupuesto Tentativo Campañas Externas General	212
Tabla 19. Cronograma Tentativo Campañas Globales	213

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La concepción lineal del proceso y del sentido de comunicación por Guillermo Bosovsky (2005, p. 25)	18
Figura 2. Proceso de comunicación con papel promotor del receptor hacia el emisor por Guillermo Bosovsky (2005, p. 26)	19
Figura 3. Los ámbitos de Comunicación Global por Joan Costa (2005, p. 20)	20
Figura 4. Proceso de la comunicación organizacional formal por Adela de Castro (2014, p. 7)	24
Figura 5. Modelo de las cinco íes por Horacio Andrade (2005, p. 24)	28
Figura 6. La Identidad Corporativa por Gustavo Cusot (2016).	36
Figura 7 Dinámicas entre identidad, imagen y cultura por Hatch y Schultz en Rafael Currás (2010, p. 27)	40
Figura 8. Elementos del indicador de reputación corporativa por María Isabel Sánchez y María Cristina Barriuso (2007, p. 3146).	47
Figura 9. Objetivos de la CI por Brandolini et al. (2009, p. 27)	51
Figura 10. La función integrada de la CI por Brandolini et al. (2009, p. 28)	54
Figura 11. Las etapas del plan estratégico por Brandolini et al. (2009, p. 40)	60
Figura 12. Modelo del Iceberg de Sam Black según Antonio Lacasa (2004, p. 28)	66
Figura 13. Mapa de Públicos Fundación CRISFE	78
Figura 14. Estructura Organizacional de Fundación CRISFE	79
Figura 15. Resultados Generales Pregunta 1	84
Figura 16, 17 y 18. Resultados Departamentales Pregunta 1	85
Figura 19. Resultados Generales Pregunta 2	86
Figura 20, 21 y 22. Resultados Departamentales Pregunta 2	86 - 87
Figura 23. Resultados Generales Pregunta 3	88
Figura 24, 25 y 26. Resultados Departamentales Pregunta 3	88 - 89
Figura 27. Resultados Generales Pregunta 4	90
Figura 28, 29 y 30. Resultados Departamentales Pregunta 4	90 - 91
Figura 31. Resultados Generales Pregunta 5	92
Figura 32, 33 y 34. Resultados Departamentales Pregunta 5	92 - 93
Figura 35. Resultados Generales Pregunta 6	94
Figura 36, 37 y 38. Resultados Departamentales Pregunta 6	94 - 95
Figura 39. Resultados Generales Pregunta 7	96
Figura 40, 41 y 42. Resultados Departamentales Pregunta 7	96 - 97
Figura 43. Resultados Generales Pregunta 8	98
Figura 44, 45 y 46. Resultados Departamentales Pregunta 8	98 - 99
Figura 47. Resultados Generales Pregunta 9	100
Figura 48, 49 y 50. Resultados Departamentales Pregunta 9	100 - 101
Figura 51. Resultados Generales Pregunta 10	102
Figura 52, 53 y 54. Resultados Departamentales Pregunta 10	102 - 103
Figura 55. Resultados Generales Pregunta 11	106
Figura 56, 57 y 58. Resultados Departamentales Pregunta 11	106 - 107
Figura 59. Resultados Generales Pregunta 12	110
Figura 60, 61 y 62. Resultados Departamentales Pregunta 12	110 - 111
Figura 63. Resultados Generales Pregunta 12	112

Figura 64, 65 y 66. Resultados Departamentales Pregunta 12	112 - 113
Figura 67. Resultados Generales Pregunta 14	115
Figura 68, 69 y 70. Resultados Departamentales Pregunta 19	115 - 116
Figura 71. Resultados Generales Pregunta 15	117
Figura 72, 73 y 74. Resultados Departamentales Pregunta 15	117 - 118
Figura 75. Resultados Generales Pregunta 16	119
Figura 76, 77 y 78. Resultados Departamentales Pregunta 16	119 - 120
Figura 79. Resultados Generales Pregunta 17	121
Figura 80, 81 y 82. Resultados Departamentales Pregunta 17	121 - 122
Figura 83. Resultados Generales Pregunta 18	123
Figura 84, 85 y 86. Resultados Departamentales Pregunta 18	123 - 124
Figura 87. Resultados Generales Pregunta 19	125
Figura 88. Resultados Departamentales Pregunta 19. Contabilidad	125
Figura 89, 90 y 91. Resultados Departamentales Pregunta 19. Administrativa, Gestión del Conocimiento y Cooperación	126
Figura 92 y 93. Resultados Departamentales Pregunta 19. Proyectos y Educación	127
Figura 94. Resultados Generales Pregunta 20	128
Figura 95, 96 y 97. Resultados Departamentales Pregunta 20	128 - 129
Figura 98. Resultados Generales Pregunta 21	130
Figura 99, 100 y 101. Resultados Departamentales Pregunta 21	130 - 131
Figura 102. Resultados Generales Pregunta 22	132
Figura 103, 104 y 105. Resultados Departamentales Pregunta 22	132 - 133
Figura 106. Resultados Generales Pregunta 23	135
Figura 107, 108 y 109. Resultados Departamentales Pregunta 23	135 - 136
Figura 110. Respuestas Cualitativas Encuesta Fundación CRISFE	137
Figura 111. Cronograma Tentativo Campañas Internas	180

JUSTIFICACIÓN

La comunicación es una herramienta que forma parte de la vida de todas las personas y organizaciones a diario. Sin embargo, no ha sido hasta años recientes que se le ha empezado a otorgar la importancia que merece, y se ha visto la consolidación de la misma como una de los aspectos esenciales para el éxito de cualquier empresa. El presente trabajo analiza todas las bases de esta herramienta, y las distintas disciplinas derivadas a partir de la misma, que han surgido junto con una emergente globalización, con el objetivo de comprenderlas a profundidad y poder determinar la importancia de esta herramienta para las organizaciones. Se pretende conseguir esto a través de la implementación en casos reales de auditorías de comunicación interna y estrategias para desarrollar tanto la comunicación organizacional como la comunicación externa de las empresas. Además, se enfatizará la importancia de la responsabilidad social empresarial (RSE) para las organizaciones, ya que es una disciplina que en la actualidad se relaciona con varios aspectos de la comunicación que emplean las empresas, y que puede determinar el éxito o fracaso de las mismas.

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha estado presente desde siempre en la vida de los hombres. Desde los antiguos pictogramas que se utilizaban varios años atrás, hasta las modernas tecnologías de la comunicación al día de hoy, esta se ha desarrollado conforme ha ido progresando el ser humano, y en la actualidad todas las posibilidades que ofrece son infinitas.

No es suficiente sólo comunicar algo y creer que el mensaje será comprendido o que se conseguirá cambiar algo, hacen falta una variedad de herramientas y estrategias que hacen de la comunicación una de los aspectos más versátiles de nuestra vida cotidiana. Por esta razón, las organizaciones también necesitan comprender la importancia y alcance de la misma para poder consolidarse como empresas sobre las que la sociedad conozca y aprecie, y donde el capital humano y la productividad se encuentren en su más alto desarrollo. Todas estas características se establecen a través de un buen manejo de las comunicaciones internas, ya que estas no sólo les aseguran afianzarse como un gran lugar para trabajar, sino que también son la base para la comunicación externa de toda organización. Por lo tanto, es crucial tener una planificación a través de la cual elaborar estas estrategias comunicacionales que consolidarán a las empresas dentro de la sociedad.

MARCO TEÓRICO

Comunicación

Antes de hablar sobre los distintos ámbitos de la comunicación, es preciso establecer su conceptualización y elementos de la misma que se han ido desarrollando por varios autores expertos en la materia. Según Iván Thompson, en palabras simples, la comunicación es el intercambio de información entre un emisor y un receptor, que se da en un tiempo y contexto determinados y que ambas partes del proceso comunicativo logran comprender. (2008)

Además, no sólo es necesario que se dé el proceso, sino que también exista la intención de comunicar, y como se mencionó anteriormente, que el receptor comprenda dicho mensaje para poder responder al mismo, para que consecuentemente el emisor reciba retroalimentación.

La comunicación es un proceso que (en términos generales) incluye los siguientes pasos:

Primero, un emisor desea transmitir, intercambiar o compartir un mensaje con un receptor.

Segundo, el emisor codifica ese mensaje para que sea comprensible para el receptor.

Tercero, envía ese mensaje codificado mediante un canal (...). Cuarto, el receptor recibe y

decodifica ese mensaje. Quinto, el receptor responde a ese mensaje en función a su comprensión del mismo y da lugar a una retroalimentación. (Thompson, 2008)

En este aspecto también es importante señalar la conceptualización del término que ofrece el autor Julio Amador. Según él, la comunicación es el "... medio básico y fundamental de convivencia humana" (2015, p. 5). Esto se da debido a que los seres humanos como tales deben comunicar, con el objetivo de interpretar el mundo que los rodea y expresar esta interpretación entre ellos.

No podemos existir como tales, sino a condición de interpretar el mundo en el que vivimos, interpretar las acciones, gestos y palabras que nos comunican nuestros congéneres e interpretar nuestros propios actos, pensamientos, actitudes y discursos. (...) El interpretar y el comunicar definen nuestra humanidad. (Amador, 2015, p. 5)

Es interesante notar como para Amador, la comunicación es lo que define la humanidad de las personas, se puede decir que incluso argumenta que es lo que nos define como humanos y diferencia del resto de especies que habitan el mundo. Adicionalmente, se puede decir que esta es una de las primeras ideas a través de las cuales se puede enfatizar la importancia de la comunicación dentro de toda sociedad, es lo que ayudó a las personas a consolidarse como tales, y por lo tanto lo que contribuirá a las empresas a establecerse como importantes dentro de la sociedad del mismo modo.

Amador también menciona que toda comunicación que se produce está cargada de símbolos, ya que esta no es sólo una expresión material del mundo, sino que también expresa significados y conceptos (2015, p.5). Este aspecto puede relacionarse con el hecho de que las organizaciones también se encuentran en constante comunicación, por lo que es importante tomar en cuenta que se debe definir a la misma, con el objetivo de que los significados que transmita sean comprendidos correctamente, y que su imagen pueda ser la deseada comunicar.

Haciendo referencia a lo mencionado anteriormente, la comunicación es algo que se da siempre que hay un emisor y un receptor, pero también es importante mencionar, que puede darse el caso de que no siempre sea comprendida, o al menos no de la forma deseada. Esto ocurre en parte porque durante el proceso se generan ruidos, los cuales "... son todas las alteraciones de origen físico que se producen durante la transmisión del mensaje" (EcuRed, s/f).

No obstante, Guillermo Bosovsky ofrece una perspectiva adicional de las razones por las que se dan estos malentendidos, a los cuales él llama incomunicación.

Una parte importante de estos fracasos pasan desapercibidos, porque emisores y receptores imaginan que se han entendido mutuamente, y no tienen la menor posibilidad de enterarse de lo contrario. (...) Si se presta atención a las actividades de comunicación con realismo y sin prejuicios, se observa que lo que predomina es cierto grado de incomunicación y de malentendidos. (Bosovsky, 2005, p. 23)

Como se puede notar, esta "incomunicación" se da debido a que los emisores, que en el caso del ejemplo de Bosovsky son las empresas, creen haber comprendido al receptor y lo que este desea de ellos. Sin embargo, envían sus mensajes sin fundamento alguno, creen que el hecho de simplemente tener la intención de comunicar algo será suficiente para que sean entendidos, cuando en realidad no es de esta manera.

A pesar de esto tienen la ilusión de verse a sí mismos como la fuente de las ideas y de las intenciones de sus mensajes, y en este caso se sienten poco predispuestos a prestar adecuada atención a los contenidos de los mensajes que emiten... (Bosovsky, 2005, p. 24)

Entonces, según Bosovsky, ésta concepción lineal del proceso de comunicación entre emisor y receptor puede ser representada de la siguiente manera.

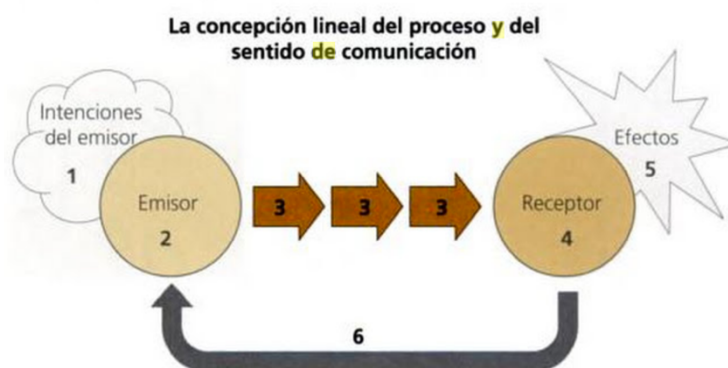


Figura 1. La concepción lineal del proceso y del sentido de comunicación por Guillermo Bosovsky (2005, p. 25)

Como consecuencia, se puede decir que es importante tomar en cuenta el dinamismo que posee la comunicación correctamente empleada, y todas las ventajas que esta puede traer a las organizaciones como tal. En la actualidad, la comunicación se ha desarrollado y ha evolucionado de tal manera, que ya no basta decir que sólo se basa en la transmisión de un mensaje del emisor al receptor; ahora es un proceso interactivo que combina muchos elementos y procesos y que es necesario comprender si se desea adquirir un beneficio de la misma. Como se mencionó anteriormente, cuando el emisor considera que él es el centro de toda la información, es cuando se generan estas ambigüedades.

Por lo tanto, Bosovsky menciona que debe existir una participación equitativa en el proceso de comunicación, tanto por parte del emisor como por parte del receptor, pues "... los públicos juegan un papel promotor por su virtualidad permanente en las intenciones del emisor" (Bosovsky, 2005, p. 26). De esta manera, el gráfico del proceso de comunicación de las empresas con sus públicos se vería de la siguiente manera.

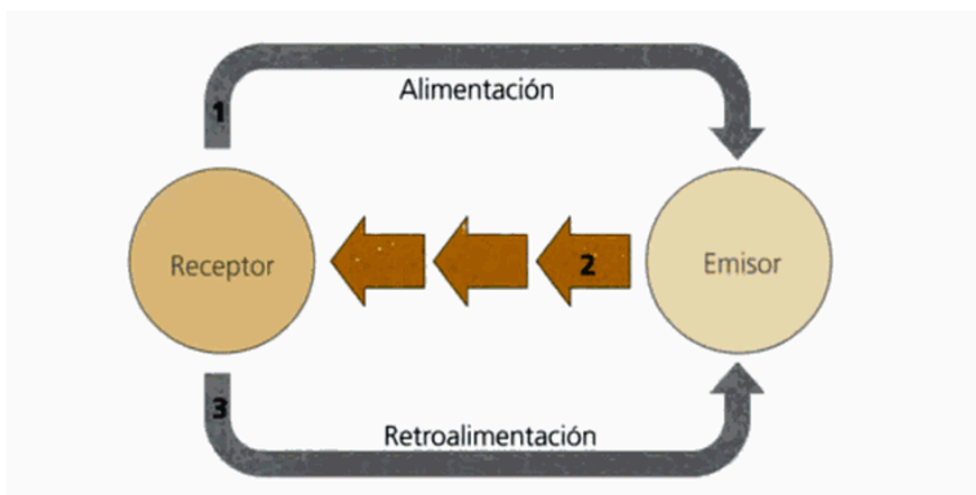


Figura 2. Proceso de comunicación con papel promotor del receptor hacia el emisor por Guillermo Bosovsky (2005, p. 26)

Otro autor que menciona la importancia de prestar atención al receptor en el proceso de la comunicación es Joan Costa. En su libro, *Master DirCom*, menciona que la comunicación en la actualidad se desarrolla a través del paradigma del siglo XXI, el cual se sustenta en cuatro vectores, que se muestran en la siguiente tabla, comparándolo con el paradigma del siglo XIX.

Paradigma del S. XIX	Paradigma del S. XXI
La era industrial	Era de la comunicación
La economía de producción	Economía de la información
La cultura material	Cultura del servicio
La sociedad consumista y acrítica	Sociedad del conocimiento

Tabla 1. Paradigmas de la Comunicación S. XIX y S. XXI

Como se puede notar en el gráfico, la comunicación se ha desarrollado exponencialmente desde sus inicios, cuando se basaba meramente en la práctica de las RRPP, la propaganda y la publicidad (Costa, 2005, p. 20). Con esto no se pretende decir que estas prácticas fueran

erróneas, hasta la actualidad se continúa trabajando con ellas y forman parte muy importante de la comunicación en las empresas, el error que pretende señalar Joan Costa, era que se basaban mucho en sólo comunicar mensajes del emisor al receptor más no en generar un proceso integrado.

Por lo tanto, Joan Costa propone crear una gestión de las comunicaciones donde el receptor sea el enfoque del mensaje.

... la gestión de las comunicaciones en el aspecto de sus contenidos y de su operativa, debe orientarse según *la regla de oro de la comunicación*, que sitúa en el foco del proceso, no al emisor, el mensaje, o el medio, sino a su Receptor. (Costa, 2005, p. 20)

Propone conseguirlo a través del desarrollo de un concepto de comunicación global que se sustenta en tres ámbitos de comunicación: institucional, organizacional, y mercática.

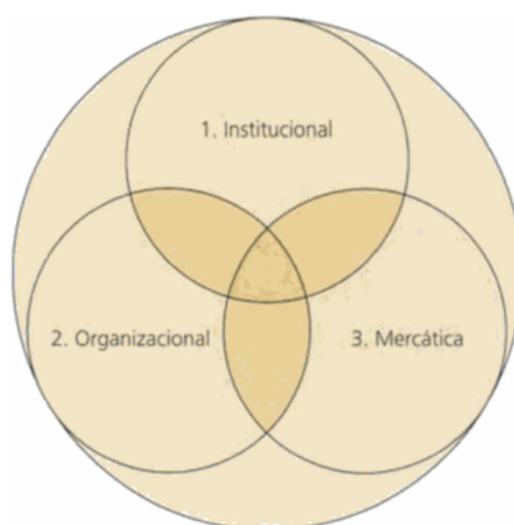


Figura 3. Los ámbitos de Comunicación Global por Joan Costa (2005, p. 20)

El modelo se fundamenta en cuanto es un "...listado exhaustivo de los públicos concernidos por la empresa y en relacionarlos después con sus particulares "sistemas de

intereses”, que son recíprocos y bien diferenciados” (Costa, 2005, p. 21). Entonces, se puede decir que es importante que la comunicación esté incluida dentro del desarrollo de las organizaciones, pero esta debe darse poniendo atención en el receptor de las mismas. Para conseguir esto, existen distintas disciplinas que forman parte de la comunicación que serán analizadas a continuación.

Comunicación Organizacional

Una de las primeras bases de la comunicación dentro de las empresas, es la comunicación organizacional. Ya que existen una variedad de conceptualizaciones de la misma, Horacio Andrade la define a través de tres procesos:

- Proceso social: “...la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos.” (Andrade, 2005, pp. 15 – 16)
- Disciplina: “...la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.” (Andrade, 2005, p. 16)
- Conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno... (Andrade, 2005, p. 16)

Por lo tanto, se puede decir que la comunicación organizacional es el proceso a través del cual se establecen las relaciones, y se intercambian mensajes entre las empresas y sus públicos tanto internos como externos. Además, es una técnica que permitirá desarrollar estrategias para fomentar un flujo abundante de comunicación dentro de la empresa.

No obstante, la comunicación organizacional no siempre se da de esta manera. Según Adela de Castro, en algunas empresas se piensa que mientras más información se posea, más poder se tendrá, y aunque esto sea cierto, lo que ocasiona es que la información no siempre sea compartida a través de la empresa, generando una comunicación organizacional deficiente.

En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder, así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente a otros. Ante todo, esto NO ES PODER: ES INSEGURIDAD. (De Castro, 2014, p. 5)

Entonces, podría decirse que ésta es una de las principales barreras de la comunicación organizacional, pues de nada sirve tener las mejores estrategias comunicacionales si los colaboradores de una empresa no desean comunicarse. Además, en este punto es importante tomar en cuenta que la comunicación organizacional es lo que mantiene vivas a las empresas, lo que genera dinamismo dentro de las mismas y hace que todos sus públicos, tanto internos como externos, se sientan parte de ella.

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a

todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. (Andrade, 2005, p. 9)

Otra de las barreras que puede impedir el correcto desarrollo de la comunicación organizacional son los ruidos. Como se mencionó anteriormente, estos son cualquier tipo de alteración que se da durante la transmisión del mensaje, afectando así la comprensión del mismo. En el caso de las organizaciones estos ruidos son conocidos como rumores. Puede ser tanto positivos como negativos para las mismas, pero cuando se generan de la segunda manera, pueden afectar a la organización e impedir que la comunicación fluya beneficiosamente. “Por otra parte, puede ser negativa, porque los rumores, chismes o cotilleos son distorsionadores de la productividad y no ayudan; sólo demoran y perjudican a las personas y a la organización en la que trabajan.” (De Castro, 2014, p. 19)

Y, de la misma manera que estos rumores pueden ser una barrera para la comunicación con los públicos internos de una empresa, también puede perjudicar a la comunicación con sus públicos externos, pues la comunicación externa es un reflejo de la comunicación interna de la empresa, y si estos rumores negativos son abundantes dentro de las organizaciones, los colaboradores también pueden provocar que lo sean así por fuera de las mismas.

Por lo tanto, es necesario controlar y trabajar en estas barreras a través de diferentes estrategias, pues la comunicación organizacional es de vital importancia para las empresas, y no sólo por ser la herramienta que mantiene conectadas a las mismas, sino también por el alcance que posee. A propósito de este aspecto, en primer lugar, según Andrade, la comunicación es integral, es decir, que es un proceso que abarca distintas modalidades, a través de las cuales se

genera la comunicación dentro de las empresas (2005, p. 18). Entre estas modalidades se pueden encontrar:

- Comunicación interna y externa: que se analizarán detalladamente más adelante.
- Comunicación vertical: "... es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización..." (Andrade, 2005, p. 18)
- Comunicación horizontal: "...es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas." (Andrade, 2005, p. 18)
- Comunicación diagonal: "...es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas." (Andrade, 2005, p. 18)

Para explicar mejor esta tipología de la comunicación organizacional tenemos el siguiente mapa conceptual.



Figura 4. Proceso de la comunicación organizacional formal por Adela de Castro (2014, p. 7)

A continuación, respecto de la tipología también se encuentra:

- Comunicación formal: “...es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización.” (Andrade, 2005, p. 19)
- Comunicación informal: “...es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca...” (Andrade, 2005, p. 19)
- Comunicación interpersonal: “... es (...) la que se da entre dos o más individuos de la organización.” (Andrade, 2005, p. 19)
- Comunicación intragrupal: “...se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo.” (Andrade, 2005, p. 19)
- Comunicación institucional: “...es la que se establece en la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello.” (Andrade, 2005, p. 19)

Respecto a la importancia de la comunicación organizacional, Horacio Andrade menciona que esta es una responsabilidad compartida. Con esto se refiere a que todos los miembros de la organización, independientemente de su cargo, tienen la responsabilidad de comunicarse y de fomentar esta característica dentro de la empresa. Si bien, algunas personas tienen cargos más altos que otras y por eso deberán participar en el proceso en mayor medida, ésta continúa siendo responsabilidad de todos, y el hecho de que se de correcta y estratégicamente también dependerá del establecimiento de un equipo de trabajo, que se dedique exclusivamente al desarrollo de la comunicación organizacional dentro de la empresa, y que asegure el cumplimiento de esta responsabilidad.

Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales (...). Es importante que quede definido con mucha claridad el objetivo del área de Comunicación y el rol que tienen que desempeñar sus integrantes en la organización, para aprovecharlos al máximo y no generar falsas expectativas. (Andrade, 2005, p. 23)

Sin embargo, no sólo es necesario mantener un grupo de profesionales en comunicación que se encarguen de desarrollo de la comunicación organizacional en la empresa, también se debe tomar en cuenta ciertos aspectos que propician el correcto flujo de la misma. Según Adela De Castro, esta debe darse a través de dos aspectos que son la autoestima y el asertividad. La autoestima es la valoración a uno mismo, reconocer tus fortalezas sin ser arrogante, para que el individuo pueda comunicarse y comunicarse con respeto y congruencia con los demás. “Una comunicación basada en la propia estima será congruente; es decir, se trata de ser conscientes de nuestros valores, medidas y limitaciones y, partiendo de ello, se podrá ser sincero, ante todo, consigo mismo y con los demás.” (De Castro, 2014, p. 24)

En cuanto al asertividad, esta se basa en el respeto por las opiniones de los demás, y en saber comunicarse y escuchar las ideas del resto con interés y tolerancia. Es decir, expresar las ideas propias sin intentar imponerse a las ideas ajenas.

Entonces, la COMUNICACIÓN ASERTIVA es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados, aunque sin rasgos de agresividad para con los demás (...). Esto último implica no querer imponer en los demás nuestras posiciones o ideas. (De Castro, 2014, p. 24)

Estas características que deben darse dentro de una buena comunicación organizacional, se relacionan con lo mencionado anteriormente respecto a dar a las opiniones y deseos del receptor la misma importancia que las opiniones del emisor. Sólo de esta manera las organizaciones podrán comprender cómo comunicarse con sus distintos públicos y a través de qué estrategias.

Entonces, de esta manera podemos definir los objetivos de la comunicación organizacional. Horacio Andrade establece el objetivo principal de la comunicación organizacional de la siguiente manera:

Respalda 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. (Andrade, 2005, p. 23)

Como se puede notar, este objetivo se relaciona con todos los aspectos de la comunicación organizacional mencionados anteriormente, que se basan en el flujo de la información y en el afianzamiento de la relación de la empresa con sus públicos. Adicionalmente, es preciso mencionar que Andrade deriva cuatro objetivos específicos de este objetivo general, estos son: identificación, información, integración e imagen. Todas estas, para cumplirse plenamente, deben estar fundamentadas en la investigación, lo cual dio paso al modelo de las cinco íes generado por Andrade. (Andrade, 2005, pp. 23 – 24)



Figura 5. Modelo de las cinco íes por Horacio Andrade (2005, p. 24)

En primer lugar, es muy importante que todos los objetivos que se establezcan de la empresa estén sustentados en una investigación previa, que permita conocer cuáles áreas de la comunicación se están dando correctamente y en cuáles se necesita trabajar más. Adicionalmente, la investigación de igual manera permitirá constatar los resultados y la mejora de los procesos comunicativos tras haber empleado distintas estrategias de comunicación organizacional. (Andrade, 2005, p. 25)

En segundo lugar, está el objetivo de identificación. Este se basa en que los colaboradores de la institución se identifiquen con la misma, sus rasgos y características, y que se sientan parte de ella. “Propiciar la identificación de los colaboradores con la organización y, por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia.” (Andrade, 2005, p. 25)

En tercer lugar, otro de los objetivos de la comunicación organizacional es propiciar el flujo de información entre los públicos, esto es muy importante dentro de las empresas para que los colaboradores sientan que forman parte de los procesos de la misma, y que sientan un ambiente de confianza y respeto en las organizaciones. (Andrade, 2005, p. 26)

En cuarto lugar, está la integración. La comunicación organizacional debe conseguir que todos los colaboradores de la empresa se relacionen positivamente entre ellos, y que se integren, fomentando así un buen clima laboral. (Andrade, 2005, p. 30)

Finalmente, el último objetivo es desarrollar la imagen de la organización. En este aspecto, Andrade se refiere al hecho de que exista congruencia entre lo que la empresa comunica y lo que muestra que es. De esta manera, se desarrollará la credibilidad en la misma, tanto por parte de sus públicos internos como de sus públicos externos, pues habrá concordancia con los mensajes que se transmitan dentro y fuera de la organización. “Es muy importante que el comunicador verifique constantemente la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de la credibilidad.” (Andrade, 2005, p. 29)

En síntesis, todos estos son los objetivos generales y específicos de la comunicación organizacional, su conceptualización, tipología, importancia y barreras. A continuación, se considera relevante establecer las características de los públicos a los que ésta se dirige, los cuales son conocidos como los stakeholders.

Stakeholders.

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación organizacional se refiere al manejo de toda la comunicación que se da tanto dentro como fuera de la organización, y que puede ayudarla a afianzarse entre sus distintos públicos. Sin embargo, en este aspecto también se debe considerar quiénes son estos públicos, y en qué manera las acciones de la empresa los afectan, así como también cómo estos afectan a la organización.

El primer experto en introducir el concepto de stakeholder fue Edward Freeman en 1984, quien los definía como, “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.” (Freeman en IESE, 2009, p. 2)

De este concepto, Freeman deriva dos distinciones básicas de los stakeholders, un sentido restringido y un sentido amplio. El sentido restringido se refiere a todos los públicos de los que la organización depende para su supervivencia y correcto desarrollo, mientras que el sentido amplio abarca a todos los grupos y/o individuos que pueden afectar o ser afectados por el cumplimiento de los objetivos de la organización. (IESE, 2009, p. 1)

Con el objetivo de establecer con mayor claridad la importancia de este concepto para la comunicación organizacional, es preciso mencionar que los stakeholders deben ser tomados en cuenta puesto que las empresas se desarrollan en un contexto social. Es decir, sus acciones no deben ser aisladas de lo que sucede en su entorno, ya que estas de una manera u otra van a afectar a sus públicos de interés, por lo que es importante que tomen en cuenta las consecuencias que cada grupo puede experimentar por la consecución de sus objetivos, así como también la forma en que las decisiones de estos grupos pueden afectarles a ellas.

En un segundo término, las organizaciones existen en un contexto, de allí que en la toma de decisiones se aprecie la existencia de otros grupos e individuos externos como: clientes, proveedores, comunidades u otros los cuales toman decisiones, y por tanto dependen de las organizaciones para realizar sus proyectos, así también las organizaciones dependen de éstos para lograr el éxito. (Arce, 2013, p. 2)

Haciendo referencia a lo mencionado anteriormente, cabe recalcar que según el instituto IESE, las corporaciones en la actualidad no son entidades que funcionan independientemente de sus públicos, sino que, al contrario, se sustentan en dichas relaciones hasta el punto en el que "... es la organización la que se define en función de los stakeholders y no los stakeholders por estar relacionados con la organización." (IESE, 2009, p. 3) Entonces, ésta es otra de las razones por las que los stakeholders tienen gran importancia para el manejo de la comunicación organizacional, pues con toda la globalización y el desarrollo de la tecnología en los últimos años, las empresas no pueden darse el lujo de subsistir sin prestar atención a la relación con sus públicos, y las consecuencias que esta pueda tener tanto dentro como fuera de las mismas.

Otro aspecto de los stakeholders que se debe tomar en cuenta, es que las organizaciones están compuestas por seres humanos que poseen valores, estos valores van a ser la razón final por la que dichas personas tomen las decisiones que crean convenientes, y por lo tanto las acciones que formarán parte de la empresa. (IESE, 2009, p. 2) Por lo tanto, es crucial tomar en cuenta la relación de estos públicos con la organización, ya que de esto muchas veces puede depender el éxito de la misma.

Adicionalmente, Ernesto Arce también menciona que la relación de las organizaciones con sus stakeholders, aparte de ser un contrato jurídico o social, también es un contrato moral, pues son dos partes que esperan conseguir un beneficio con la relación que poseen, y si esta se rompe o no es cumplida en la medida que se planteó, las consecuencias para la empresa pueden ser muy graves. A esta relación, Arce la denominó "compromiso bilateral."

... por ello cuando se habla de respeto y compromiso se está haciendo hincapié en lo que este artículo denominó "compromiso bilateral" (...). Las expectativas recíprocas

constituyen un aspecto clave para las buenas relaciones y las buenas prácticas laborales.

Cada stakeholder espera una aptitud de reciprocidad, cuando ésta no se cumple la relación se deteriora y por consiguiente la confianza se pierde. (Arce, 2013, p. 5)

Entonces, como se puede notar, los stakeholders son una parte fundamental para el desarrollo de la comunicación organizacional hoy en día. Y, una de las prácticas que puede fortalecer su relación con la empresa es la responsabilidad social empresarial (RSE).

Responsabilidad Social Empresarial.

La RSE, también conocida como responsabilidad social corporativa o RSC, es definida como "... la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, educativas, de salud y del medio ambiente en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus grupos de interés tanto internos como externos." (Sánchez & Gómez, 2008, p. 2) Ésta surgió a raíz de distintos factores, en primer lugar, está la globalización y el desarrollo de las industrias a gran escala, que despertaron el interés en los stakeholders en las mismas, causando que empiecen a preocuparse sobre cómo se llevaban a cabo estas prácticas en las diferentes industrias. En segundo lugar, se puede constatar el constante interés hacia el deterioro del medio ambiente, y cómo las empresas influenciaban en el mismo. Y, en tercer lugar, tenemos el desarrollo de los medios de comunicación, tanto tecnológicos como tradicionales, que fomentaron una relación más directa de los consumidores con las empresas, por lo que era necesario que éstas mantengan prácticas transparentes. (Dávila & Gómez, 2008, p. 2)

Entonces, se puede decir que la RSE se basa en un interés de las empresas por los efectos que puedan tener sus prácticas, sobre la comunidad donde se desarrollan, tanto ambiental, social

y económicamente. En un inicio, ésta se trataba básicamente de la repartición de acciones de la organización, pero ahora, su

... preocupación principal es por el desarrollo de las acciones durante los procesos productivos en que una empresa es responsable con trabajadores, proveedores y cualquier otro interesado que participe o se vea afectado por el proceso de transformación que genere una empresa. (Cancino & Morales, 2008, p. 10)

Por lo tanto, a pesar de que las empresas deben emplear muchos recursos en el desarrollo de su responsabilidad social empresarial, se puede decir que ésta más que un gasto es una inversión, pues tiene muchos efectos positivos tanto directos como indirectos para la empresa. Por ejemplo, directamente, se puede conseguir una mejora del entorno laboral, a través de un mayor compromiso y motivación por parte de los colaboradores, que además influenciará en la productividad de los mismos, e indirectamente con el aumento de la atención y fortalecimiento de la relación de públicos externos, como consumidores e inversionistas, con la empresa, lo cual al mismo tiempo ampliará la participación de la misma en el mercado. (Dávila & Gómez, 2008, p.

3) Todo esto se generará gracias a las prácticas responsables que la organización demostrará tener con todo lo que se refiere a capital humano, sociedad, economía y medio ambiente.

Haciendo referencia a lo mencionado anteriormente, se puede decir que la RSE fortalece el posicionamiento de la empresa con todos sus stakeholders. Pues, en lo que se refiere a público interno, el objetivo de emplear esta práctica es realizar esfuerzos por desarrollar el capital humano, entonces si los colaboradores sienten que la organización está invirtiendo en ellos y en su progreso, se sentirán más motivados para trabajar. Por otra parte, con los públicos externos, que son mucho más diversos y amplios, la empresa puede conseguir convertirse en un top of

mind en la mente de los mismos, sólo con el uso de prácticas responsables. Esto se puede constatar con ciertos estudios que afirman que existe, "... cierta disponibilidad a pagar un sobreprecio por aquellos productos fabricados bajo condiciones socialmente responsables y disponibilidad a penalizar por aquellos cuyas empresas productoras o comercializadoras no cumplan con los estándares de RSC." (Fernández & Merino, 2005, p. 41)

Entonces, se puede decir que la RSE "... proporciona a la empresa, en primer lugar, una mejora en su imagen, mayor competitividad y mejor posicionamiento en un mercado complejo." (Amorós, s/f., p. 33) Adicionalmente, la responsabilidad social empresarial no se relaciona solo con los stakeholders de las empresas, sino también puede influenciar en gran medida a la reputación de la misma, lo cual se verá más adelante.

La identidad, la imagen y la reputación

La identidad.

Existen varias definiciones sobre lo que es la identidad corporativa, sin embargo, en términos generales, ésta puede entenderse como el conjunto de rasgos físicos y culturales que forman todo lo que la empresa es en esencia. Un concepto más específico lo ofrece Villafañe, en la investigación de Magdalena Mut y Eva Breva, el cual dice que "la identidad de una organización "es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no", por tanto, tiene que ver con su ser, su forma de ser, su esencia." (Mut & Breva, s/f., p. 3)

A partir de este concepto, es interesante notar lo que dice la autora Olivia Morales en el libro Master DirCom. Según ella, la identidad es como el ADN de las organizaciones, lo que las

identifica y las hace únicas, en síntesis, lo que es la empresa. Adicionalmente, también menciona que la identidad es como la estrategia de las organizaciones, pues quien tiene éxito es quien logra diferenciarse, y otorgar un valor agregado con sus servicios, a través de esta diferencia, a sus distintos públicos.

Todo esto forja la cultura – imposible de duplicar y por tanto, una eventual ventaja competitiva – y tiene una incidencia fundamental sobre los atributos que deben ser característicos del producto final. (...) Claramente la supervivencia está en la capacidad de ser único, diferente, de tener el atributo o el proceso diferencial, es el ADN mismo.

(Morales, 2005, p. 123)

Por lo tanto, como se puede notar, la identidad además es lo que forja la cultura de una institución, pues a través de ésta se desarrollarán las características básicas sobre el comportamiento y orientaciones de los colaboradores de la misma. En síntesis, la identidad es lo que conforma el propio ser de la empresa y lo que la diferencia de las otras, a través de concepciones filosóficas, valores propios de la organización y responsabilidad social. (Cusot, 2016) Esto se puede ver mejor ejemplificado en el siguiente gráfico.

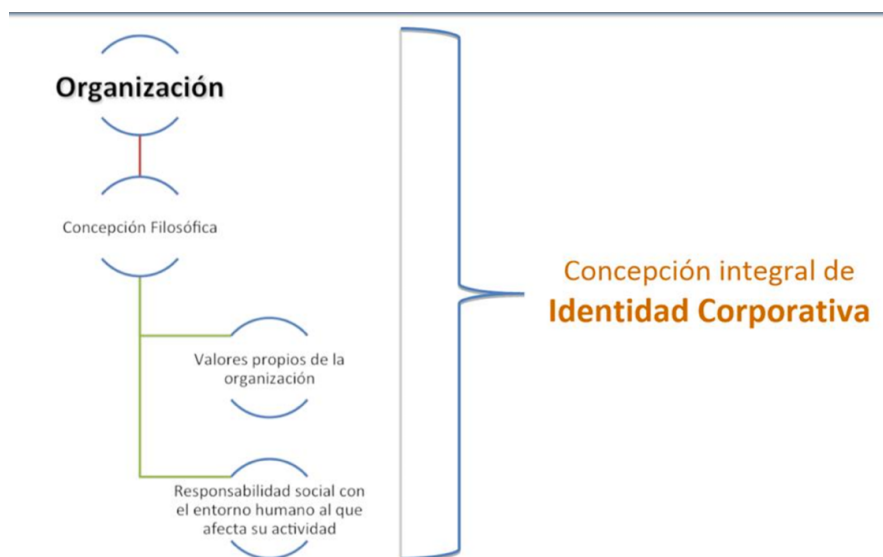


Figura 6. La Identidad Corporativa por Gustavo Cusot (2016).

De esta manera, es importante especificar que la identidad corporativa se fundamenta a través de dos rasgos principales de la organización, rasgos físicos y rasgos culturales. Los rasgos físicos de la identidad de una empresa son todos aquellos elementos visibles, a través de los cuales se establece un diseño visual de la empresa, entre estos están el símbolo y/o logotipo de la misma. En cuanto a los rasgos culturales, son todos los elementos intangibles que forman parte del desarrollo de la organización como tal, y que definen su ser y sus objetivos en la sociedad. Entre estos están: historia, misión, visión, filosofía, valores, normas y comportamientos. Mut y Brega los definen más específicamente de la siguiente manera:

- Respecto a los rasgos culturales: Se trata de definir las bases distintivas de su personalidad, sus puntos fuertes; también se trata de saber explotar esas fuerzas que están en estado virtual y que hacen a cada empresa diferente, única y difícilmente repetible. Costa define esta tarea de la empresa como un ejercicio de introversión “que las lleva a redescubrirse y a reinventar estratégicamente su propia identidad”. De esta

forma no sólo se descubren sus originalidades, sino que también esta definición que de ella misma hace se convierte en sólidos cimientos que abren el futuro y salvaguardan de crisis y situaciones de riesgo. (Mut & Breva, s/f., p. 3)

- Respecto a los rasgos físicos: La identidad visual corporativa es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa que marca unas normas de uso para su aplicación correcta. Sirve para identificar y para diferenciarse de otras entidades con unas normas de diseño visual rígidas en su aplicación, pero no en su reelaboración continua. (Mut & Breva, s/f., p. 3)

Haciendo referencia a los rasgos físicos de la identidad corporativa, como se puede notar, las autoras mencionan a la identidad visual corporativa. Ésta es sustentada a través de lo que se conoce como manual de identidad visual, el cual es una herramienta con la que se establecen los parámetros que deben cumplir todas las representaciones de los rasgos físicos de la organización, en todos los medios dónde éstos sean representados. Es decir, es el manual a través del cual se asegurará el correcto uso de los rasgos físicos de la empresa, y en los cuales se sustentará la imagen corporativa de la que ya hablaremos más adelante.

La función de la Identidad Visual es regular, por un lado, la clasificación y ordenamiento de los elementos de identificación y, por otro, intervenir sobre dichos elementos organizando y controlando todos los recursos materiales y soportes de comunicación de la empresa y organismo, obteniendo sobre las audiencias o públicos objetivos la proyección de la imagen deseada. (M.A. Echeverría en Mut & Breva, s/f., p. 3)

Adicionalmente, es preciso mencionar que el manual de identidad visual debe contar con tres contenidos principales, los cuales son:

- Cuestiones preliminares: en esta parte se establece toda la terminología, las definiciones, la simbología general y los objetivos del manual. (Cusot, 2016)
- Definición y diseño de las constantes universales de identidad visual: aquí se especifica todo lo que es logotipo, símbolo, pautas de construcción, colores corporativos, símbolo con color, positivo y B/N, estructuras visuales y reglas de combinación, usos incorrectos, y tipografías corporativas. (Cusot, 2016)
- Sistemas de aplicación: se establecen las pautas para la impresión de las artes en distintos sistemas como son, impresos administrativos y comerciales, publicidad y publicaciones y sistemas de señalización. (Cusot, 2016)

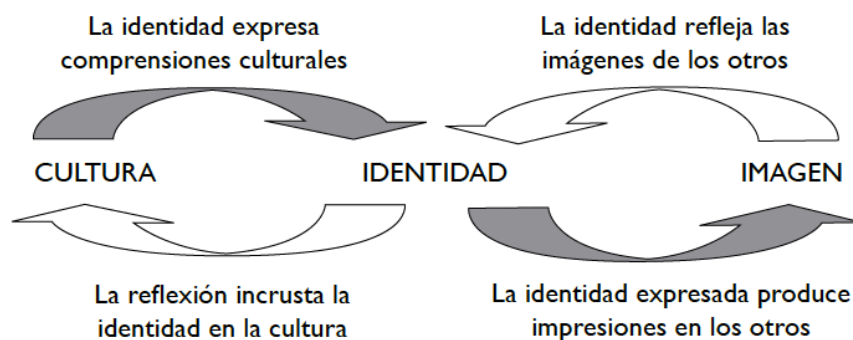
Adicionalmente, los rasgos físicos de identidad visual de la empresa, deben cumplir ciertos requisitos para funcionar correctamente.

- Funcionales: se refiere a la eficacia con la que los rasgos físicos transmiten la identidad de la empresa. Entre estos están, la legibilidad, la memorización, la originalidad y la versatilidad. (Cusot, 2016)
- Semánticos: se refiere a la relación que debe existir entre el significado que expresan los rasgos físicos de la organización y sus características. (Cusot, 2016)
- Formales: se basan en cuestiones de armonía, de estética, de compatibilidad entre el estilo y el contenido. (Cusot, 2016)

Como se puede ver, la identidad corporativa está formada por varios rasgos y parámetros que la sustentan y forman, como se mencionó anteriormente, lo que es el ADN de la empresa. Se puede decir entonces, que la identidad corporativa es lo que la organización es, mientras que la imagen es cómo sus públicos la miran. No obstante, Rafael Currás en su investigación establece una relación entre identidad e imagen corporativa que no se había estudiado en gran medida hasta ahora. Según él, no es sólo la identidad la que influencia en la imagen, este paradigma es basado en el modelo, un poco obsoleto ya se podría decir, de que la comunicación se basa simplemente en la transmisión de información del emisor al receptor sin tomar en cuenta otras variables, sino que también el hecho de que los miembros de la organización conozcan la imagen que sus públicos tienen de la misma, podrá influenciar en cierto modo en el proceso de formación de la identidad de la institución.

La relación tradicional que se ha establecido entre identidad e imagen, sobre todo en los estudios del tema provenientes del área de marketing, se ha basado en el modelo comunicativo clásico emisor-receptor, donde la imagen depende de la identidad. (...) Esta relación ha estado en constante revisión, lo cual se evidencia por la intuición, expresada por no pocos autores (...), de que el modo en que es percibida la organización (imagen) también influye en cómo es ésta y cómo se proyecta a sus públicos (identidad). (Currás, 2010, p. 25)

En base a esta teoría, Currás muestra un modelo desarrollado por Hatch y Schultz de las dinámicas entre identidad, imagen y cultura, donde se puede evidenciar la influencia que la identidad tiene en la imagen que se produce de la organización, y a su vez también la influencia que la imagen tiene sobre la identidad que se puede formar dentro de la misma.



Fuente: Hatch y Schultz (2002).

Figura 7. Dinámicas entre identidad, imagen y cultura por Hatch y Schultz en Rafael Currás (2010, p. 27)

La explicación que Rafael Currás ofrece del modelo es la siguiente:

- 1) primera senda de relación, con flechas en blanco: el proceso de reflejo de las imágenes de los públicos externos en la identidad y el proceso de reflexión sobre la pregunta "¿quiénes somos?", describe la influencia de las imágenes externas en la cultura de la organización; 2), segunda senda de relación, con flechas oscuras: el proceso de expresión de la cultura a través de la identidad y el proceso de impresión de imágenes en los otros producido por dicha identidad, describe la influencia de la cultura en las imágenes que los otros poseen de la organización. (2010, p. 27)

Finalmente, en este ámbito, es importante tomar en cuenta que, como dijo Joan Costa, aunque una cultura no sea definida dentro de la organización, ésta inevitablemente va a formarse por sí sola, los colaboradores desarrollarán maneras de hacer las cosas. Por lo tanto, es

importante establecerla para poder tener un control sobre la misma, con el objetivo de que todos los públicos de la empresa se identifiquen con ella, y no se dé sólo de manera espontánea.

Pero ignoran que "alguna" forma de cultura (o de entenderse para llevar a cabo unas tareas) se genera espontáneamente cuando un grupo se pone a trabajar. Si la empresa no fija unas reglas del juego, estas se crean sobre la marcha por la lógica de las casas: de un modo u otro hay que organizarse para trabajar. De ahí emerge una determinada "cultura del hacer". (Costa, 2009, p. 145)

Así, a continuación, se analizará más detalladamente la conceptualización de la imagen y la reputación corporativas.

La imagen.

Como se ha mencionado anteriormente, la imagen es como los públicos de la organización la perciben, cómo creen que es la empresa. Una definición más completa nos la proporciona Joan Costa. "Es la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización." (Costa en Cusot, 2016)

Por lo tanto, se puede decir que la imagen corporativa se forma a través de la información que la empresa comunica a sus públicos, y esta información, como se mencionó anteriormente, debe estar sustentada en su identidad. Entonces, de la misma forma que la identidad corporativa se puede formar espontáneamente, la imagen lo hará de la misma manera, lo desee la empresa o no. "Finalmente, no importa si la empresa se preocupa o no de su imagen pública: de todos modos, ésta se va a generar, existirá y funcionará, con mayor o menor fortuna. Inevitablemente."

(Costa, 2009, p. 145) Por esta razón, al igual que es importante trabajar en establecer una identidad específica de la organización, se lo debe hacer de la misma manera con la imagen. “Es un hecho real que vivimos en un mundo de apariencias. Y si dejamos que éstas se posicionen como ciertas, los estrategas acaban por imponerlas. Y, finalmente, devienen *realmente ciertas*.” (Costa, 2009, p. 147)

Haciendo referencia a este hecho, es importante recalcar que Joan Costa menciona que “gestionar la imagen es gestionar la realidad” (2009, p. 146). Lo que la empresa dice que es (identidad), debe indispensablemente ir acorde con lo que los públicos piensan que es ésta, y enfocarse en sólo desarrollar el negocio, no significa que necesariamente se esté trabajando también en la imagen. “Gestionar bien el negocio no implica automáticamente gestionar bien su imagen pública.” (Costa, 2009, p. 147) En este mismo ámbito, es preciso enfatizar lo que menciona Carlos Fanjul en su investigación. Para él, la imagen debe sustentar la realidad corporativa, pues sólo de esta manera se logrará una verdadera credibilidad en los públicos, y conseguir, como se mencionó antes, igualmente afianzar a la identidad de la organización. En este aspecto, Fanjul expresa ideas similares a las de Currás, pues también menciona que ni identidad ni imagen pueden construirse efectivamente, si la una no está sustentada en la otra y viceversa.

La imagen de una empresa es la síntesis de su identidad. Por tanto, no podemos construir una sin conocer bien la otra. La imagen debe expresar los aspectos más favorables, destacables y diferenciadores que posea en esencia la organización, ya que una imagen que no esté basada en la realidad corporativa, tarde o temprano se verá descubierta y, cuando

esto ocurra, la pérdida de credibilidad será más fuerte que el trabajo de imagen desarrollado hasta el momento. (Fanjul, 2008, p. 10)

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta que la imagen es una característica de la empresa que se encuentra en constante cambio. Esto se da pues, porque a la imagen la construyen los públicos de la organización, entonces ésta no es el resultado de una sola experiencia del público con la misma, sino que se va construyendo a través de distintas experiencias y percepciones construidas como consecuencias de las mismas.

La imagen, al igual que el sentido final de la comunicación, es el resultado de la conjunción de múltiples factores que se yuxtaponen, se entrelazan y se complementan mutuamente, dando como resultado esa “pieza única”. La imagen hay que entenderla como una globalidad, como una suma de inputs o experiencias que alguien tiene con una institución. No es el resultado de una situación puntual, sino que, por el contrario, se forma como fruto de la interpretación acumulativa de mensajes que llegan a los públicos. (Fanjul, 2008, p. 11)

En relación a esto, Joan Costa también expresa que la imagen nunca está completamente definida, puede ir cambiando, como se mencionó anteriormente, con las distintas experiencias y percepciones que el público tenga con la organización.

Esto significa que la tendencia de la imagen hacia su estabilidad es más importante que el efecto provocado por los estímulos que la amenazan o la refuerzan. Por consiguiente, aquí tenemos una clave que explica algo sustancial de la naturaleza de la imagen: que ella es potencialmente al mismo tiempo muy frágil y muy fuerte. (Costa, 2009, p. 151)

Entonces, de la misma manera que ésta puede afianzarse en la mente de los públicos de una forma positiva, puede ocurrir que después de un tiempo la percepción respecto a la misma no sea de esta manera, pero siempre se va a poder trabajar para cambiarla y darle un significado positivo para la organización.

Finalmente, Justo Villafañe explica la imagen a través de tres conceptos:

- Autoimagen: es el conjunto de atributos físicos y culturales asumidos por un sujeto (o empresa) como elementos definitorios de sí mismo. (Villafañe en Cusot, 2016). Entonces, la autoimagen sería la identidad.
- Imagen Intencional: la imagen que la empresa o el personaje quiere que tengan los públicos de ella. (Villafañe en Cusot, 2016) Este aspecto sería por lo tanto lo que la organización comunica sobre ella.
- Imagen Real: Es la percepción que el entorno, los públicos tienen de la empresa. (Villafañe en Cusot, 2016) Por lo tanto, este concepto se refiere a la imagen en sí.

A continuación, se analizará la reputación, que, si bien se relaciona de igual manera con la identidad y la imagen de la organización, hay una gran diferencia en que ésta no es tan cambiante, ni se puede recuperar tan fácilmente como la imagen.

La Reputación.

La reputación corporativa es otro de los aspectos que deben desarrollarse en las organizaciones, junto con la identidad y la imagen corporativa. No obstante, existen ciertas diferencias entre las mismas, que le dan un valor agregado a cada una, pero en conjunto, todas ofrecen una distinción positiva a la empresa. Por lo tanto, en primera instancia es necesario

definir el concepto de reputación corporativa. María Isabel Sánchez y María Cristina Barriuso, dos investigadoras de la Universidad de Extremadura la definen de la siguiente manera. “La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos.” (2007, p. 3145)

Es en este aspecto donde se puede notar la primera distinción entre imagen y reputación corporativa. Mientras que la imagen puede crearse y modificarse constantemente, es mucho más difícil realizar esto con la reputación, ya que ésta es algo que se gana a través del valor que consiga proporcionar a sus stakeholders.

La reputación corporativa va más allá del concepto de imagen, en tanto que la imagen puede crearse, pero la reputación hay que saber ganársela. Es en definitiva el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo de su trayectoria y describe la mayor o menor capacidad de la misma para crear y distribuir valor a los mencionados grupos de interés. (Sánchez & Barriuso, 2007, p. 3145)

Además, estas autoras también hacen referencia a una herramienta para medir el grado de reputación corporativa de las empresas, conocida como el Rep Track Pulse. Ésta toma en cuenta la construcción, mantenimiento y consolidación de la reputación de una organización a través de variables como,

...la ética y el buen gobierno, la innovación, la calidad de productos y servicios, un buen entorno de trabajo, preocupación por la responsabilidad social corporativa, consecución de buenos resultados financieros y un fuerte liderazgo con visión de futuro. Gestionar la

reputación implica entonces gestionar la realidad cotidiana de la organización y asegurarse de que esta gestión es percibida por los grupos de interés.” (Sánchez & Barriuso, 2007, p. 3145).

Aquí vemos que al igual que la imagen, trabajar en la reputación de la empresa también significa trabajar en la realidad de la misma, pues si se muestra congruencia entre la identidad y la imagen, esto generará que haya una buena reputación.

Otro aspecto importante de la reputación corporativa que mencionan Sánchez y Barriuso, y del que todavía no se conoce mucho es el employer branding. Ésta es una práctica que se basa en desarrollar el capital humano, a través de esfuerzos empleados por las organizaciones para atraer y retener a los mejores profesionales, al mismo tiempo que continúan trabajando por la mejora profesional de los colaboradores con los que ya cuentan. El principal objetivo de emplear esta práctica es potenciar la reputación de la organización, al otorgarle a ésta un valor agregado como el interés por el desarrollo de sus miembros. En este ámbito, es importante notar un estudio que se menciona en la investigación de Sánchez y Barriuso, en donde se determinó que,

...el 80% de las personas encuestadas [en España] dicen preferir trabajar en una compañía con excelente reputación que, para una con mala reputación, incluso por un salario menor (...). El estudio revela también que los factores más importantes en la determinación de la reputación de una organización como lugar para trabajar son el trato que se da a los empleados y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. (Sánchez & Barriuso, 2007, pp. 3145 – 3146)

Por lo tanto, los indicadores de la reputación corporativa junto con el employer branding, quedarían representados gráficamente de la siguiente manera:

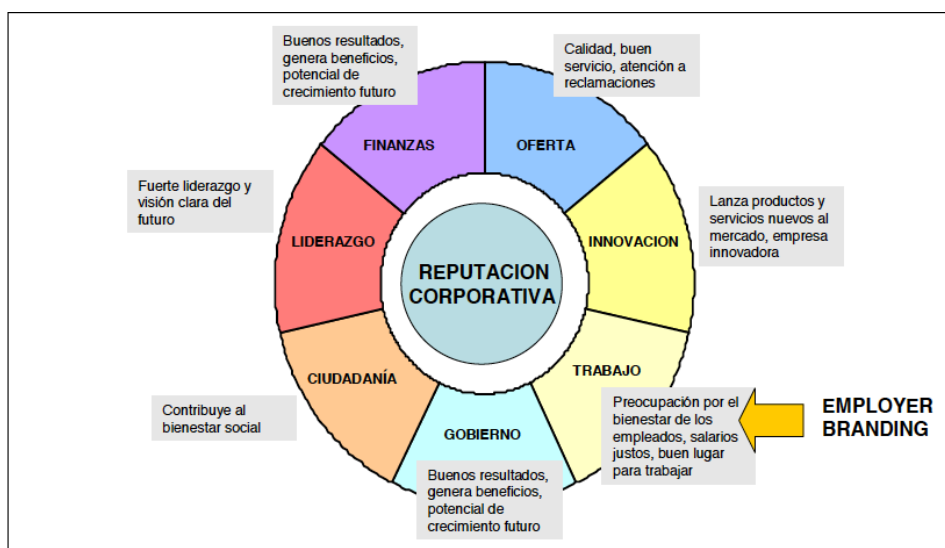


Figura 8. Elementos del indicador de reputación corporativa por María Isabel Sánchez y María Cristina Barriuso (2007, p. 3146).

Entonces, aquí se puede ver la importancia del employer branding para el fortalecimiento de la reputación de las empresas, pues es una práctica que de seguro distinguirá de la competencia a cualquier organización que la emplee, además de que, para conseguir una buena reputación, es necesario trabajarla a la misma tanto dentro como fuera de la empresa.

Otro ámbito de la comunicación que favorece el desarrollo de la reputación es la responsabilidad social empresarial (RSE). Si una empresa adopta estas prácticas es muy probable que su reputación aumente, lo cual se demuestra con datos obtenidos de la investigación de Mauricio Jara y Francisco Villegas.

En este ámbito, Gissera y Vaquero (2000) muestran, para el contexto español, que 9 de cada 10 personas tendrían una mayor disposición a pagar productos que destinaran parte de sus ingresos a un proyecto de envergadura social, mientras que 7 de cada 10 personas

lo harán por productos cuyas empresas presentan características ecológicas. En resumen, estos autores sugieren que dichos factores resultan fundamentales para fortalecer la percepción de una buena reputación empresarial, lo que podría explicar que las empresas que implementan prácticas voluntarias aceptadas por la sociedad tendrían consumidores, trabajadores y proveedores más satisfechos y alineados... (2015, p. 331)

Finalmente, como ya se ha evidenciado, la identidad, la imagen y la reputación son tres conceptos que forman parte de la comunicación organizacional de las empresas, y que empleados correctamente pueden hacer que estas crezcan en gran medida. No obstante, es preciso hacer más énfasis en las diferencias entre estos tres conceptos. Es fácil determinar la diferencia de la identidad con la imagen y la reputación. La identidad es lo que la empresa es, mientras que la imagen es cómo ésta es percibida por sus públicos, puede cambiar, se construye, y la reputación ya es la consolidación de dicha imagen en la mente de sus stakeholders, se gana, no se construye y es muy difícil cambiarla. Con el objetivo de establecer una explicación más profunda de estos temas, se presenta la siguiente tabla, desarrollada por Golden + Ritter & Partners.

Imagen	Reputación
Es controlada por la empresa	Es controlada por los stakeholders
Se fabrica	Se gana
Diferentes públicos pueden tener diferentes imágenes de la misma empresa	Es la percepción consensuada de todos los públicos
Es una fotografía instantánea. Puede crearse rápidamente	Es la secuencia de muchas imágenes a través del tiempo, es la película. Sólo se obtiene a largo plazo
Puede modificarse cuando y cómo se desee	Reposicionarla es casi imposible
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización
Es de carácter coyuntural	Es de carácter estructural
Gira alrededor de la publicidad	Gira alrededor de la cultura organizacional
La publicidad puede crear una imagen sin reputación	La reputación puede ser ganada sin publicidad
Se basa fundamentalmente en lo visual	Se basa fundamentalmente en lo conductual
Porque se refiere al impacto, está asociada al mundo de las emociones	Porque es producto de un análisis reflexivo, está asociada a la razón
Genera expectativas	Genera valor

Tabla 2. Diferencias entre Imagen y Reputación (Golden + Ritter & Partners, en Cusot, 2016)

Todos estos aspectos se relacionan con la práctica conocida como comunicación interna, la cual se tratará a continuación.

Comunicación Interna

Previamente se estableció que la comunicación interna (CI) es una parte fundamental de la comunicación organizacional. Sin embargo, es preciso analizar su definición y el alcance que ésta puede tener, cuando es empleada correctamente dentro de las empresas.

En primer lugar, la CI es definida como, ...una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. (...) Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini, González & Hopkins, 2009, p. 25)

A raíz de este concepto pueden derivarse los principales objetivos y funciones de la comunicación interna:

- Generar la implicación del personal: esta función se basa en el desarrollo del compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa, para que éstos se sientan motivados a involucrarse y trabajar por la consecución de los mismos. (Brandolini et al., 2009, p. 25)
- Armonizar las acciones de la empresa: se trata de intentar evitar la oposición y el conflicto en el día a día de la organización, fomentando la comunicación y el diálogo. (Brandolini et al., 2009, p. 26)
- Propiciar un cambio de actitudes: esto se da gracias a la comunicación entre todas las partes de la empresa, acerca del camino que ésta está tomando. Con este flujo de la comunicación se consigue que los colaboradores se sientan motivados al poder tomar sus propias decisiones para alcanzar los objetivos de la organización. (Brandolini et al., 2009, p. 26)
- Mejorar la productividad: Si se fomenta la comunicación interna y todos los colaboradores conocen sobre su trabajo de forma clara, entonces es muy probable que aumenten sus esfuerzos para desempeñarse bien, generando así una mayor productividad. (Brandolini et al., 2009, p. 26)

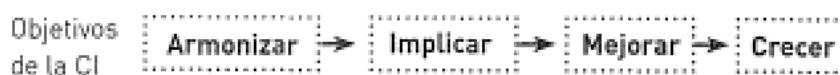


Figura 9. Objetivos de la CI por Brandolini et al. (2009, p. 27)

No obstante, es importante recalcar que para que se cumplan estos objetivos, la CI debe ser manejada estratégicamente, dentro del management de la organización, pues al igual que con la cultura y la imagen, la comunicación se dará dentro de la empresa, sea planificada o no. Si esto sucede, y ésta no ha sido manejada a través de una estrategia, es muy probable que se generen ruidos o rumores que afecte el correcto desarrollo de la misma, y la consecución de los objetivos previamente mencionados.

Es clave comprender entonces, que todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado (...). De esta manera, los ruidos (rumores, malos entendidos) en las comunicaciones internas podrán resultar ensordecedores y difíciles de erradicar si no son contrarrestados con un plan de comunicación convincente que tienda a resolver dichos problemas. (Brandolini et al., 2009, p. 27)

Por lo tanto, se puede decir que la CI también es la fuente de comunicación de la cultura interna, y como tal, es la que favorece su afianzamiento dentro de la organización, y empleada correctamente, la que hace que todos los colaboradores conozcan dicha cultura y se sientan identificados con la misma, reduciendo al mismo tiempo los ruidos que puedan generarse. En este aspecto, es preciso tomar en cuenta también la direccionalidad de la CI, pues el hecho de que exista comunicación dentro de una empresa, no siempre quiere decir que ésta se encuentra fluyendo a través de todos los departamentos.

Entonces, existen tres direccionalidades de la comunicación interna, ascendente, descendente y transversal.

- Ascendente: está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables... (Brandolini et al., 2009, p. 35)
- Descendente: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza... (Brandolini et al., 2009, p. 35)
- Transversal: se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. (...) Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento... (Brandolini et al., 2009, p. 35)

Ninguna de estas direccionalidades es mejor que otra, pues es preciso que las tres se den de forma armoniosa, para que se asegure un flujo correcto de las comunicaciones dentro de la empresa. No obstante, se debe tomar en cuenta que tampoco se puede exceder en el uso de sólo una de éstas direccionalidades, especialmente la descendente, pues entonces los colaboradores sentirán que sus opiniones no son válidas, y no tendrán la confianza para participar en la empresa, causando así menor productividad. Por lo tanto, la comunicación interna debe desarrollarse como una comunicación de dos vías.

Es por eso que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feedback) o de dos vías, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos (tanto de emisor como del receptor).

(Brandolini et al., 2009, p. 33)

La información que hay que asegurar que se transmita debe relacionarse sobre todo con aspectos de la organización, como son misión, visión, valores, filosofía, etc., con el objetivo de que todas las partes de la empresa conozcan sobre lo que se debe hacer, y que así al mismo tiempo se fomente la productividad, pues las metas y objetivos de la organización serán claramente comprendidos por todos.

La comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resalta un marco integral y de cohesión social. (Brandolini et al., 2009, p. 28)

Adicionalmente, el feedback permite que los altos directivos conozcan si el mensaje fue comprendido realmente como ellos lo deseaban, para asegurar que no existan malentendidos. En síntesis, uno de los más grandes beneficios de la comunicación interna es que va a "... integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte." (Brandolini et al., 2009, p. 28) Esto se muestra en el siguiente gráfico.



Figura 10. La función integrada de la CI por Brandolini et al. (2009, p. 28)

Entonces, se puede decir que el feedback debe existir igualmente en todas las direccionalidades que se den de la CI en la empresa. Pues, del mismo modo que si sólo los altos cargos opinan sin dar lugar al resto de colaboradores, si en cambio estos sienten que sólo ellos opinan en la organización y que no hay preocupación por establecer ciertas normas, por parte de los directivos, entonces también se sentirán desmotivados a trabajar.

Y, si la CI sólo se genera transversalmente, entonces ocurrirá lo mismo, que no existirá una dirección clara que establezca ciertos parámetros sobre los cuales basar el comportamiento en la organización. Para reafirmar estas posibles consecuencias negativas, se muestra la siguiente tabla desarrollada por Brandolini et al.

Consecuencia de la comunicación de	
Dos vías	Una vía
<ul style="list-style-type: none"> • Clima colaborativo • Seguridad • Mayor compromiso • Genera independencia (empowerment) • Mayor eficacia en la tarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de tensión • Mayor nivel de inseguridad • Genera dependencia • Posible ineficacia • Fomenta el rumor

Tabla 3. Consecuencias de la comunicación de dos vías y de una vía. (2009, p. 34)

Otro beneficio de la comunicación interna es que cuando se generan cambios dentro de la empresa, es crucial saber comunicárselos a todos los miembros de la misma, para que éstos no se sientan inseguros respecto a su futuro en ella, y además puedan asimilarlos con una buena actitud. Así se consigue que se vuelvan a sentir identificados con cualquier cambio, y por lo tanto con la nueva cultura de la empresa, sin perder la relación que ya estaba establecida con la misma.

...la función de la Comunicación Interna, como agente de cambio, consiste en <<facilitar y posibilitar el aporte de enfoques diversos y puntas de vista diferentes, y colaborar en la obtención de la necesaria síntesis de todos ellos; esto es, conseguir el reencuadre de la situación originaria>>. (Elías & Mascaray, 2003, p. 77)

En este aspecto también es necesario mencionar otro beneficio importante de la CI. Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación externa es el reflejo de la comunicación interna de la organización. Es decir, los públicos internos van a transmitir a los públicos externos toda la cultura de la empresa, y si ésta es coherente con lo que la organización comunica externamente, entonces la CI también permitirá, aparte de afianzar la relación con los públicos internos, desarrollar la confianza de los públicos externos. “Hoy ya nadie pone en duda que las empresas deben generar en sus públicos internos y externos la percepción de una institución transparente acerca de lo que es, hace y piensa.” (Bradolini et al., 2009, p. 12)

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que, para obtener todos estos beneficios de la CI, es necesario desarrollar una estrategia planificada, a través de la cual se establezcan los aspectos de la empresa en los que se debe trabajar, para corregirlos y lograr un completo afianzamiento de la cultura organizacional. Además, es preciso que los altos directivos estén involucrados en

dicha planificación, pues son quienes mejor deben conocer acerca de lo que hace falta comunicar en su empresa, y cuál es la mejor manera de hacerlo.

En primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, la cual depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar... (Saló, s/f., p. 39)

Finalmente, la comunicación interna posee varios canales o herramientas, que van a facilitar su flujo a través de la empresa. Entre estos se conocen:

- Canales tradicionales: "... la característica principal de este tipo de canales es el soporte en que se desarrollan, que puede ser en papel (canales gráficos) o verbal ("cara a cara")" (Brandolini et al., 2009, p. 87). Se recomienda utilizarlos para comunicar situaciones graves o que requieren de cierta formalidad.
- Canales tecnológicos: son canales que se han desarrollado en los últimos años con el avance de los medios digitales 2.0. Son más útiles al momento de generar feedback, pues la respuesta al mensaje puede darse de inmediato. No obstante, es necesario tomar ciertas consideraciones antes de implementarlos como, el tipo de público que posee la empresa y cuál de éstas herramientas será realmente efectiva en base a las características de la organización. (Brandolini et al., 2009, pp. 88 – 90)

A continuación, se muestra una tabla que especifica las herramientas de comunicación de cada canal.

Canales de comunicación	
Tradicionales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • <i>House organ / Newsletter</i> • Cartelera • Programas de intercambios • Manual de políticas de RRHH • Manuales de procedimientos • Reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones / Desayunos de trabajo • Encuestas de clima organizacional • Balance social / Reporte de sostenibilidad • <i>Open house</i> • Actividades deportivas / Culturales • Buzón de comunicaciones • Memos / Circulares • Folletos • Cartas de bienvenida/ Felicitación • Capacitación / Seminarios / Talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet / Internet • <i>Blogs</i> • <i>E-mails / Agenda electrónica</i> • <i>Newsletters</i> electrónicas • Glosarios y guías de preguntas frecuentes. • Foros • Portales de <i>e-learning</i> • Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.

Tabla 4. Los canales de comunicación interna por Brandolini et al. (2009, p. 86)

Es importante establecer que ningún tipo de canal es mejor que otro, el grado y cantidad de herramientas que se empleen de cada uno dependerá del tipo de organización en la que se está trabajando, y las necesidades específicas de la misma. Se debe tomar en cuenta las recomendaciones mencionadas previamente, como las situaciones que requieren el uso de uno u otra herramienta, pero siempre dependerá más de lo que haga falta en la empresa. Por esta razón es necesario realizar un diagnóstico de la misma, que indique las áreas en las que se debe trabajar, éste método de medición se conoce como la auditoría de comunicación interna y se lo analizará a continuación.

Auditoría de Comunicación Interna

La auditoría de comunicación interna (ACI) es definida como “... un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución. (...) Una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada”. (Etkin, 2008, p. 61) Es recomendable que la ACI se realice cada cierto tiempo en toda organización, aunque un requerimiento sí es que éstas tengan algún tipo de participación en la comunicación pública. (Etkin, 2008, 62) Pues la efectividad de las comunicaciones de una empresa, también se mide a través de su comunicación externa, que se desarrolla dentro del ámbito público de la sociedad. (Ortega, 2016, p. 2)

Entonces, se puede decir, que la auditoría es la base de la planificación de la comunicación interna de las organizaciones. En este aspecto, es preciso tomar en cuenta que no se podrá emplear una estrategia adecuada, si antes no se conoce qué es lo que necesita mejorar la empresa, y qué aspectos se debe continuar desarrollando. Por esta razón, la planificación siempre es necesaria, y la auditoría forma una parte muy importante de la misma. De esta manera, Brandolini, González y Hopkins definen las cinco instancias que deben cumplirse para asegurar una buena planificación.

- Pre-diagnóstico: es el primer acercamiento a la empresa a través de un contacto, que puede ser la persona encargada de RRHH o de CI, con el objetivo de realizar una investigación en la que se recopile la información fundamental de la empresa, como su historia, misión, visión, etc. (2009, p. 39)

- Diagnóstico: en esta etapa se descubren los aspectos positivos y negativos de la organización respecto a la comunicación interna. Se los obtiene a través de herramientas de medición como la auditoría de CI. (2009, p. 39)
- Planificación: aquí es cuando se definen las estrategias que se van a emplear para desarrollar la CI dentro de la empresa, en base al diagnóstico realizado. “... Es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades reveladas en el diagnóstico.” (2009, p. 39)
- Ejecución: se ponen en práctica las estrategias establecidas en la planificación, que pueden ser capacitaciones, reuniones, desarrollo de canales de CI, etc. (2009, p. 39)
- Seguimiento: en esta etapa se realizan diferentes mediciones, con el objetivo de establecer la efectividad que las estrategias implementadas están teniendo en el desarrollo de la CI. Con esto además se consigue conocer si es necesario readaptarlas o continuar ejecutándolas de la misma manera. (2009, p. 39)

A continuación, se presenta un gráfico donde se puede apreciar mejor las etapas del plan estratégico y sus funciones.

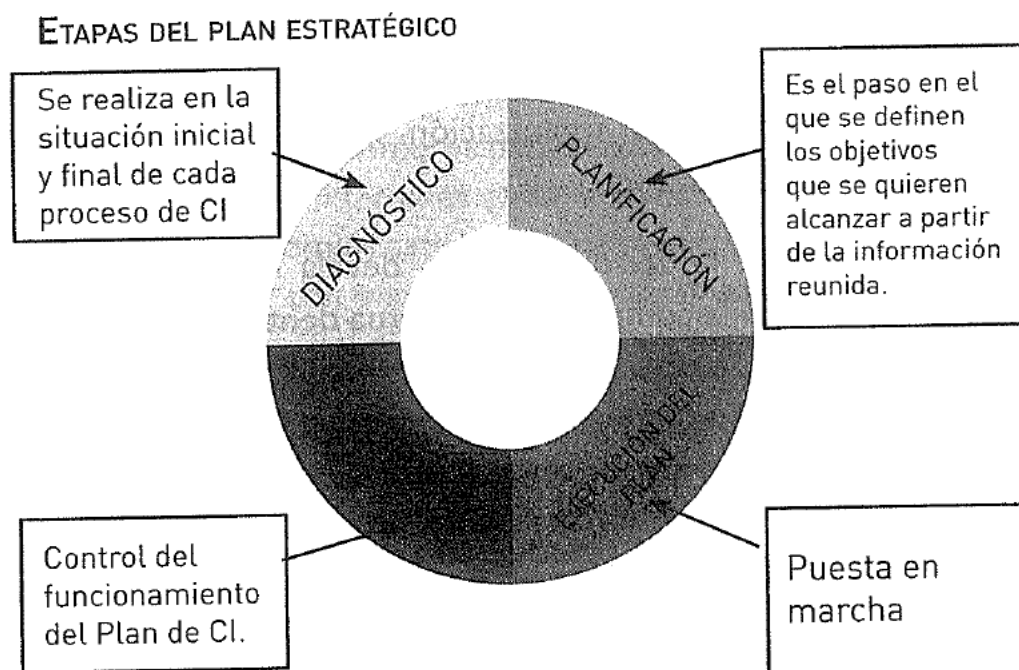


Figura 11. Las etapas del plan estratégico por Brandolini et al. (2009, p. 40)

La auditoría de comunicación interna forma parte de las etapas de diagnóstico y evaluación (seguimiento) del plan estratégico, pues permite, en primera instancia, establecer correctamente los problemas comunicacionales de la organización, y después con una segunda auditoría determinar si estos han sido solucionados o no. Por lo tanto, es necesario mencionar que la auditoría de CI es una herramienta dinámica, que se compone de preguntas que generarán tanto respuestas cuantitativas, como respuestas cualitativas, pues éstas pueden ser encuestas o entrevistas, o una combinación de preguntas abiertas con cerradas, que permitan obtener un panorama completo sobre el estado de las comunicaciones en la empresa.

Como se puede notar, la auditoría es una herramienta de medición. Esta característica también le agrega importancia, ya que va a proporcionar datos cuantitativos, con los

cuales se podrá obtener una idea más clara y concisa sobre la opinión de los colaboradores, respecto a la efectividad de la comunicación interna en sus empresas. También puede contar con preguntas abiertas, que permitan efectuar un análisis cualitativo de las comunicaciones. (Ortega, 2016, p. 5)

Entonces, se puede decir que la ACI es una herramienta indispensable para la planificación de la comunicación interna de cualquier empresa. Pues, uno de sus mayores objetivos es evidenciar el estado del manejo de las comunicaciones dentro de la misma, para posteriormente determinar las estrategias que se deben llevar a cabo. Es decir, establece el camino que se debe seguir de manera más clara, que si los altos directivos de la empresa sólo deciden emplear cualquier estrategia sin tomar en cuenta lo que realmente necesita la organización. Además, es preciso recalcar que esto generaría gastos innecesarios para la empresa, pues se estaría realizando esfuerzos que no irían realmente encaminados a mejorar nada. “Es decir, la auditoría de comunicación se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una institución y ofrecer alternativas de acción a través de un plan correctivo.” (Etkin, 2008, p. 62)

Finalmente, en este aspecto Eugenia Etkin también menciona que es importante que la auditoría de CI cuente con objetivos, que guiarán el desarrollo de la investigación y la planificación. De esta manera, estos serán los parámetros que guíen las futuras decisiones que se tomarán en la implementación de las estrategias, haciendo así que la auditoría sea aún más efectiva para la organización. “Los objetivos son los señalamientos que guían el desarrollo de una investigación, deben formularse de manera clara y sencilla y si tienen un carácter general deben desglosarse en objetivos específicos.” (Rojas Soriano en Etkin, 2008, p. 63)

Por lo tanto, vemos que la comunicación interna de las organizaciones depende de varios factores que determinarán su efectividad y utilidad para la empresa. No obstante, como se ha mencionado anteriormente, también existen públicos externos con los cuales ésta debe mantener una buena relación de igual manera. A continuación, se analizará la comunicación externa de las empresas, y su relevancia para las mismas.

La Comunicación Global: Comercial e Institucional

Esta área también es conocida como comunicación externa y se define como,

... el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales. (Muñiz, s/f.)

Cuando esta práctica no estaba todavía completamente desarrollada, se pensaba que la publicidad era el único modo de realizar comunicación externa. Sin embargo, en la actualidad ésta cuenta con varias herramientas, que le permiten llegar a todos los públicos objetivos de la organización. Entre éstas están: "...el marketing directo, el *product placement*, el marketing relacional, las relaciones públicas, el patrocinio, las ferias e internet, que ha hecho realidad conceptos como interactividad, personalización, etc." (Muñiz, s/f.)

A lo largo del análisis se ha hablado de la importancia de la comunicación interna para las empresas, sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, ésta debe ser un complemento de la comunicación externa, pues las organizaciones deben tener coherencia entre lo que dicen y hacen, y una buena comunicación externa será el reflejo de una buena comunicación interna.

Pero, esto no quiere decir que los esfuerzos que la empresa dirija hacia la comunicación sean aplicados sólo internamente, también existen una variedad de públicos externos con los cuales es necesario comunicarse. Por esta razón, Muñiz menciona que el mensaje que se comunica es muy importante, pues éste será lo que determine la imagen que los públicos externos se formen de la empresa.

...hemos resaltado la importancia del mensaje, principalmente porque a través de él tenemos que hacer llegar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa. (...) Y proyectar una buena imagen e información de empresa no es ni más ni menos que el mercado tenga un conocimiento, una opinión y una valoración positivas de nuestra organización y, por tanto, de los productos y servicios que ofrecemos. (Muñiz, s/f.)

Es importante tomar en cuenta que, para desarrollar esta imagen, se debe elaborar un plan de comunicación, a través del cual se puedan conocer las necesidades y deseos de los consumidores, con el objetivo de elaborar y lanzar el producto que mejor satisfaga sus necesidades, para finalmente comercializarlo. No obstante, no sólo es necesario contar con un producto que cumpla con los deseos de los consumidores, éste también debe contar con un valor agregado que lo distinga de la competencia, algo que haga que los públicos externos prefieran nuestra marca por sobre las otras. (Muñiz, s/f.)

Haciendo referencia a lo mencionado anteriormente, este valor agregado se consigue a través del plan de comunicación externa, pues el mismo permite elaborar la estrategia adecuada para conseguir este objetivo. De esta manera, Muñiz establece tres aspectos que todo plan de comunicación debe tener:

- La definición de la identidad corporativa. Es decir, lo que es la empresa, sus objetivos corporativos y principios. De ahí se extraerán los atributos de identidad que hay que proyectar al mercado.
- La imagen percibida actualmente. Lo que el mercado percibe hoy en día de la empresa.
- La imagen ideal de la empresa. La imagen que queremos transmitir a los diferentes mercados debe responder a un plan estratégico de imagen, en el que deben quedar establecidos los *target* diferentes a los que dirigir las acciones de comunicación, con una estrategia propia y específica para cada uno de ellos. (Muñiz, s/f.)

Como se puede notar, el plan de comunicación externa va a ser efectivamente desarrollado, en el grado en que se conozca la cultura interna de la organización. Sin embargo, también se debe contar con un conocimiento profundo de los públicos externos a los que ésta se dirigirá, pues estos son diferentes a los públicos internos de la misma.

Finalmente, es preciso mencionar las áreas con las que además debe contar el plan de comunicación, Muñiz las define de la siguiente manera:

- La definición de los objetivos de comunicación más adecuados para transformar la imagen actual de la empresa en la imagen ideal para cada uno de los públicos.
- La definición de la estrategia de medios y de mensajes que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos.
- La definición de un calendario de actuación y la evaluación de los costes de las acciones propuestas, así como un instrumento de control para realizar un seguimiento de plan.
(s/f.)

La comunicación externa es una disciplina versátil ya que engloba una variedad de estrategias y públicos a los que se debe lograr comunicar lo que la organización desea. Por esta razón es que es tan importante contar con un plan que establezca claramente los objetivos que se desean alcanzar con la misma, y todas las acciones que se emplearán para esto. Así, es importante mencionar que existen varias herramientas indispensables para el correcto desarrollo de las comunicaciones externas, sin embargo, para el propósito de esta investigación, a continuación, se analizarán dos de estas, las cuales son las relaciones públicas y el DirCom.

Relaciones Públicas.

El concepto de las relaciones públicas (RRPP) es difícil de definir, pues a lo largo de los años de su desarrollo se lo ha confundido con ser lo mismo que la publicidad, la comunicación corporativa, comunicación de imagen, etc., cuando en realidad las RRPP deben ser definidas como un término en sí mismas, ya que forman parte fundamental de la comunicación externa de las empresas. Entonces, las relaciones públicas se definirían como las "... acciones de comunicación planificadas y dirigidas a públicos definidos con el fin de predisponerlos favorablemente (creando actitudes positivas) hacia una empresa o institución." (Lacasa, 2004, p. 31)

Por lo tanto, se puede decir que las RRPP son la base de las comunicaciones externas de la empresa, pues es una práctica que se basa en el desarrollo de las relaciones con los públicos externos específicos de la misma, y que además afianzará la imagen y la reputación de la organización con estos. Esta idea se ve reforzada por Rafael Muñiz quien indica que. "A través de las relaciones públicas, la empresa busca un posicionamiento en el terreno de la imagen, persiguiendo siempre la máxima aceptación social." (Muñiz, s/f.)

Sin embargo, Antonio Lacasa habla del síndrome del iceberg, desarrollado por Sam Black, que experimentan las RRPP en la práctica moderna. Éste explica el hecho de que en general sólo se aprecia una parte de la gestión de ésta práctica, que es las acciones de las relaciones públicas, cuando en verdad esta disciplina se fundamenta en muchos otros factores para lograr todos sus objetivos. Entre estos están: ser un asesoramiento a la dirección, la planificación estratégica, el análisis e investigación y la evaluación de programas. El modelo del iceberg se puede apreciar en el siguiente gráfico.

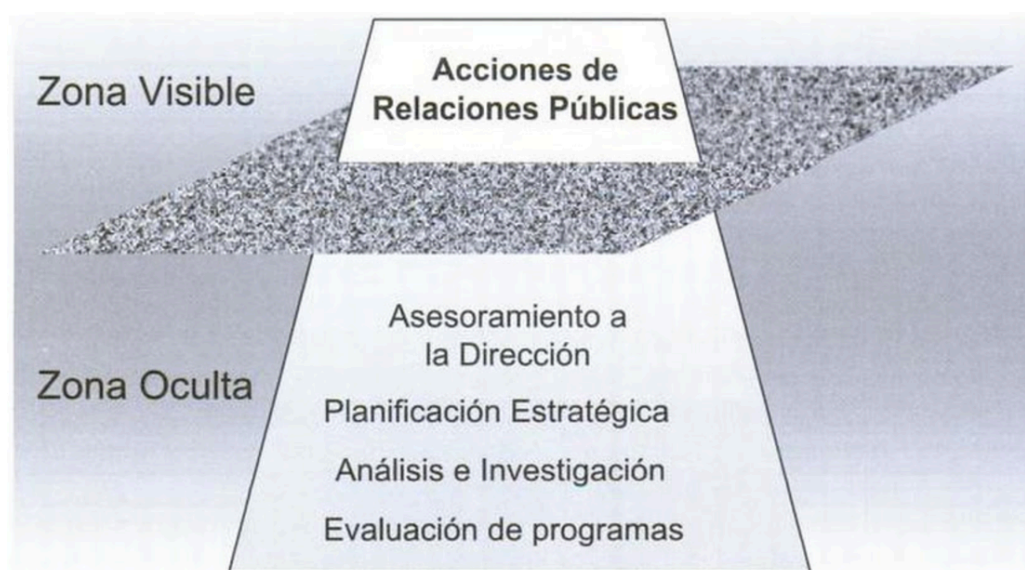


Figura 12. Modelo del Iceberg de Sam Black según Antonio Lacasa (2004, p. 28)

Entonces, de esta manera se establece que las RRPP son una herramienta de la dirección, a la cual asesora, también necesita de la investigación, para poder basar su análisis en fundamentos y ser monitoreada constantemente. Además, las relaciones públicas necesitan de una planificación estratégica para funcionar efectivamente, y finalmente, esta herramienta también realiza evaluaciones periódicas para determinar la eficacia de sus procesos, con el objetivo de mejorar y adecuar acciones futuras. (Lacasa, 2004, p. 27)

Adicionalmente, Rafael Muñiz también señala que una herramienta importante de las relaciones públicas son las campañas de comunicación. Éstas se emplean con el objetivo de hacer llegar los mensajes a distintos medios de comunicación, para que de esta manera lleguen a los públicos externos de la organización y se genera expectativa respecto a lo que está realizando la empresa. (s/f.) Entonces, mantener relaciones positivas con los medios de comunicación también es una acción importante de las RRPP, y las funciones que se deben cumplir en este aspecto son las siguientes:

- Apoyar y reforzar la labor de los departamentos de ventas y marketing.
- Preparar y supervisar las acciones puntuales de promoción y marketing de los productos o servicios que representa.
- Mantener un clima permanentemente favorable hacia los productos o servicios que representa, mediante el contacto constante con clientes, proveedores, agentes sociales, etc.
- Establecer un buen clima laboral y conseguir en los empleados el espíritu e imagen que la empresa pretende en el exterior.
- Conseguir que ningún problema altere o perjudique la imagen de la empresa en el ámbito social. (Muñiz, s/f.)

Entonces, como se puede notar las RRPP son parte fundamental de la comunicación externa de las organizaciones. Ahora, es preciso hablar sobre a través de quién se desarrollan estas acciones, que, aunque muchas veces puede ser el departamento de comunicación de una empresa, también ha surgido para este propósito la figura del DirCom.

El DirCom.

La figura del director de comunicación o DirCom fue introducida desde el año 1977, sin embargo, no fue sólo hasta años recientes que se la empezó a desarrollar como parte fundamental del desarrollo de las comunicaciones de las empresas. El estratega en comunicación Joan Costa ha sido quien lo ha incorporado de una gran manera en el mundo de la comunicación. Y es así como se entiende que el director de comunicación es quien "...debe planificar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y a los objetivos de la empresa; observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental." (Cabrera & Almansa, 2016, p. 116)

Es muy importante que el DirCom ocupe un puesto cercano a la alta dirección dentro del organigrama de la empresa, pues como su definición lo dice, es quién va a estar al tanto de todo el contexto social que rodea a la empresa, y por esta razón deberá dirigir las acciones de comunicación de la organización con dichos conocimientos, y aconsejar a los directivos de las mismas sobre las mejores decisiones que se pueden tomar, en base a toda esta información. En este sentido, Joan Costa menciona que es importante que el DirCom posea cierto grado de libertad dentro de la organización, pues es así como él podrá tomar las decisiones correctas para el plan de comunicación.

Es por todo esto que el nuevo responsable de las comunicaciones necesitará un cierto campo de libertad, de independencia que le permita su visión crítica y prospectiva del propio proyecto empresarial y de su programa, para que pueda incluso actuar contra ese programa. (Costa, 2005, p. 18)

Además, es preciso tomar en cuenta que, de igual manera, es importante que el DirCom se encuentre alineado con los objetivos de la empresa, que la conozca, y que identifique y se sienta identificado con la cultura de la misma, pues, así como debe poseer un conocimiento profundo de todo el ámbito social que rodea a la organización, también debe tener el mismo conocimiento de la realidad interna de la misma, para poder asesorar correctamente a los directivos.

Se trata de una de las pocas funciones capaz de aportar a los comités de dirección y consejos de administración una mirada integral sobre el conjunto de la organización y sobre la realidad política y social de los países donde opera la empresa, una función que mira más allá del corto plazo y que es capaz de identificar riesgos y oportunidades que impulsarán a la empresa hacia la excelencia. (Argenti en Cabrera & Almansa, 2016, p. 116)

La figura del DirCom ha sido desarrollada en mayor grado en el ámbito de la comunicación en Europa, pues fue aquí donde se estableció el concepto, y en los últimos años su demanda ha aumentado. “Y llegamos al momento actual. El DirCom es ya una figura en alza en las empresas y organizaciones. La demanda crece en Europa, donde nació el concepto y la formación profesional.” (Costa, 2005, p. 18) Adicionalmente, se puede decir que el desarrollo de los directores de comunicación como una de las figuras principales en la organización, se ha dado como consecuencia de la globalización y el aumento de las tecnologías de comunicación, que ocasionan cambios continuos en el entorno social, y crean públicos cada vez más exigentes. Por esta razón, es necesario que la forma en que la organización gestiona su comunicación externa, se alinee con su estructura interna, y esto sólo puede conseguirse a través de un conocimiento amplio de ambos aspectos de la organización, que es lo que posee el DirCom.

Además, las turbulencias del contexto actual con rápidos y profundos cambios de carácter tecnológico, económico, sociopolítico o, como ocurre hoy día, una compleja combinación de estos, obligan que los directores de comunicación se tengan que estar reinventando a sí mismos para hacer frente a las exigencias del cambio permanente. (Cabrera & Almansa, 2016, p. 115)

El director de comunicación debe contar además con varias características y habilidades que le permitan ejercer su trabajo efectivamente. “Este debe poseer un sano raciocinio, integridad personal, un conocimiento especializado de los métodos de comunicación, habilidad de organización de alto estándar, habilidades directivas, y, sobre todo, una fuerte personalidad y capacidad de liderazgo.” (Cabrera & Almansa, 2016, p. 117) Además, es importante que el DirCom con habilidades que le permitan desarrollarse dentro del mundo de la comunicación, como son una visión estratégica, la capacidad de comunicación, accesibilidad a los medios de comunicación, influencia en la dirección de la empresa y capacidad de gestión. (Dircom en Cabrera & Almansa, 2016, p. 117) Sin dejar de mencionar el conocimiento que debe poseer de los productos y servicios de la empresa, además de conocimientos de la sociedad en general, para estar al tanto de temas que puedan afectar a la organización.

Sin embargo, pese al aumento de la figura del director de comunicación, es importante tomar en cuenta que todavía existen algunos de estos profesionales, cuya labor en la empresa se basa sólo en asesoramientos más que en la toma de decisiones en sí. Esto lo mencionan Cabrera y Almansa con un estudio realizado en España que demuestra que,

... un tercio de los profesionales españoles (...) ejercen influencia ejecutiva, es decir, participan en la toma de decisiones estratégicas de sus organizaciones, mientras que el

resto presenta únicamente influencia asesora, pues son tenidos en cuenta, aunque no participan directamente en la estrategia organizacional. (Zerfass et al., en Cabrera & Alsansa, 2016, p. 116)

Esto es un aspecto que se debe cambiar dentro del campo profesional de los DirCom, pues debido a todas las razones mencionadas previamente, es de suma importancia que éste ocupe un puesto dentro de la empresa que le permita tener libertad para exponer y tomar decisiones junto con los altos directivos de la misma.

CONCLUSIONES

En síntesis, se puede decir que la comunicación es una parte fundamental, para el desarrollo de toda empresa en la actualidad. Comunicar es la base de la identidad humana, y por tanto también debe ser la base de la identidad de toda organización. La comunicación es dinamismo, y es por esto que, si una empresa no la posee, entonces simplemente no formará parte de la sociedad.

Sin embargo, no sólo es necesario saber comunicar, sino también saber cómo hacerlo. Por esta razón es que existen varias disciplinas que forman parte de la comunicación, y cada una aporta a la organización de diferente manera. Esto surge gracias a la variedad de stakeholders que posee la empresa, y por lo tanto para cada uno se requerirá emplear distintas estrategias, que estén basadas en una planificación previa, que sólo el conocimiento adecuado de cada uno de estos aspectos de la comunicación, nos permitirá tener. Como se evidenció en el análisis, entre estos aspectos se pueden encontrar a la comunicación organizacional, la comunicación interna, la comunicación externa, la auditoría de CI y la imagen, identidad y reputación de la empresa. A pesar de que cada uno posee conceptos y prácticas distintas, todos se complementan entre sí, a través de un objetivo común que es lograr el afianzamiento de una imagen positiva de la empresa tanto en sus públicos internos como externos.

Finalmente, es preciso notar que existen una variedad de disciplinas y prácticas que, de igual manera, son útiles para desarrollar y complementar todos estos ámbitos de la comunicación. Sin embargo, unas de las más importantes son la responsabilidad social empresarial, las RRPP y el DirCom. Algunas de estas se han consolidado en años recientes con el

desarrollo de la globalización y de públicos cada vez más demandantes, mientras que otras como las RRPP, han existido desde hace mucho tiempo, pero es ahora cuando se está comprendiendo su verdadero valor y significado.

Todas estas herramientas son fundamentales para posicionar y fortalecer la imagen de la organización en todos sus stakeholders. En la actualidad, ya no basta con producir lo que los consumidores desean, pues los públicos han desarrollado intereses y demandas que deben ser cumplidas. Por lo tanto, es importante que las empresas presten atención a dichas demandas y las conozcan, con el objetivo de establecer el mejor plan de comunicación, y desarrollarlo a través de estrategias que se fundamentarán en todas las disciplinas que se analizaron en esta investigación.

SOBRE FUNDACIÓN CRISFE

Cultura corporativa

Fundación CRISFE tiene como objetivo realizar intervención social en distintas áreas del Ecuador, a través de educación, gestión social, desarrollo sustentable, voluntariado y emprendimiento. CRISFE busca desarrollar la calidad de vida de ecuatorianos en situación de vulnerabilidad, a través de distintos programas que puedan potenciarse y replicarse, para así generar un impacto positivo en un mayor número de personas.

Fundación CRISFE se fundamenta en tres objetivos estratégicos para cumplir esta función, los cuales son:

1. Garantizar la calidad y el alcance de nuestro servicio a través del desarrollo del Modelo de Intervención de CRISFE.
2. Gestionar alianzas que permitan ampliar el Modelo de Intervención.
3. Fortalecer el capital humano para lograr un equipo sinérgico que construye la cultura organizacional.

Historia

“Hace más de 21 años Fundación CRISFE inició sus operaciones, con el objetivo principal de aportar a la mejora de las condiciones de vida de los ecuatorianos.

Su labor fundamental es:

- Promover el desarrollo de las personas y mejorar su bienestar. Partiendo del apoyo a la sostenibilidad institucional de organizaciones beneficiarias e impacto duradero.
- Fundación CRISFE busca mejorar las condiciones de vida de las personas, por medio de la articulación de servicios replicables que permitan impactar a un mayor número de personas.
- Sabemos que si una persona dispone de educación y tiene alternativas para generar ingresos en armonía con su entorno social, cultural, económico y ambiental logra crecer.

Con este entendimiento CRISFE ha diseñado un modelo de gestión orientado a articular estos servicios a través de tres ejes de acción:

- Educación.
- Emprendimiento.
- Desarrollo Comunitario.

Y a su vez ocho programas:

- Educación Formal.
- Educación Financiera.
- Arte y Cultura.
- Emprendimiento.
- Desarrollo Comunitario.

- Voluntariado.
- Cooperación para el Desarrollo.
- Programa Integral de Discapacidades.”

Misión

“Impactar positivamente en la vida de las personas en el Ecuador, a través del fortalecimiento de sus capacidades y competencias basado en modelos sostenibles; con énfasis en educación, emprendimiento y desarrollo territorial.”

Visión

“Con trabajo en equipo ser el referente de las mejores soluciones en gestión de recursos, para el desarrollo de las personas. Ser Fundación de Fundaciones.”

Valores

1. Excelencia

Superamos las expectativas y nos esforzamos cada día para ofrecer calidad en nuestros servicios.

2. Servicio

Damos lo mejor de nosotros en todo lo que hacemos.

3. Humildad

Reconocemos nuestras limitaciones y estamos dispuestos a aprender para mejorar y ayudar a las personas que más lo necesitan.

4. Integridad

Actuamos siempre de acuerdo a nuestros valores con compromiso en cada una de nuestras acciones.

5. Empatía

Entendemos la realidad de las personas a quienes servimos, brindándoles el trato que merecen con amabilidad y respeto.

6. Responsabilidad

Asumimos los resultados de nuestras decisiones.

7. Trascendencia

Buscamos que el impacto perdure y las acciones sean replicables.

Filosofía

Fundación CRISFE no tiene una filosofía establecida, sin embargo, tiene tres ejes que fundamentan su desempeño que son: educación, emprendimiento y gestión social

Mapa de públicos

MAPA DE PÚBLICOS FUNDACIÓN CRISFE

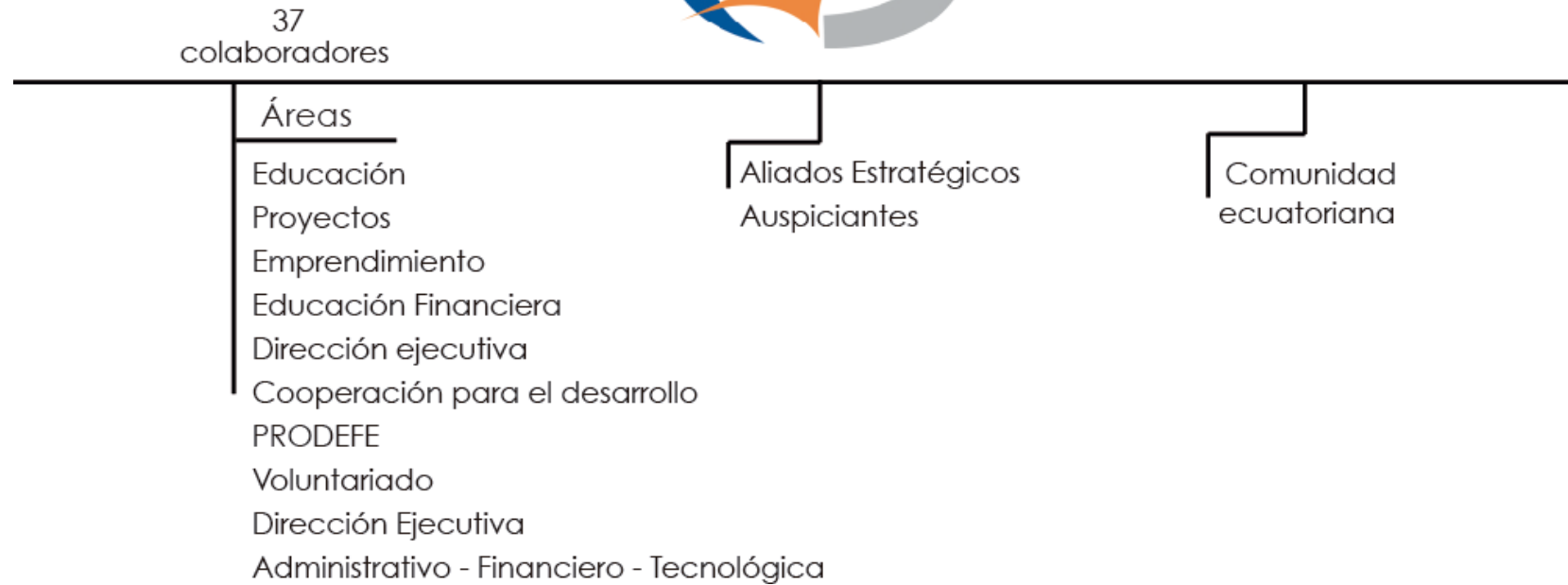


Figura 13. Mapa de Públicos Fundación CRISFE

Organigrama

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FUNDACIÓN CRISFE

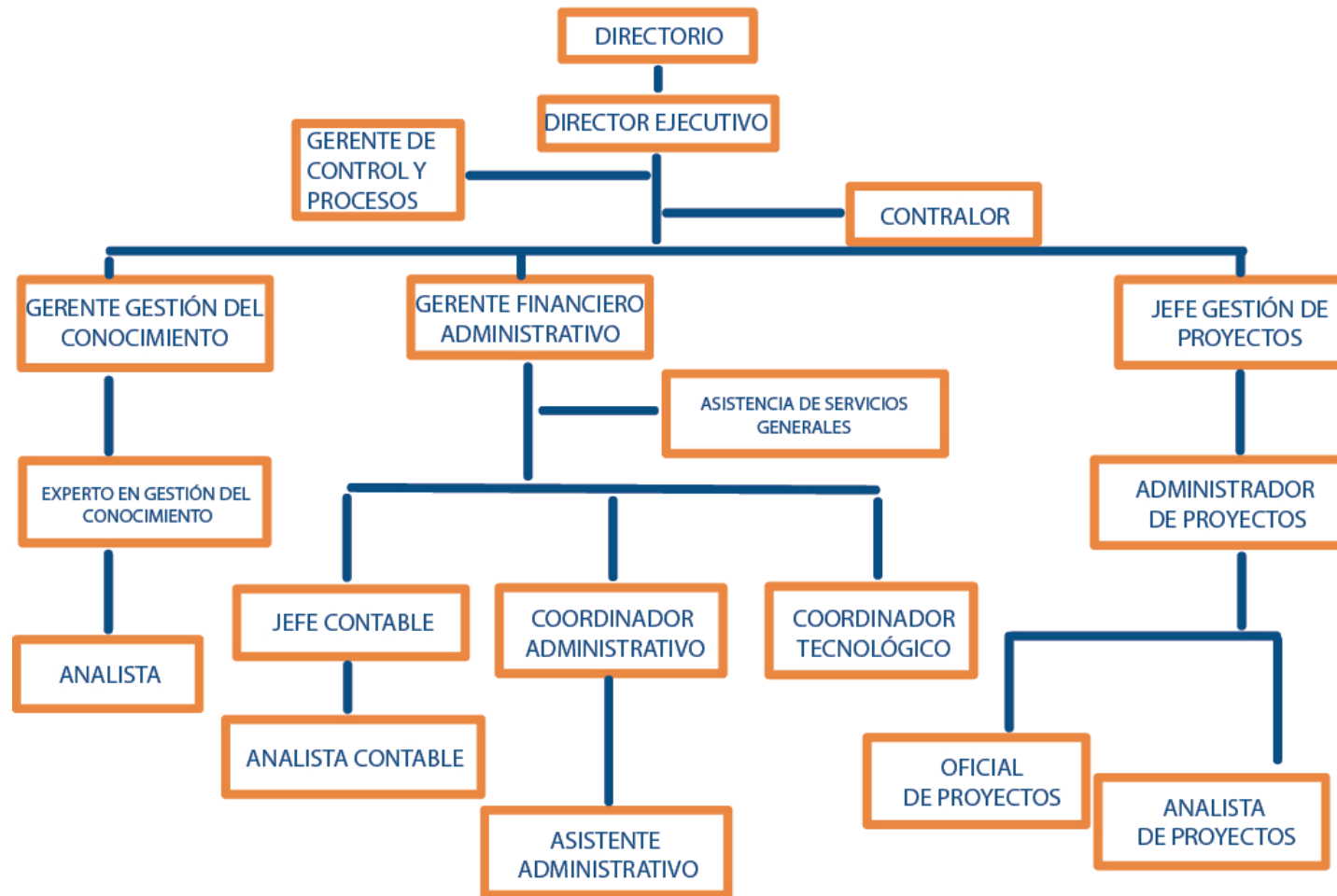


Figura 14. Estructura Organizacional de Fundación CRISFE

Públicos externos

Público	Sub-público	Modo de Relación	Herramientas de uso para comunicarse con el público
Auspiciantes	Banco del Pichincha	Proveedor de servicios	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Diners Club International	Proveedor de servicios	Correo electrónico / pág. web / Facebook
Aliados Estratégicos	Universidad San Francisco de Quito	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Fe y Alegría Ecuador	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Cruz Roja Ecuatoriana	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	CONQUITO	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Asociación de Jóvenes Empresarios Ecuador	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	AUCONSIG	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Alianza para el emprendimiento e innovación	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Fundación Nobis	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Funder	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
Comunidad		Entrega de contenidos	Web y Facebook
Radioescuchas		Entrega de contenidos	Programas Radiales

Tabla 5. Públicos Externos de Fundación CRISFE

Públicos internos y número de empleados

Público Interno	Sub público interno	Número de Colaboradores	Modo de relación	Herramienta usada para comunicarme con el público
Colaboradores	Dirección Ejecutiva	2	Activa Bilateral. Es el área veedora de los proyectos, alianzas, y resultados de todas las áreas.	Correo electrónico, Reuniones de área, Llamadas telefónicas
	Cooperación para el Desarrollo	3	Activa Bilateral. Trabaja en fortalecimiento institucional, promoción del desarrollo del país a través de inversión en iniciativas sostenibles de alto impacto para el desarrollo local o territorial en el ámbito productivo, social y educativo.	Correo electrónico, Reuniones de área, Llamadas telefónicas
	Educación	8	Activa Bilateral. Busca consolidar un modelo de fortalecimiento de capacidades, competencias técnicas y humanas con organizaciones que inciden en poblaciones vulnerables del país.	Correo electrónico, Reuniones de área, Llamadas telefónicas
	Educación Financiera	2	Activa Bilateral. Trabaja en el fortalecimiento de conocimiento sobre finanzas personales y familiares. Parte de sensibilizar a los usuarios a fin de desarrollar hábitos financieros.	Correo electrónico, Reuniones de área, Llamadas telefónicas
	Emprendimiento	4	Activa bilateral. Brinda apoyo con capacitación, financiamiento y acompañamiento a posibles emprendedores.	Correo electrónico, Reuniones de área, Llamadas telefónicas
	Administrativo - Financiero - Tecnológico	8	Activa bilateral. Son el apoyo en gestiones como: compras, calificación de proveedores, contrataciones, logística y administración de bienes, trabajo financiero, presupuestario, contable, tributario, y soporte tecnológico.	Correo electrónico, Reuniones de área, Llamadas telefónicas

	Gestión del Conocimiento	3	Activa bilateral. Se encarga de dar soporte y acompañamiento permanente a los proyectos de la Fundación.	Correo electrónico, Reuniones de área, Llamadas telefónicas
	PRODEFE	4	Activa bilateral. Se encargan de estructurar estrategias de desarrollo territorial con énfasis en las dimensiones económico-productiva, social y de fortalecimiento organizacional.	Correo electrónico, Reuniones de área, Llamadas telefónicas
	Voluntariado	1	Activa bilateral. Su trabajo es gestionar apadrinamiento a comunidades u organizaciones con el objetivo de fomentar la cultura de participación voluntaria en proyectos e iniciativas de solidaridad.	Correo electrónico, Reuniones de área, Llamadas telefónicas
	Proyectos Comunicación	2	Activa bilateral. Se encarga de la comunicación interna y externa de la Fundación, da a conocer al público interno normativas, comunicados oficiales, noticias. Y al público externo se da a conocer el trabajo de la Fundación y sus servicios sociales.	Correo electrónico, Reuniones de área, Llamadas telefónicas

TABLA 6. PÚBLICOS INTERNOS FUNDACIÓN CRISFE

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN FUNDACIÓN CRISFE

El mes de marzo del año 2017 se realizó una Auditoría de Comunicación Interna a 35 colaboradores de Fundación CRISFE, en cual se evaluó el estado de la comunicación interna de la organización en cuanto a identidad corporativa, herramientas de comunicación y clima laboral.

Objetivos generales

- Determinar el estado de la comunicación interna de Fundación CRISFE en aspectos de identidad, herramientas de comunicación y clima laboral.
- Descubrir los problemas comunicacionales de Fundación CRISFE, para posteriormente elaborar campañas de comunicación interna y global.

Objetivos específicos

- Evaluar el conocimiento de los colaboradores sobre rasgos físicos como la misión, la visión, los colores corporativos y la Teoría del Cambio.
- Analizar el estado de aspectos de clima laboral como las relaciones humanas y la comunicación asertiva en Fundación CRISFE.
- Determinar la utilidad de las herramientas de comunicación empleadas por Fundación CRISFE como su intranet y el Entorno Virtual.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a nivel general y por área, con su respectivo análisis.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Se obtuvo 35 encuestas realizadas que responden a la nómina de Fundación CRISFE con los resultados presentados a continuación:

Pregunta 1

Resultados generales.

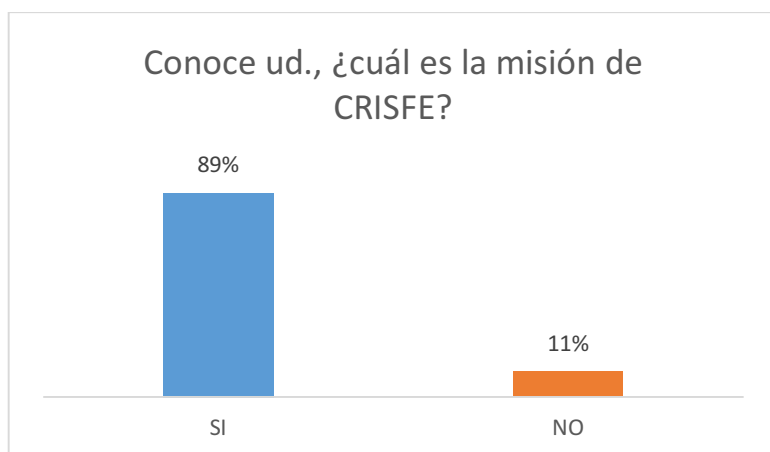


Figura 15. Resultados Generales Pregunta 1

Resultados departamentales.

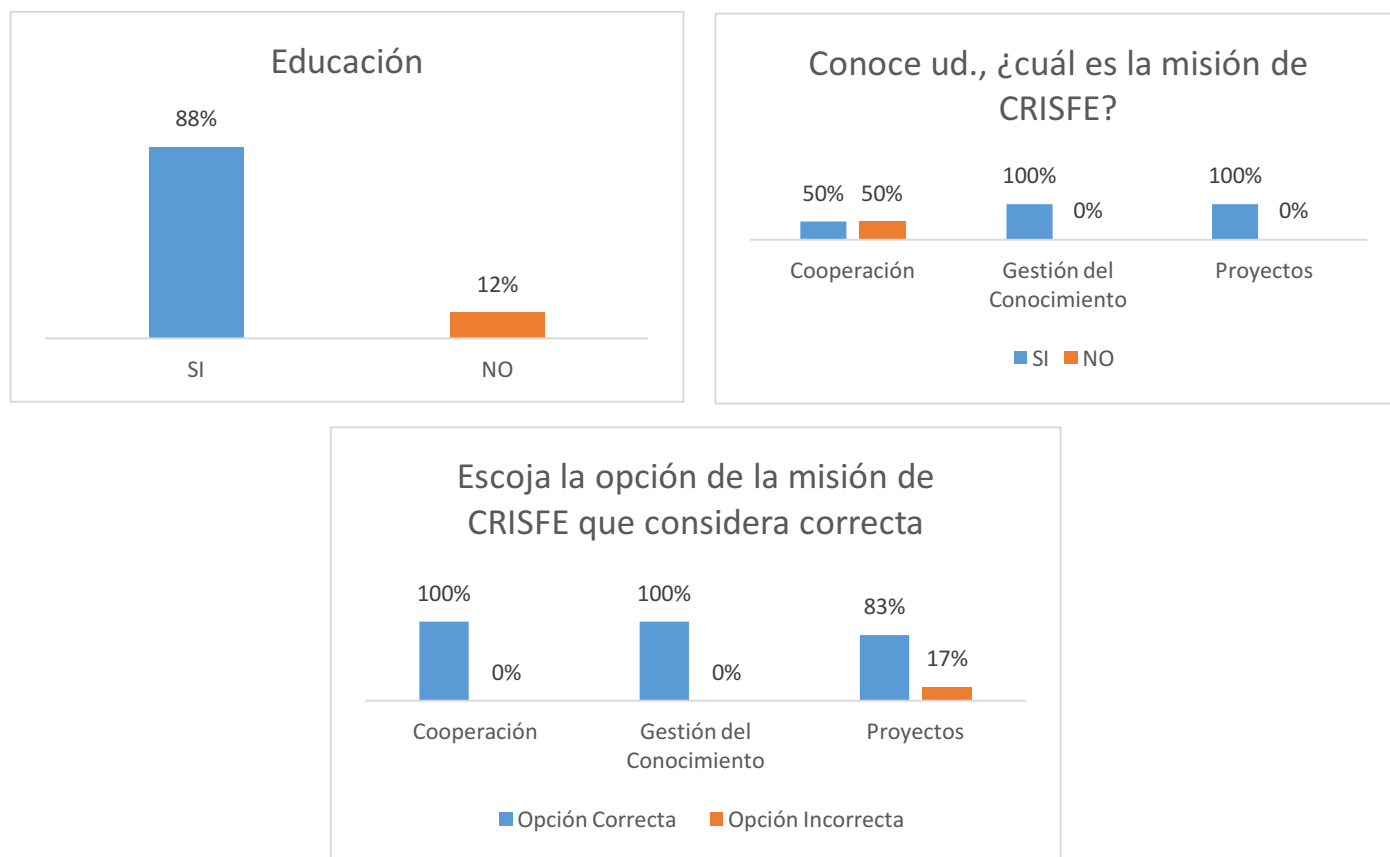


Figura 16, 17 y 18. Resultados Departamentales Pregunta 1

Análisis pregunta 1

Los 35 encuestados indicaron en un 89% que conocen la misión de Fundación CRISFE frente al 11% que señalaron desconocerla. En las áreas de Contabilidad, Gestión del Conocimiento y Proyectos, los colaboradores afirman conocer en un 100% la misión de la empresa, mientras que en cooperación la mitad la conoce y la otra mitad dice desconocerla. En el caso del área administrativa un 75% indicó que, SI identificaba la misión, mientras que el área de Educación respondió en un 88% que lo hacía.

Pregunta 2

Resultados generales.

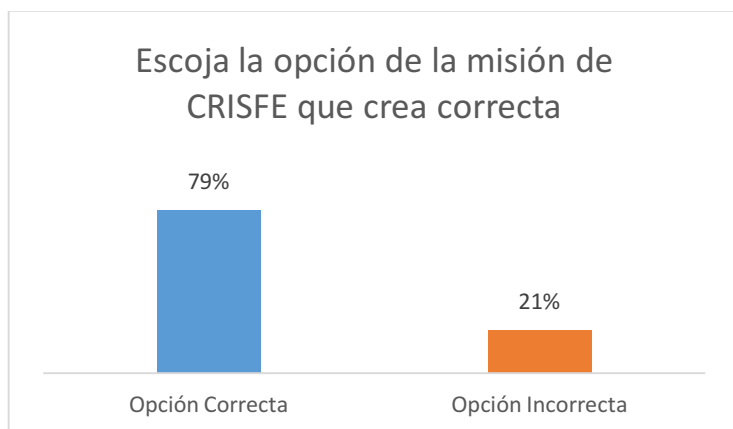
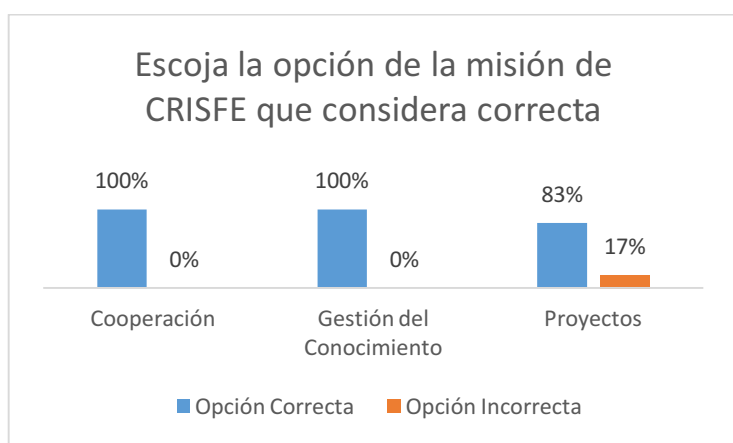
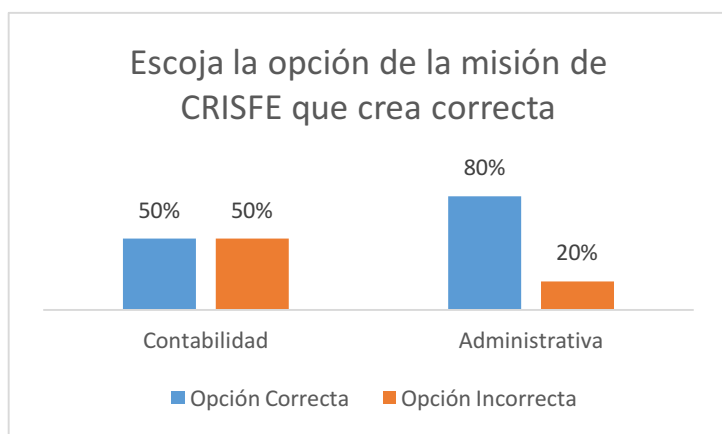


Figura 19. Resultados Generales Pregunta 2

Respuestas departamentales.



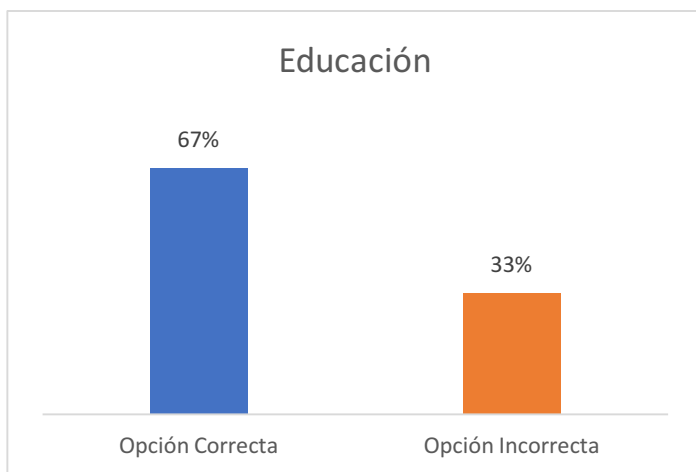


Figura 20, 21 y 22. Resultados Departamentales Pregunta 2

Análisis pregunta 2.

En relación a la primera pregunta, es notorio que un 10% menos del total de las personas que dijeron conocer la misión de CRISFE acertaron al señalarla de entre las opciones incorrectas, lo que indica que probablemente dado a que recientemente se actualizaron ciertos datos de la identidad corporativa, se debe reforzar este aspecto.

Inicialmente el área de Contabilidad afirmó en su totalidad que sabía la misión de CRISFE, sin embargo, apenas un 50% acertó. Por otra parte, el área de Cooperación indicó en un 50% que desconocía la misión, pero aquellos que contestaron acertaron completamente en su respuesta. El 67% de los miembros de Educación escogieron de manera acertada la respuesta correcta de la pregunta.

Pregunta 3

Resultados generales.

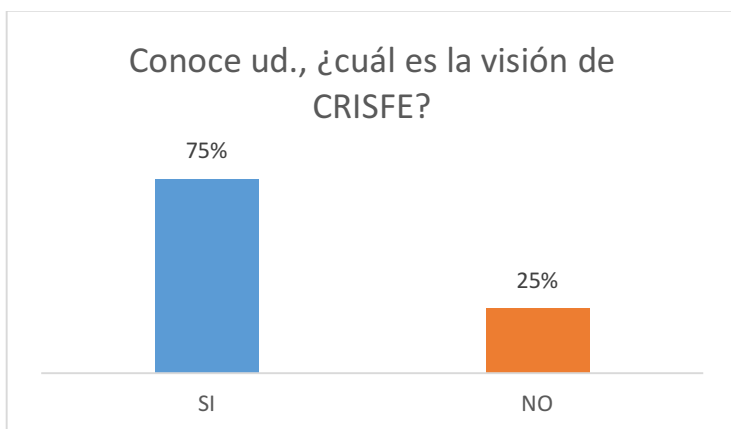
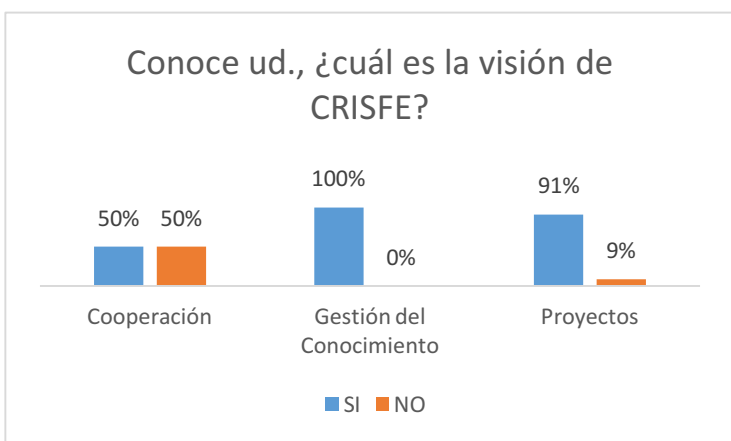
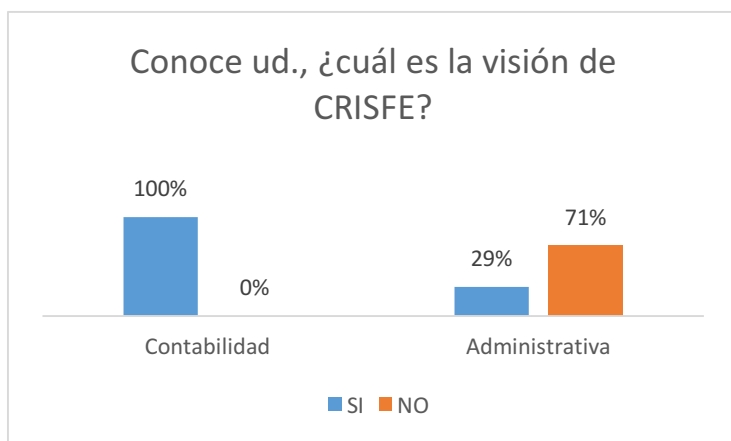


Figura 23. Resultados Generales Pregunta 3

Resultados departamentales.



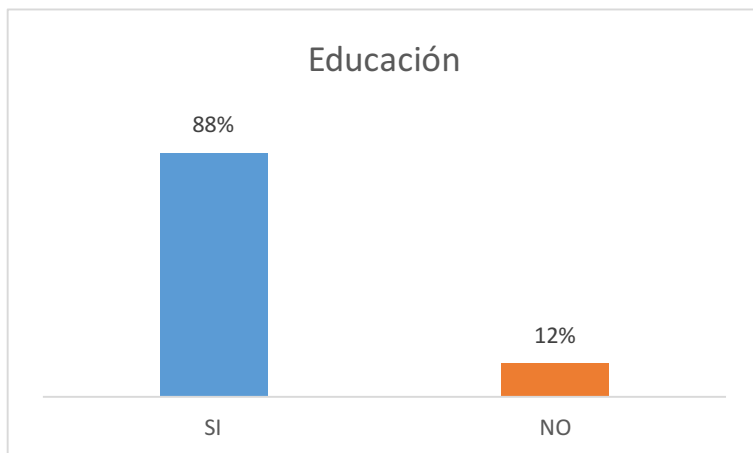


Figura 24, 25 y 26. Resultados Departamentales Pregunta 3

Análisis pregunta 3.

El 75% de los colaboradores encuestados contestaron que, SI conocían la visión de Fundación CRISFE, frente a un 25% que negó hacerlo. Por su parte, el área Administrativa en su mayoría (72%) afirma desconocer la visión de la empresa, siendo el único departamento cuya negativa fue superior. El resto de departamentos señalaba que identificaba su visión, de lo que es resaltable el área de cooperación cuya respuesta fue 50% a 50% de afirmativos y negativos.

Pregunta 4

Resultados generales.

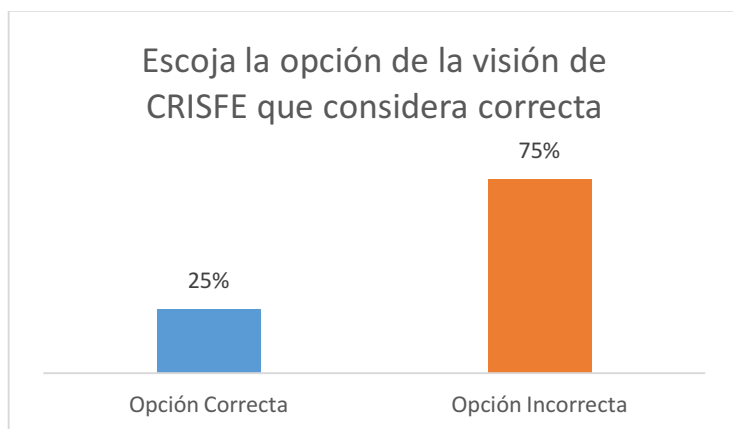
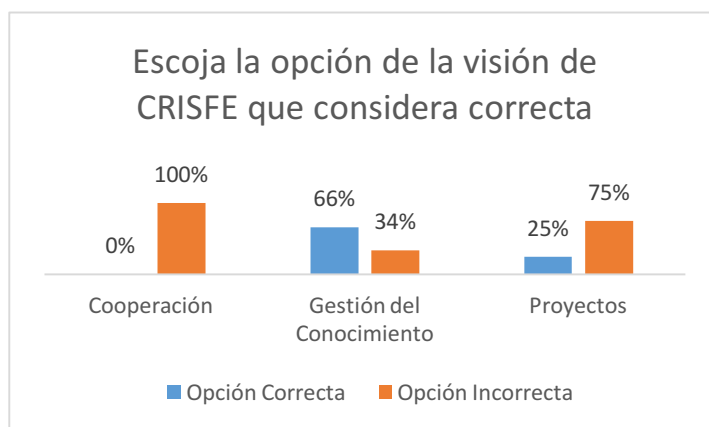
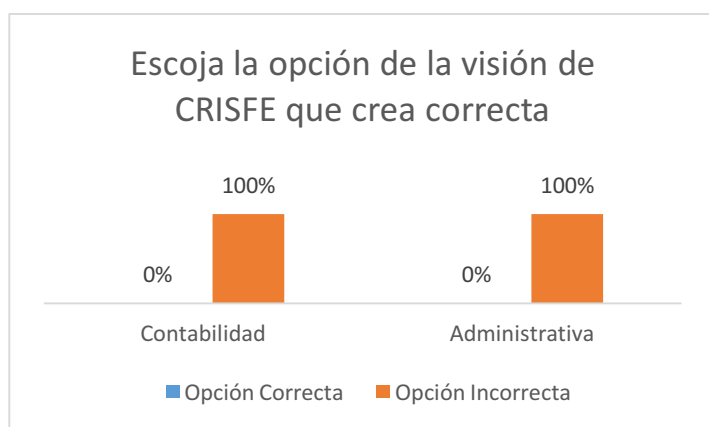


Figura 27. Resultados Generales Pregunta 4

Resultados departamentales.



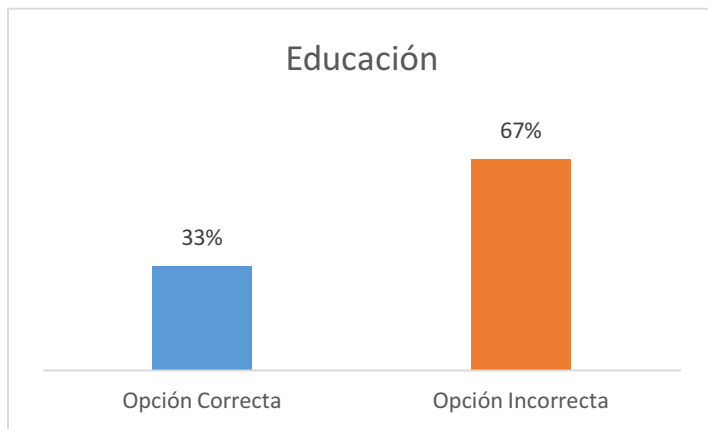


Figura 28, 29 y 30. Resultados Departamentales Pregunta 4

Análisis pregunta 4.

Con relación a la pregunta 3 en los resultados totales, del 75% que señaló que, Si conocía la visión de CRISFE, apenas un 25% acertó en la visión actual que es “Con trabajo en equipo, ser el referente de las mejores soluciones en gestión de recursos para el desarrollo de las personas”. Este resultado representa uno de los problemas comunicacionales más evidentes de la Fundación CRISFE.

En los departamentos se evidencia este patrón erróneo de la visión pues apenas dos de los seis tienen respuestas positivas mayores a las negativas. En el caso de las áreas de Educación, Contabilidad, Administrativa, Cooperación y Proyectos, los resultados arrojaron que la mayoría no logra identificar de manera correcta la visión de la empresa.

Pregunta 5

Resultados generales.

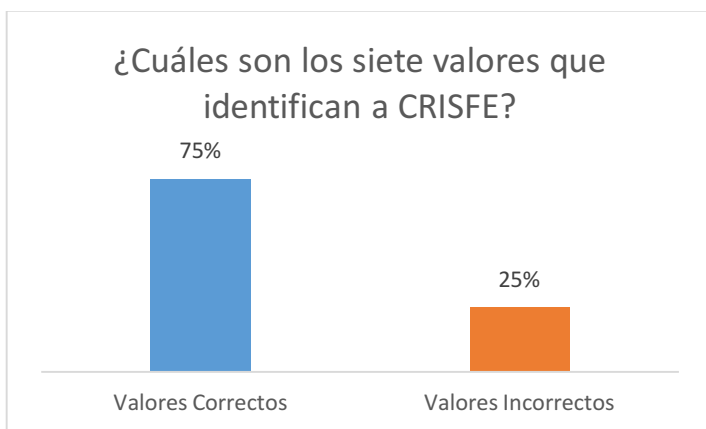
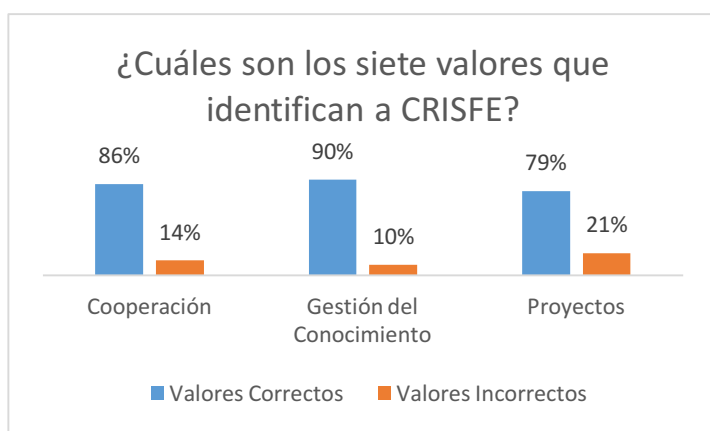
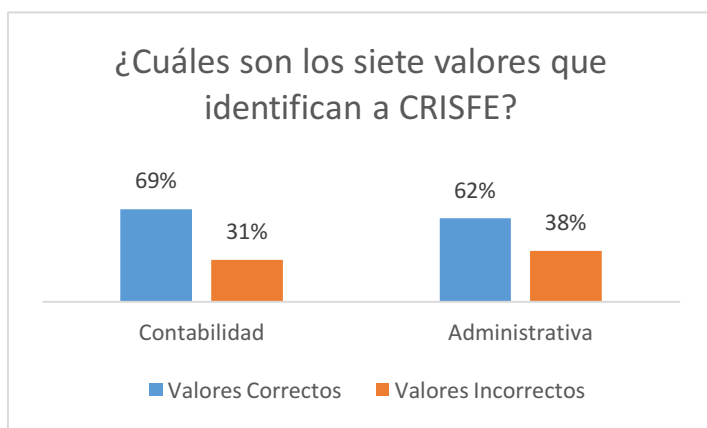


Figura 31. Resultados Generales Pregunta 5

Resultados departamentales.



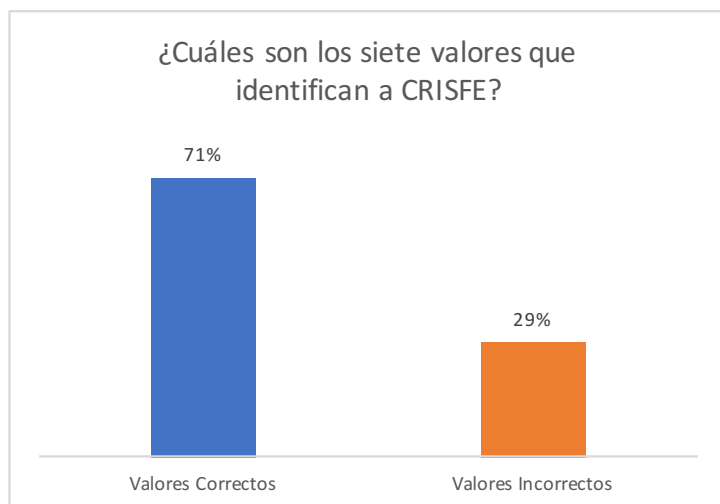


Figura 32, 33 y 34. Resultados Departamentales Pregunta 5

Análisis pregunta 5.

Los valores de Fundación CRISFE son: excelencia, servicio, humildad, integridad, empatía, responsabilidad y trascendencia; los cuales fueron identificados entre varias opciones por el 75% de los colaboradores que respondieron la pregunta. El área de Gestión del Conocimiento fue la que más aciertos tuvo con un 90% de respuestas afirmativas frente al departamento que más errores tuvo que es el área Administrativa con el 38% de respuestas incorrectas.

Pregunta 6

Resultados generales.

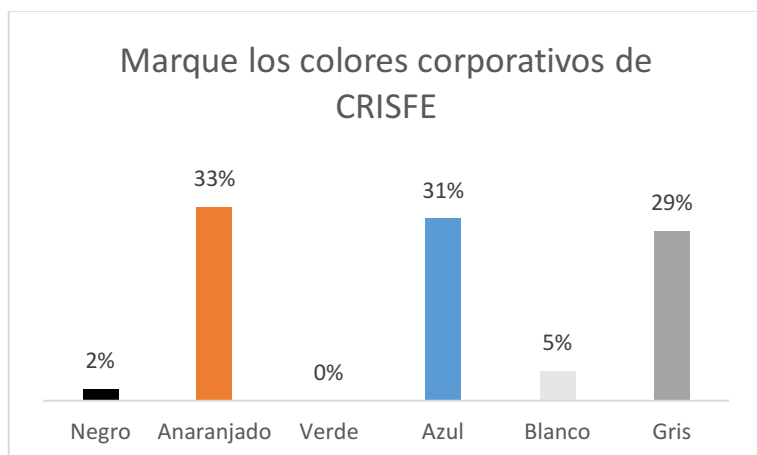
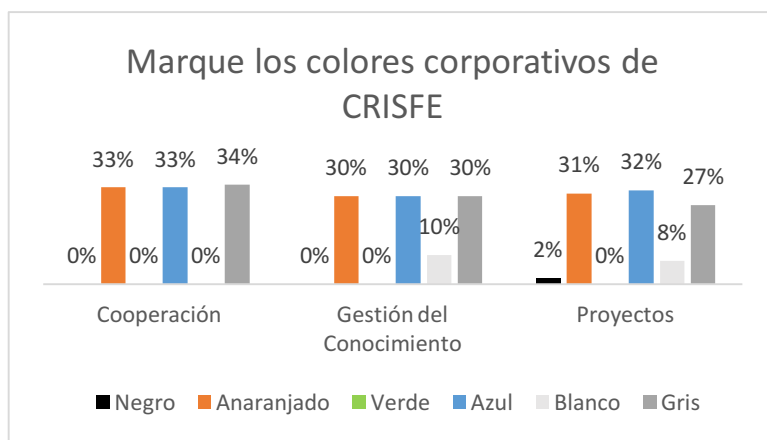
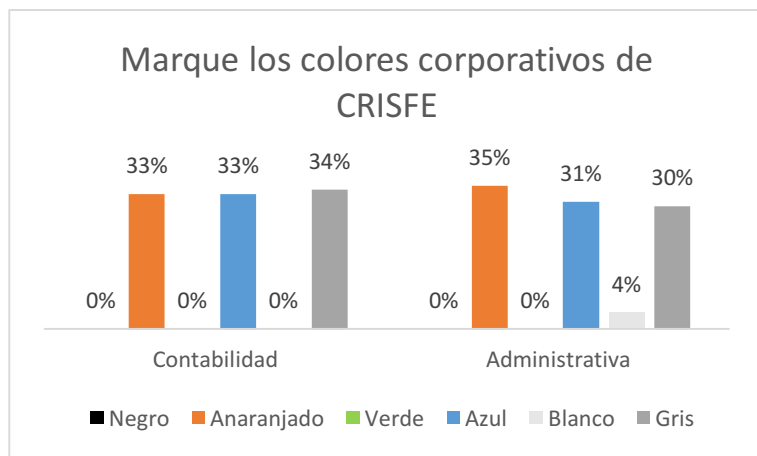


Figura 35. Resultados Generales Pregunta 6

Resultados departamentales.



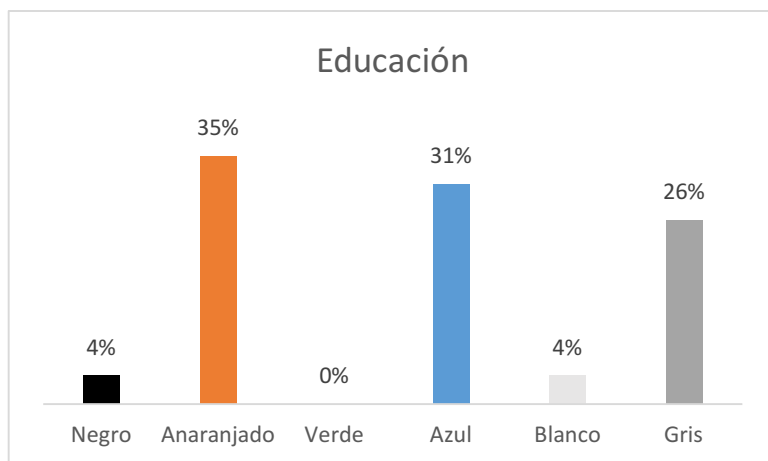


Figura 36, 37 y 38. Resultados Departamentales Pregunta 6

Análisis pregunta 6.

Los colores gris, anaranjado y azul son los que utiliza CRISFE en todas sus piezas y documentos corporativos, los cuales obtuvieron el puntaje más alto entre las seis opciones presentadas. Es resaltable que un 5% identifica al blanco como un color corporativo pese a que no lo es. En términos generales, cada una de las áreas identifica adecuadamente los colores corporativos, siendo el anaranjado el color que fue escogido por todos los encuestados.

Pregunta 7

Resultados generales.

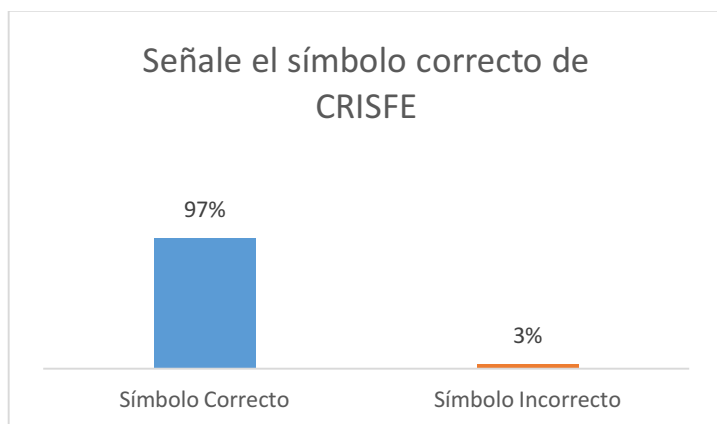
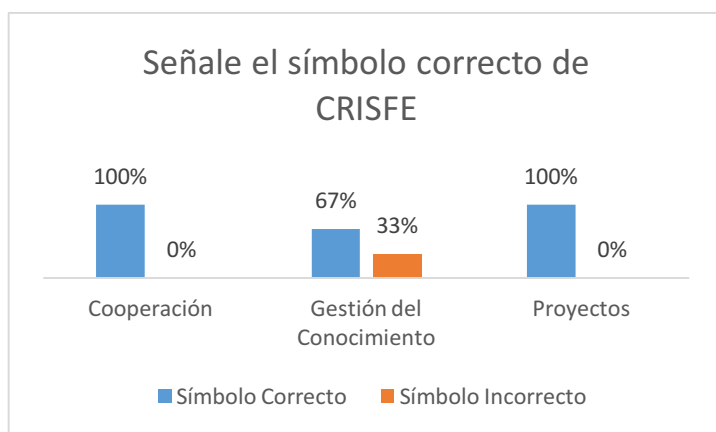
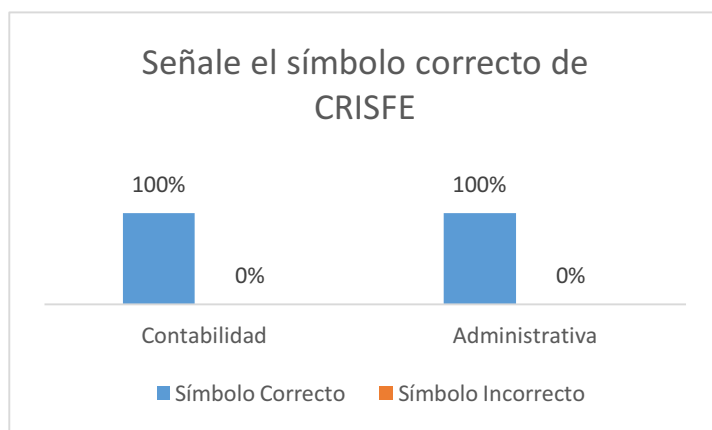


Figura 39. Resultados Generales Pregunta 7

Resultados Departamentales.



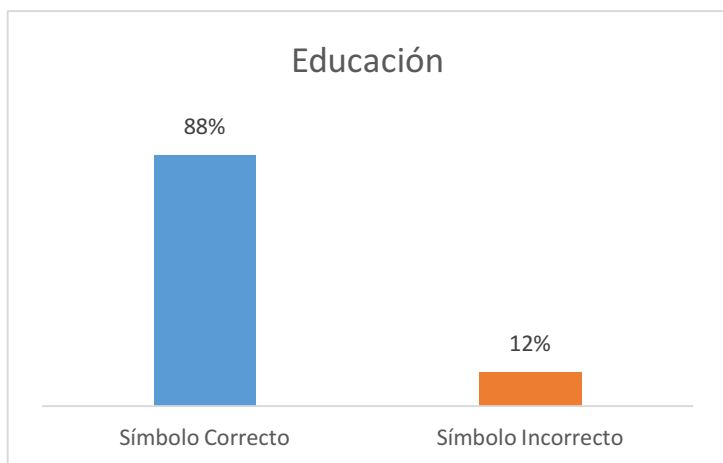


Figura 40, 41 y 42. Resultados Departamentales Pregunta 7

Análisis pregunta 7.

Las respuestas obtenidas en este planteamiento demuestran que los colaboradores si conocen e identifican con facilidad el símbolo de Fundación CRISFE entre las opciones presentadas. El área de Gestión de Conocimiento tuvo un porcentaje llamativo de respuestas incorrectas con un 33%, demostrando que se debe reforzar el símbolo característico de CRISFE en los colaboradores que conforman esta área de trabajo.

Pregunta 8

Resultados generales.

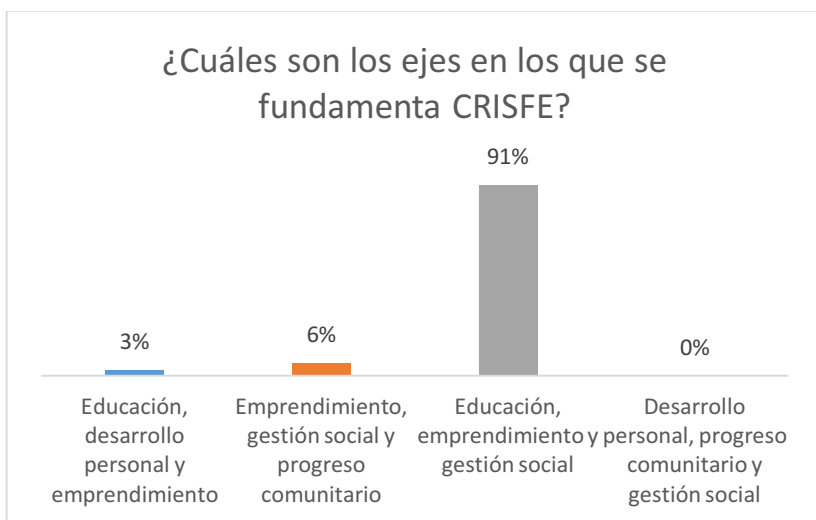
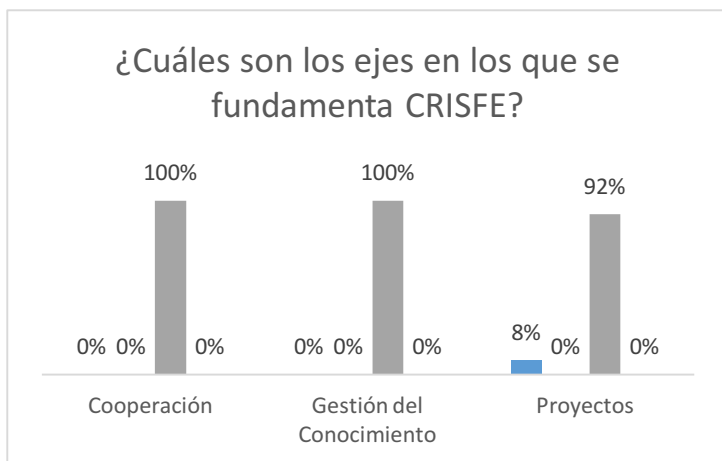
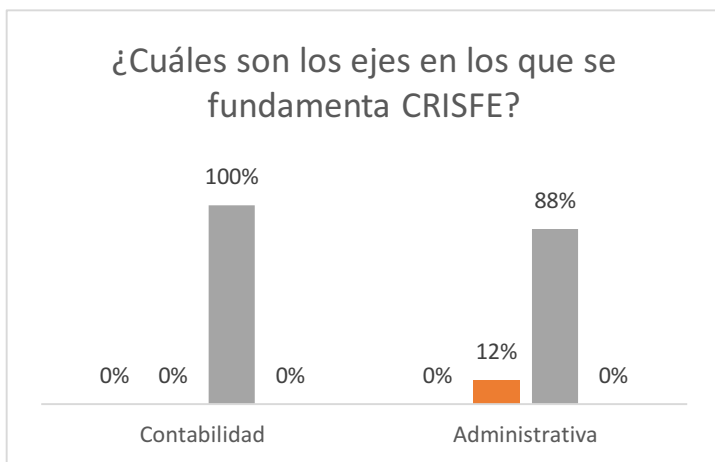


Figura 43. Resultados Generales Pregunta 8

Resultados Departamentales.



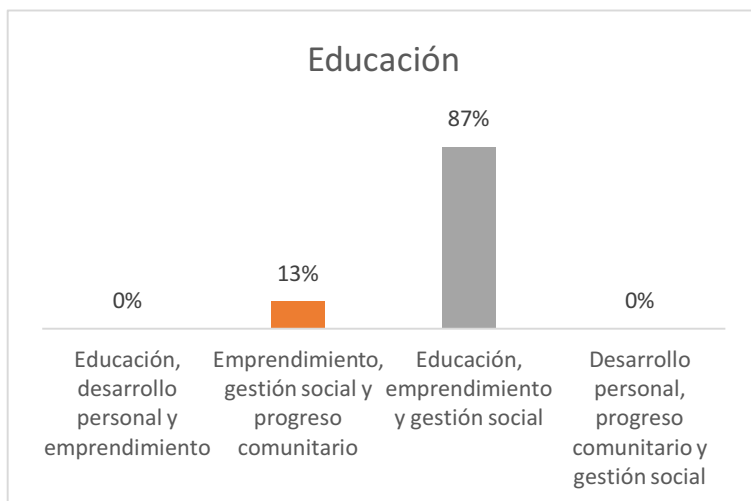


Figura 44, 45 y 46. Resultados Departamentales Pregunta 8

Análisis pregunta 8.

Los ejes que señalan la ruta de desempeño de Fundación CRISFE son identificados con facilidad por los 35 encuestados con un 91% de aciertos, lo que representa un punto positivo para los elementos de cultura corporativa de la empresa. Las áreas de Educación y Administrativa identifican a los ejes de la empresa con facilidad, a diferencia de un 12% y 13% respectivamente, que señalaron otras opciones que no eran las correctas.

Pregunta 9

Resultados generales.

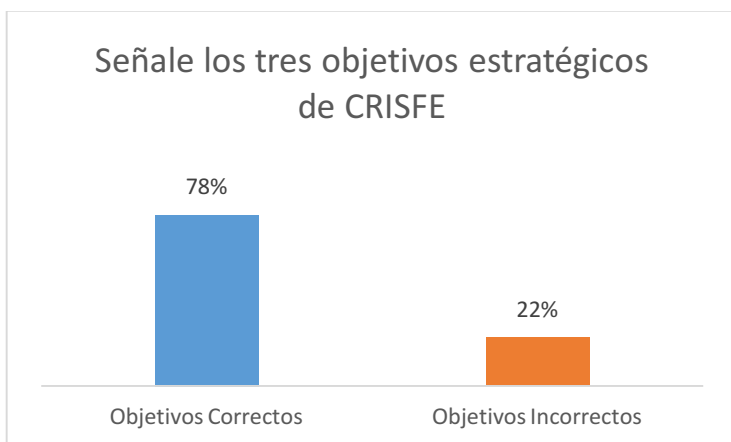
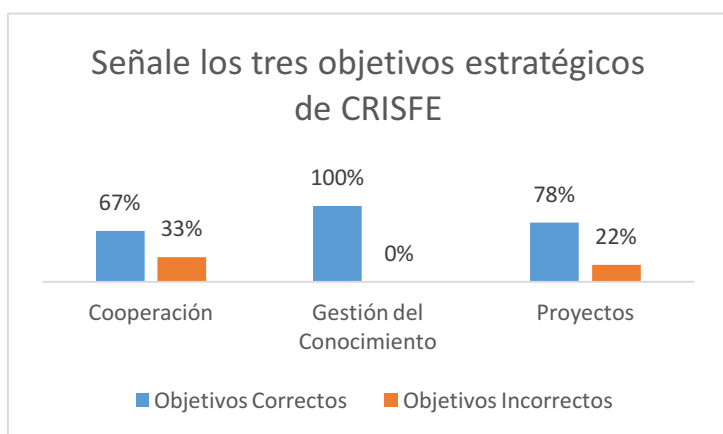
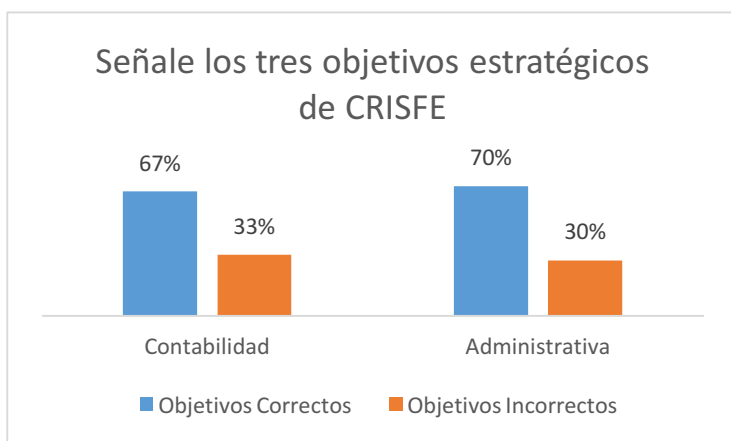


Figura 47. Resultados Generales Pregunta 9

Resultados departamentales.



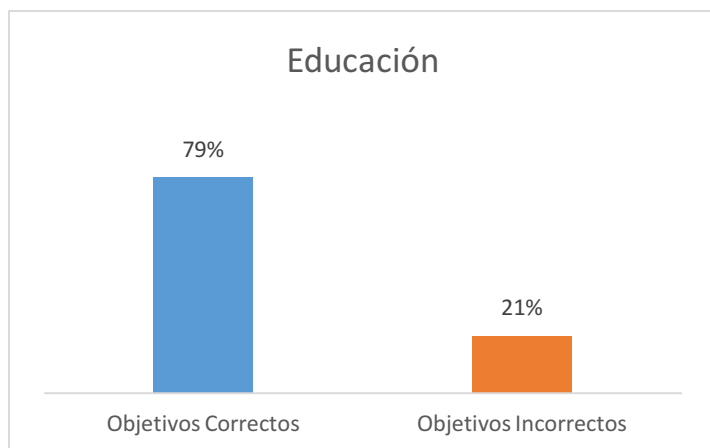


Figura 48, 49 y 50. Resultados Departamentales Pregunta 9

Análisis pregunta 9.

Los tres objetivos estratégicos de CRISFE son:

1. Garantizar la calidad y el alcance de nuestro servicio a través del desarrollo del Modelo de Intervención de CRISFE.
2. Gestionar alianzas que permitan ampliar el Modelo de Intervención.
3. Fortalecer el capital humano para lograr un equipo sinérgico que construye la cultura organizacional.

Un 78% de los encuestados los identifican y dado a que se encuentra por sobre el 60% considerado “mayoría” se puede deducir que los colaboradores los identifican con éxito.

El área de Gestión de Conocimiento es el que tuvo el 100% de aciertos al identificar los objetivos estratégicos anteriormente expuestos. Contabilidad y Cooperación fueron las dos áreas que tuvieron los porcentajes más altos de errores al responder esta pregunta.

Pregunta 10

Resultados generales.

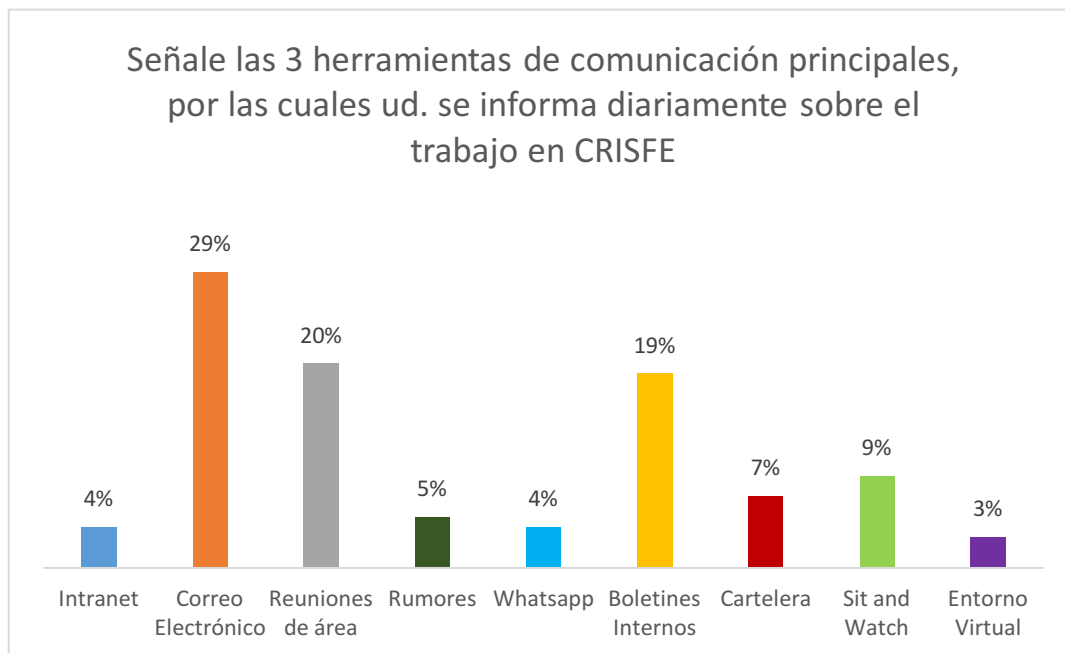
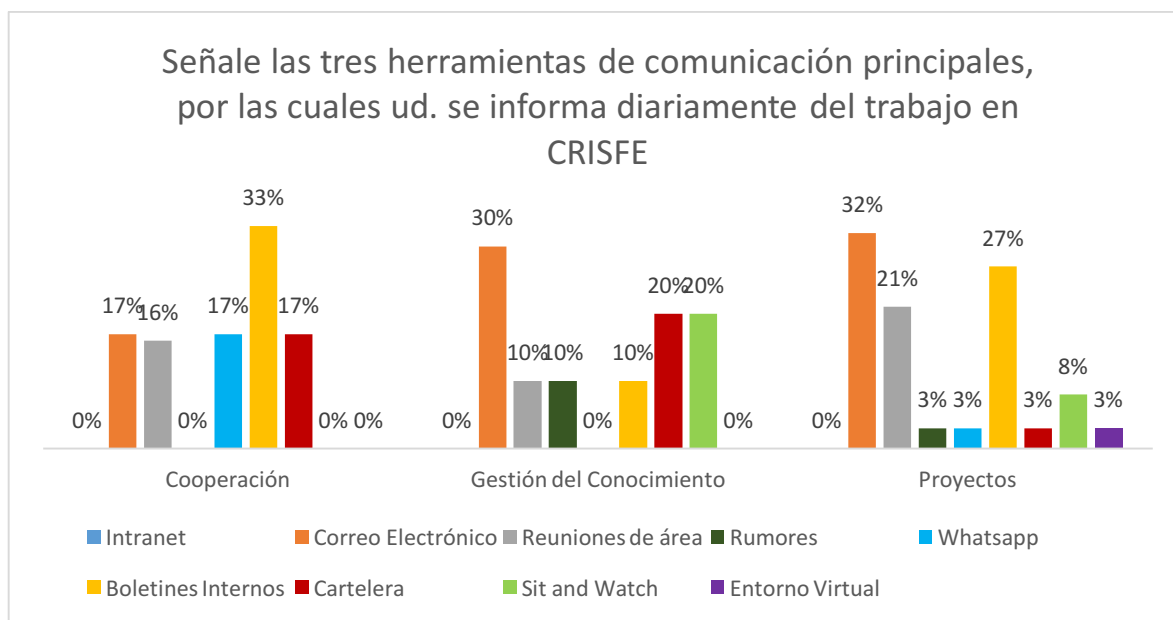


Figura 51. Resultados Generales Pregunta 10

Resultados departamentales.



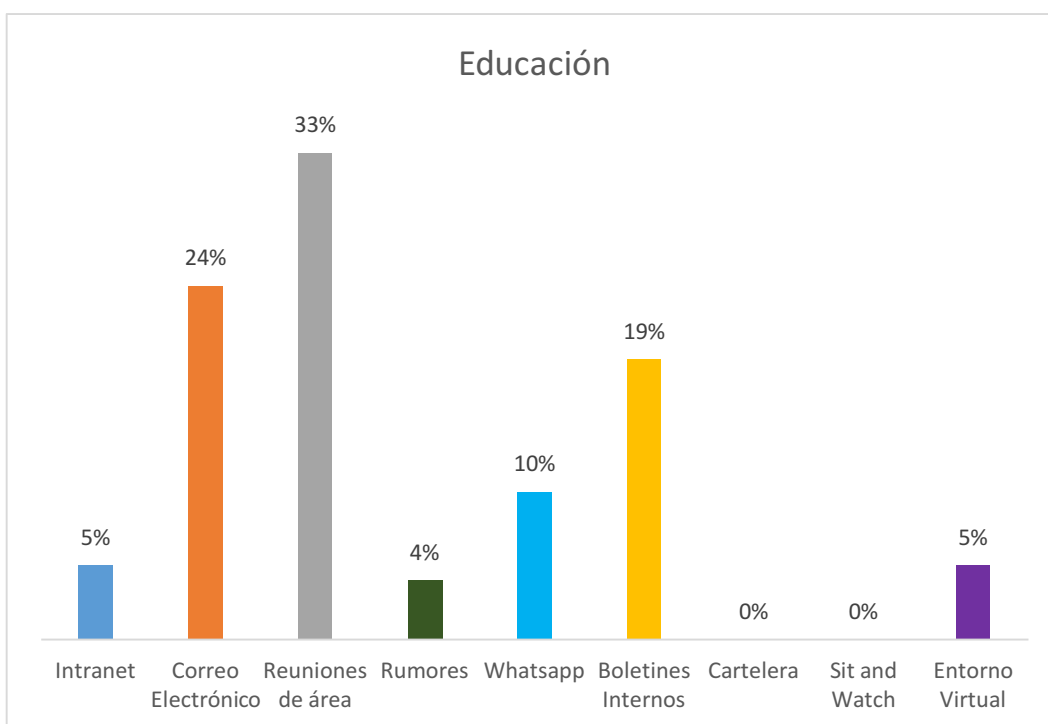
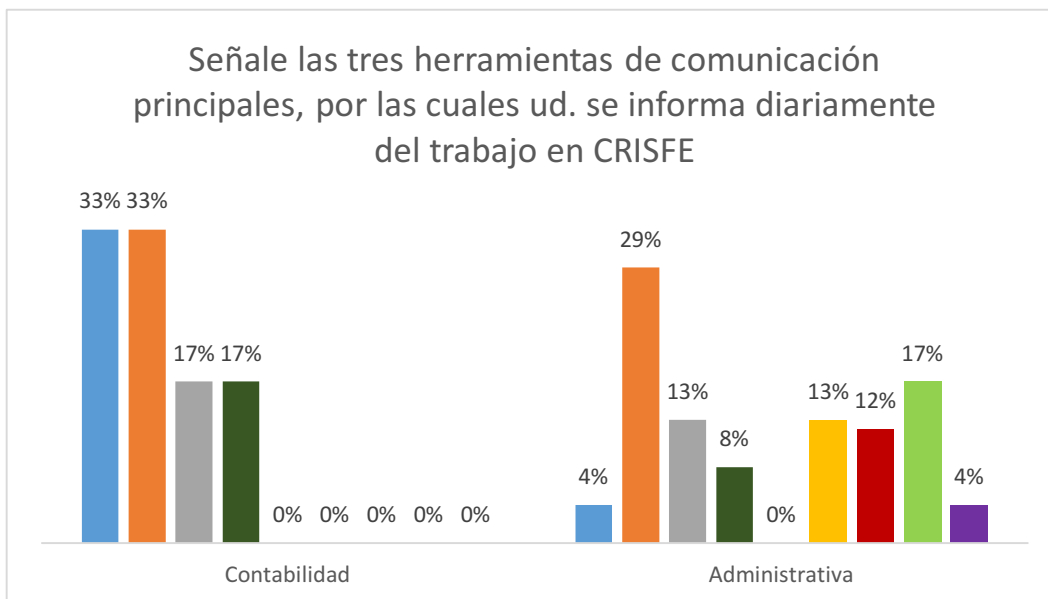


Figura 52, 53 y 54. Resultados Departamentales Pregunta 10

Análisis Pregunta 10.

Las herramientas que más utilizan los colaboradores de CRISFE son: el correo electrónico, reuniones de área y boletines internos. Señalan también que los que menos

utilizan para informarse diariamente son: la intranet, Whatsapp y la plataforma de Entorno Virtual creada específicamente para mejorar la comunicación en la fundación.

Contabilidad.

El área de Contabilidad considera que las herramientas principales de comunicación son la Intranet y el Correo electrónico y no escogieron: boletines internos, cartelera, Sit and Watch ni entorno virtual.

Administrativa.

Por su parte, el área Administrativa señala al Correo Electrónico y a la herramienta Sit and Watch como las que utiliza a diario para informarse. Su opción menos votada fue Whatsapp.

Cooperación.

Cooperación se informa mayoritariamente por medio de Boletines Internos, siendo su opción más escogida.

Gestión del Conocimiento.

Al igual que otras áreas, Gestión del Conocimiento definió al Correo Electrónico como la herramienta de comunicación más utilizada.

Proyectos.

Proyectos define al Correo Electrónico y a los Boletines Internos como las herramientas por las cuales más se informan a diario.

Educación.

La información se transmite de mejor manera por medio de las reuniones de área y el correo electrónico en el caso del área de Educación. Se señaló también que las herramientas menos utilizadas son Cartelera y Sit and Watch.

Pregunta 11

Resultados generales.

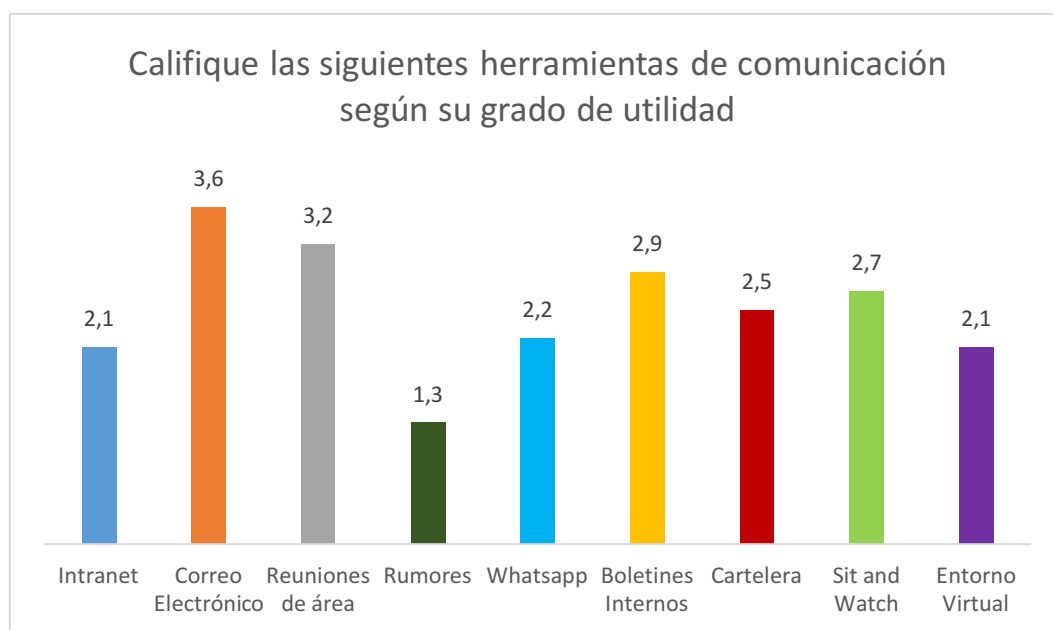
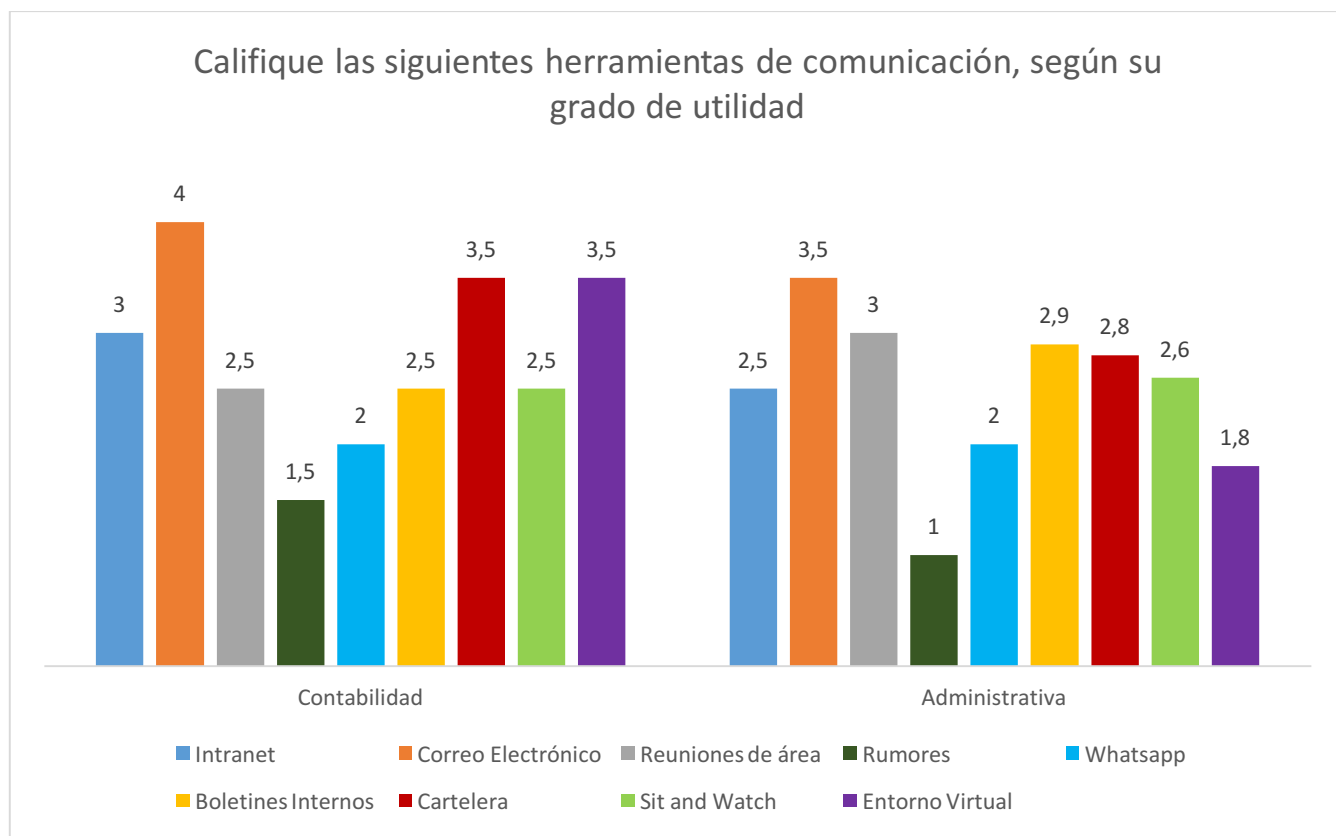


Figura 55. Resultados Generales Pregunta 11

Resultados departamentales.



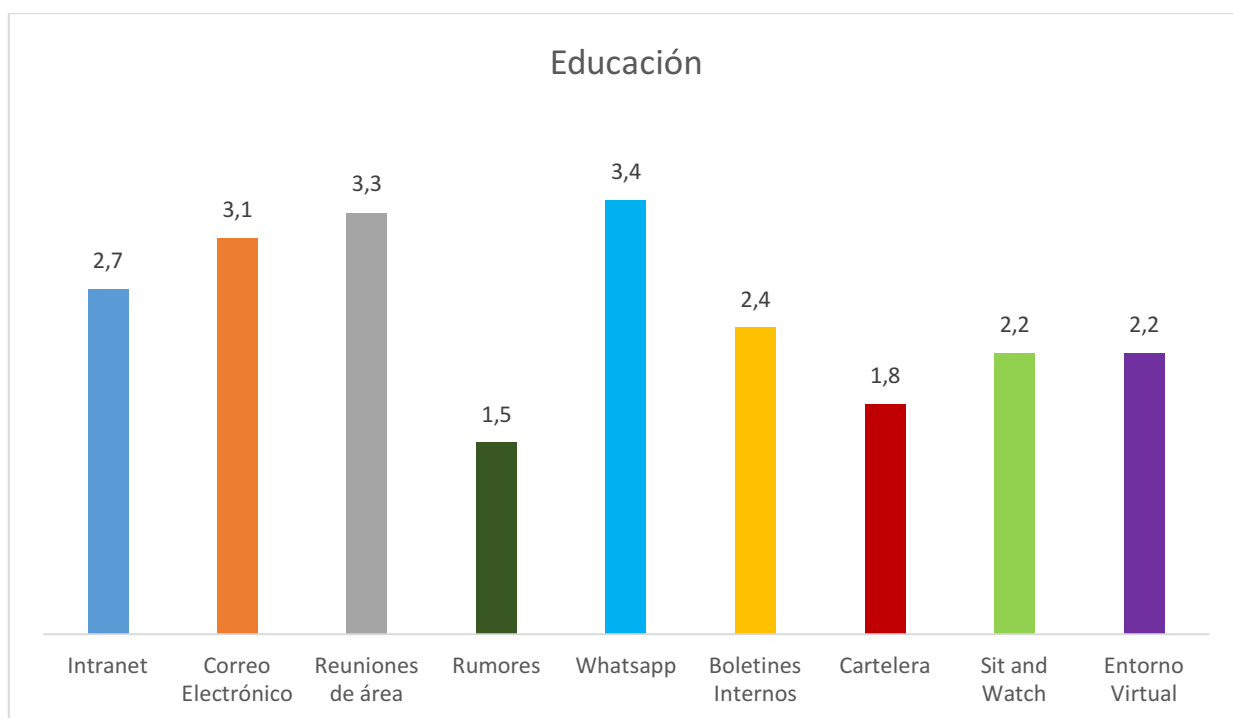
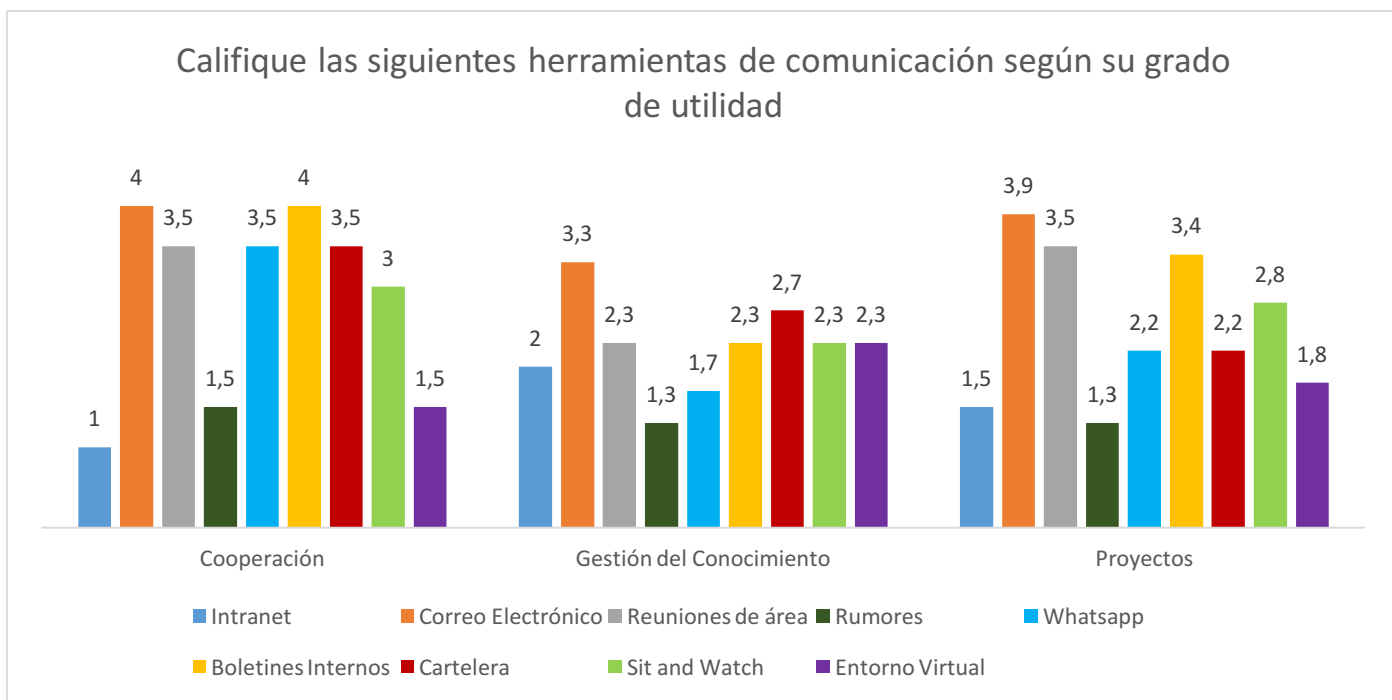


Figura 56, 57 y 58. Resultados Departamentales Pregunta 11

Análisis pregunta 11.

En coherencia con lo señalado en la pregunta 10, los colaboradores escogieron al Correo Electrónico como la herramienta más útil y la que más utilizan para informarse de los sucesos de CRISFE. Los boletines internos y las reuniones de área arrojaron resultados similares. Sin embargo, es resaltable que pese a que Sit and Watch, herramienta comunicacional colocada en los baños de la empresa, no fue escogida como una herramienta de trabajo utilizada diariamente, es considerada de utilidad media-alta con una puntuación 2.7/4.

Contabilidad.

Contabilidad considera al Correo Electrónico como la herramienta más útil para recibir y transmitir información, seguido por la plataforma de Entorno Virtual y la Cartelera.

Administrativa.

El área de Administrativa escogió al Correo Electrónico y Reuniones de área como las herramientas más útiles para el intercambio de información.

Cooperación.

Cooperación utiliza al Correo Electrónico y a los Boletines Internos como herramientas más útiles.

Gestión de Conocimiento.

Gestión del Conocimiento definió que utiliza al Correo Electrónico y a las Carteleras como las herramientas de más utilidad.

Proyectos.

Al igual que el área Administrativa, en Proyectos se seleccionó como las herramientas de mayor utilidad al Correo Electrónico y a las Reuniones de área.

Educación.

A diferencia del resto de departamentos, Educación escogió a la herramienta de mensajería instantánea “Whatsapp” como la más útil para realizar sus trabajos.

Pregunta 12

Resultados generales.

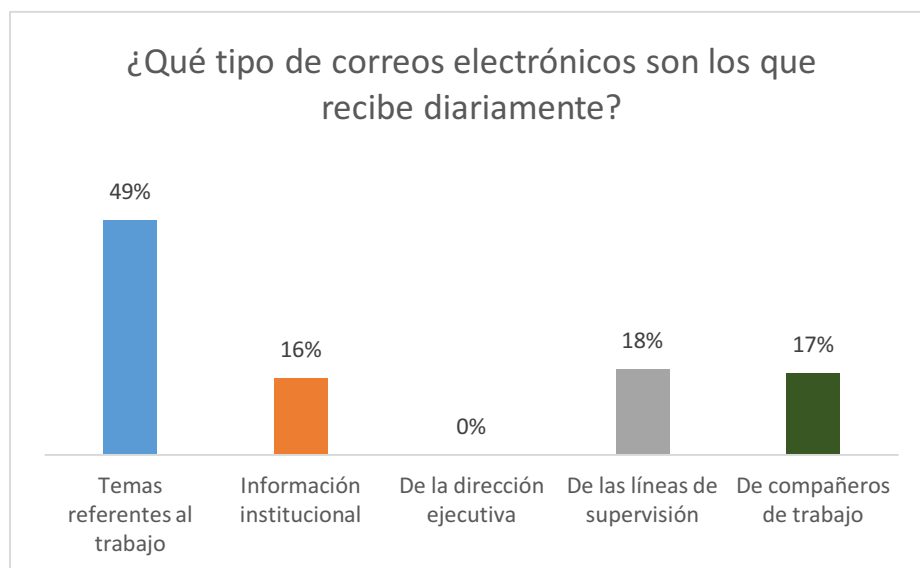
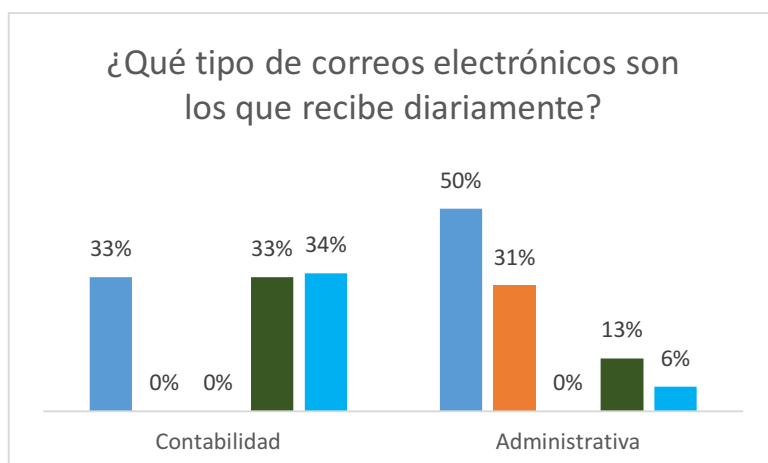
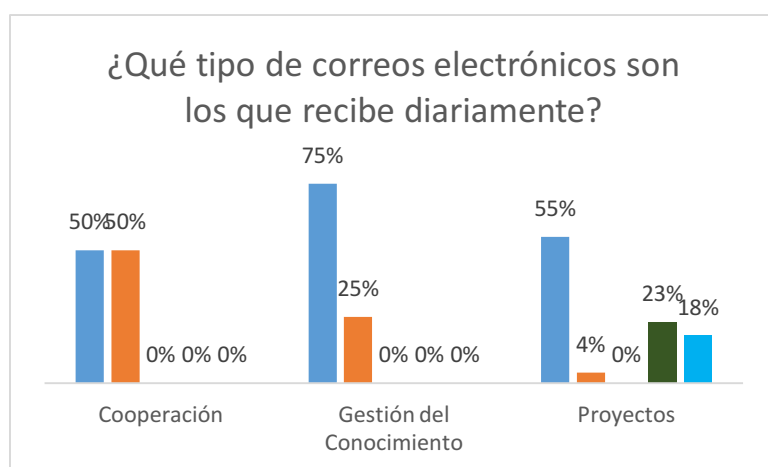


Figura 59. Resultados Generales Pregunta 12

Resultados departamentales.



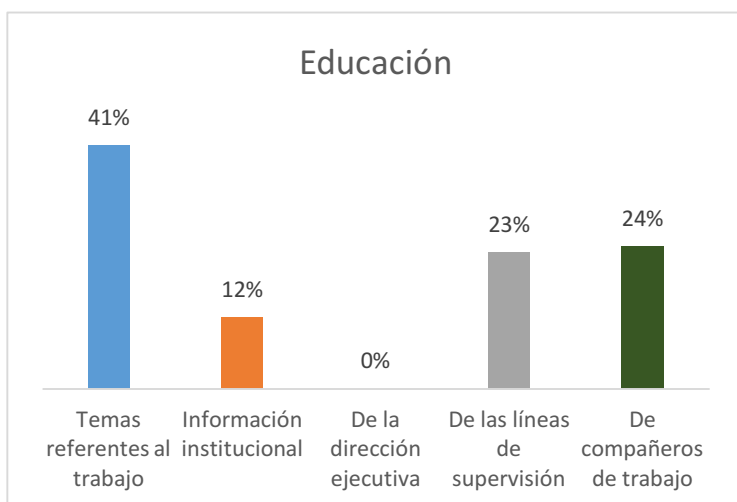


Figura 60, 61 y 62. Resultados Departamentales Pregunta 12

Análisis pregunta 12.

“Temas referentes al trabajo” fue la opción más escogida por los encuestados en un 41%, lo cual es consecuente con que los colaboradores hayan escogido al correo electrónico como la herramienta comunicacional que emplean diariamente para realizar sus labores, así como la más útil. A esto le siguió correos “de las líneas de supervisión” y “de compañeros de trabajo”.

Pregunta 13

Resultados generales.

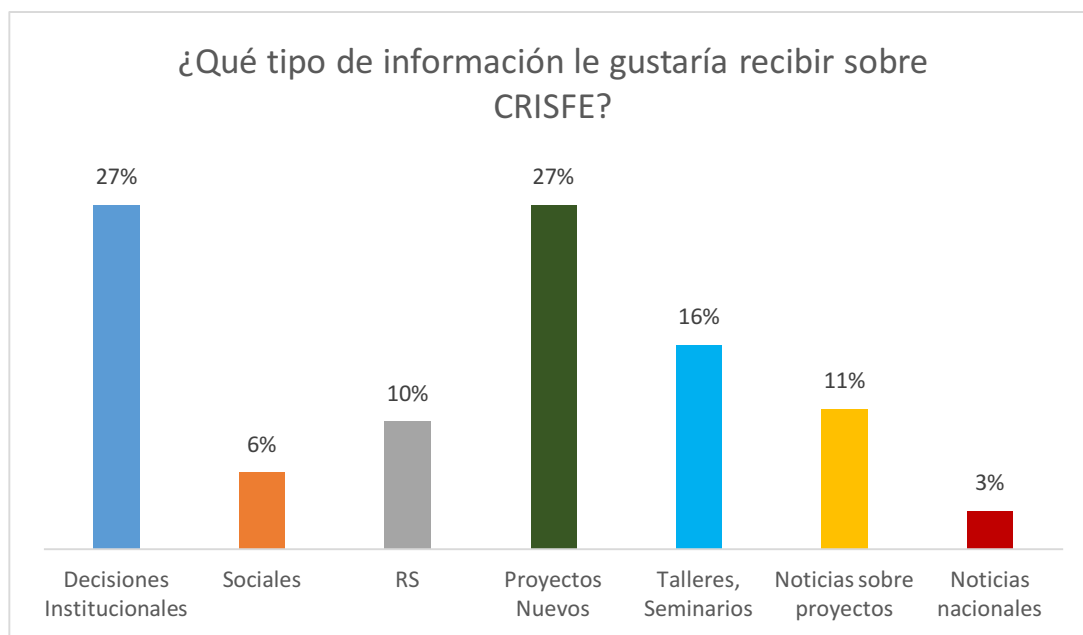
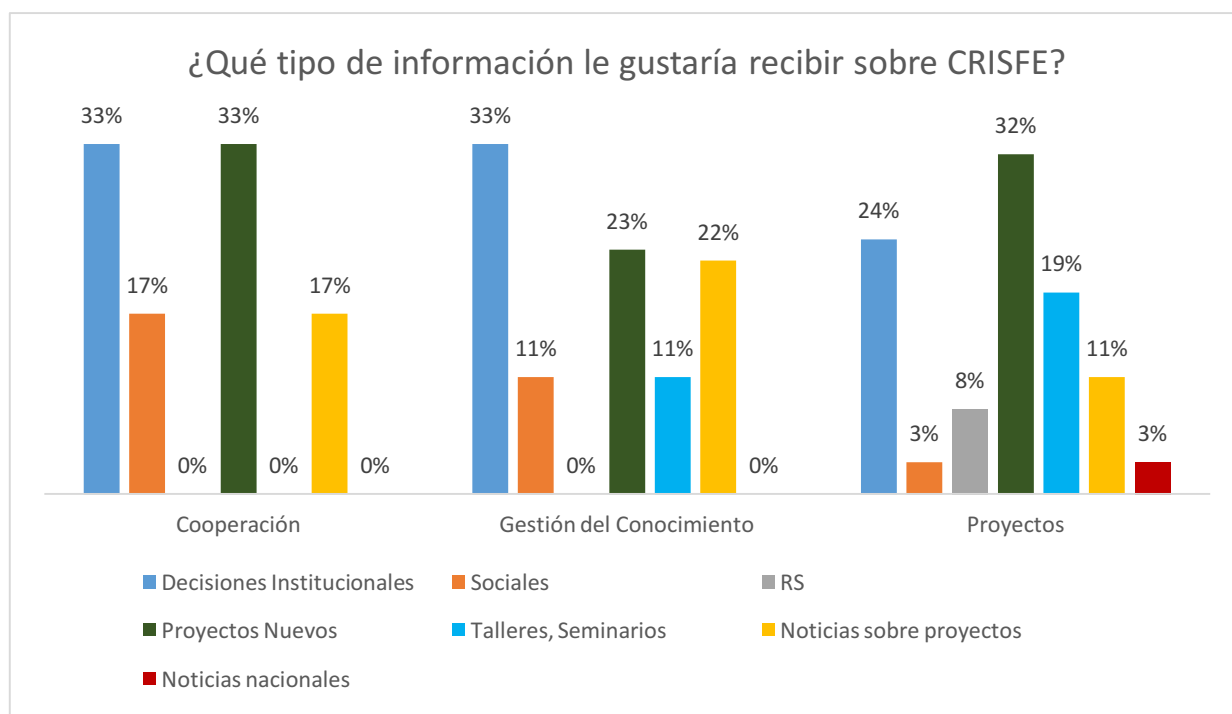


Figura 63. Resultados Generales Pregunta 12

Resultados departamentales.



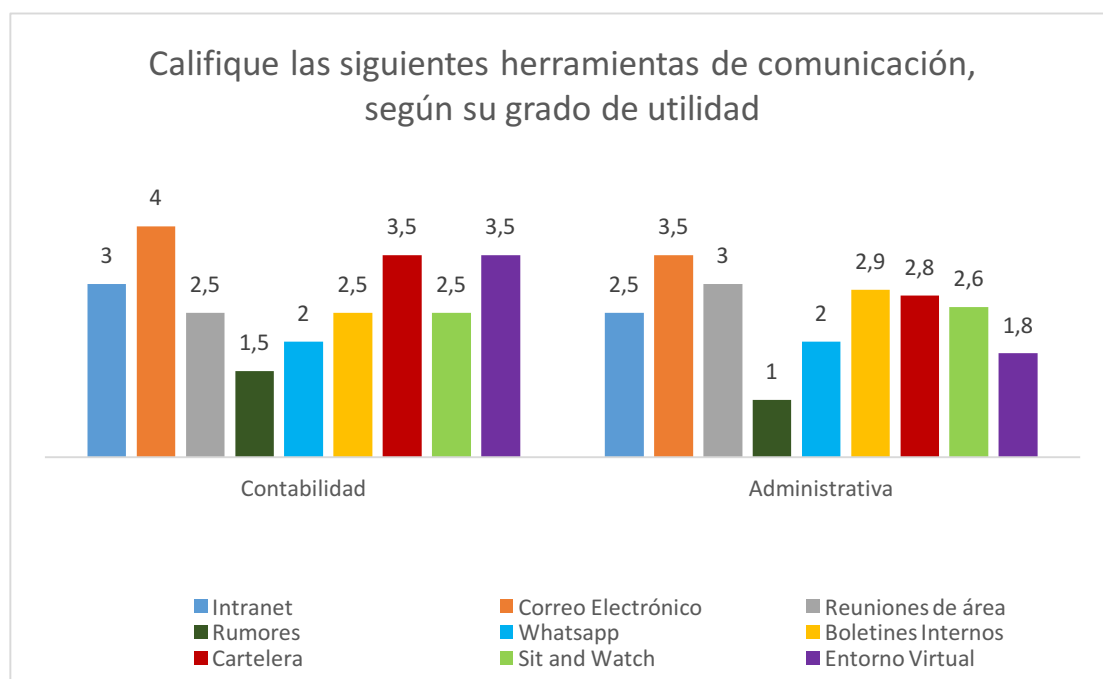
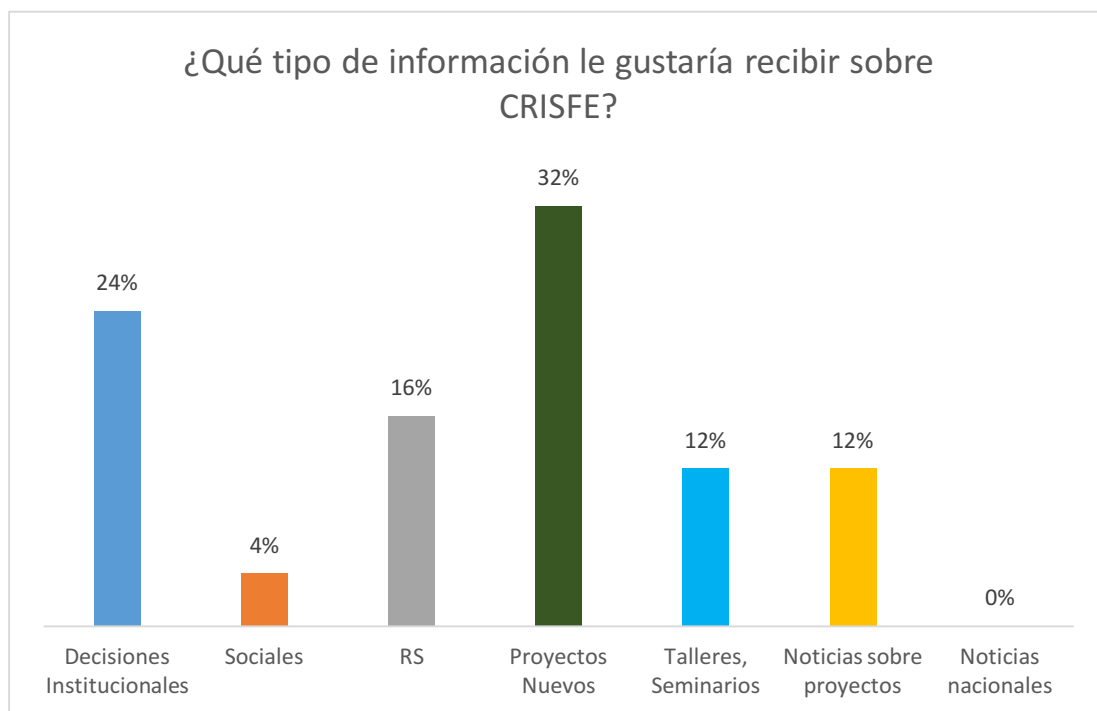


Figura 64, 65 y 66. Resultados Departamentales Pregunta 12

Análisis pregunta 13.

A los colaboradores les llama la atención recibir información de “proyectos nuevos” y de “decisiones institucionales” con 27% de respuestas respectivamente. Talleres y seminarios son otro de los temas que son importantes para los encuestados.

Contabilidad.

El área de Contabilidad espera recibir más información de Talleres y Seminarios y de Decisiones Institucionales entre la información que obtiene de la Fundación CRISFE.

Administrativa.

Al igual que Contabilidad, el área Administrativa escogió recibir más información sobre Decisiones Institucionales y definió a Proyectos Nuevos como la segunda opción más votada.

Cooperación, Proyectos, Educación y Gestión del Conocimiento.

Cooperación, Proyectos, Educación y Gestión del Conocimiento han escogido a Decisiones Institucionales y a Proyectos nuevos como los temas de los cuales más les gustaría recibir información.

Pregunta 14

Resultados generales.

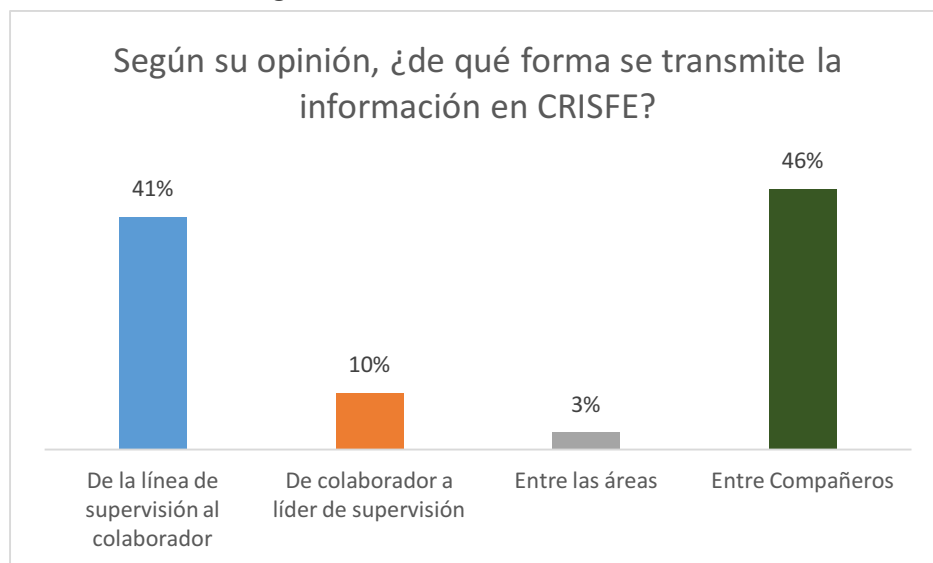
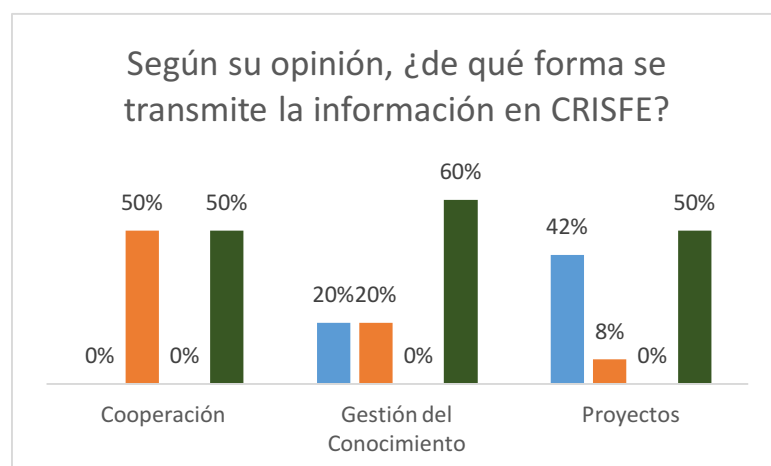
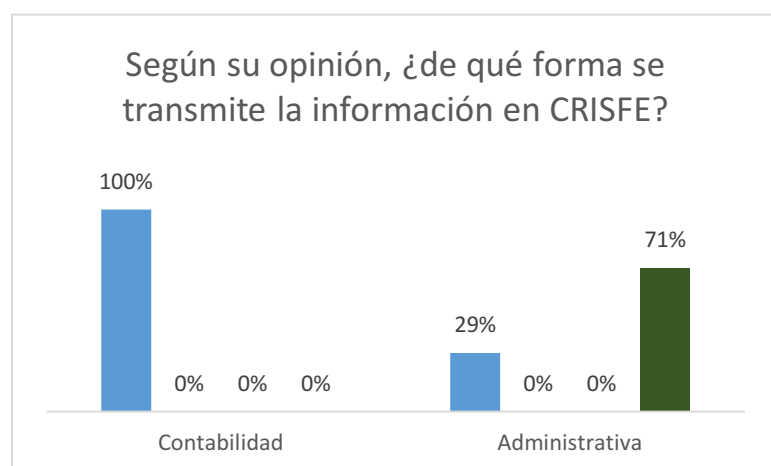


Figura 67. Resultados Generales Pregunta 14

Resultados departamentales.



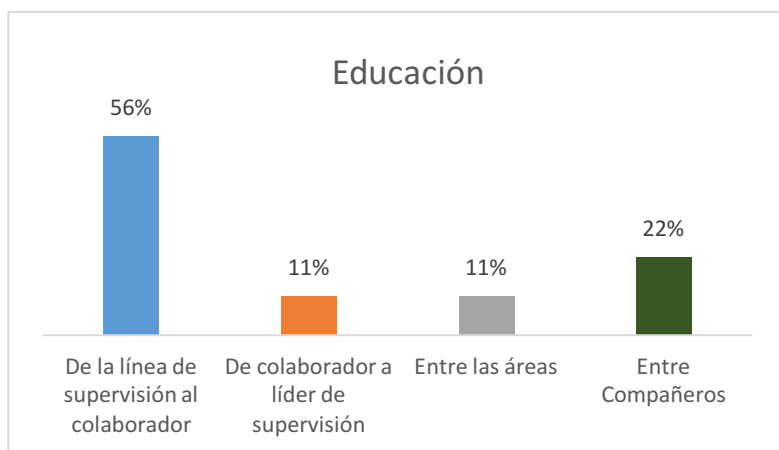


Figura 68, 69 y 70. Resultados Departamentales Pregunta 19

Análisis pregunta 14.

Las opciones más escogidas en la forma en la que se transmite la información en CRISFE es “entre compañeros” con un 46% y “de la línea de supervisión al colaborador” en un 41%, demostrando que la comunicación institucional en Fundación CRISFE es descendente y transversal. A excepción de Educación y Contabilidad, las áreas de CRISFE reciben la información de la empresa por parte de un intercambio de información entre colaboradores.

Pregunta 15

Resultados generales.

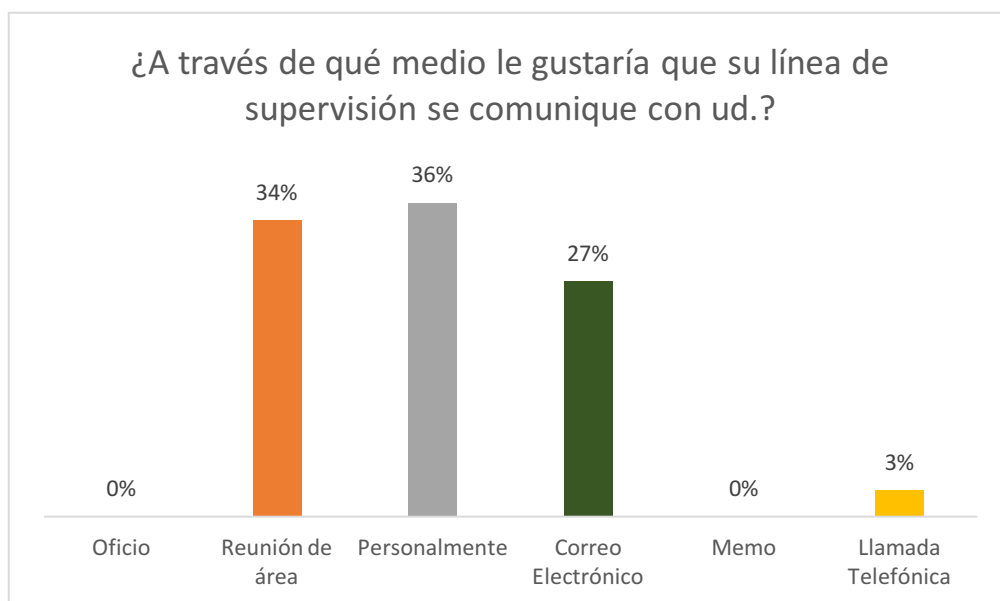
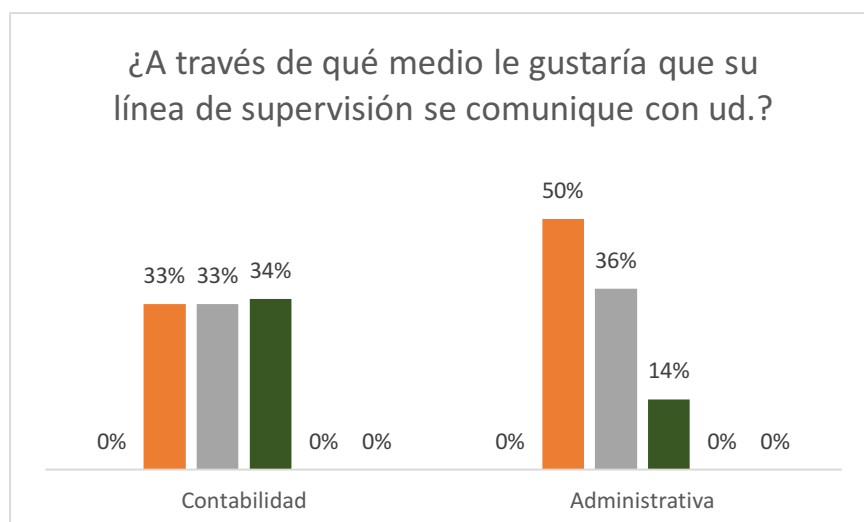


Figura 71. Resultados Generales Pregunta 15

Resultados departamentales.



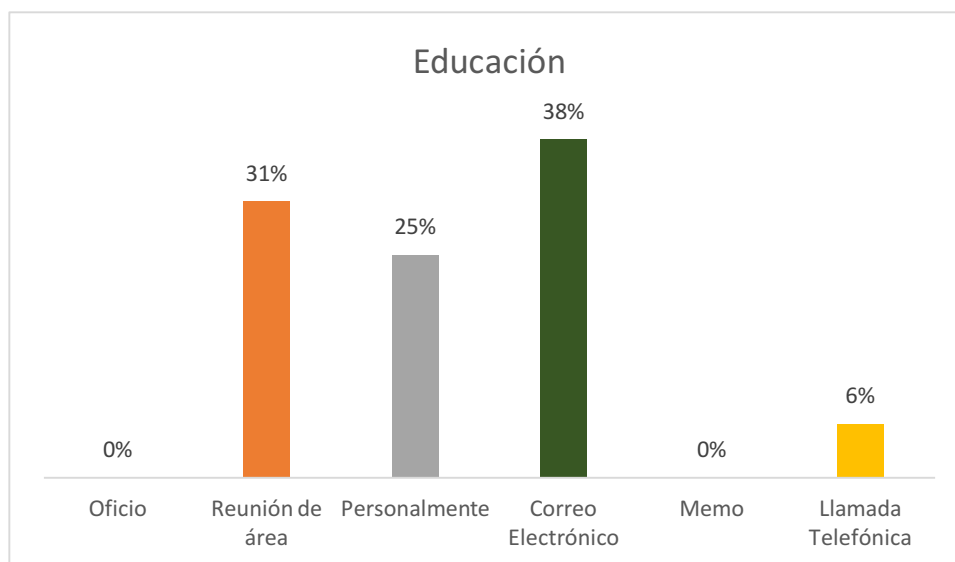
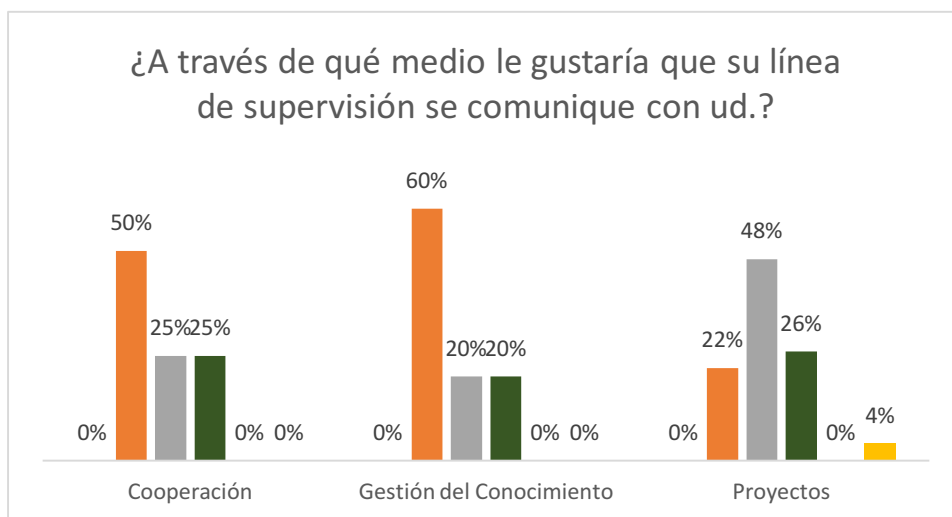


Figura 72, 73 y 74. Resultados Departamentales Pregunta 15

Análisis pregunta 15.

A los colaboradores les gustaría que su línea de supervisión se comuniquen con ellos de forma personal o en reuniones de área e incluso, como tercera opción, se señaló al correo electrónico. Esto demuestra que los colaboradores buscan tener un conocimiento de primera mano sobre lo que sucede en CRISFE.

Pregunta 16

Resultados generales.

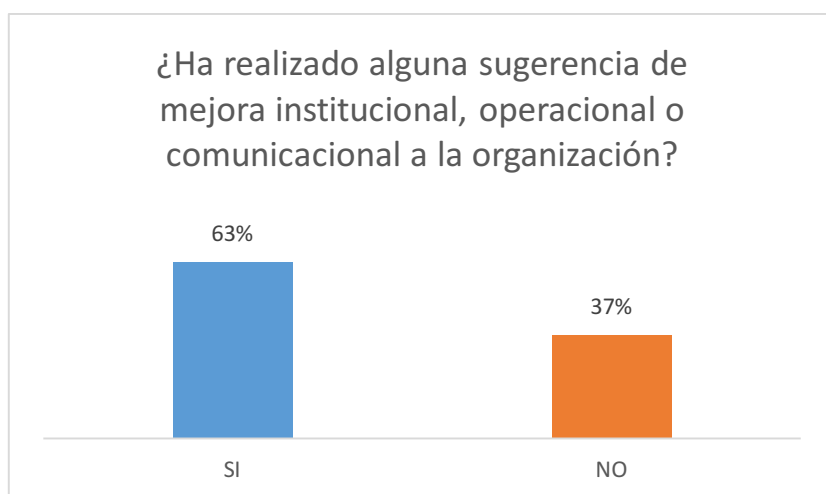
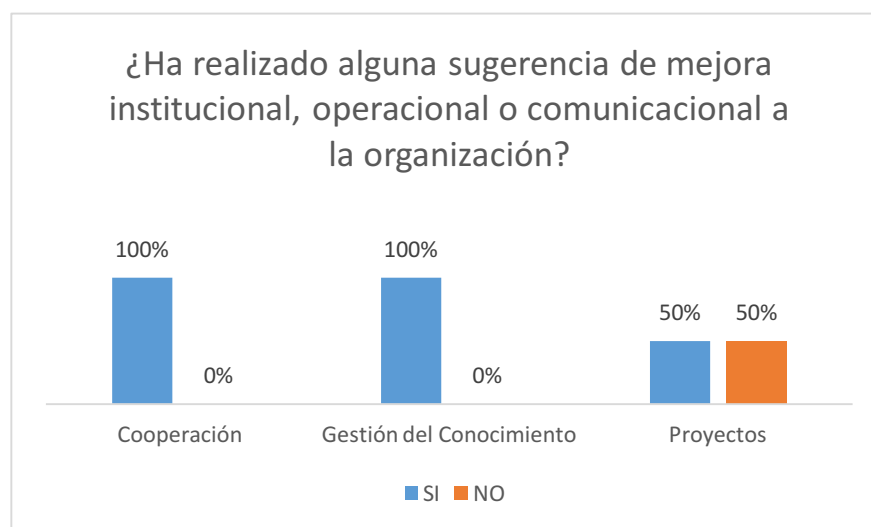
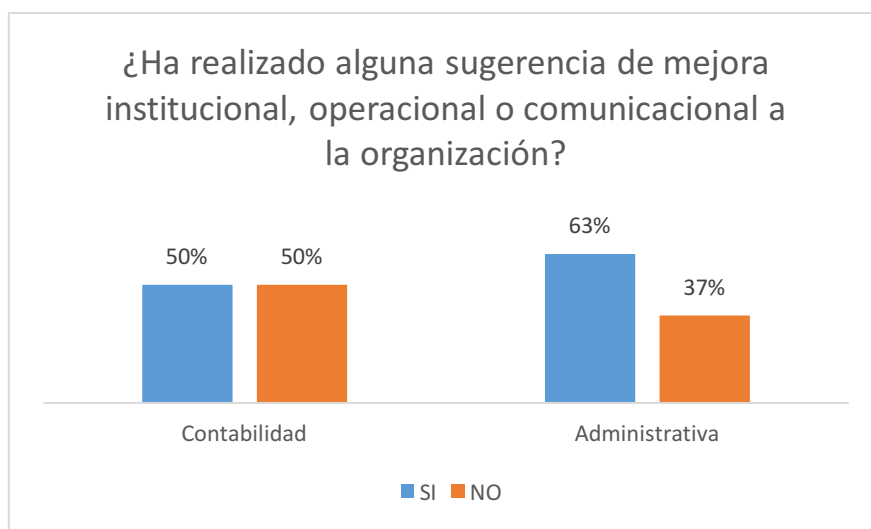


Figura 75. Resultados Generales Pregunta 16

Resultados departamentales.



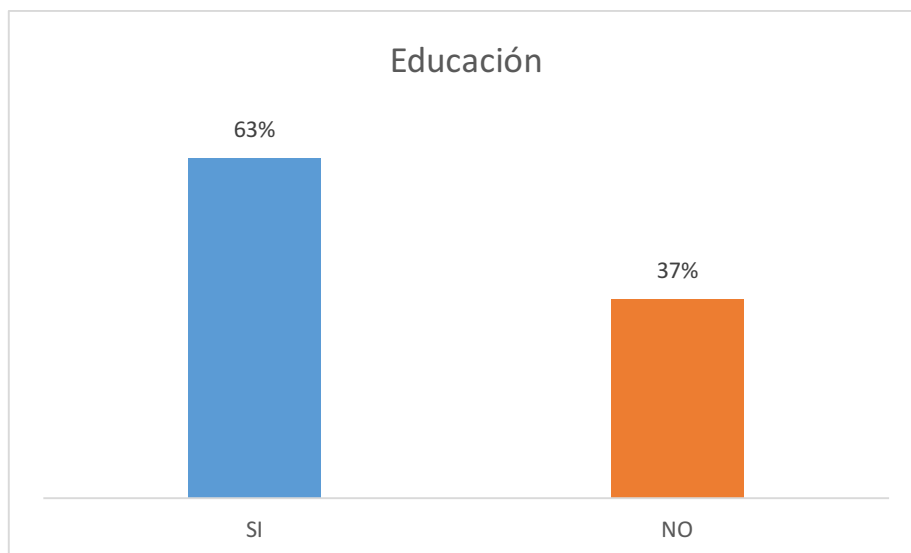


Figura 76, 77 y 78. Resultados Departamentales Pregunta 16

Análisis pregunta 16.

Un 63% SI ha realizado sugerencias de mejora institucional, operacional o comunicacional a la organización, frente a un 37% que no lo ha hecho hasta el momento. En Contabilidad y Proyectos, el 50% de colaboradores no ha realizado sugerencias, mientras que en el resto un porcentaje superior al 60% sí lo han hecho. En cooperación y Gestión de Conocimiento, el 100% de los colaboradores han sugerido algún aspecto de cambio en Fundación CRISFE.

Pregunta 17

Resultados generales.

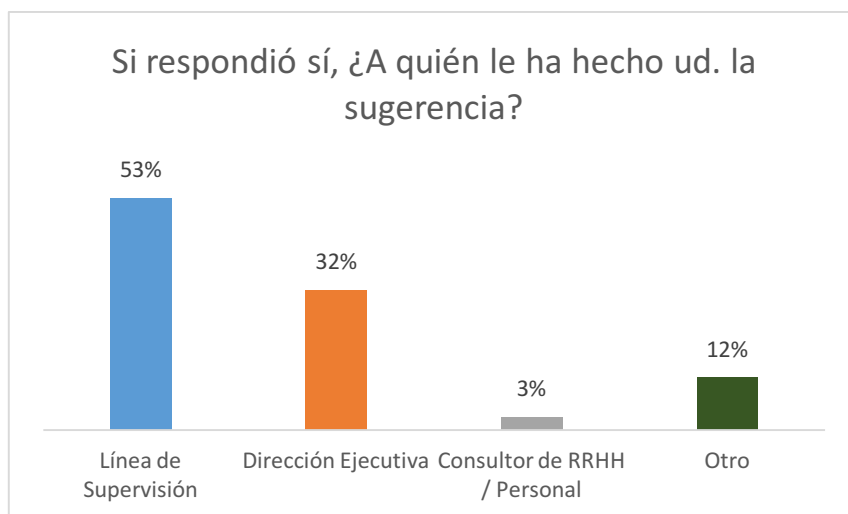


Figura 79. Resultados Generales Pregunta 17

Resultados departamentales.

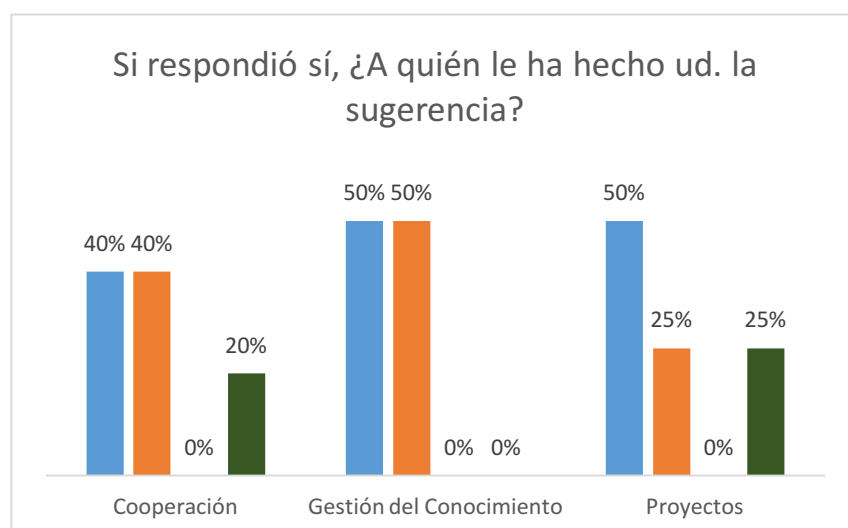
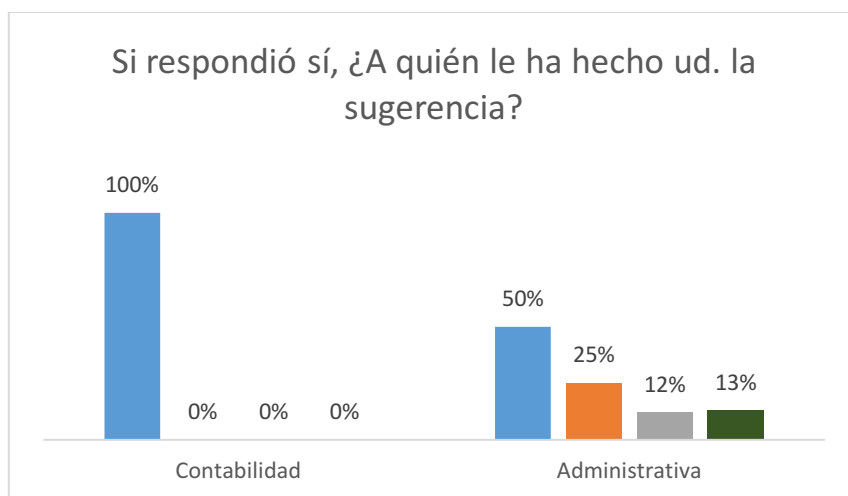




Figura 80, 81 y 82. Resultados Departamentales Pregunta 17

Análisis pregunta 17.

Del 67% que respondió que, SI realizó sugerencias alguna vez, un 53% respondió que lo hizo a su línea de supervisión, posteriormente un 32% a la dirección ejecutiva.

Pregunta 18

Resultados generales.

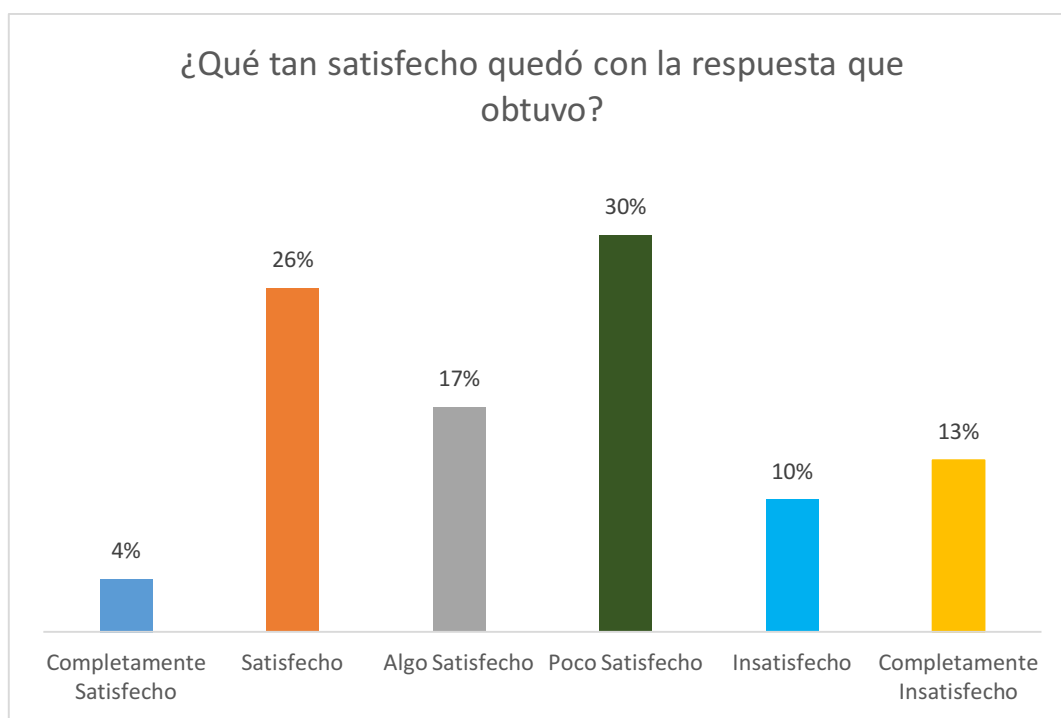
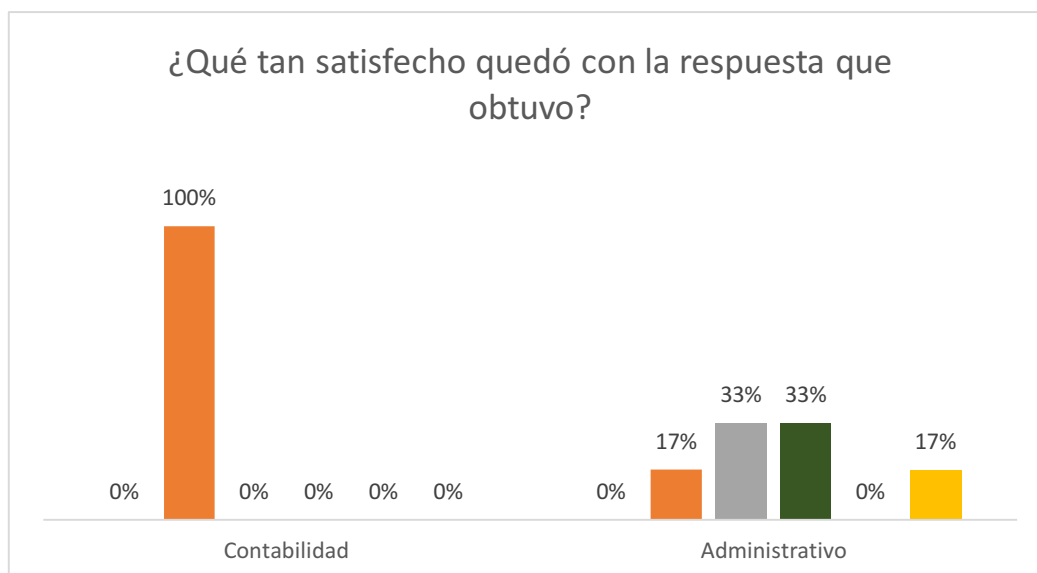


Figura 83. Resultados Generales Pregunta 18

Resultados departamentales.



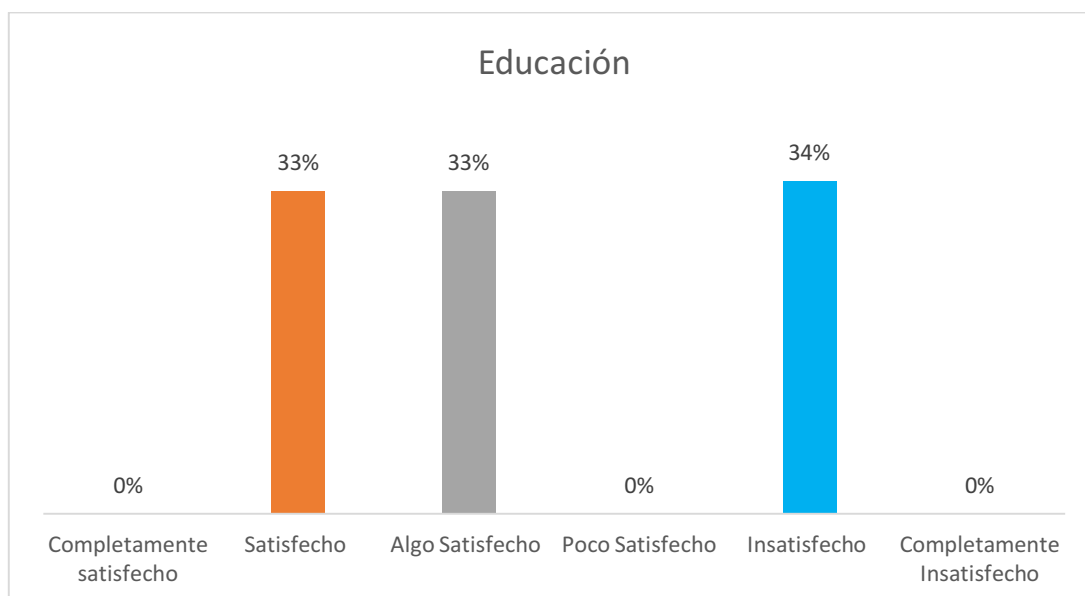
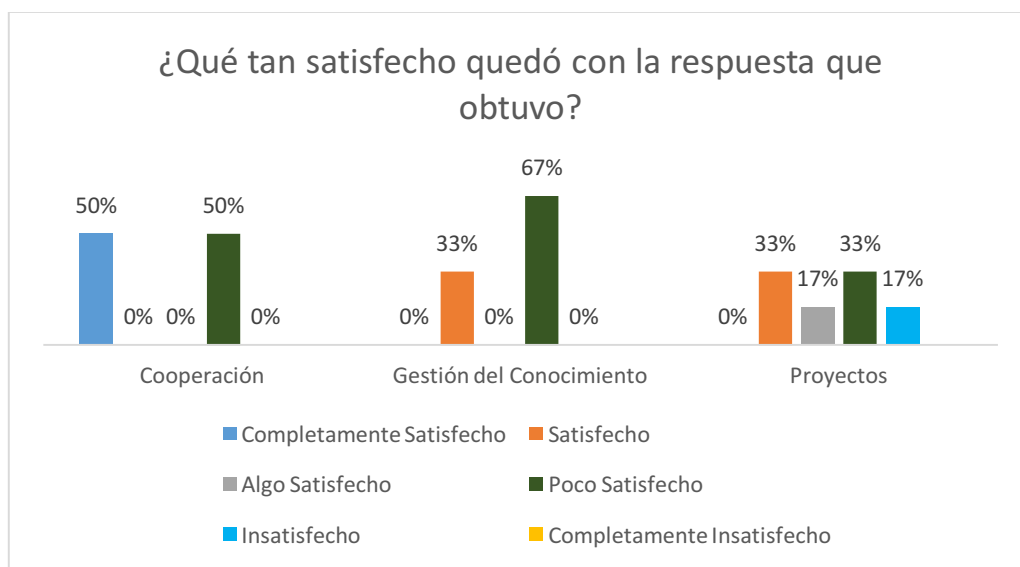


Figura 84, 85 y 86. Resultados Departamentales Pregunta 18

Análisis pregunta 18.

Del 67% de colaboradores que realizó sugerencias, un 30% se quedó “poco satisfecho” con la respuesta que obtuvo, y ya que esto representa al porcentaje más alto se define que en la mayoría de departamentos, con excepción de Contabilidad, la respuesta que obtuvieron aquellos que realizaron recomendaciones se sienten “Poco Satisfechos”.

Pregunta 19

Resultados generales.

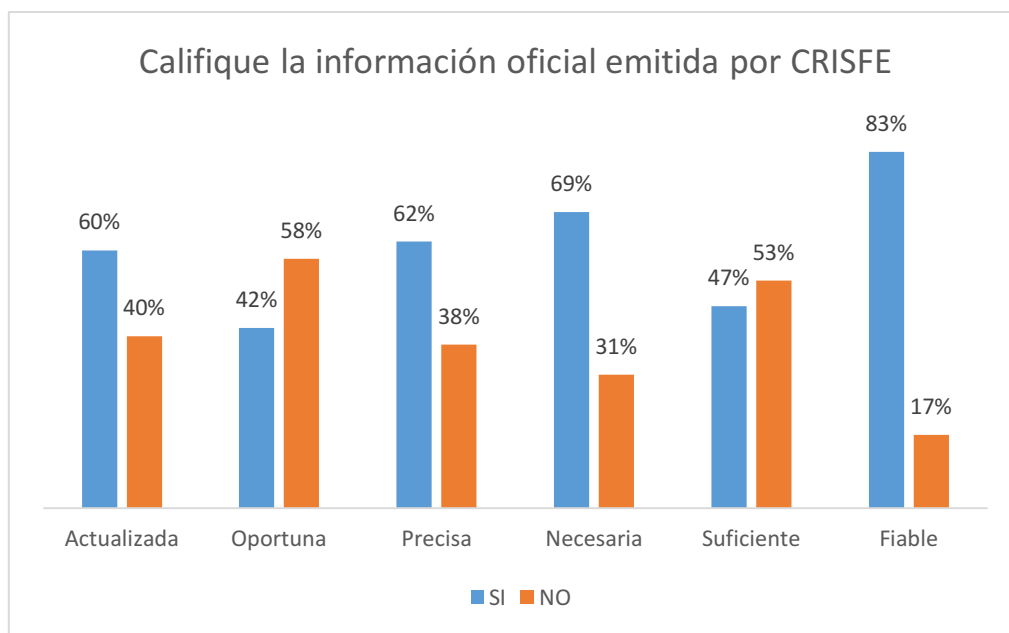


Figura 87. Resultados Generales Pregunta 19

Resultados departamentales.

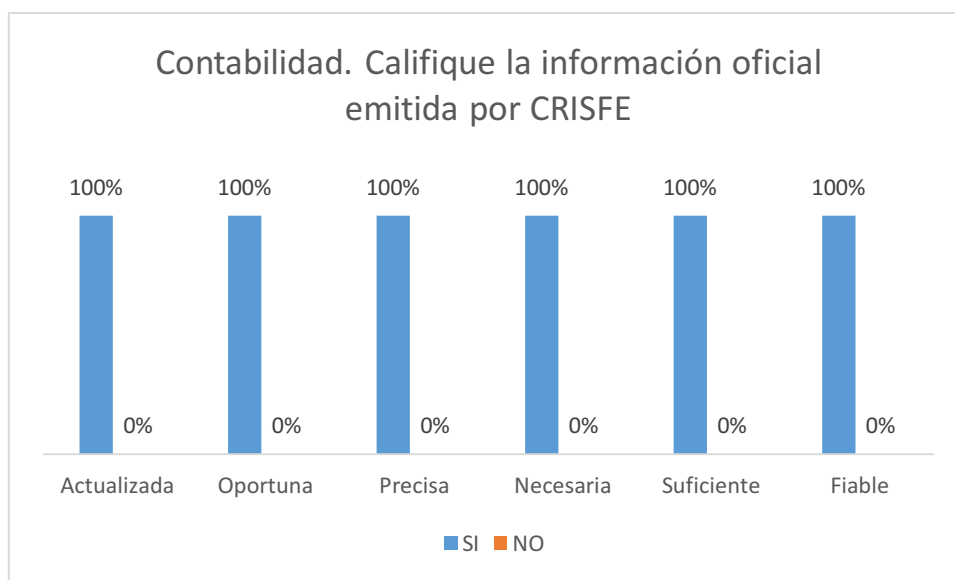


Figura 88. Resultados Departamentales Pregunta 19. Contabilidad

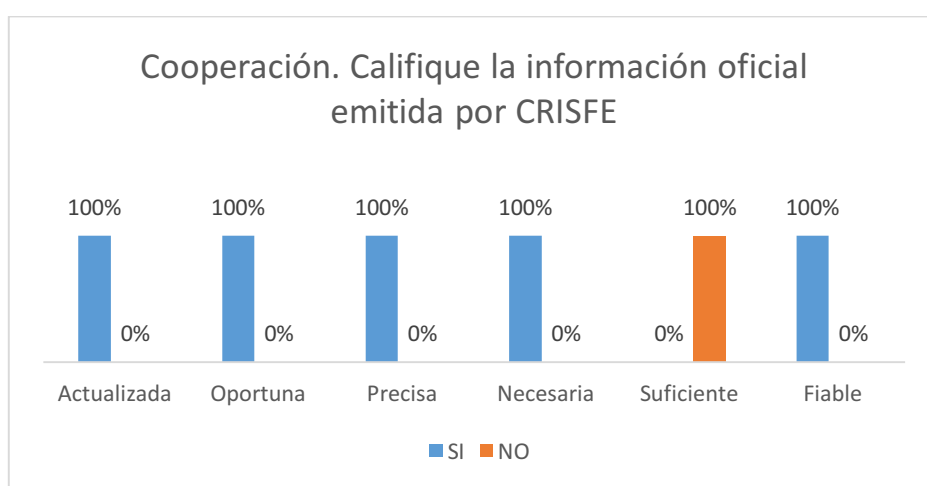
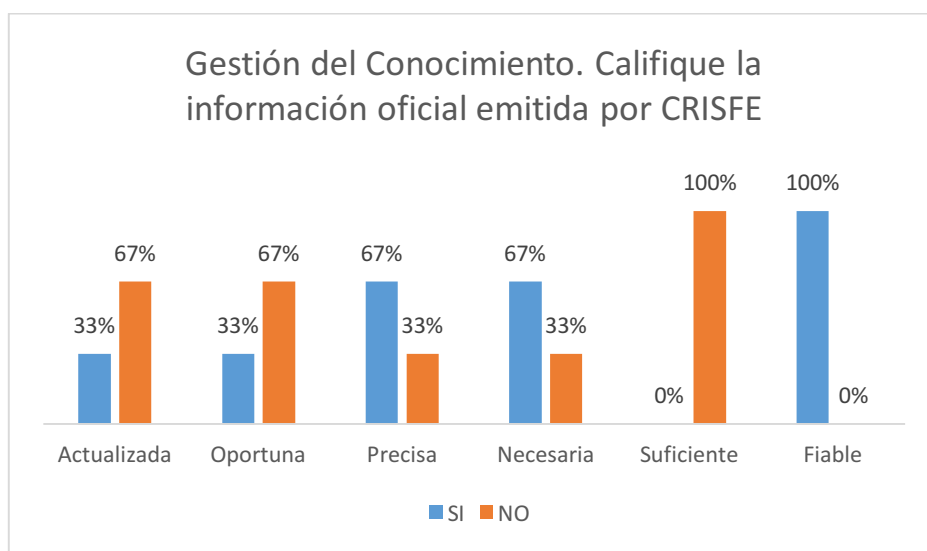
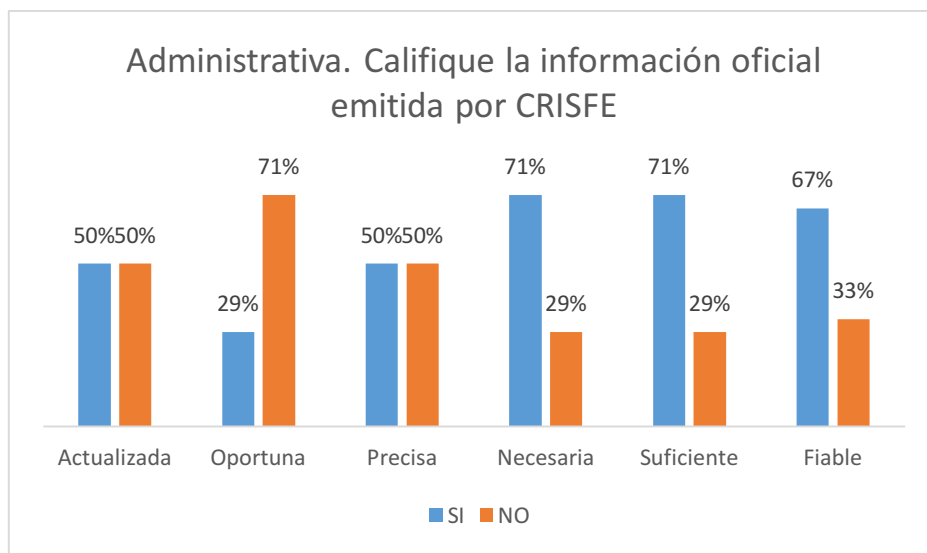


Figura 89, 90 y 91. Resultados Departamentales Pregunta 19. Administrativa, Gestión del Conocimiento y Cooperación.

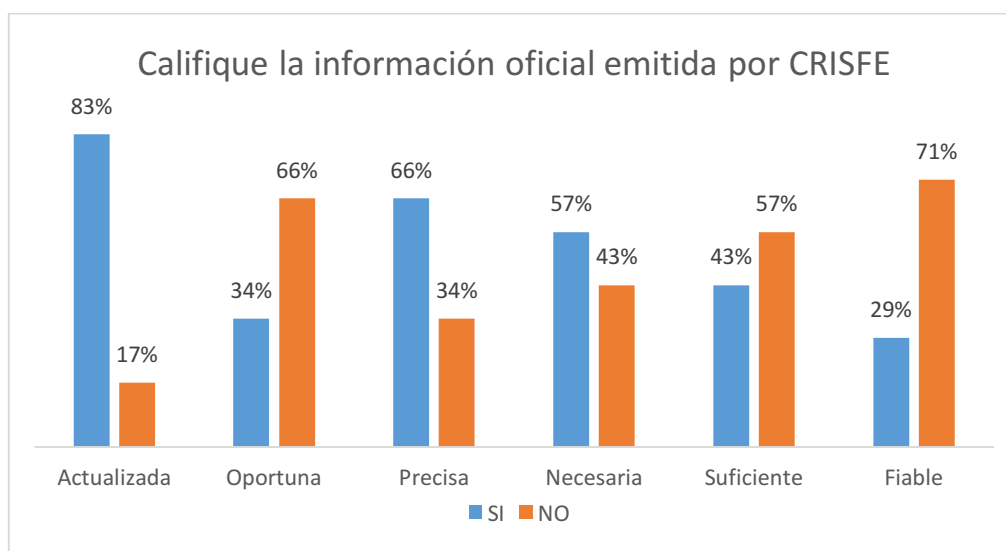
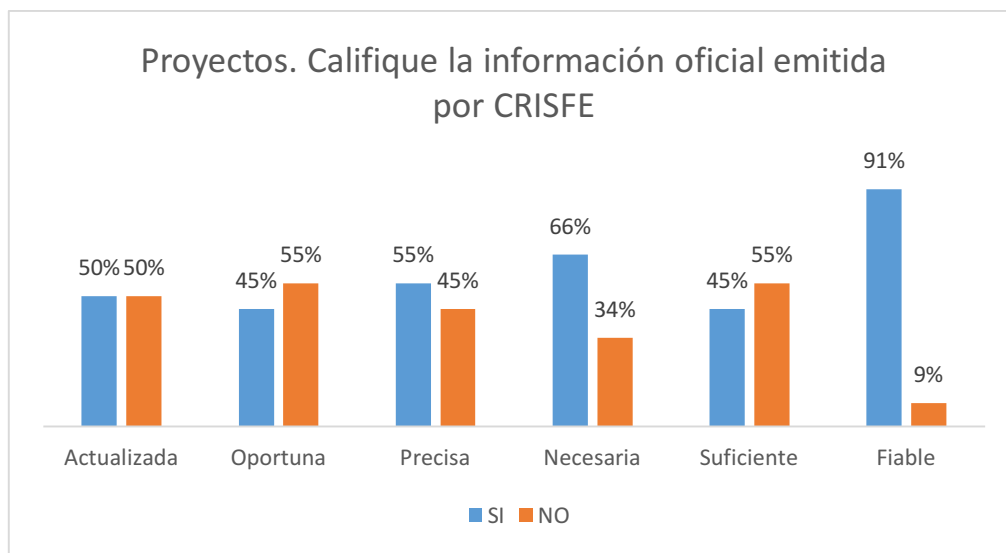


Figura 92 y 93. Resultados Departamentales Pregunta 19. Proyectos y Educación

Análisis pregunta 19.

Los resultados que arrojó preguntar a los colaboradores su definición sobre la información oficial emitida por CRISFE fueron reveladores en cuanto a definir que no es **oportuna ni suficiente**. Para el área de Cooperación, la información que envía CRISFE no es suficiente en un 100%, al igual que Gestión del Conocimiento cuyos valores son similares. Por su parte, el área de Proyectos considera en una diferencia de 5% que no es oportuna.

Pregunta 20

Resultados generales.

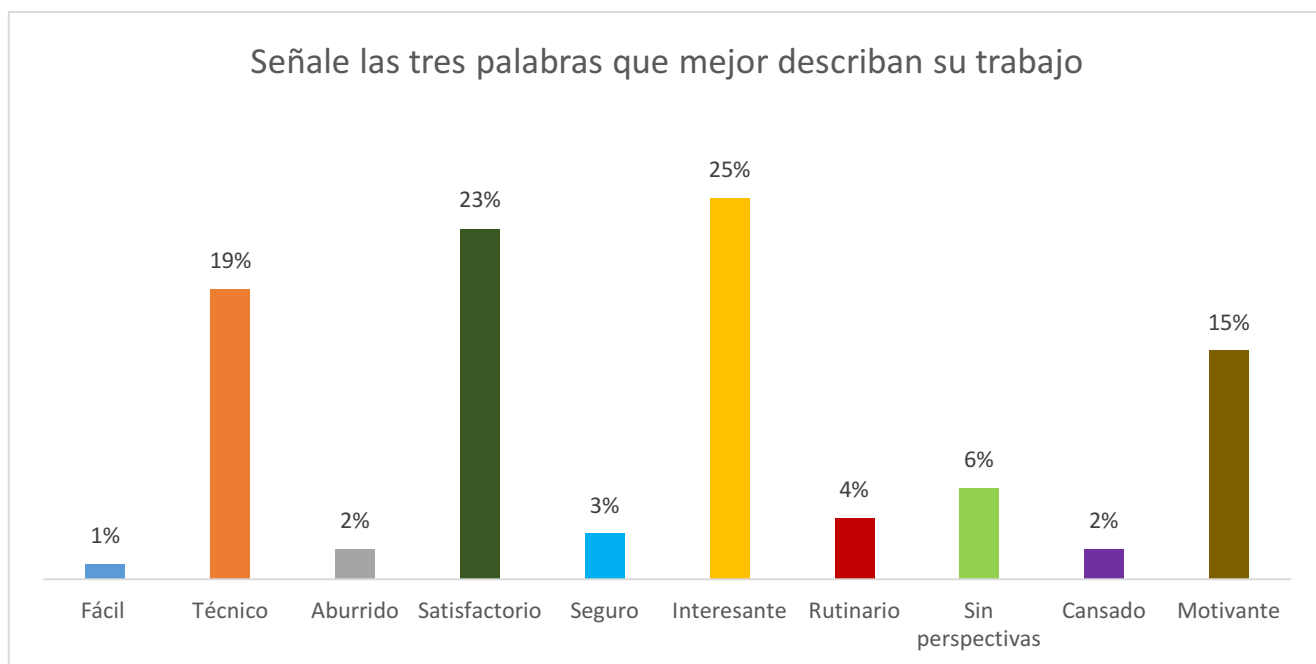
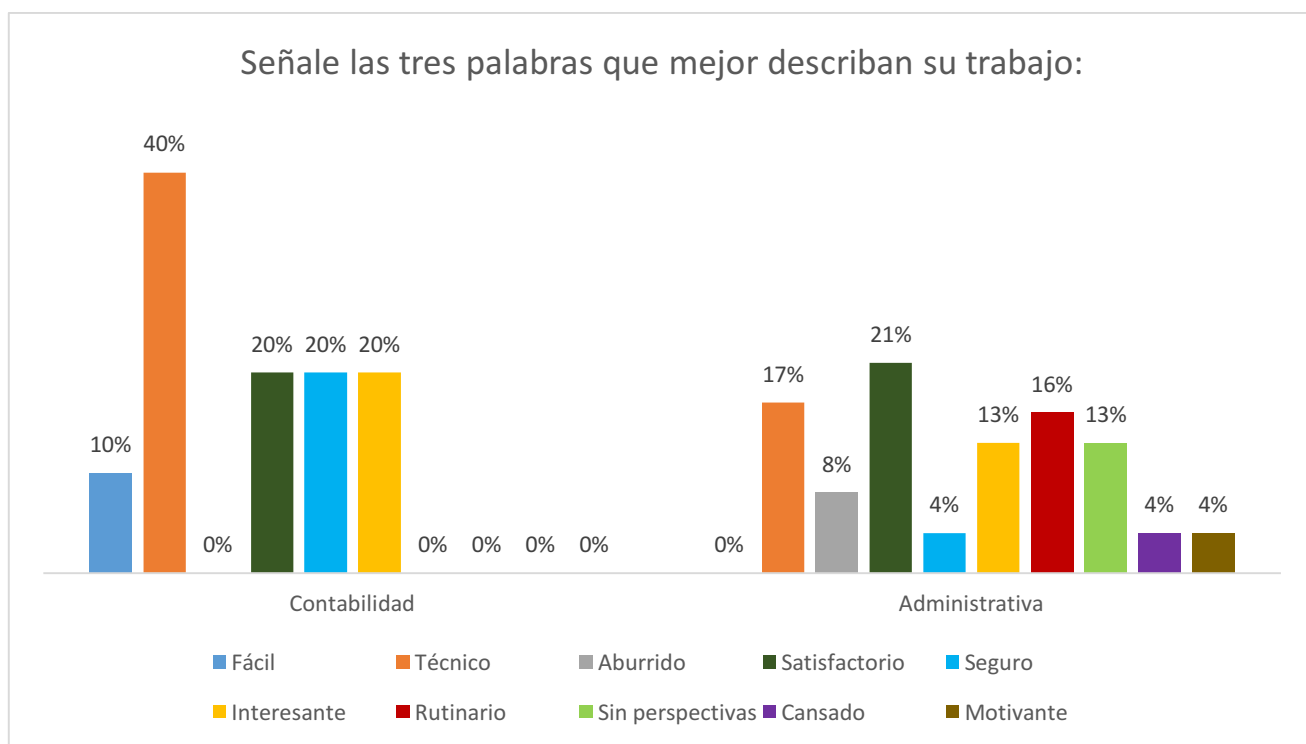


Figura 94. Resultados Generales Pregunta 20

Resultados departamentales.



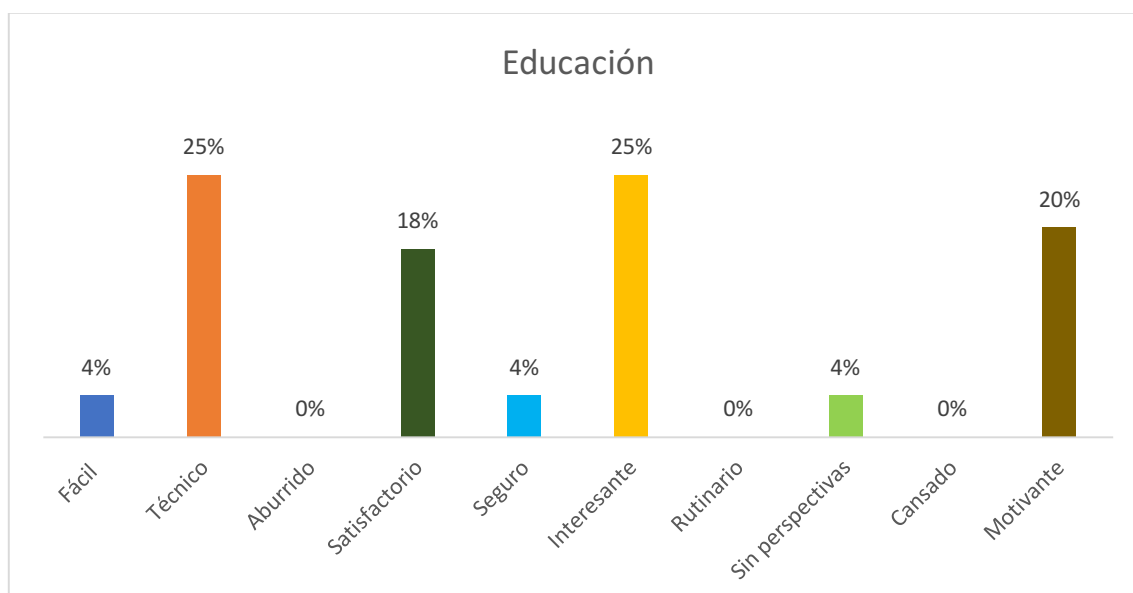
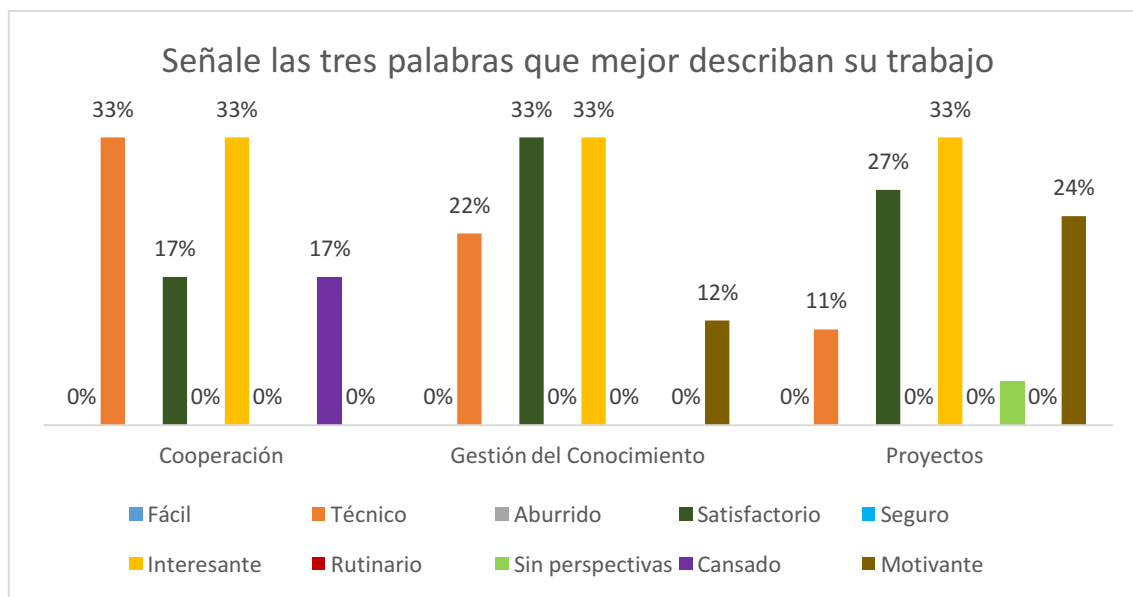


Figura 95, 96 y 97. Resultados Departamentales Pregunta 20

Análisis pregunta 20.

Respecto a las tres palabras que mejor sienten los colaboradores de CRISFE que describen su trabajo están: interesante en un 25%, satisfactorio en un 23% y técnico en un 19%. Se puede notar que esta tendencia general se mantiene a nivel departamental, con la excepción del departamento de contabilidad, en la cual el 40% lo considera técnico, siendo este el adjetivo que describe su trabajo con mayores resultados.

Pregunta 21

Resultados generales.

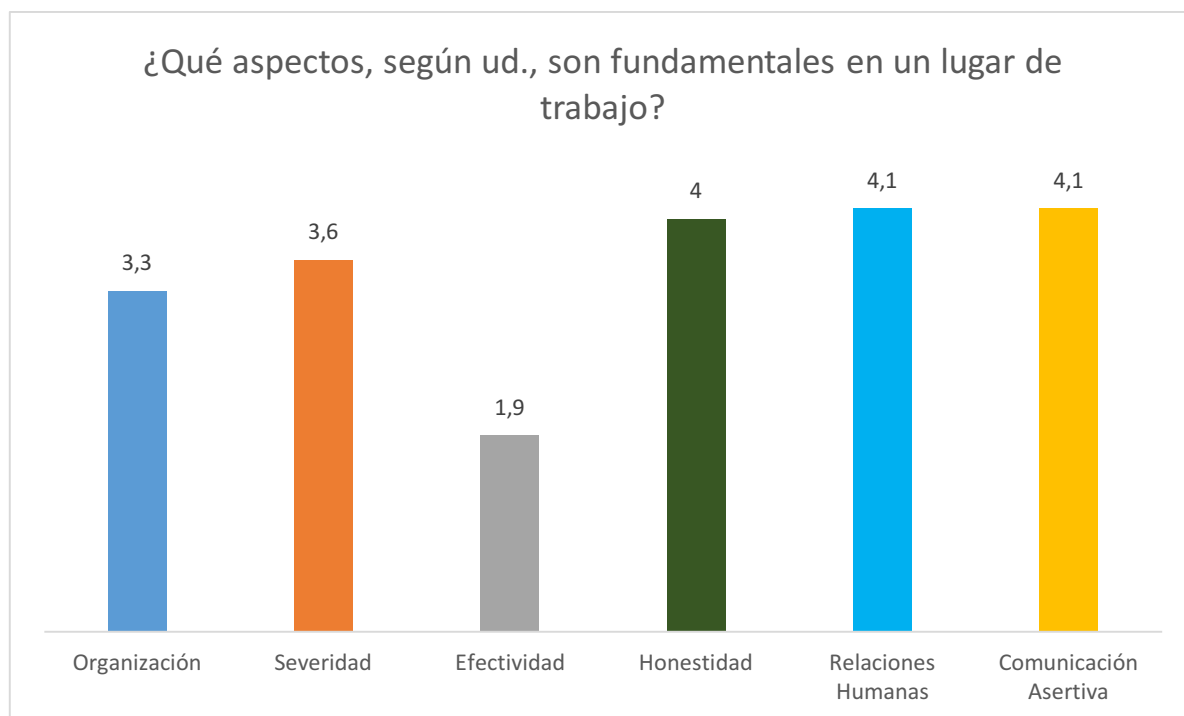
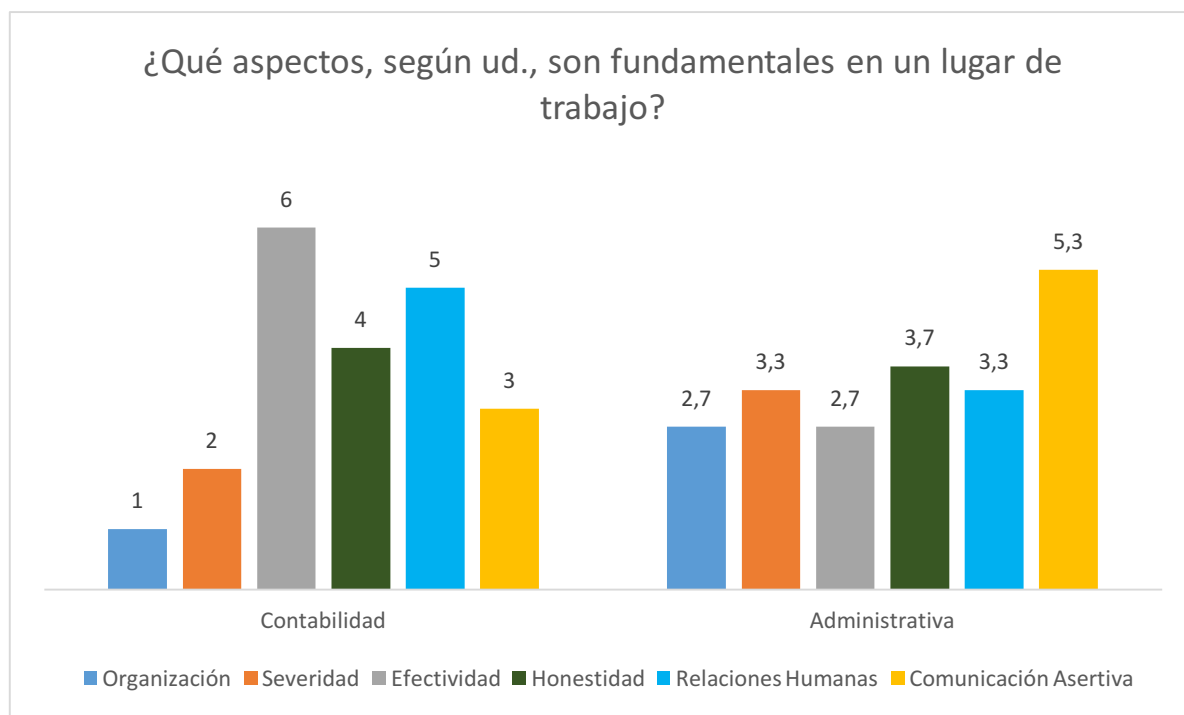


Figura 98. Resultados Generales Pregunta 21

Resultados departamentales.



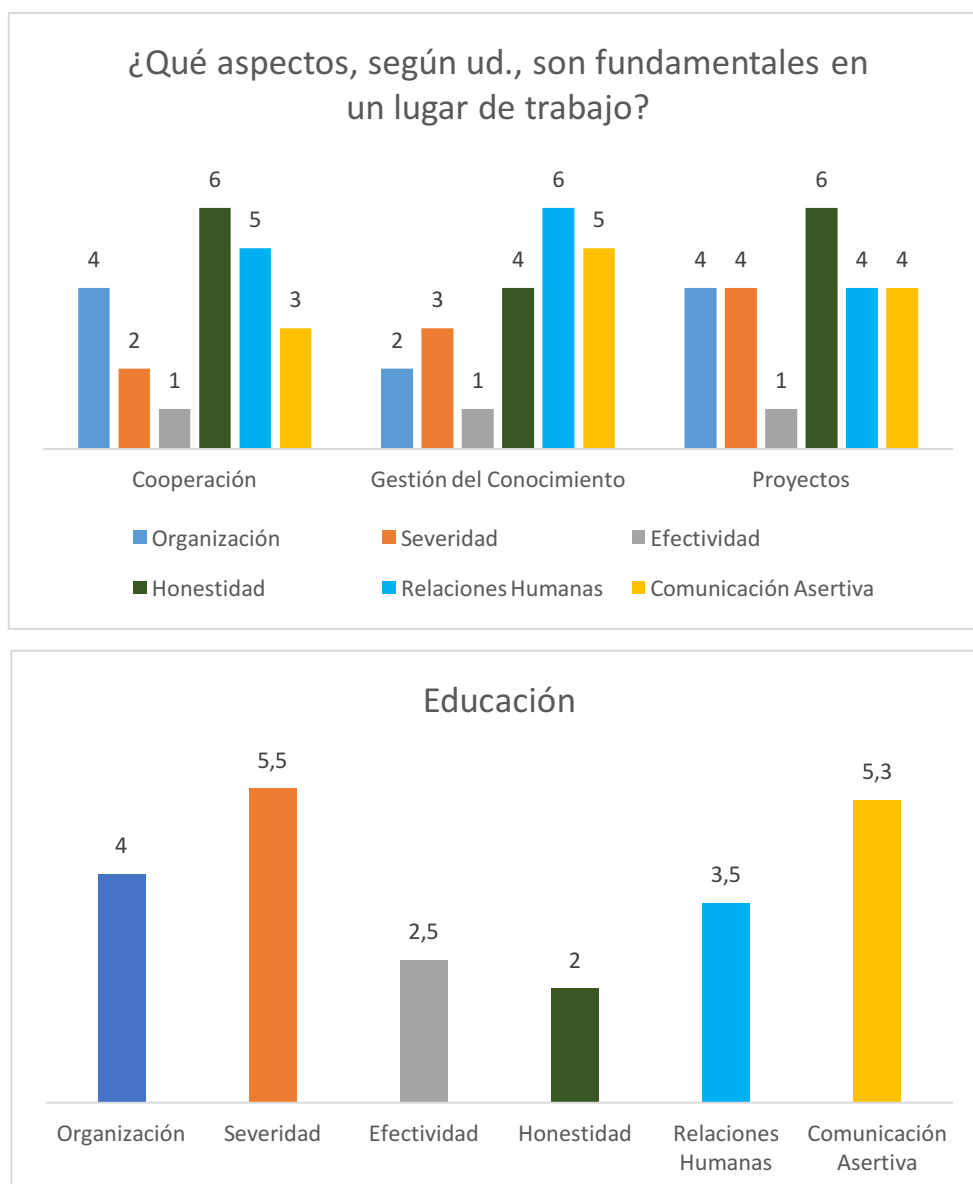


Figura 99, 100 y 101. Resultados Departamentales Pregunta 21

Análisis pregunta 21.

Para los colaboradores de la Fundación CRISFE las relaciones humanas, la comunicación asertiva y la honestidad son tres factores clave para un lugar de trabajo. Estas fueron las opciones más escogidas en todas las áreas de trabajo, con la excepción de Educación que incluyeron a “severidad” como otra de las opciones más importantes, puntuándola con 5.5/6.

Pregunta 22

Resultados generales.

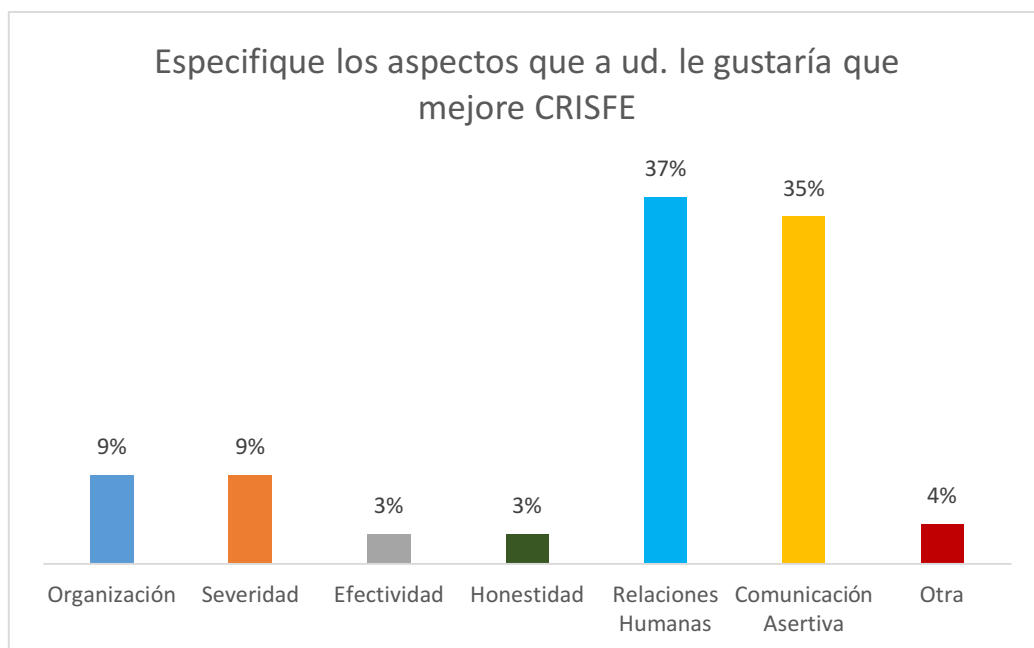
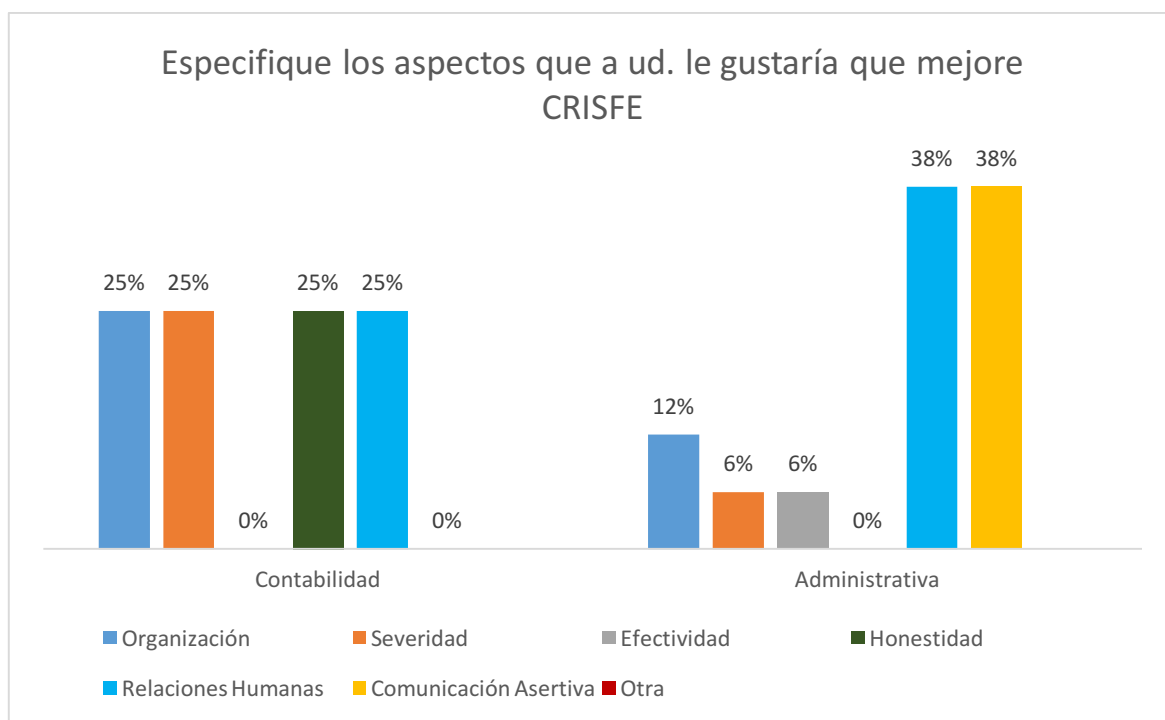


Figura 102. Resultados Generales Pregunta 22

Resultados departamentales.



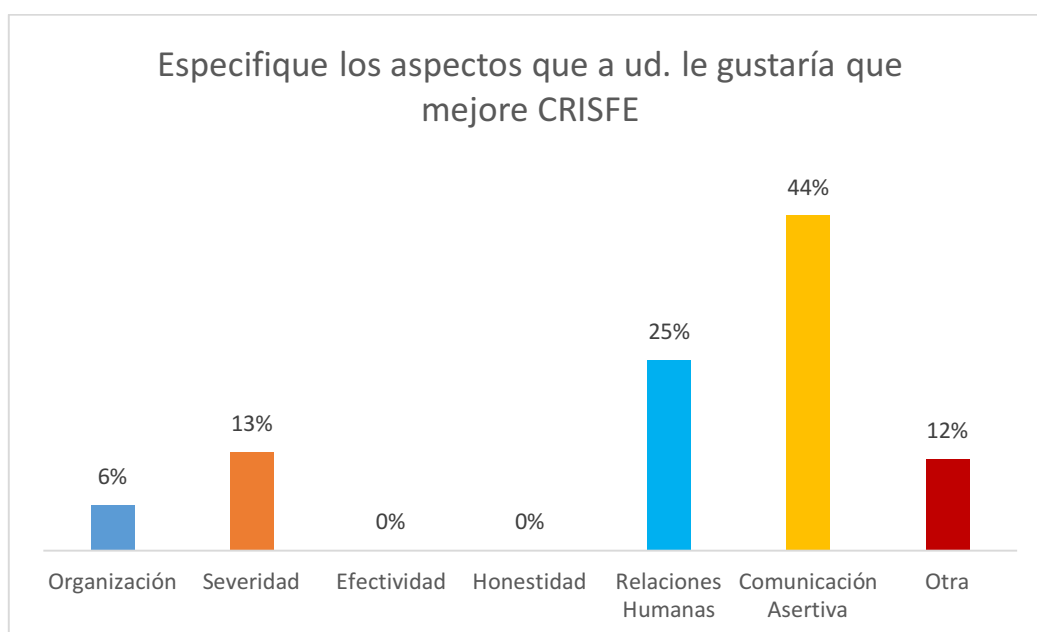
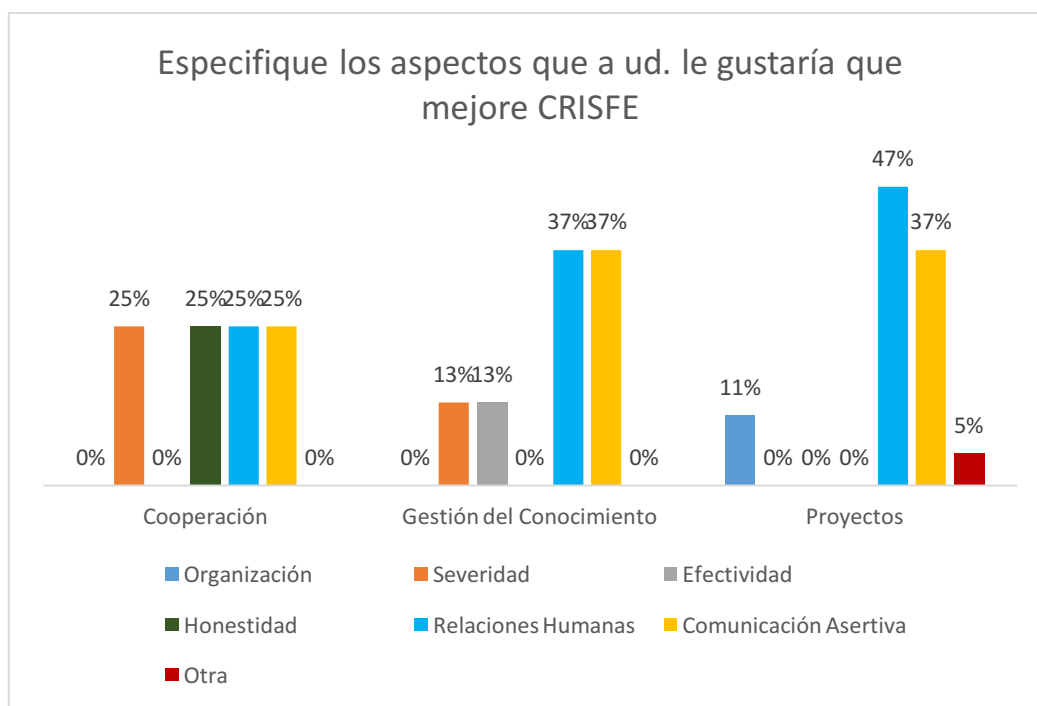


Figura 103, 104 y 105. Resultados Departamentales Pregunta 22

Análisis pregunta 22.

En la pregunta 21 los colaboradores contestaron que tenían a las relaciones humanas y a la comunicación asertiva como los puntos más importantes en un lugar de trabajo y a la par, contestaron que CRISFE debe mejorar justamente en esos aspectos. Contabilidad indicó

que le gustaría que la empresa mejore en; organización, severidad, relaciones humanas y honestidad. Cooperación señala que desearían que en CRISFE se mejore: severidad, honestidad, relaciones humanas y comunicación asertiva.

Pregunta 23

Resultados generales.

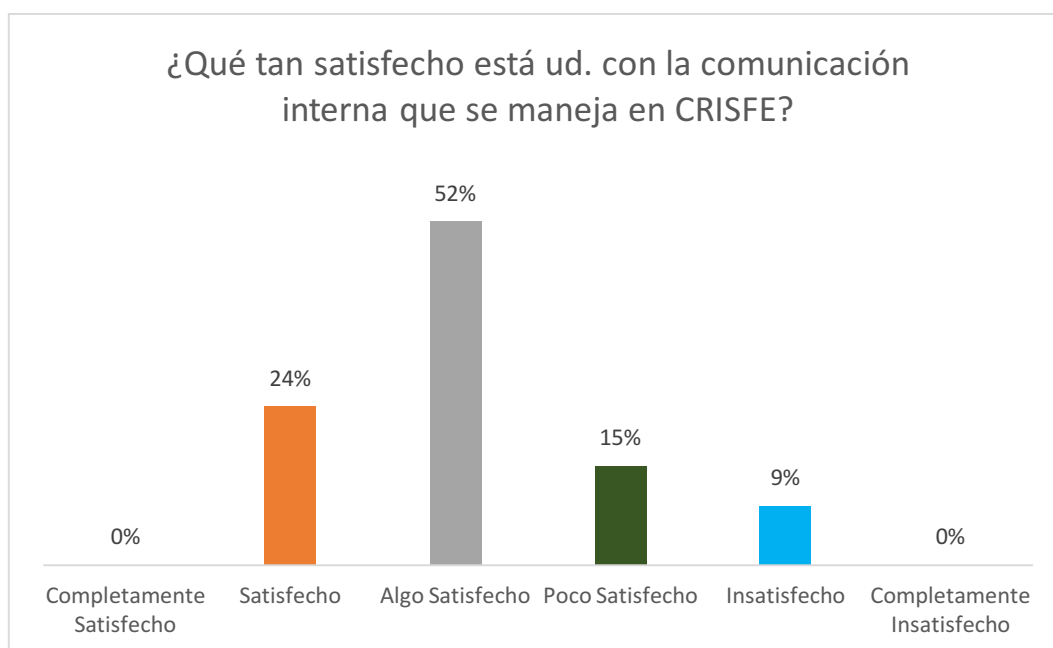
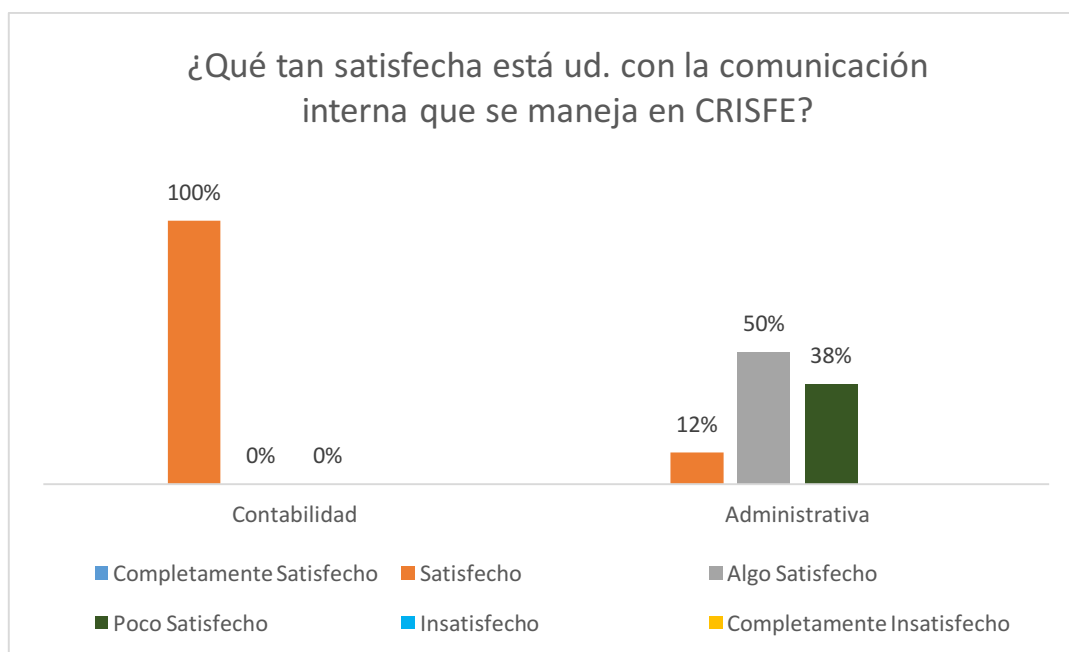


Figura 106. Resultados Generales Pregunta 23

Resultados departamentales.



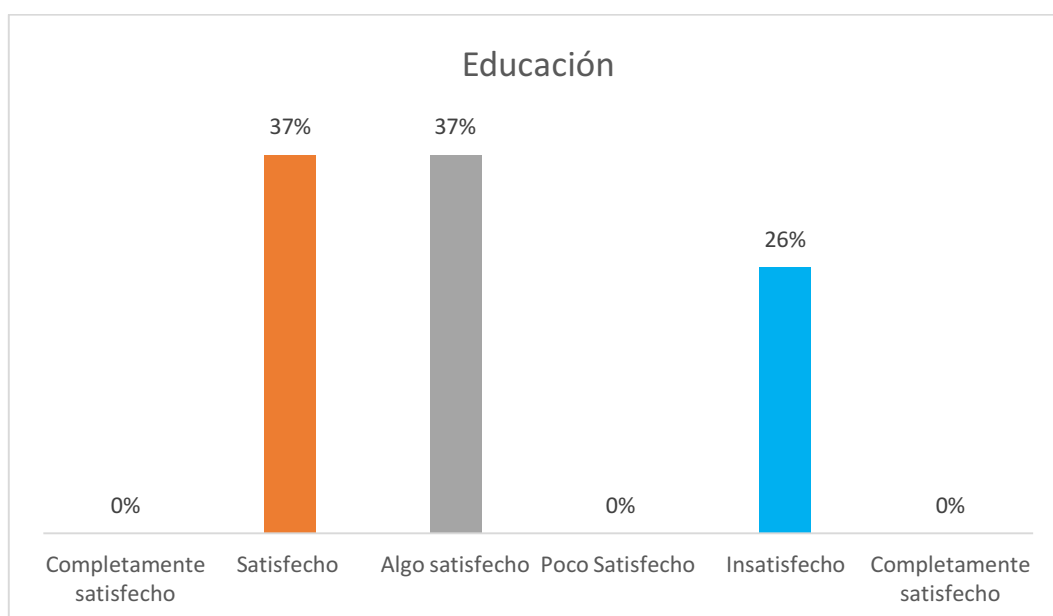
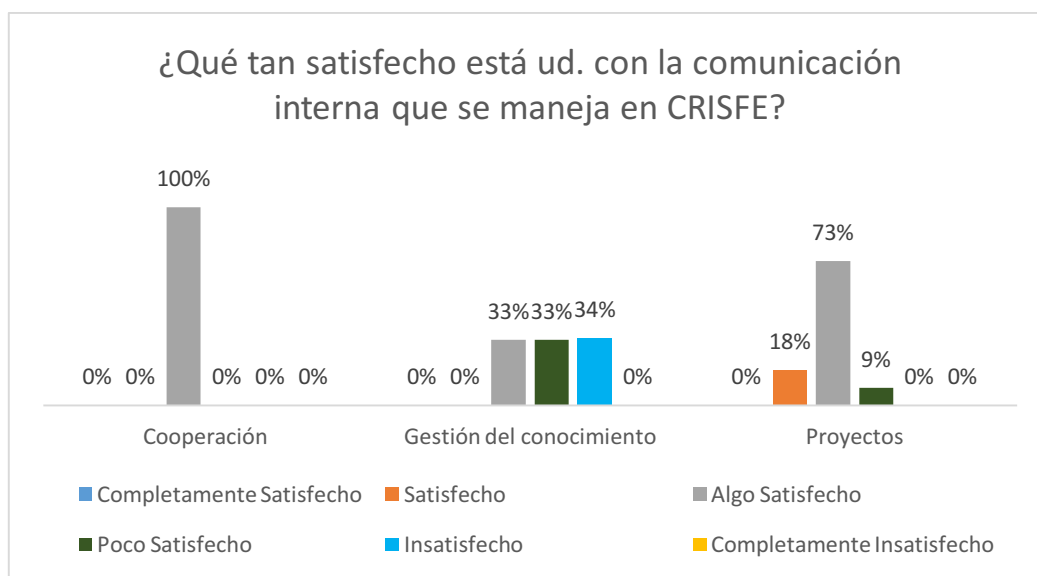


Figura 107, 108 y 109. Resultados Departamentales Pregunta 23

Análisis Pregunta 23

Como se puede notar, la tendencia general de los colaboradores de Fundación CRISFE hacia su perspectiva respecto al manejo de la comunicación interna es algo satisfecho en un 52%, satisfecho en un 24% y poco satisfecho en un 15%. Esta tendencia se mantiene a nivel general, con la excepción del departamento de contabilidad en donde un 100% señala que se

encuentran satisfechos, y el departamento Administrativo, con un 38% que se encuentra poco satisfecho, frente a un 12% que dice estar satisfecho.

Pregunta abierta

¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre la organización y los colaboradores?

Respuestas Cualitativas Encuesta Fundación CRISFE



- Crear espacios donde se comparta lo que cada área realiza y cómo podemos trabajar en sinergia.
- Generando procesos de motivación (...). Generar procesos de cohesión y además estructuras claras.
- Teniendo más canales de comunicación.
- Fomentar el respeto a todo nivel.
- Respeto para todos de la misma manera, mejor profesionalismo. Mejorar las empatías.
- Más comunicación.
- No, porque no se toman en cuenta.
- Es importante tener reuniones tanto de planificación, como de ejecución de proyectos con todas las áreas. Realizar actividades de integración y servicio.
- Haciendo talleres de trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Comunicación asertiva e inclusiva.
- La información debería ser comunicada a **toda** la organización, sin dividir la organización en grupos selectos.

Figura 110. Respuestas Cualitativas Encuesta Fundación CRISFE

CONCLUSIONES

Existe una falta de conocimiento de la visión de Fundación CRISFE en un 75% de los colaboradores. Un factor preocupante de este problema es que, de hecho, un 75% creen sí conocer este rasgo, pero en realidad no es así. Adicionalmente, aunque en su mayoría los colaboradores sí conocen la misión, no se debe dejar de lado al 21% de colaboradores que no lo hace. Por lo tanto, es importante enfocarse en el desarrollo del conocimiento de ambos.

Además, tras la realización del focus group, se pudo determinar que existe otro rasgo de identidad de Fundación CRISFE que sus colaboradores casi no conocen, esta es la Teoría del Cambio. Dicha teoría es un modelo desarrollado por la organización, a través del cual los colaboradores pueden conocer cómo su trabajo y las acciones tomadas por CRISFE contribuyen a sus objetivos finales en las comunidades que ayudan. Es decir, es la base de su esencia, pero no la conocen, e incluso se podría decir que el hecho de no saber que todos trabajan para un mismo objetivo tampoco contribuye al desarrollo de las relaciones interpersonales.

En segundo lugar, también se determinó que el entorno virtual y la intranet, a pesar de ser herramientas bien desarrolladas, no son utilizadas, ya que en sí no se las considera como tales. Tras la realización del focus group se pudo conocer que este problema se generaba porque los colaboradores no eran recordados constantemente de usar la plataforma, o consideraban que no tenía contenido de su interés, ni estaba actualizada. Además, una de los colaboradores es no vidente y comentó que esta plataforma no era amigable para ella.

En cuanto a la evaluación de la calidad de la información transmitida por CRISFE, los colaboradores la señalaron como inoportuna e insuficiente, reflejando uno de los problemas

comunicacionales más notorios de la Fundación. Al desarrollar las preguntas del grupo focal, se pidió a los asistentes que amplíen este tema, de lo que se obtuvo una serie de respuestas que convergían en el mismo punto: la necesidad de que las líneas de supervisión mejoren su flujo de comunicación con los colaboradores a su cargo. Se comentó que en cuanto a la información oficial de las reuniones de “staff”, se comunicaban a un grupo “selecto”, creando un sesgo entre aquellos que sí la reciben y aquellos que no.

A partir de ello, se demuestra el problema de clima laboral más evidente que los colaboradores de CRISFE escogieron en la encuesta, que es la necesidad de una mejora en las relaciones humanas y en la comunicación asertiva. En el grupo focal, los colaboradores mencionaron que si bien es cierto se sienten motivados por la causa que implican los proyectos al trabajar en CRISFE, la institución no llega a ser motivante. Comentaron también que la rivalidad que existe entre ciertas áreas crea una brecha para que fluya información importante, llegando a retrasar procesos.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo general

Resolver los problemas comunicacionales internos de Fundación CRISFE, a nivel de identidad, herramientas de comunicación y clima laboral. Para esto, se elaborarán cuatro campañas de comunicación interna, las cuales se desarrollarán en el plazo de un año.

Eje conceptual

La Teoría del Cambio. Esta es la base de toda la labor de Fundación CRISFE. Es la esencia en donde se fomenta todo su trabajo, y a través de la cual los esfuerzos de cada una de las áreas de CRISFE se sincronizan entre ellos para lograr un objetivo común. Por esta razón, a través de esta base del trabajo sincronizado y en equipo, y de ser la esencia de CRISFE, se desarrollarán las 4 campañas de comunicación interna.

Campaña 1

Problema.

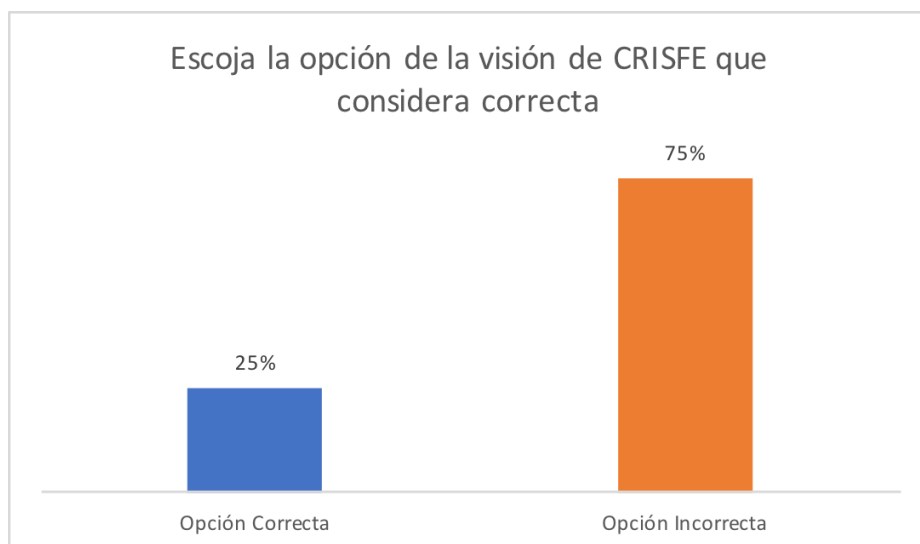
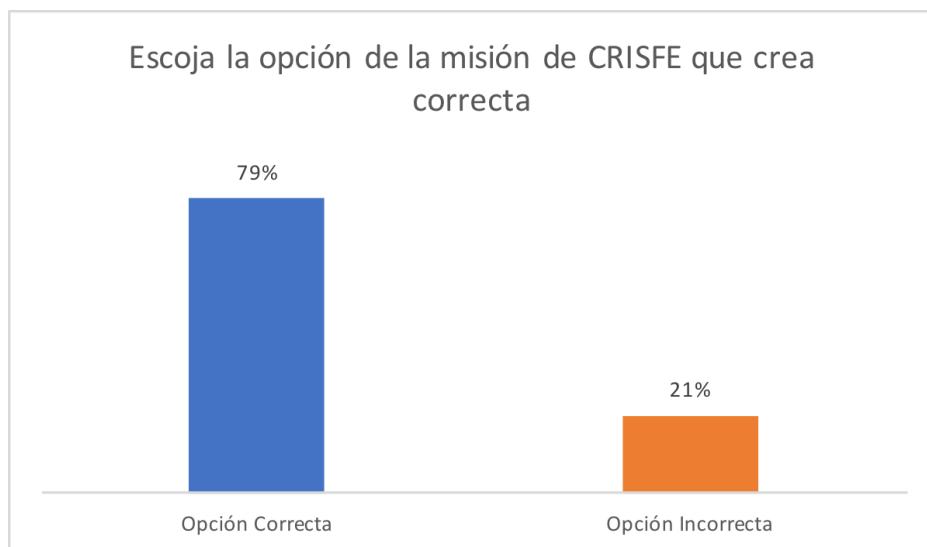
Falta de conocimiento de rasgos de identidad de Fundación CRISFE por parte de los colaboradores, como son la misión y la visión.

Nombre.

¿Quién eres y a dónde vas? Se CRISFE

Objetivos Específicos.

- Desarrollar el conocimiento de los rasgos de identidad de Fundación CRISFE, como son misión y visión, entre sus colaboradores.
- Aumentar el porcentaje de conocimiento de la misión de 79% a 95% y de la visión del 25% al 95%.



Mensaje.

Conocer la misión y visión de Fundación CRISFE es primordial para saber el objetivo y propósito de la empresa, así como también para tener un sentido de pertenencia a la misma.

Público

Todos los colaboradores de Fundación CRISFE.

Estrategias**Expectativa.**

- Afiche para Sit and Watch con la frase “¿Eres CRISFE?”
- Entrega de esferos de cartón reciclado con el diseño de búho y la frase, “Se CRISFE” a los colaboradores.

Informativa.

- Carteleras dedicadas a la misión y a la visión.
- Boletín informativo dedicado a la misión y la visión.
- Evento de integración: “Ser y llegar al objetivo”

Recordación.

- Plantilla para incluir la misión y la visión en el boletín.
- Poner un afiche con la misión y la visión en el Sit and Watch de manera intercalada.

*Para la colaboradora no vidente estas estrategias serán adaptadas de distintas maneras, las cuales se explicarán a continuación en las tácticas.

Tácticas

Expectativa.

Afiche para Sit and Watch.

El Sit and Watch fue una de las herramientas consideradas útiles por lo colaboradores de CRISFE, y que de hecho transmite información que es asimilada. Por lo tanto, se realizarán afiches con un diseño que dirá, “¿Eres CRISFE?”, y se los colocará en los de los Sit and Watch para generar más expectativa. Esta etapa tendrá la duración de una semana.



Entrega de esferos de cartón reciclado.

Fundación CRISFE cuenta con un personaje institucional, el cual es un búho adaptado para cada departamento. Sin embargo, la utilización del mismo no ha sido en gran medida, y debido a que representa a la imagen interna de la fundación, se considera importante incluirlo

en las campañas. Por lo tanto, se realizarán esferos de cartón reciclado, teniendo presente el espíritu de iniciativas sostenibles de Fundación CRISFE, los cuales tendrán impresa la frase, “Se CRISFE” y el búho de la fundación.

Para la colaboradora no vidente, el esfero deberá tener grabada esta frase en braille. Los esferos serán colocados sobre los escritorios de cada colaborador, para la colaboradora no vidente el esfero deberá ser entregado personalmente. Esta etapa tendrá a duración de un día.



Informativa.

Carteleras dedicadas a la misión y visión.

Debido a que las carteleras también son una herramienta de comunicación útil en Fundación CRISFE, se utilizarán dos de las mismas para esta primera campaña. Una de estas

será completamente dedicada a información sobre la misión de la empresa, y la otra a su visión. Entonces, en primer lugar, en ambas carteleras, se deberán colocar la misión y la visión escritas de manera creativa y visible.

Adicionalmente, se colocarán imágenes relacionadas con la misión y visión en cada una de las distintas carteleras, y habrá una sección con un espejo, sobre el cual habrá un texto que diga “La esencia de CRISFE eres tú”, y abajo otra frase que dirá, “Por eso debes conocer de dónde vienes y hacia dónde vas”, de esta manera se hace alusión a la importancia que debe tener para los colaboradores el conocer la misión y la visión de la empresa, así como también al eje conceptual de la Teoría del Cambio, a través del cual todos los esfuerzos de cada colaborador de CRISFE son lo que hace a la empresa.

Finalmente, las carteleras tendrán una especie de estuche añadido, que puede contener stickers del personaje de la fundación y la idea es que los colaboradores sean atraídos a ver las carteleras, gracias a estos premios también.

Para que la colaboradora no vidente también participe de esta actividad, la información de la cartelera también deberá estar escrita en braille. Esta etapa tendrá la duración de dos semanas.

 **SE CRISFE** 

Nuestra MISIÓN 

Impactar positivamente en la vida de las personas en el Ecuador, a través del fortalecimiento de sus capacidades y competencias basado en modelos sostenibles; con énfasis en educación, emprendimiento y desarrollo territorial.


La esencia de CRISFE eres TÚ



Por eso debes conocer de dónde vienes y hacia dónde vas

 BUSCAMOS RECUPERAR EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS ZONAS AFECTADAS
"CON NUESTRO TRABAJO Y SU APOYO SALDREMOS ADELANTE"
"EL SOLO BIENHECHER ES LA FORTUNA DE LOS PUEBLOS"



 **LLEGA AL OBJETIVO** 


Nuestra VISIÓN 

Con trabajo en equipo ser el referente de las mejores soluciones en gestión de recursos, para el desarrollo de las personas. Ser Fundación de Fundaciones.

La esencia de CRISFE eres TÚ



Por eso debes conocer de dónde vienes y hacia dónde vas

 BUSCAMOS RECUPERAR EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS ZONAS AFECTADAS
"CON NUESTRO TRABAJO Y SU APOYO SALDREMOS ADELANTE"
"EL SOLO BIENHECHER ES LA FORTUNA DE LOS PUEBLOS"



Boletín informativo.

Se rediseñará el boletín informativo de Fundación CRISFE, y uno de estos será completamente dedicado a informar sobre la misión y visión de CRISFE, con una introducción que incluya esta información, y artículos o logros de colaboradores que se hayan relacionado

con esto. El boletín será enviado a través del correo electrónico a todos los colaboradores en formato PDF editable, para que además la colaboradora no vidente también pueda acceder al mismo. Esto tendrá la duración de un día en el que se envíe el boletín.

Informativo CRISFE

1

Nuestra Misión

"Impactar positivamente en la vida de las personas en el Ecuador, a través del fortalecimiento de sus capacidades y competencias basado en modelos sostenibles; con énfasis en educación, emprendimiento y desarrollo territorial."



Nuestra Visión

"Con trabajo en equipo ser el referente de las mejores soluciones en gestión de recursos, para el desarrollo de las personas. Ser Fundación de Fundaciones."



MISIÓN "Impactar positivamente en la vida de las personas en el Ecuador, a través del fortalecimiento de sus capacidades y competencias basado en modelos sostenibles; con énfasis en educación, emprendimiento y desarrollo territorial."

Se CRISFE

Ser CRISFE significa tener motivación por ayudar a las personas en el Ecuador a alcanzar sus objetivos. Todos trabajamos en conjunto para conseguir esto y potenciar la vida de cada ecuatoriano, con el propósito de motivarlos a ser mejores cada día, mientras nosotros mismos vamos mejorando.



"Ser y Llegar al Objetivo"

Llega al Objetivo

Nuestro objetivo es ser ejemplo para demás fundaciones de gestor en las mejores soluciones para el desarrollo de las personas. Logramos esto a través del esfuerzo en conjunto de todos nosotros.

VISIÓN "Con trabajo en equipo ser el referente de las mejores soluciones en gestión de recursos, para el desarrollo de las personas. Ser Fundación de Fundaciones."



Nuestros colaboradores cumpliendo con la misión y visión

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum irure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilis at vero eros et accumsan et justo odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore fe feugiat nulla facilis.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit laboris nisi ut aliquip ex ea.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit laboris nisi ut aliquip ex ea.

MISIÓN "Impactar positivamente en la vida de las personas en el Ecuador, a través del fortalecimiento de sus capacidades y competencias basado en modelos sostenibles; con énfasis en educación, emprendimiento y desarrollo territorial."

Evento de integración: ser y llegar al objetivo.

Al final del desarrollo de esta etapa, se realizará un evento de integración en el cual los colaboradores demostrarán si realmente son CRISFE. Este se realizará durante una de las pausas activas, con el objetivo de que todos los colaboradores asistan. Debido a que algunos departamentos tienen más miembros que otros, se los mezclara entre ellos para formar grupos con el mismo número de personas, y realizar dinámicas relacionadas con la misión y visión de Fundación CRISFE. Estas dinámicas pueden incluir:

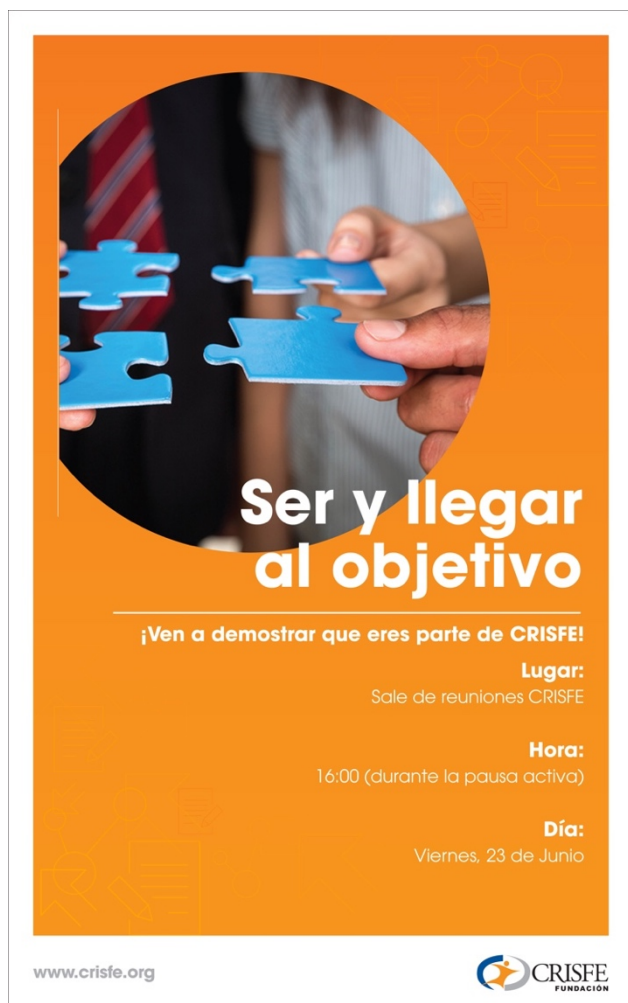
- Armar la misión y visión de CRISFE con la provisión de papeles con palabras. El equipo que lo haga en menor tiempo gana.

- El ahorcado. Esta dinámica serviría más en el caso de la visión, pues es más corta.
- Dinámica de discusión en la cual los colaboradores proporcionen palabras que se relacionen con la misión y visión de fundación CRISFE, y que puedan explicar por qué existe esta relación en su opinión. El equipo que posea mejores argumentos relacionados con esta información gana.

Para la colaboradora no vidente las más funcionales serían las últimas dos dinámicas.

Para que se comunique que sucederá este evento, se elaborará un afiche con la información del día, la hora y el lugar en que se realizará a través del correo electrónico, y también se lo colocará en las carteleras de la misión y la visión.

El equipo ganador recibirá la medalla del Búho CRISFE de oro, por demostrar que verdaderamente son CRISFE. Esta etapa tendrá la duración de una tarde.



Recordación.

Plantilla para boletín.

También se realizará una plantilla en formato PDF editable para incluir siempre en los boletines informativos. Así los colaboradores tendrán que leer la misión y visión, o cualquier otro tipo de información importante cada vez que reciban el boletín.

Afiche en Sit and Watch.

Cada dos semanas, deberá colocarse en dos Sit and Watch el afiche con la información de la misión y la visión. Se establece este período para que pueda intercalarse con la información que generalmente es comunicada a través de esta herramienta, y los

colaboradores realmente pongan atención y se den cuenta cuando esta información es colocada.



Misión y Visión

Misión:
"Impactar positivamente en la vida de las personas en el Ecuador, a través del fortalecimiento de sus capacidades y competencias basado en modelos sostenibles; con énfasis en educación, emprendimiento y desarrollo territorial."

Visión:
"Con trabajo en equipo ser el referente de las mejores soluciones en gestión de recursos, para el desarrollo de las personas. Ser Fundación de Fundaciones."

www.crisfe.org



Presupuesto Tentativo

PRESUPUESTO			
PIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Impresión de afiches ERES CRISFE para Sit and Watch	5	\$0,35	\$1,75
Esferos de cartón reciclado	35	\$0,35	\$35,00
Materiales para decoración de carteleras	-	-	\$16,67
Impresión pliegos para decoración de carteleras	4	\$2,00	\$8,00
Rediseño del boletín	1	\$20,00	\$20,00
Creación y diseño de afiches	2	\$10,00	\$20,00
Creación y diseño de artes adicionales	3	\$3,00	\$9,00
Stickers Búho CRISFE	100	\$0,14	\$14,00
Espejo para Cartelera	2	\$4,00	\$8,00
Impresión de afiches evento: Ser y Llegar al objetivo	2	\$1,60	\$3,20
Impresión medallas Búho CRISFE	1	\$1,60	\$1,60
Impresión afiches para Sit and Watch con Misión y Visión	2	\$0,35	\$0,70
Grabado en braille (A4)	4	\$2,00	\$4,00
Grabado en braille (A3)	2	\$4,00	\$8,00
TOTAL			\$149,92

Tabla 7. Presupuesto Tentativo Campaña 1

Campaña 2

Problema.

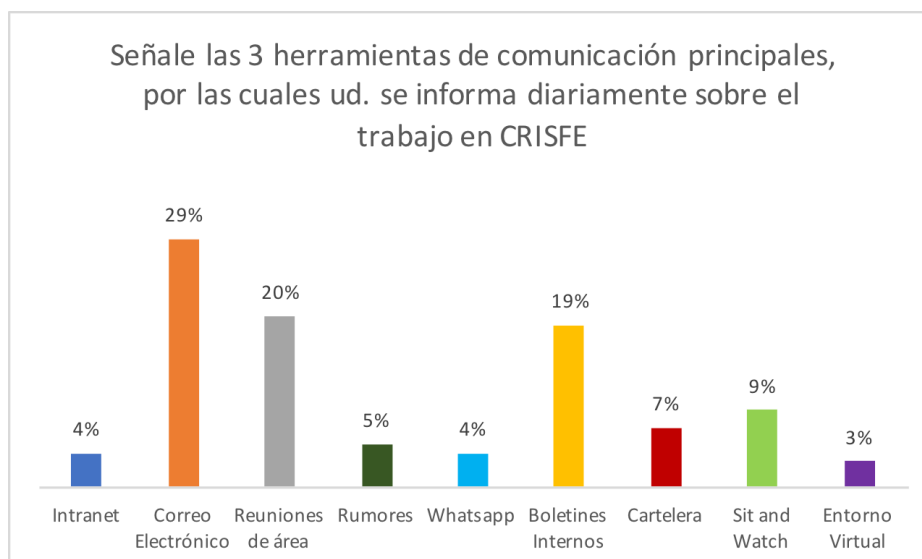
Falta de utilización del Entorno Virtual por parte de los colaboradores de Fundación CRISFE.

Nombre.

Tu Entorno, Tu Voz

Objetivos Específicos.

- Fomentar el uso del Entorno Virtual, y potenciar al mismo a través de herramientas de comunicación consideradas útiles por los colaboradores, como son el boletín, el correo electrónico y las carteleras.
- Aumentar el porcentaje de utilización del Entorno Virtual del 3% al 50%.

**Mensaje.**

El Entorno Virtual es una herramienta interesante y útil en Fundación CRISFE. Les da una voz a todos los colaboradores, y fomenta el conocimiento de las acciones de la fundación.

Público

Todos los colaboradores de Fundación CRISFE

Estrategias

Expectativa.

- Correo electrónico con afiche creativo con la frase: “Tu Entorno Virtual ya no será sólo una obligación...”
- Pin con frase, “Tu Entorno es tu voz”

Informativa.

- Sobre con tips para la utilización el Entorno Virtual.
- Envío de Boletín informativo sobre el Entorno y link de acceso.
- Evento: “Entorno en Vivo.”

Recordación.

- Sección para recordar sobre temas publicados en el Entorno Virtual en la cartelera
- Envío del link para la utilización del Entorno Virtual en cada boletín
- Reunión mensual del “Entorno en Vivo” con reconocimiento a quienes han publicado constantemente.

Tácticas

Expectativa.

Correo electrónico con afiche creativo.

Se diseñará un afiche que será enviado por el correo electrónico para generar expectativa en todos los colaboradores con la frase: “Tu Entorno Virtual ya no será sólo una obligación...” Esta frase hace alusión al insight descubierto en el focus group, en donde se

determinó que los colaboradores sólo usaban el Entorno Virtual cuando debían hacerlo para completar una prueba, o algún otro documento requerido. Por lo tanto, se generará expectativa por lo que vendrá en el Entorno Virtual, haciendo alusión a que este será más usado por los colaboradores.

El afiche será enviado en formato PDF editable, compatible con el programa JAWS para la colaboradora no vidente. Esta etapa tendrá la duración de dos días.



Pin con frase.

Se diseñarán pins con la imagen institucional de Fundación CRISFE, el búho, y la frase que será dicha por este personaje: “Tu entorno es tu voz”, los cuales serán entregados a todos los colaboradores, después de los dos días seguidos en los que se envía el afiche de la primera etapa. Con esto se quiere lograr que los colaboradores reconozcan que el Entorno Virtual es

un espacio donde pueden discutir de temas relacionados con la empresa a través de su propia voz. Con el uso del personaje de la institución se quiere generar más involucramiento. El pin será entregado en un día.

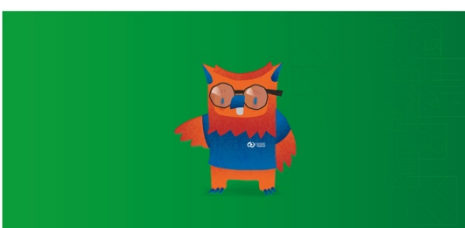
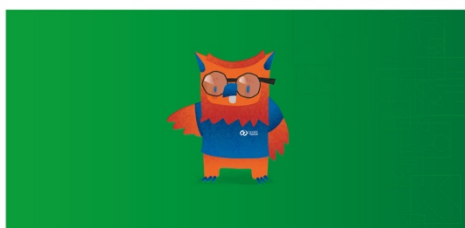
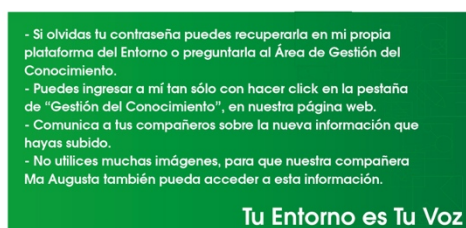


Informativa.

Sobre con tips.

Se enviará un sobre a todos los colaboradores el cual será como una “carta” enviada por parte del Entorno Virtual a los mismos. Este tendrá la frase: Tips para mi uso, y será dirigido del Entorno Virtual para el colaborador, de manera personalizada por lo que se deberá escribir el nombre del mismo. Dentro del sobre estará un documento con información sobre cómo usar y acceder el Entorno.

Para que la colaboradora no vidente también participe de esta actividad, el sobre deberá estar escrito en braille. Los sobres deberán ser entregados durante un día.



Envío de boletín interno con diseño y link.

Una vez que los colaboradores conozcan más sobre cómo usar el Entorno Virtual, se dedicará un boletín que tendrá únicamente información sobre esta herramienta, por qué y cómo usarla, cómo recuperar su usuario y contraseña si ya lo olvidaron y recordando siempre que "Tu Entorno es Tu Voz". Al final de este boletín se deberá incluir el link a través del cual los colaboradores pueden acceder al Entorno Virtual, incentivando de manera más directa que utilicen el mismo.

Este boletín deberá ser realizado en formato PDF editable para que la colaboradora no vidente también pueda recibir la información que está en el mismo.

El boletín deberá ser enviado en el período que esté programado inmediatamente después de la entrega de los sobres. Será enviado durante un día.

Informativo CRISFE

El Entorno Virtual

Esta es una de las principales herramientas en CRISFE que permite a nuestros colaboradores tener una voz dentro de la empresa. Es el espacio perfecto para discutir temas de interés y compartir ideas entre colaboradores.



Tu Entorno es Tu Voz


No debemos esperar a tener que cumplir con algo para hacer saber lo que nos interesa. Justamente para esto es el Entorno. El Entorno es Tu Voz. Accede al mismo en el link de abajo.



LINK <http://gct-demo.cloudapp.net:8180/crisfe-proyectos/index.jsf>

¿Olvidaste la contraseña?

Si olvidaste la contraseña de tu cuenta en el Entorno, recuerda que puedes recuperarla a través de la plataforma siguiendo los pasos indicados, o solicitarla al Área de Gestión del Conocimiento, quienes no dudarán en ayudarte a recuperarla.



Link de Acceso

Recuerda que en la sección del final de cada hoja del boletín siempre habrá información importante que debes recordar. Aquí también podrás encontrar el link de acceso directo al Entorno Virtual.

Tu Entorno es Tu Voz

LINK <http://gct-demo.cloudapp.net:8180/crisfe-proyectos/index.jsf>

Entorno en Vivo.

Para finalmente afianzar esta herramienta, durante una de las pausas activas de Fundación CRISFE se realizará la reunión del “Entorno en Vivo”. Este será un evento al cual todos los colaboradores serán invitados, y la idea es que lleven artículos de su interés o que quieran discutir, que sean relacionados con los temas que se discuten en el Entorno Virtual, y que puedan presentar estos artículos y generar una discusión con los otros colaboradores. Se recomienda que estas discusiones se limiten a 3 artículos, con el objetivo de dejar más tiempo para las discusiones, y que este no sólo se enfoque en la presentación de los artículos.



Recordación.

Sección en cartelera.

Gracias al dinamismo que se les dará a las carteleras en la primera campaña, para que este se mantenga, se integrará una sección para el Entorno Virtual: "Tú escoges qué canal ver ¿Qué hay de nuevo en el Entorno?" Aquí los colaboradores podrán informar a sus compañeros sobre los nuevos artículos que han publicado, escribiendo su título en esta nueva sección de la cartelera. Esto incentiva a publicar en el Entorno al tener un reconocimiento visible.

Envío del link para la utilización del Entorno Virtual en cada boletín.

Para que los colaboradores recuerden siempre sobre entrar al Entorno Virtual, el link para acceder al mismo será enviado en todos los boletines, al final de los mismos como un pequeño recordatorio, y para que el acceso al mismo sea más fácil.

Reunión mensual del “Entorno en Vivo”.

Se mantendrá el evento del “Entorno en Vivo” una vez al mes durante las pausas activas. Una actividad que se puede agregar a estos es el reconocimiento de los colaboradores que más han utilizado y publicado en el Entorno Virtual. El departamento encargado de esto será el de Relacionamiento, en cada reunión mensual del Entorno en Vivo se mostrará el control remoto con los nombres de los colaboradores que han publicado, y además interactuado con la cartelera, y ser los reconocerá o también se les puede entregar un sticker de búho.

Presupuesto Tentativo

PRESUPUESTO			
PIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
PIN	35	\$0,46	\$16,00
Sobres	35	\$0,05	\$1,75
Materiales para decoración de carteleras	-	-	\$16,67
Impresión pliegos para decoración de carteleras	2	\$2,00	\$4,00
Creación y diseño de artes adicionales	4	\$3,00	\$12,00
Grabado en braille (A4)	1	\$2,00	\$2,00
TOTAL			\$52,42

Tabla 8. Presupuesto Tentativo Campaña 2

Campaña 3

Problema.

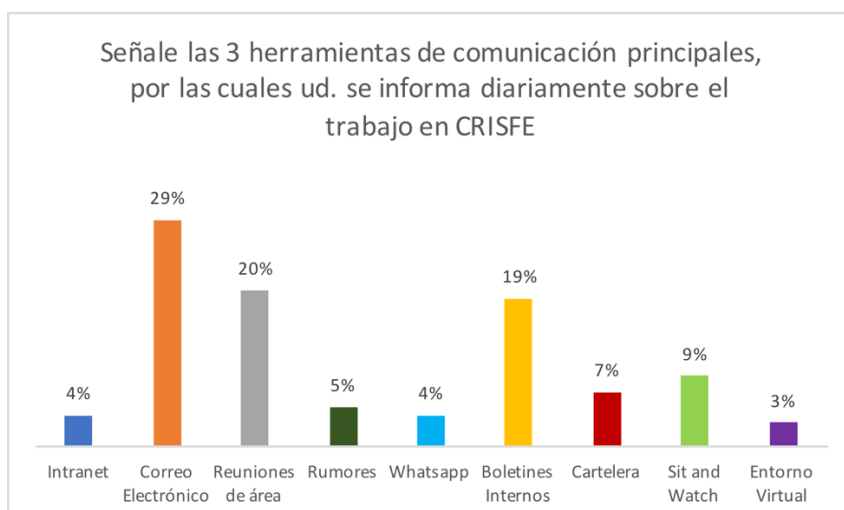
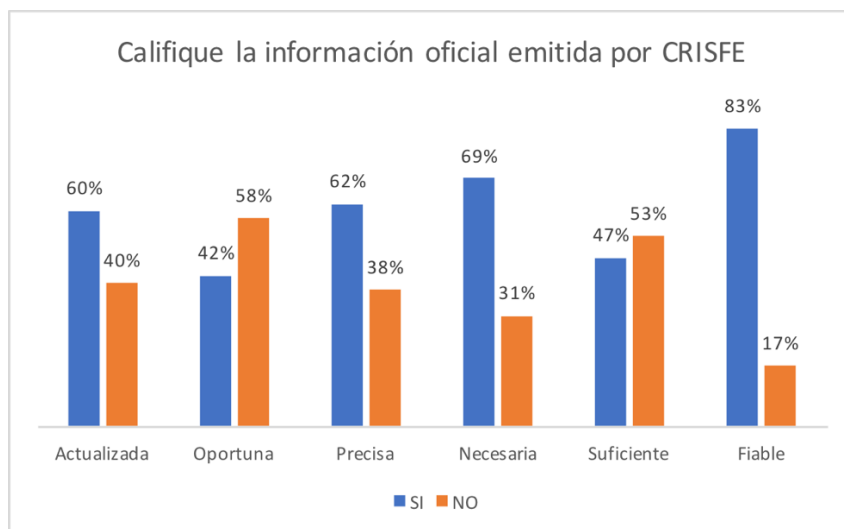
La información emitida por Fundación CRISFE no es considerada oportuna ni eficiente. Se determinó esto, pues los colaboradores consideran que la información no fluye correctamente desde las líneas de supervisión, es decir no existe una buena comunicación asertiva.

Nombre.

En CRISFE se comunica y se llega al objetivo

Objetivos.

- Mejorar el estado del flujo de la comunicación en Fundación CRISFE, para que esta sea oportuna, suficiente y asertiva. Desarrollar esta misma comunicación a través de las herramientas de comunicación consideradas útiles por los colaboradores.
- Lograr que la información emitida por CRISFE se considere oportuna, de un 42% a un 95%, y suficiente, de un 47% a un 95%.
- Disminuir el índice de rumor de un 5% a un 0%.



Mensaje.

Todos los colaboradores deben estar bien informados sobre el trabajo de la fundación, pues todos sus esfuerzos en conjunto determinan el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Público.

Líneas de supervisión de Fundación CRISFE

Subpúblico.

Colaboradores de Fundación CRISFE

Estrategias**Expectativa.**

- Afiches sobre rumores
- Fondos de pantalla para líneas de supervisión con frase: “Yo me comunico con mi equipo, ¿y tú?”

Informativa.

- Correo electrónico para líneas de supervisión: información de la teoría del cambio, haciendo alusión al hecho de que todos los esfuerzos de cada colaborador son importantes, y por lo tanto deben enterarse de lo que sucede en CRISFE.
- Correo electrónico para colaboradores: información sobre la teoría del cambio.
- Cartelera decorada en base a la Teoría del Cambio
- Reunión departamental para comunicar sobre los nuevos proyectos e información de CRISFE.

Recordación.

- Reunión departamental mensual.

Tácticas

Expectativa.

Afiches sobre rumores

Se colocarán afiches en distintos lugares de la empresa que sean visibles y fuera de lo común, es decir no en la cartelera, pues estos deben llamar la atención de los colaboradores y de las líneas de supervisión. Por lo tanto, pueden colocarse en las puertas, en una silla, en uno de los monitores, en las paredes, etc. Estos afiches se podrán abrir, en la primera hoja que cubre el afiche habrá sólo dos signos de pregunta y luego cuando se levante esta hoja dentro habrá un diseño con el búho de la fundación que dirá: “Los rumores afectan el trabajo... Desarrollemos la comunicación asertiva en CRISFE”. Con esto se desea generar expectativa para que los colaboradores y las líneas de supervisión empiecen a reflexionar sobre la falta de comunicación asertiva que hay en la empresa.

Para la colaboradora no vidente deberá ser colocado directamente uno sobre su puesto que estará en braille. Esta etapa tendrá la duración de dos días.



Fondos de pantalla para las líneas de supervisión.

Se instalarán fondos de pantalla en las computadoras de las líneas de supervisión, con el diseño del búho de la fundación, y la frase: “Yo me comunico con mi equipo, ¿y tú?” Esta etapa tendrá la duración de tres días.



Informativa.

Correo electrónico para líneas de supervisión con información de la Teoría del Cambio.

Se enviará un correo electrónico con un afiche diseñado que contendrá información sobre la Teoría del Cambio para que las líneas de supervisión conozcan sobre la misma, y al final se centrará la importancia en el hecho de que, ya que la base de la esencia de CRISFE es

esta teoría, el esfuerzo en conjunto de todos los colaboradores por conseguir los objetivos de la fundación es muy importante. Por lo tanto, el hecho de que estén informados sobre lo que sucede dentro de la misma, y que esta información sea comunicada por parte de las líneas de supervisión es de vital importancia también.



Correo electrónico para colaboradores con información de la Teoría del Cambio.

Se enviará el mismo afiche a través del correo electrónico a los colaboradores de la fundación, con la diferencia de la última parte del mismo. Aquí se enfatizará que ellos forman parte importante de la fundación, en base a la teoría del cambio, y que por lo tanto CRISFE se desarrollará en base a una comunicación más oportuna y eficiente.

Este diseño deberá estar adaptado en formato PDF editable para la comunicadora no vidente. Ambos correos electrónicos serán enviados durante los mismos días.



Cartelera decorada en base a la Teoría del Cambio.

Se decorarán las cartelera de la fundación en base a la Teoría del Cambio, con un mapa conceptual creativo y simple, que comunique los puntos más importantes de esta teoría. Además, se contará con el búho de la fundación que estará diciendo frases como: “Todos nuestros esfuerzos en conjunto sirven para llegar al mismo objetivo. Esa es la Teoría del Cambio, esa es la esencia de CRISFE”, “Por eso es importante que las líneas de supervisión se comuniquen con sus colaboradores, e informarnos correctamente si tenemos dudas”. Con esta estrategia se quiere lograr que los colaboradores, aparte de informarse más sobre la teoría del cambio, también reconozcan que es importante que se informen, y las líneas de supervisión de igual manera recordarán que deben comunicar la información que obtienen al resto de colaboradores. Debido a que la información de la cartelera es la misma que se

enviará en los correos electrónicos a los colaboradores, la colaboradora no vidente tendrá acceso a esta información a través de esta vía. Esta etapa tendrá la duración de una semana.



Reunión departamental con colaboradores.

Se realizará una reunión departamental con todos los colaboradores de CRISFE, en la cual las líneas de supervisión comunicarán a los mismos sobre los nuevos proyectos, información de la fundación, y actividades de cada departamento. De esta manera ya poniendo en práctica lo que se ha ido fomentando durante el desarrollo de la campaña. Debido a la capacidad en las instalaciones de CRISFE, esta reunión puede darse en diferentes horarios para distintos grupos de departamentos, o en distintas salas de reunión, pero es importante que la línea de supervisión y su departamento se encuentren presentes durante la misma reunión.

Recordación.***Reunión departamental mensual.***

Se mantendrá la reunión departamental ejecutada durante la fase informativa de la campaña. Este se celebrará mensualmente, se recomienda que, al inicio de cada mes, para que así los colaboradores siempre estén informados sobre la nueva información y proyectos de Fundación CRISFE y de sus departamentos.

Presupuesto Tentativo

PRESUPUESTO			
PIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Impresión afiches sobre rumores en CRISFE	10	\$0,35	\$3,50
Materiales para decoración de carteleras	-	-	\$16,67
Impresión pliegos para decoración de carteleras	4	\$2,00	\$8,00
Creación y diseño de artes adicionales	3	\$3,00	\$9,00
Grabado en braille (A4)	2	\$2,00	\$4,00
TOTAL			\$41,17

Tabla 9. Presupuesto Tentativo Campaña 3

Campaña 4**Problema.**

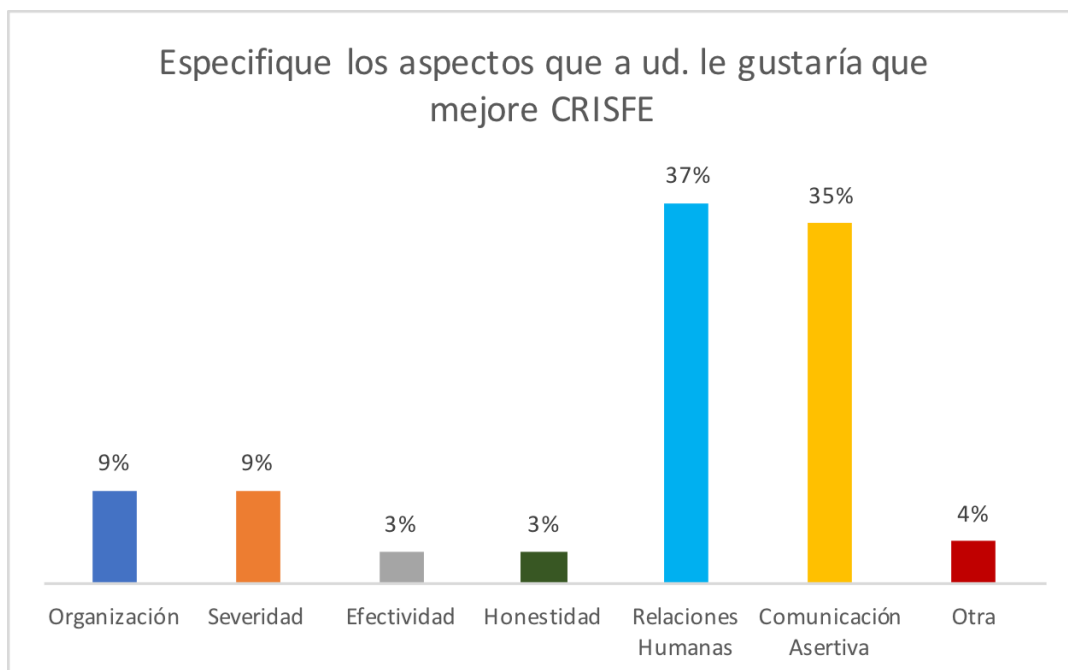
Se necesita una mejora en las relaciones humanas de Fundación CRISFE, pues los colaboradores no se sienten parte de un todo, y no se sienten motivados por la empresa.

Nombre.

Todos hacemos a CRISFE

Objetivo.

- Potenciar el desarrollo de las relaciones humanas (37%) en Fundación CRISFE, a través de prácticas integradoras y la asimilación de los valores de la organización.

**Mensaje.**

Es importante desarrollar una relación positiva entre todos los colaboradores y departamentos de Fundación CRISFE, que estos se sientan parte de la misma y de los valores que componen a la fundación.

Público.

Todos los colaboradores de Fundación CRISFE

Estrategias**Expectativa.**

- Chocolate para colaboradores con tarjeta: “¡Felicitaciones! Tú eres parte de CRISFE”.

Informativa.

- Afiches en Sit and Watch y correo electrónico con información sobre los valores.
- Fábula sobre los valores, para compartir en casa y entre compañeros.
- Evento de integración con las fábulas y los valores de CRISFE.
- Evento: ¡Valores en la Cartelera!

Recordación.

- Almuerzos con los equipos de los valores.
- Termo con diseño de los valores
- Reconocimiento a colaboradores en reuniones mensuales, o anuales.

Tácticas**Expectativa.*****Chocolates para colaboradores.***

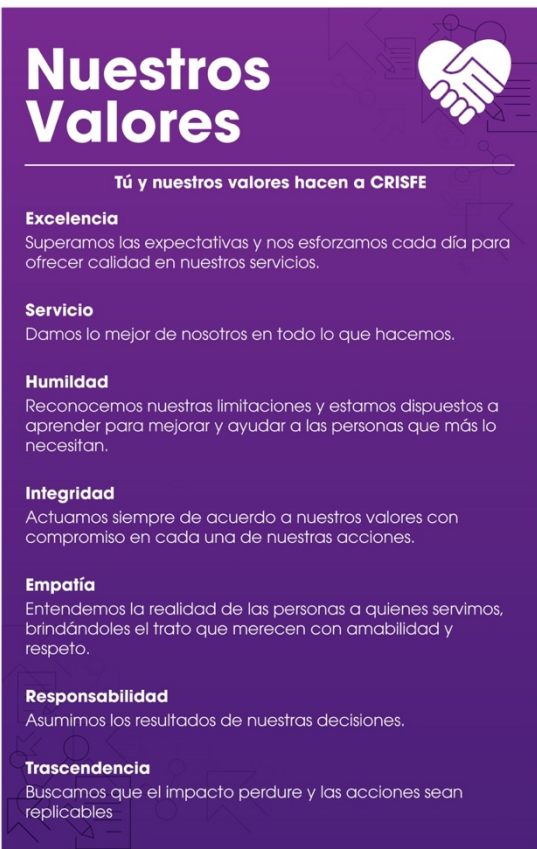
Todos los colaboradores de Fundación CRISFE recibirán chocolates en sus puestos una mañana, con una nota donde estará el búho de CRISFE correspondiente a cada departamento, y una frase que dirá: “¡Felicitaciones! Eres parte de CRISFE”. Con esto se quiere conseguir que los colaboradores se sientan bien, y reconocidos sólo por el hecho de pertenecer a la fundación, y que sepan que para la fundación eso es importante. Para la colaboradora no vidente la tarjeta deberá estar escrita en braille. Esta etapa durará un día.



Informativa.

Afiches en Sit and Watch y correo electrónico.

Se elaborarán afiches con la información de los valores de CRISFE, y haciendo alusión a que estos rasgos son los que hacen a CRISFE, y por lo tanto también a sus colaboradores. Fomentando así más el sentido de pertenencia y el conocimiento sobre estos rasgos. Los afiches serán colocados en el Sit and Watch y enviados por el correo electrónico. Deberán ser elaborados en formato PDF editable para que la colaboradora no vidente también pueda acceder a esta información. Se enviará el correo electrónico durante un día, y los afiches estarán colocados en el Sit and Watch durante una semana.



Nuestros Valores

Tú y nuestros valores hacen a CRISFE

Excelencia
Superamos las expectativas y nos esforzamos cada día para ofrecer calidad en nuestros servicios.

Servicio
Damos lo mejor de nosotros en todo lo que hacemos.

Humildad
Reconocemos nuestras limitaciones y estamos dispuestos a aprender para mejorar y ayudar a las personas que más lo necesitan.


Integridad
Actuamos siempre de acuerdo a nuestros valores con compromiso en cada una de nuestras acciones.

Empatía
Entendemos la realidad de las personas a quienes servimos, brindándoles el trato que merecen con amabilidad y respeto.

Responsabilidad
Asumimos los resultados de nuestras decisiones.

Trascendencia
Buscamos que el impacto perdure y las acciones sean replicables.

www.crisfe.org

 CRISFE FUNDACIÓN

Fábula sobre los valores.

Se les entregará a los colaboradores fábulas sobre los distintos valores de CRISFE. Junto a este documento se les indicará qué significa este valor para la fundación, se les motivará a compartir la fábula con sus familias y a pensar en qué significa ese valor para ellos. Con esto se propone interiorizar el conocimiento de los valores y el sentido de pertenencia a la fundación.

Para **CRISFE** la **INTEGRIDAD** es actuar siempre de acuerdo a nuestros valores con compromiso en cada una de nuestra acciones.

Lleva esta fábula a casa, compártela con tu familia, reflexiona sobre ella y el Viernes 15 DE Diciembre, durante la pausa activa a las 16:00, compartirás con tus compañeros qué significa la INTEGRIDAD para ti.

INTEGRIDAD

Se dice que cierto día salieron a pasear juntas la Ciencia, la Fortuna, la Resignación y la Integridad.

Mientras caminaban dijo la ciencia:

- Amigas mías, podría darse el caso de que nos separáramos unas de otras y sería bueno determinar un lugar donde pudiéramos encontrarnos de nuevo. A mí podréis encontrarme siempre en la biblioteca de aquel sabio Dr. X, a quien, como sabeis, siempre acompaño.

- En cuanto a mí - expreso la Fortuna - me hallareis en casa de ese millonario, cuyo palacio está en el centro de la ciudad.

La Resignación dijo por su parte:

- A mí podréis encontrarme en la pobre y triste choza de aquel buen viejecillo a quien con tanta frecuencia veo y que tanto ha sufrido en la vida.

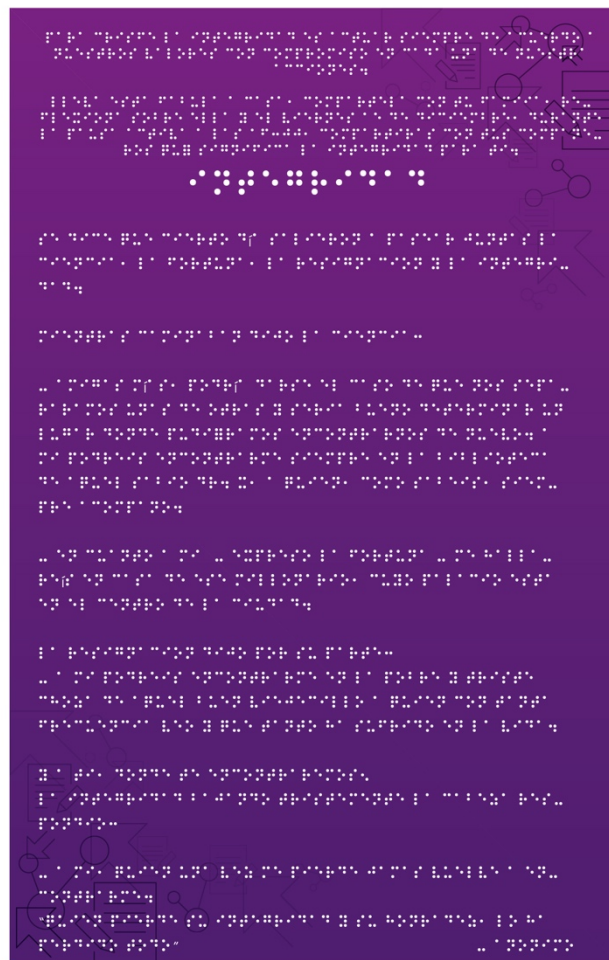
Y a ti, ¿dónde te encontraremos?

La integridad bajando tristemente la cabeza respondió:

- A mí, quien una vez me pierde jamás vuelve a encontrarme.

"Quien pierde su integridad y su honradez, lo ha perdido todo"

- Anónimo



Compartiendo tu valor

Después de leer las fábulas con sus familias y reflexionar respecto al significado de cada valor, durante una pausa activa de los viernes, los colaboradores deberán compartir qué significa el valor asignado para ellos. Esto se lo realizará en una tabla, que tendrá la información de lo que significa cada valor para CRISFE y cada colaborador pondrá qué significa para cada uno de ellos. La idea es que este sea un espacio de integración y discusión de los valores. Esta etapa tendrá la duración de una tarde.

Nuestros Valores

Para CRISFE son:

Excelencia
Superamos las expectativas y nos esforzamos cada día para ofrecer calidad en nuestros servicios.

Para ti, ¿qué es la EXCELENCIA?

Servicio
Damos lo mejor de nosotros en todo lo que hacemos..

Para ti, ¿qué es el SERVICIO?

Humildad
Reconocemos nuestras limitaciones y estamos dispuestos a aprender para mejorar y ayudar a las personas que más lo necesitan.

Para ti, ¿qué es la HUMILDAD?

Integridad
Actuamos siempre de acuerdo a nuestros valores con compromiso en cada una de nuestras acciones.

Para ti, ¿qué es la INTEGRIDAD?

Nuestros Valores

Para CRISFE son:

Empatía
Entendemos la realidad de las personas a quienes servimos, brindándoles el trato que merecen con amabilidad y respeto.

Para ti, ¿qué es la EMPATÍA?

Responsabilidad
Asumimos los resultados de nuestras decisiones.

Para ti, ¿qué es la RESPONSABILIDAD?

Trascendencia
Buscamos que el impacto perdure y las acciones sean replicables.

Para ti, ¿qué es la TRASCENDENCIA?

Invitación a evento de integración con los valores de CRISFE.

Durante esta etapa de la campaña se llevará a cabo un evento de integración para los colaboradores. Por lo tanto, para invitarlos de una manera dinámica y participativa, se elaborarán invitaciones en base a cada valor, y estas serán entregadas a colaboradores de distintos departamentos. Debido a que CRISFE posee 7 valores y 35 colaboradores, se deberán elaborar 5 invitaciones de cada valor. Estas tarjetas determinarán los equipos que trabajarán en conjunto para el evento principal de la campaña, con el objetivo de incentivar las relaciones entre los distintos departamentos. La invitación deberá estar escrita en braille para la colaboradora no vidente. Se espera que esta etapa dure un día.

<h2>EXCELENCIA</h2> <p>Superamos las expectativas y nos esforzamos cada día para ofrecer calidad en nuestros servicios.</p>	<h2>SERVICIO</h2> <p>Damos lo mejor de nosotros en todo lo que hacemos.</p>
<p>¡Valores en la Cartelera! Tú y el resto de tu equipo: EXCELENCIA, deben decorar una cartelera en base a este valor el Viernes 22 de Diciembre a las 16:00 pm ¡Búscalos!, trabajen en equipo y demuestren que ¡todos hacemos a CRISFE!</p> 	<p>¡Valores en la Cartelera! Tú y el resto de tu equipo: SERVICIO, deben decorar una cartelera en base a este valor el Viernes 22 de Diciembre a las 16:00 pm ¡Búscalos!, trabajen en equipo y demuestren que ¡todos hacemos a CRISFE!</p> 
	<h2>HUMILDAD</h2> <p>Reconocemos nuestras limitaciones y estamos dispuestos a aprender para mejorar y ayudar a las personas que más lo necesitan.</p>
	<p>¡Valores en la Cartelera! Tú y el resto de tu equipo: HUMILDAD, deben decorar una cartelera en base a este valor el Viernes 22 de Diciembre a las 16:00 pm ¡Búscalos!, trabajen en equipo y demuestren que ¡todos hacemos a CRISFE!</p> 

Evento: ¡Valores en la cartelera!

El evento consistirá en que los equipos que se armaron con la entrega de invitaciones, tendrán a cargo cada uno un valor, y deberán decorar una cartelera en base al mismo.

CRISFE cuenta con dos carteleras grandes y tres pequeñas, por lo que en cada una de las carteleras grandes se trabajarán dos valores, dividiéndose mitad y mitad de la cartelera para cada uno, y en las carteleras pequeñas un valor en cada una. De esta manera se cubren los 7 valores, y cada equipo será de 5 colaboradores. El evento puede realizarse durante una de las pausas activas de CRISFE, la idea es que los distintos grupos se organicen entre ellos con la realización de la decoración y los materiales que utilizarán. CRISFE ofrecerá algunos materiales, pero lo importante es que los grupos sean creativos, fomentar el trabajo en equipo y las relaciones entre los distintos departamentos. Se escogerá un ganador, la

cartelera que mejor exprese el valor asignado. A este equipo se les tomará una foto que será colocada en todas las carteleras, con la frase de “Somos...” y su valor correspondiente.



Recordación.

Almuerzo con los equipos de los valores.

Una vez a la semana, los equipos que se formaron en el evento de los valores, deberán salir a comer juntos, con el objetivo de fomentar más las relaciones que se formaron con esta dinámica.

Termo con diseño de los valores.

Se les dará un reconocimiento a todos los equipos por haber participado en el evento de “¡Valores en la Cartelera!”, este será un termo con un diseño de los siete distintos valores

de Fundación CRISFE, para que los colaboradores los lleven siempre con ellos, y recuerden los valores.



Reconocimiento en reuniones mensuales o anuales.

Esta estrategia se relaciona con la tercera campaña. Durante las reuniones mensuales, además de comunicar sobre los nuevos proyectos y temas importantes de CRISFE, se deberá reconocer a los colaboradores que haya cumplido metas durante el anterior mes. Esto no necesariamente debe ser a través de un reconocimiento material, sino más bien reconocer la labor del colaborador en este espacio, con esto se desea fomentar la comunicación asertiva y la motivación en los colaboradores.

Es importante que los colaboradores también tengan participación durante estas reuniones, con discursos de agradecimiento o en el desarrollo de dinámicas, como concursos entre departamentos o entre los equipos de los valores que pueden llevarse a cabo como parte de estas reuniones. Se sugiere que sea durante la reunión anual, para que sea un evento distinto que motive la participación de los colaboradores y su pertenencia a la empresa.

Presupuesto Tentativo

PRESUPUESTO			
PIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fundas para Chocolates	100	\$0,10	\$1,00
Chocolates	35	\$0,50	\$17,50
Impresión de Fábulas	35	\$0,35	\$12,25
Termos	100	\$2,24	\$224,00
Impresión tarjetas para chocolates	2	\$0,89	\$1,78
Creación y diseño de afiches	1	\$10,00	\$10,00
Creación y diseño de artes adicionales	6	\$3,00	\$18,00
Impresión afiches para Sit and Watch de Valores	5	\$0,35	\$1,75
Impresión invitaciones a evento: Valores en la Cartelera	35 (5 láminas A3)	\$1,60	\$8,00
Impresión Tabla de Valores	2	\$1,60	\$3,20
Marco para foto	5	\$1,60	\$8,00
Grabado en braille (A4)	2	\$2,00	\$4,00
TOTAL			\$309,48

Tabla 10. Presupuesto Tentativo Campaña 4

Presupuesto Tentativo General

PRESUPUESTO		
Campaña	Valor	TOTAL
Campaña 1	\$149,92	\$149,92
Campaña 2	\$52,42	\$52,42
Campaña 3	\$41,17	\$41,17
Campaña 4	\$309,48	\$309,48
TOTAL		\$552,99

Honorarios de Servicios de Com.	\$500,00
--	----------

Tabla 11. Presupuesto Tentativo General

CRONOGRAMA TENTATIVO

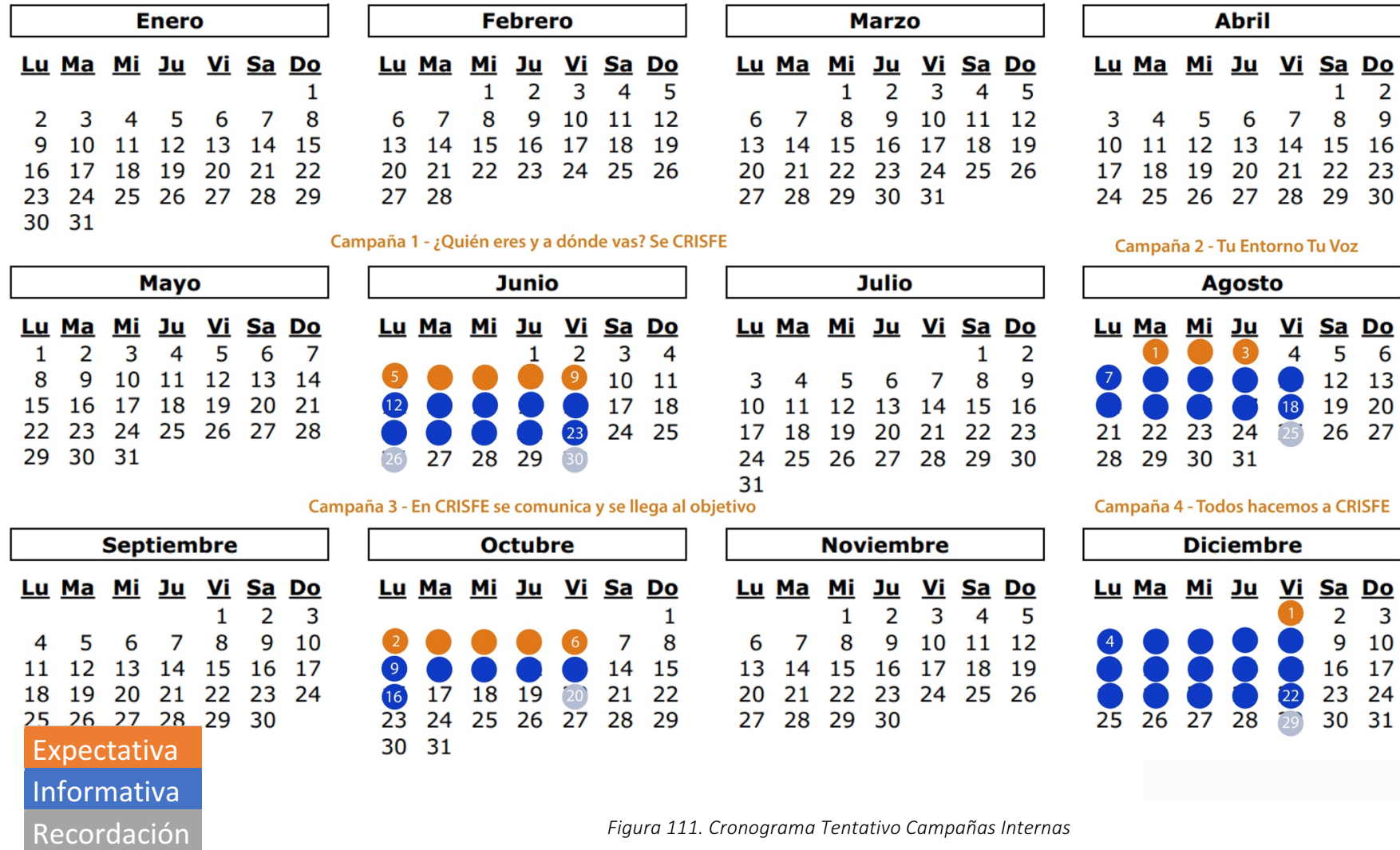


Figura 111. Cronograma Tentativo Campañas Internas

Información a considerar

El período para las campañas de recordación ha sido establecido en base a las estrategias, y a los días en que serían enviados los boletines o colocados los Sit and Watch, dependiendo el caso.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Introducción

Fundación CRISFE es una organización sin fines de lucro, debido a lo cual sus públicos externos son principalmente los distintos grupos y comunidades con los que trabajan. Ya que CRISFE cubre una amplia gama de lo que implica el desarrollo de una persona, a través de sus programas en educación, emprendimiento, gestión social, desarrollo sustentable, voluntariado y arte, las campañas que se plantean a continuación, se basarán en potenciar todas estas acciones de CRISFE y la ayuda y el desarrollo que en verdad implican.

Mapa de públicos externos

Público	Sub-público	Modo de Relación	Herramientas de uso para comunicarse con el público
Auspiciantes	Banco del Pichincha	Proveedor de servicios	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Diners Club International	Proveedor de servicios	Correo electrónico / pág. web / Facebook
Aliados Estratégicos	Universidad San Francisco de Quito	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Fe y Alegría Ecuador	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Cruz Roja Ecuatoriana	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	CONQUITO	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Asociación de Jóvenes Empresarios Ecuador	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook

	AUCON SIS	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Alianza para el emprendimiento e innovación	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Fundación Nobis	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
	Funder	Alianza / Sinergia proyectos	Correo electrónico / pág. web / Facebook
Comunidad		Entrega de contenidos	Web y Facebook
Radioescuchas		Entrega de contenidos	Programas Radiales

Tabla 12. Públicos Externos Fundación CRISFE

Objetivo general

Desarrollar cinco campañas de comunicación externa para Fundación CRISFE, a través de una planificación estratégica, con el propósito de fomentar y mejorar las relaciones y comunicación con cinco de sus públicos externos. Estas se llevarán a cabo en el período de un año.

Eje conceptual

Trascendencia. Fundación CRISFE ayuda a distintos grupos de diversas maneras, ya sean emprendedores, estudiantes o colaboradores, su objetivo siempre es ayudarlos a mejorar y desarrollarse como personas. En síntesis, dar lo mejor de sí mismos para llegar más allá, que trasciendan, y en este proceso CRISFE trasciende con ellos.

Campaña 1

Problema.

Hace falta incentivar el voluntariado corporativo en las empresas aliadas de Fundación CRISFE, y que los colaboradores de las mismas conozcan sobre estos programas y los beneficios que les generan.

Nombre.

Ayudando trascendemos.

Objetivo específico.

- Fomentar la participación de voluntarios de empresas en el programa de Voluntariado Corporativo de Fundación CRISFE.

Mensaje.

Ayudar a la comunidad a través de los programas de voluntariado de Fundación CRISFE te da un mayor propósito, y te lleva a trascender en tu vida y tu trabajo a través de la ayuda a los demás.

Público.

Colaboradores de empresas asociadas al voluntariado corporativo de Fundación CRISFE.

Estrategias.

Expectativa.

- Diseño de planta con frase: Todos necesitamos de ayuda para florecer. Trasciende con CRISFE.

Informativa.

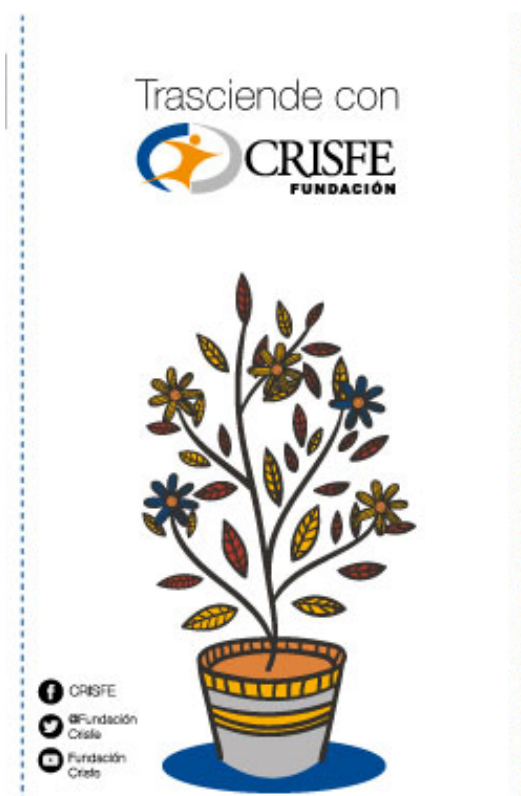
- Casa abierta de programas de voluntariado para los colaboradores.

Recordación.

- Kit de trascendencia CRISFE: con planner y sticker para el auto.

Tácticas**Expectativa. Diseño de planta con frase.**

Se enviará un diseño de una planta a los colaboradores de las empresas con la frase: “Todos necesitamos de ayuda para florecer. Trasciende con CRISFE.” Este diseño estará doblado y cerrado, y cuando los colaboradores lo abran con sus manos, podrá verse toda la frase. Con esto se desea generar expectativa en los colaboradores sobre el significado de la frase que lleva la planta. Adicionalmente, con esta estrategia también se quiere hacer alusión a que las plantas enviadas florecerán con la ayuda de los colaboradores, así como también lo harán las personas de los programas de CRISFE en donde los colaboradores se ofrezcan como voluntarios.



Informativa. Casa abierta de programas de voluntariado.

Se realizará una casa abierta en un hotel, a la cual se invitará a todos los colaboradores de las empresas que Fundación CRISFE desea para su programa de voluntariado corporativo. En la misma, cada uno de los programas de CRISFE tendrá un stand en el cual explicarán a los colaboradores sobre los distintos programas en los que pueden participar, así como también recolectar datos de cada colaborador y su preferencia en los programas. De esta manera se generará un mayor involucramiento, y se recopilará información específica de cada colaborador, con el objetivo de incentivarlo más a formar parte del programa que desee.

**Recordación. Kit de trascendencia CRISFE.**

Después de la feria, se les enviará a los colaboradores interesados el “Kit de Trascendencia CRISFE”. Este será un planner que ya tendrá señalados los días en los que la fundación realizará actividades de voluntariado, con el objetivo de que los colaboradores no

las olviden, y un sticker para colocar en su auto que dirá: “Yo trasciendo ayudando con CRISFE”. Esta estrategia tiene un valor agregado, pues con el sticker habrá mayor presencia de la imagen de CRISFE hacia el público en general.

Adicionalmente, la base de datos recolectada durante la feria también puede servir como una táctica de recordación, con el objetivo de que la fundación pueda contactar directamente a los colaboradores de las empresas cuando se vayan a realizar actividades de voluntariado.







Presupuesto tentativo

PRESUPUESTO			
PIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Diseño Planta	1	\$10,00	\$10,00
Impresión Planta	50 (2 impresiones por hoja)	\$0,89	\$44,50
Diseño Invitación	1	\$10,00	\$10,00
Impresión Invitación	50 (2 impresiones por hoja)	\$0,89	\$44,50
Salón Hotel	1	\$475,00	\$589,00
Bolsa Kit	100	\$1,50	\$150,00
Planner	100	\$5,00	\$500,00
Sticker	100	\$0,14	\$14,00
TOTAL			\$1.362,00

Tabla 13. Presupuesto Tentativo Campaña Externa 1

Campaña 2

Problema.

Es necesario desarrollar el conocimiento entre futuros emprendedores sobre los programas de emprendimiento de Fundación CRISFE.

Nombre.

Nuestras ideas trascienden con CRISFE

Objetivos específicos.

- Fomentar la participación de futuros emprendedores en los programas de emprendimiento de Fundación CRISFE.
- Desarrollar el conocimiento de los incentivos que ofrecen los programas de emprendimiento de Fundación CRISFE.

Mensaje.

En Fundación CRISFE se pueden encontrar varias oportunidades de emprendimiento para distintos tipos de proyectos, los cuales se desarrollarán a través de un plan estratégico y asesoría constante.

Público.

Emprendedores que todavía no forman parte de Fundación CRISFE

Estrategias

Expectativa.

- Entrevista en Radio Visión con un emprendedor.

Informativa.

- Vídeo testimonial con experiencias de emprendedores que ya forman parte de CRISFE.

Recordación.

- Correo electrónico con la: Guía hacia el emprendimiento.

Tácticas**Expectativa. Entrevista en Radio Visión con un emprendedor.**

Se realizará una entrevista en Radio Visión en el programa de Michelle Oquendo con uno o dos de los emprendedores más destacados de Fundación CRISFE. El propósito de la misma será hablar de la experiencia de los mismos con el apoyo de CRISFE y ofrecer información de la plataforma web a Emrendefe.

Informativa. Vídeo Testimonial.

Se elaborará un vídeo testimonial con emprendedores que ya están trabajando con el apoyo de Fundación CRISFE, y cómo llegaron a desarrollarse gracias al mismo. Este vídeo será publicado en las redes sociales de la fundación, como son Facebook y Youtube, y además será enviado por correo electrónico a los emprendedores que ya estén inscritos en el programa, incluyendo tanto a los antiguos, como a los nuevos que se inscribirán por la entrevista. El vídeo también hará alusión al concepto de trascender con CRISFE.



<https://goanimate.com/videos/0imy15Cg8kPo>

Recordación. Guía hacia el emprendimiento

Se diseñará una guía con las etapas que los futuros emprendedores deben seguir para continuar en el programa. De esta manera, siempre que cumplan una etapa se les enviará esta guía, a sus correos electrónicos, indicando la siguiente etapa que deben seguir. Así, se genera recordación de la información proporcionada en la plataforma web, y los emprendedores continuarán participando en el programa con constancia.



¡FELICIDADES!

Cumpliste con la etapa de inscripción.

Ahora continúa trascendiendo con la etapa de capacitación



Inscripción: Los postulantes deberán postular proyectos dentro del sector agroindustrial con potencial para generar fuentes de trabajo y ventas sostenibles y rentables.



Capacitación: El postulante deberá acreditar mínimo 16 horas de capacitación en Modelo de negocio Canvas y Evaluación Financiera. Actualmente Crisfe está validando la capacitación de: Conquito, Carana, PRENDHO- UTPL y Pacific Advisor.



Evaluación de perfil y modelo de negocio: El postulante debe rendir el perfil emprendedor y subir al sistema el modelo de negocio.



Selección: Los postulantes deberán asistir a una entrevista para validar que el modelo de negocio se ajustan a los requisitos de Fundación Crisfe, quienes aprueben este filtro serán llamados a Comités Generales.



Financiamiento y acompañamiento: Los emprendedores beneficiados recibirán apoyo económico y acompañamiento para generar negocios sostenibles y rentables que generen fuentes de trabajo.



Presupuesto tentativo

PRESUPUESTO			
PIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Vídeo Testimonial	1	\$100,00	\$100,00
Diseño de Guía al Emprendimiento	1	\$10,00	\$10,00
TOTAL			\$110,00

Tabla 14. Presupuesto Tentativo Campaña Externa 2

Campaña 3

Problema.

Los becarios no son conscientes de los esfuerzos de CRISFE por apoyarlos en su vida profesional. Adicionalmente, hace falta que este programa se conozca entre futuros postulantes y las acciones de CRISFE en el mismo.

Nombre.

CRISFE en tu camino hacia la trascendencia

Objetivo Específico.

- Desarrollar el conocimiento entre los becarios de CRISFE sobre las acciones que emprende la fundación con el objetivo de ayudarlos en su carrera profesional.

Mensaje.

CRISFE aporta a la educación de las personas que lo necesitan y tienen el deseo de trascender, a través de apoyo financiero y un modelo de acompañamiento que asegura el rendimiento correcto de sus becarios en todos los aspectos de su vida.

Público.

Comunidad. Becarios de CRISFE de los Institutos Cordillera y Vida Nueva.

Sub-público.

Nuevos postulantes al programa

Estrategias**Expectativa.**

- Diploma del camino hacia la trascendencia.

Informativa.

- Correo electrónico con información sobre acciones de CRISFE.
- BTL con fotografías testimoniales.

Recordación.

- Libreta estudiantil.

Tácticas**Expectativa. Diploma: “El Camino hacia la Trascendencia”**

Se les entregará un diseño que será como un diploma a todos los becarios, en el cual dirá: “Estamos junto a ti en el camino hacia la Trascendencia”, y el logo de Fundación CRISFE después de esta frase. Con esto, se quiere conseguir que los becarios empiecen a preguntarse sobre qué significa el hecho de que CRISFE esté junto a ellos en el camino hacia la trascendencia, haciendo alusión a los esfuerzos que hace la fundación para ellos.



Informativa.

Correo electrónico con información sobre acciones de CRISFE

Se les enviará un correo electrónico a todos los becarios, en un afiche donde se especificará toda la ayuda y el apoyo que CRISFE les brinda a lo largo de su carrera. De esta manera, podrán conocer que el apoyo de la fundación se basa en un todo, y no sólo en el aspecto académico, apoyándolos así completamente en su camino hacia la trascendencia.

En nuestro **programa de becas educativas** no solo nos preocupamos por tu desarrollo académico; **usamos un modelo de acompañamiento** para la resolución de problemas académicos, personales, sociales e institucionales.

La inclusión y la equidad social estarán siempre presentes para ti.

¡Con nosotros triunfarás, trascenderás, llegarás más allá!



BTL con fotografías testimoniales.

Se elegirán algunos becarios para que cuenten sus testimonios del apoyo y ayuda ofrecidos por CRISFE y se les tomará una fotografía de retrato. Estas fotografías serán colocadas en un patio, o en un lugar concurrido de estas instituciones, junto con una cita de sus testimonios. De esta manera, no sólo se motiva a los ya becarios a reflexionar sobre la ayuda de CRISFE, sino que también se va a llegar a nuevos postulantes que estén interesados.


 En tu camino hacia la trascendencia. Conoce más de los becarios y su experiencia con nosotros en su desarrollo personal y profesional.

Para más información del programa de becas entra a: www.crisfe.org.ec o www.oeiecuador.com

Síguenos:
  CRISFE
  @Fundación Crisfe
  Fundación Crisfe

Recordación. Libreta estudiantil.

Al final de la campaña se les entregará a los becarios y futuros postulantes una libreta que dirá: “CRISFE siempre contigo en el camino hacia la Trascendencia”, y cuando las abran en la primera página dirá: “Recuerda que nuestro programa de becarios te apoya al 100% en todos los aspectos de tu vida que influyen en tu desempeño profesional. Sabemos que quieres trascender, y si no tienes los recursos para lograrlo, podrás encontrarnos a un click de distancia: www.crisfe.org.ec y www.oeiecuador.org, para mayor información sobre el programa.” Con esta estrategia, además de recordar el apoyo constante de CRISFE a los becarios, también se les da información a los nuevos postulantes, para que sepan dónde buscar información si están interesados en la beca. Además de continuar potenciando las redes sociales de la fundación.



Presupuesto tentativo

PRESUPUESTO			
PIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Diseño Diploma	1	\$10,00	\$10,00
Impresión Diploma	60	\$0,89	\$53,40
Diseño para correo electrónico	1	\$10,00	\$10,00
Fotógrafo (incluida impresión de fotos)	1	\$380,00	\$380,00
Imprimir Testimonios	5 (2 testimonios por lámina A4)	\$0,89	\$4,45
Libretas	60	\$5,00	\$300,00
TOTAL			\$757,85

Tabla 15. Presupuesto Tentativo Campaña Externa 3

Campaña 4

Problema.

La comunidad en general no conoce en gran medida a Fundación CRISFE y sus acciones. Adicionalmente las redes sociales no están bien potenciadas.

Nombre.

CRISFE Trasciende

Objetivos Específicos.

- Desarrollar el conocimiento de Fundación CRISFE y de sus acciones en la comunidad en general, a través de una campaña de redes sociales.
- Potenciar las redes sociales con las que cuenta Fundación CRISFE.

Mensaje.

Fundación CRISFE es una organización sin fines de lucro que apoya a distintos grupos y comunidades del Ecuador, a través de programas de educación, emprendimiento y desarrollo comunitario.

Público.

Comunidad en general

Estrategias**Expectativa.**

- GIF de lanzamiento para generar expectativa sobre demás redes sociales.

Informativa.

- Publicación incentivando a seguir las demás redes sociales de CRISFE.
- Trascendiendo un tweet a la vez.
- Compartir vídeos de YouTube en Facebook.

Recordación

- Mantener activas las redes sociales.

Tácticas**Expectativa. GIF.**

El Facebook de Fundación CRISFE cuenta con 49,104 me gusta de personas que además interactúan con esta red social. Por lo tanto, se utilizará esta herramienta para potenciar las demás redes sociales y el conocimiento sobre la fundación durante esta campaña. En primer lugar, se creará un GIF que tendrá información de las demás redes

sociales de Fundación CRISFE, como son su Twitter y su Facebook, y de esta manera se incentivarán a que los seguidores de Facebook también sigan estas redes sociales.



Informativa.

Publicación de Facebook.

Se creará un diseño que será publicado en el Facebook de CRISFE, anunciando más sobre las otras redes sociales y la información que se puede encontrar en las mismas, que será de utilidad para la comunidad en general, o personas que quieran participar de los programas de la fundación.



Trascendiendo un tweet a la vez.

Una vez que estas redes ganen más seguidores, se utilizará el twitter de CRISFE para proporcionar información sobre los distintos ejes y programas de la fundación, con publicaciones con diseños creativos. Adicionalmente, se recomienda empezar a interactuar con temas relacionados a la fundación a través de esta red social.



Voluntariado Corporativo:

Fomentar la cultura de participación voluntaria en proyectos e iniciativas de solidaridad que promueva Fundación CRISFE, incentivando el desarrollo profesional y personal de los beneficiarios y voluntarios.



Nuestros Ejes:



Educación



Emprendimiento



Desarrollo Comunitario

Videos de YouTube.

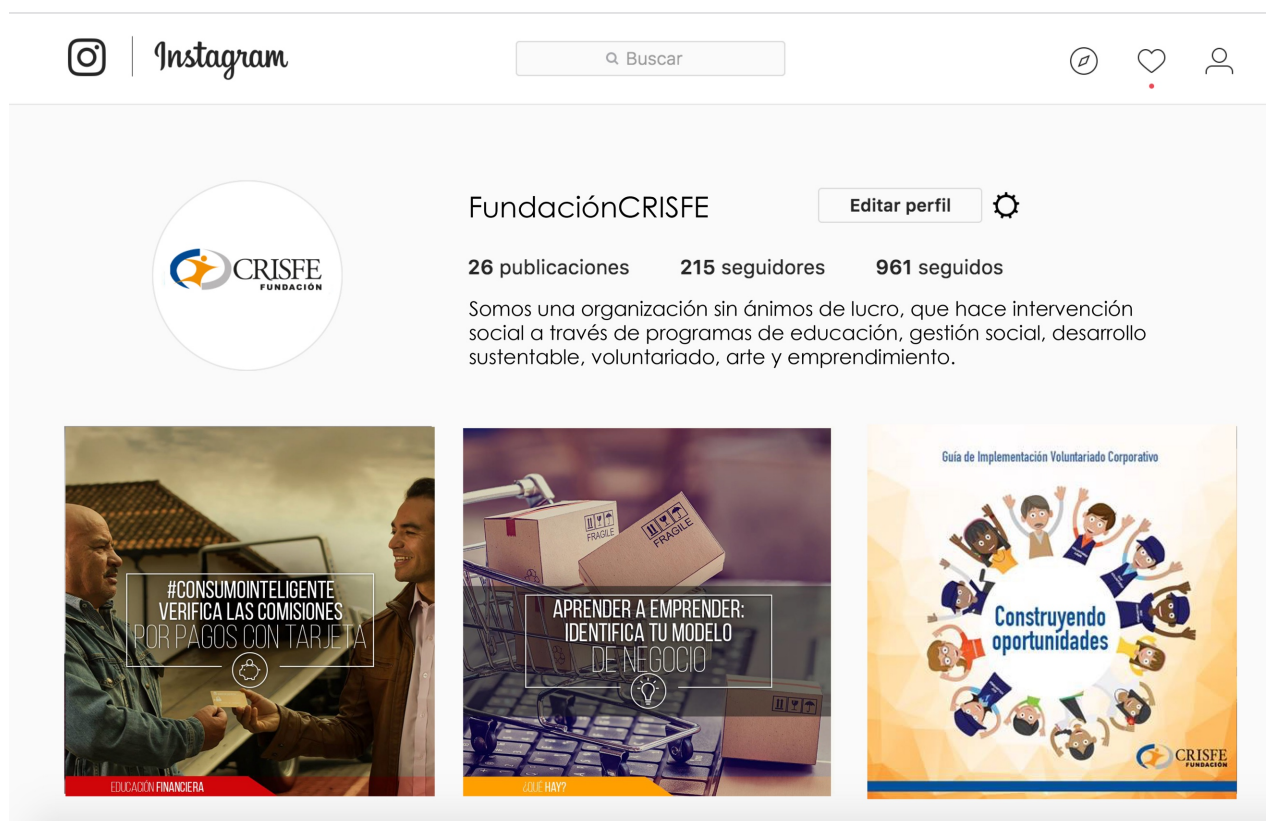
CRISFE ya cuenta con varios vídeos de YouTube de buena calidad y producción, por lo tanto, se compartirán algunos de los mismos, con información sobre la fundación, sus ejes y programas, en el Facebook de la organización. De esta manera, además de incentivar el conocimiento sobre la fundación, se motivará a las personas a suscribirse al canal de YouTube, donde encontrarán más información útil para ellos.

The image shows a screenshot of the Facebook page for CRISFE. The page header includes the search bar with 'Crisfe', the user profile 'John Smith', and navigation icons for Home, Messages, and Notifications. The profile picture is the CRISFE logo, and the name 'CRISFE' is displayed with the handle '@crisfeEC'. The main cover image features a silhouette of a person with arms raised against a sunset, with the text: 'EL ÉXITO es la suma de esfuerzos repetidos DÍA TRAS DÍA'. Below the cover are interaction buttons for 'Liked', 'Message', and 'More', along with a 'Contact Us' button. The main content area shows a video post from CRISFE, dated June 17, with the text: 'Conoce más sobre la educación financiera con nuestra serie de videos en YouTube. ¡Suscríbete y entérate más! #trascendenciaconCRISFE'. The video thumbnail shows a man in a white shirt standing in front of a screen with 'Crédito A' and 'Crédito B' and checkmarks. The post has 1.6M reactions, 11,397 shares, and 15K comments. The right sidebar shows 'Personal Website', a search bar, and information that 1,955,550 people like the page, including Tom Smith and 20 other friends. The 'ABOUT' section lists the organization's focus on Education, Entrepreneurship, and Social Management, and provides the website URL 'http://www.crisfe.org'.

Recordación. Mantener activas las redes sociales.

Finalmente, para que no se pierdan los seguidores ni la interacción conseguida a lo largo de la campaña, será necesario mantener activas a las tres redes sociales. Con publicaciones similares a las utilizadas en la campaña, vlogs, que pueden ser sobre los distintos eventos de la fundación, como los grupos de voluntariado, o eventos con los emprendedores o becarios, GIFS, información sobre los programas de CRISFE y noticias de interés. Una herramienta que se puede utilizar para desarrollar más esta práctica es Hootsuite.

Adicionalmente, una vez que ya estén potenciados y afianzados el Twitter y YouTube de la Fundación, al igual que su Facebook, se desarrollará una cuenta de Instagram, que podrá ser potenciado igualmente a través de estas redes sociales, y también se mantendrá activa con las estrategias de recordación.



Presupuesto Tentativo

PRESUPUESTO			
PIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GIF	1	\$10,00	\$10,00
Afiche para publicación en Facebook	1	\$20,00	\$20,00
Diseños para Twitter	2	\$10,00	\$20,00
TOTAL			\$50,00

Tabla 16. Presupuesto Tentativo Campaña Externa 4

Campaña 5

Problema.

Es necesario mayor conocimiento por parte de los medios de comunicación sobre Fundación CRISFE y la ayuda que esta brinda a la comunidad.

Nombre.

Conoce la trascendencia

Objetivo específico.

- Dar a conocer a Fundación CRISFE y sus acciones a los medios de comunicación, para que de esta manera se construya una relación con los mismos, y la organización tenga mayor presencia en estos.

Mensaje.

Fundación CRISFE es una organización con varios ejes de acción y programas que han fomentado el desarrollo en el Ecuador, lo cual debe darse a conocer a la comunidad.

Público.

Medios de comunicación

Estrategias**Expectativa.**

- Envío de tubo de ensayo.

Informativa.

- Un día en la Casa Muyu

Recordación.

- Caja de regalo: continúa la trascendencia

Tácticas**Expectativa.**

Para generar expectativa, se les enviará a los medios en los cuales CRISFE tenga interés, un tubo de ensayo, con un mensaje dentro que dirá: “Conoce la fórmula de la trascendencia”. De esta manera, se desea empezar a generar interés en los medios sobre las acciones que emprende CRISFE, y cómo estas han ayudado a la sociedad ecuatoriana a trascender.



CONOCE LA FÓRMULA DE LA TRASCENDENCIA



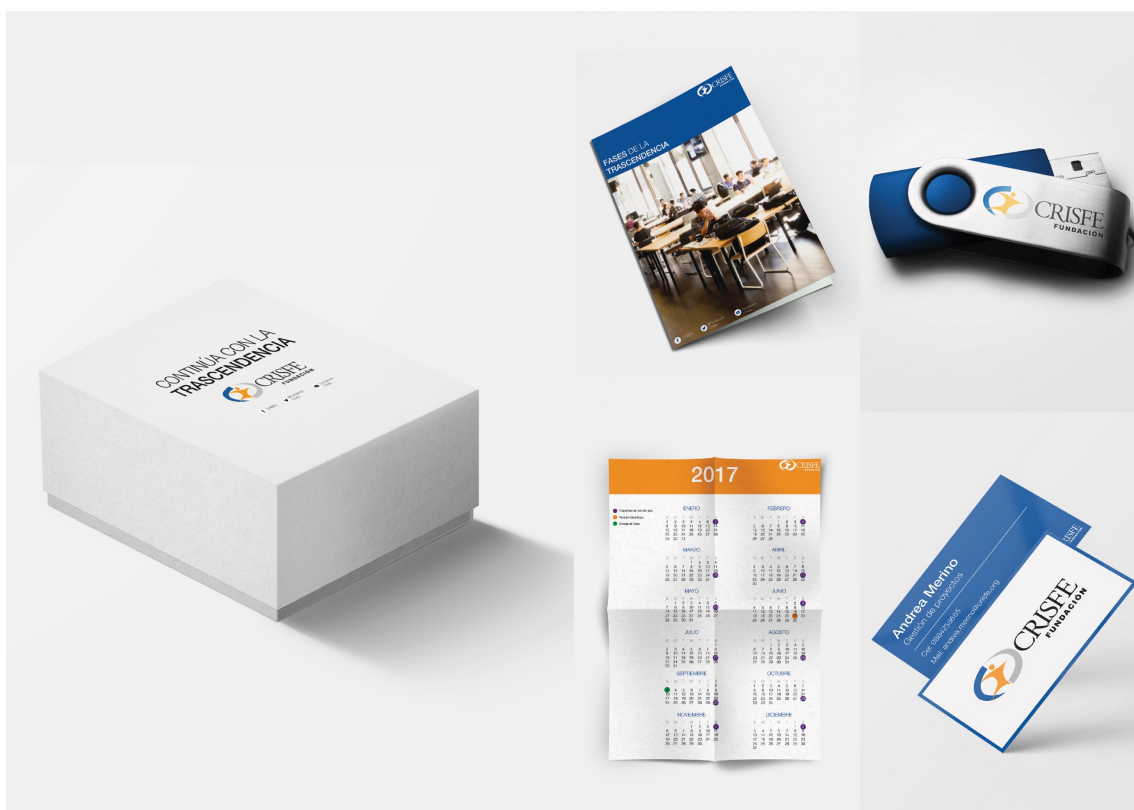
Informativa.

Se les invitará a los medios a un cóctel, con el objetivo que conozcan la Casa Muyu de Fundación CRISFE. En el mismo, los distintos emprendedores y personas que se han beneficiado a través de la inclusión laboral que ofrece este programa, es decir, que ya han trascendido con ayuda de la fundación, contarán sus experiencias y les harán conocer la Casa Muyu a los medios invitados. Adicionalmente, se invitará a Diego Oquendo a contar como invitado de honor, representando a los medios de comunicación.



Recordación.

A los medios que asistan al evento se les entregará una caja de regalo, con el objetivo de que “continúen con la trascendencia”, haciendo alusión a que darán a conocer a CRISFE y las acciones de la fundación para trascender. Esta caja contendrá una memory flash con el logo de la fundación. Además, la caja llevará las tarjetas de presentación con la información de contacto de la persona en CRISFE que manejaría la relación con los medios, un pequeño calendario que tendrá marcada la fecha de futuros programas de voluntariado, o eventos importantes con los emprendedores, y un pequeño panfleto con el resumen de la información de los programas y ejes de Fundación CRISFE.



Presupuesto tentativo

PRESUPUESTO			
PIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tubo de Ensayo	30	\$1,00	\$30,00
Diseño para Tubo de Ensayo	1	\$10,00	\$10,00
Diseño Invitación	1	\$10,00	\$10,00
Impresión Invitación	30	\$0,89	\$26,70
Caja de cartón de regalo	30	\$5,00	\$150,00
Memory Flash	30	\$8,00	\$240,00
Diseño Calendario	1	\$10,00	\$10,00
Impresión Calendarios	30	\$0,89	\$26,70
Diseño Panfleto	1	\$10,00	\$10,00
Impresión Panfletos	30	\$1,78	\$53,40
TOTAL			\$566,80

Tabla 17. Presupuesto Tentativo Campaña Externa 5

Presupuesto tentativo general

PRESUPUESTO		
CAMPAÑA	VALOR	TOTAL
Campaña 1	\$1.362,00	\$1.362,00
Campaña 2	\$110,00	\$110,00
Campaña 3	\$757,85	\$757,85
Campaña 4	\$50,00	\$50,00
Campaña 5	\$449,10	\$566,80
TOTAL		\$2.846,65

Tabla 18. Presupuesto Tentativo Campañas Externas General

Honorarios de Servicios de Com.	\$500,00
---------------------------------	----------

Cronograma tentativo

TRASCENDENCIA																								INFORMACIÓN A CONSIDERAR	
CAMPAÑA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				
SEMANA	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3		S4
Campaña 1: Ayudando Trascendemos			Expectativa	Expectativa		Recordación	Recordación	Recordación																	* Las estrategias de recordación son a largo plazo, pues su propósito es mantener la información comunicada durante la campaña. * Es importante que las redes sociales se mantengan activas constantemente una vez que termine la campaña, pues de esta manera se las podrá continuar repotenciando y además desarrollar un Instagram para CRISFE en el futuro.
Campaña 2: Nuestras Ideas Trascienden con CRISFE									Expectativa	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación												
Campaña 3: CRISFE en tu camino hacia la Trascendencia																	Expectativa		Recordación	Recordación	Recordación	Recordación			
CAMPAÑA	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
SEMANA	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Campaña 4: CRISFE Trasciende	Expectativa	Expectativa	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación																
Campaña 5: Conoce la Trascendencia													Expectativa	Expectativa			Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	Recordación	

Expectativa
Informativa
Recordación

Tabla 19. Cronograma Tentativo Campañas Globales

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En síntesis, tras la realización de la auditoría de comunicación interna en Fundación CRISFE se lograron establecer cuatro problemas comunicacionales a nivel de identidad, herramientas de comunicación y clima laboral. Posteriormente a determinar esto, se elaboraron cuatro campañas de comunicación interna que toman en cuenta las necesidades de la colaboradora no vidente, Ma. Augusta Granda, y además repotencian elementos esenciales de la identidad de CRISFE a través de estrategias comunicacionales simples y claras. El concepto de la “Teoría del Cambio” en el que se basaron las mismas, reforzó este mismo objetivo, pues esta teoría es la esencia de CRISFE y de las acciones que deben seguir sus colaboradores, con lo cual se afianzaba más el sentido de pertenencia a la organización y el conocimiento de esta teoría que ha sido difícil de lograr para Fundación CRISFE.

En cuanto a las campañas externas, estas fueron elaboradas para mejorar y desarrollar la comunicación de CRISFE con cinco de sus públicos externos: voluntariado corporativo, becarios, comunidad en general, medios de comunicación y emprendedores. La organización cuenta con varios aspectos positivos en cuanto a la elaboración y puesta en marcha de sus distintos programas, ayudando ya a varias comunidades. No obstante, hace falta que la misma desarrolle el conocimiento de estas características en sus distintos públicos externos a través de campañas de comunicación global y distintas herramientas estratégicas y directas. Adicionalmente, Fundación CRISFE cuenta con el material para potenciar sus redes sociales, sin embargo, es muy importante que el manejo de las mismas sea constante, e incluso delegar a una persona específica para que se encargue de las mismas, con el objetivo de continuar desarrollando su imagen corporativa a través de las mismas, pues en la actualidad esto no se realiza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, J. (febrero, 2015). *Comunicación y cultura. Conceptos básicos para una teoría antropológica de la comunicación*. México: UNAM. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde:
https://www.researchgate.net/publication/280718500_Comunicacion_y_cultura_Conceptos_basicos_para_una_teor%C3%ADa_antropol%C3%B3gica_de_la_comunicacion
- Amorós, P. (s/f). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 24 de noviembre, 2016 desde: <http://www.aragon.es/consumo/bibliodigital/16310.pdf>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S. L.
- Arce, E. (abril, 2013). *Los stakeholders y sus compromisos bilaterales*. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde:
https://www.researchgate.net/publication/236162671_LOS_STAKEHOLDERS_Y_SUS_COMPROMISOS_BILATERALES_STAKEHOLDERS_AND_THEIR_BILATERAL_COMMITMENTS
- Brandolini, A., González Frígoli, M. & Hopkins, N. (2009). Conceptos claves de comunicación interna. *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. (pp. 25 – 36). Buenos Aires: La Crujía
- Brandolini, A., González Frígoli, M. & Hopkins, N. (2009). Conceptos claves de comunicación interna. *Los canales de comunicación interna y su sinergia*. (pp. 85 – 109). Buenos Aires: La Crujía.

Brandolini, A. González Frígoli, M. & Hopkins, N. (2009). Conceptos claves de comunicación interna. *La Comunicación Interna*. (pp. 8 – 41). Buenos Aires: La Crujía.

Brandolini, A., González Frígoli, M. & Hopkins, N. (2009). Conceptos claves de comunicación interna. *Planificación de las Comunicaciones Internas*. (pp. 37 – 72). Buenos Aires: La Crujía.

Cabrera, M. & Almnsa, A. (2016). *El director de las relaciones públicas en las grandes empresas españolas*. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde: [file:///Users/alejandraortega/Downloads/Dialnet-ElDirectorDeRelacionesPublicasEnLasGrandesEmpresas-5578432%20\(1\).pdf](file:///Users/alejandraortega/Downloads/Dialnet-ElDirectorDeRelacionesPublicasEnLasGrandesEmpresas-5578432%20(1).pdf)

Cancino, C. & Morales, M. (diciembre, 2008). Responsabilidad Social Empresarial. *Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de Economía y Negocios de la Universidad de Chile*. No. 1, pp. 1 – 58.

Costa, J. (2005). *Master DirCom, Los profesionales tienen la palabra*. España: Universidad de Medellín.

Costa, J. (2009). La Cultura de Comunicación. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. (pp. 143 – 189). Buenos Aires: La Crujía.

Costa, J. & Villafañe, J. en Cusot, G. (2016). *Identidad e Imagen en la organización*. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde: <https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/content/63113/viewContent/552320/View>

Currás, R. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde:

file:///Users/alejandraortega/Downloads/Dialnet-

IdentidadElImagenCorporativasRevisionConceptualElInt-3233182%20(1).pdf

Cusot, G. (2016). *Elementos de los rasgos culturales de una organización*. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde: <https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/content/63113/viewContent/552321/View>

Cusot, G. (2016). *Rasgos físicos de Indentidad*. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde: <https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/content/63113/viewContent/552323/View>

Dávila, A. & Gómez, J. (diciembre 2008). *Responsabilidad social empresarial: un reto para la industria química*. Recuperado el 24 de noviembre, 2016 desde: http://sega.beta.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2009/04/27/Responsabilidad_social_empresarial_un_reto_para_la_industria_quimica.pdf

De Castro, A. (enero, 2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.

EcuRed. (s/f). *Comunicación*. Recuperado el 24 de noviembre, 2016 desde: <https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n>

Elías, J. & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la Comunicación Interna: la Intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Etkin, E. (2008). Auditoría de Comunicación. *El recorrido metodológico de la auditoría*. (pp. 61 – 72). Buenos Aires: La Crujía.

Fanjul, C. (Julio, 2008). *La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa*. Recuperado el 24 de noviembre, 2016 desde:

https://www.researchgate.net/publication/46276049_La_importancia_de_la_comunicacion_no_verbal_en_la_configuracion_de_la_imagen_corporativa

Fernández, D. & Merino, A. (2005). *¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores*. (pp. 38 – 53). Madrid: Portal Univesia S.A.
Recuperado el 1 de diciembre, de 2016 desde:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300703>

Golden + Ritter & Partners, en Cusot. (2016). *Reputación corporativa*. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde:
<https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/content/63113/viewContent/552322/View>

IESE. (noviembre, 2009). La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman. *Newsletter No. 5*. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde:
http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf

Lacasa, A. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. España: Gestión 2000

Morales, O. (2005). El Verdadero Valor de la Comunicación. *Master DirCom*. (pp. 107 – 126).
Universidad de Medellín.

Muñiz, R. (s/f). *La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa*. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen%2C-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm>

Mut, M., & Brea, E. (s/f). *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario*. Recuperado el 1 de diciembre, 2016 desde:

http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum_2003_39.pdf?sequence=1

Ortega, A. (31 de octubre, 2016). *La Auditoría de Comunicación Interna*. [apuntes de clases].

Saló, N. (s/f). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*.

España: Barcelona Management Review.

Sánchez, M. & Barriuso, M. (2007). *Explorando la relación entre la reputación corporativa y el*

employer branding. Recuperado el 24 de noviembre, 2016 desde:

https://www.researchgate.net/publication/28143669_Explorando_la_relacion_entre_la_reputacion_corporativa_y_el_employer_branding

Thompson, I. (octubre, 2008). *¿Qué es Comunicación?* Recuperado el 24 de noviembre, 2016

desde: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>

ANEXO A: ENCUESTA DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Evaluación de Comunicación

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario en Fundación CRISFE. Además, se desea determinar cómo se desarrolla la comunicación dentro de la organización.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación e implementar un plan de acción.

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

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

1. Área _____

A nivel de Identidad

1. **Conoce usted, ¿cuál es la misión de CRISFE?**

SI ___

NO ___

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pase a la pregunta 3.

2. **Encierre con un círculo la letra que corresponda a la misión de Fundación CRISFE.**

- a. Mejorar la calidad de vida de las personas en la sociedad ecuatoriana a partir del fortalecimiento de capacidades y competencias con acciones sostenibles y duraderas.
- b. Impulsar el crecimiento del Ecuador a través de la educación, con acciones planificadas y duraderas que generen un impacto a largo plazo.
- c. Impactar positivamente en la vida de las personas en el Ecuador, a través del fortalecimiento de sus capacidades y competencias, basado en modelos sostenibles, con énfasis en educación, emprendimiento y desarrollo territorial.
- d. Ninguna de las anteriores

3. **Conoce usted ¿cuál es la visión de Fundación CRISFE?**

SI ___

NO ___

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pase a la pregunta 5.

4. Encierre con un círculo la letra que corresponda a la visión de Fundación CRISFE

- a. Con trabajo en equipo, ser el referente de las mejores soluciones en gestión de recursos, para el desarrollo de las personas.
- b. Ser el referente nacional desde la sociedad civil en el desarrollo humano y socioeconómico a través de la implementación de proyectos y la articulación de aliados.
- c. Ser la fundación promotora del progreso de la sociedad ecuatoriana, a través de distintos programas que trabajan por el desarrollo tanto socioeconómico, como cultural del Ecuador.
- d. Ninguna de las anteriores

5. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los **siete que mejor identifican a Fundación CRISFE?**

- | | | | |
|---------------------|-----|---------------|-----|
| a) Humildad | ___ | g) Servicio | ___ |
| b) Responsabilidad | ___ | h) Compromiso | ___ |
| c) Confianza | ___ | i) Integridad | ___ |
| d) Trascendencia | ___ | j) Liderazgo | ___ |
| e) Excelencia | ___ | k) Empatía | ___ |
| f) Actitud Positiva | ___ | | |

6. Marque los colores corporativos de Fundación CRISFE

- | | | | |
|---------------|-----|-----------|-----|
| a. Negro | ___ | d. Azul | ___ |
| b. Anaranjado | ___ | e. Blanco | ___ |
| c. Verde | ___ | f. Gris | ___ |

7. De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de Fundación CRISFE



8. ¿Cuáles son los tres ejes en los que se fundamenta Fundación CRISFE?

- a. Educación, desarrollo personal y emprendimiento

- b. Emprendimiento, gestión social y progreso comunitario
- c. Educación, emprendimiento y gestión social
- d. Desarrollo personal, progreso comunitario y gestión social
- e.

9. Señale con una X los **tres** objetivos estratégicos de Fundación CRISFE

- a. Garantizar la calidad y el alcance de nuestro servicio a través del desarrollo del Modelo de Intervención de CRISFE ____
- b. Desarrollar el afianzamiento de nuestros servicios a través de modelos de intervención ____
- c. Gestionar alianzas que permitan ampliar el Modelo de Intervención ____
- d. Fortalecer el capital humano para lograr un equipo sinérgico que construye la cultura organizacional ____
- e. Trabajar con distintas alianzas que permitan garantizar el desarrollo de modelos de intervención ____

A nivel de Comunicación / Herramientas

10. Señale las **3** herramientas de comunicación principales por las cuales usted se informa diariamente sobre el trabajo oficial en CRISFE

- a. Intranet _____
- b. Correo Electrónico --- ____
- c. Reuniones del área _____
- d. Rumores _____
- e. Grupos de Whatsapp _____
- f. Boletines Internos _____
- g. Cartelera _____
- h. Sit and Watch _____
- i. Plataforma de Gestión de Conocimiento _____

11. **Califique** - encerrando dentro de un círculo - las siguientes herramientas de comunicación según su grado de utilidad. (Siendo, 1 muy malo y 4 excelente)

- a. Intranet 1 2 3 4
- b. Correo Electrónico 1 2 3 4

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| c. Reuniones del área | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. Rumores | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e. Página web | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f. Boletines Internos | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g. Cartelera | 1 | 2 | 3 | 4 |
| h. Sit and Watch | 1 | 2 | 3 | 4 |
| i. Plataforma de Gestión de Conocimiento | 1 | 2 | 3 | 4 |

12. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe **diariamente**. **Señale 2.**

- | | |
|---------------------------------|-----|
| a. Temas referentes al trabajo | ___ |
| b. Información Institucional | ___ |
| c. De la dirección ejecutiva | ___ |
| d. De las líneas de supervisión | ___ |
| e. De compañeros de trabajo | ___ |

13. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre CRISFE para que se incluya en las herramientas de comunicación? **Señale 3.**

- | | |
|---|-----|
| a. Decisiones Institucionales | ___ |
| b. Sociales (cumpleaños, buenas noticias) | ___ |
| c. Responsabilidad Social | ___ |
| d. Proyectos Nuevos | ___ |
| e. Nuevas cuentas o clientes | ___ |
| f. Talleres, seminarios, etc. | ___ |
| g. Noticias sobre proyectos / actividades cumplidas | ___ |
| h. Noticias nacionales y de interés público | ___ |

A nivel de clima laboral

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

	SI	NO
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce bien mi trabajo		
Me evalúa de forma justa		
Se preocupa de escucharme		
Me exige de forma razonable		

15. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre **las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato (poner nombre de su superior)**: _____

	SI	NO
Sabe escuchar		
Da buen ejemplo		
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos		
Identifica los objetivos en su área de forma clara		
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos		
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos		
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos		
Toma decisiones de forma eficaz		
Comunica de forma clara y efectiva		
Demuestra dotes de liderazgo		

16. Según su opinión, ¿de qué forma se transmite la información en CRISFE? Escoja solo **una** opción de las siguientes:

- a. De la línea de supervisión al colaborador ____
- b. De colaborador a línea de supervisión ____
- c. Entre las áreas ____
- d. Entre compañeros ____

17. ¿A través de qué medio le gustaría que su línea de supervisión se comunique con usted?

Escoja 2 opciones de las siguientes:

- a. Oficio ____
- b. Reunión de área ____
- c. Personalmente ____
- d. Correo electrónico ____
- e. Memo ____
- f. Llamada telefónica ____

18. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia de mejora institucional, operacional o comunicacional a la organización?

SI NO

19. Si respondió sí, ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Línea de Supervisión ____
- Dirección Ejecutiva ____
- Consultor de Recursos Humanos /personal ____
- Otro (Por favor especifique) ____

20. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta que obtuvo al realizar su sugerencia?

Completamente satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
-----------------------------	------------	--------------------	--------------------	--------------	-------------------------------

21. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por Fundación CRISFE

	SI	NO
Actualizada: Está al día, adaptada al momento presente.		
Oportuna: Se la comunica en el momento apropiado.		
Precisa: Puntual, se entiende con claridad.		
Necesaria: Comunica información importante e imprescindible.		
Suficiente: Adecuada para cubrir lo necesario.		
Fiable: confiable y segura.		

22. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

- | | | | |
|------------------|-----|---------------------|-----|
| a. Fácil | ___ | f. Interesante | ___ |
| b. Técnico | ___ | g. Rutinario | ___ |
| c. Aburrido | ___ | h. Sin perspectivas | ___ |
| d. Satisfactorio | ___ | i. Cansado | ___ |
| e. Seguro | ___ | j. Motivante | ___ |

23. Enumere los aspectos que usted. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

- a. Organización _____

- b. Efectividad _____
- c. Severidad _____
- d. Honestidad _____
- e. Relaciones humanas _____
- F. Comunicación asertiva _____

24. Especifique los aspectos que a usted le gustaría que mejore Fundación CRISFE. Escoja máximo 2.

- a. Organización _____
- b. Efectividad _____
- c. Severidad _____
- d. Honestidad _____
- e. Relaciones humanas _____
- f. Comunicación asertiva _____
- f. Otra (Por favor, especifique) _____

25. ¿Qué tan satisfecho está usted con la comunicación interna que se maneja en CRISFE?

Completamente satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
-----------------------------	------------	--------------------	--------------------	--------------	-------------------------------

26. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre la organización y los colaboradores?

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de Fundación CRISFE un excelente lugar de trabajo.