

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

INCORPORAR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA FUNDACIÓN  
MISIONEROS DIVINA REDENCIÓN SAN FELIPE NERI (FUMDIR) PARA  
POSICIONARLA COMO UNA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS SIN  
ÁNIMO DE LUCRO A COMUNIDADES VULNERABLES

XIOMARA ROJAS MARTINEZ

Monografía para optar por el título de  
Comunicación Social y Periodismo

Directora

Lydda Gaviria

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

CHÍA, CUNDINAMARCA

2014

INCORPORAR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA FUNDACIÓN  
MISIONEROS DIVINA REDENCIÓN SAN FELIPE NERI (FUMDIR) PARA

POSICIONARLA COMO UNA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS SIN  
ÁNIMO DE LUCRO A COMUNIDADES VULNERABLES

XIOMARA ROJAS MARTINEZ

Monografía para optar por el título de  
Comunicación Social y Periodismo

Directora

Lydda Gaviria

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
CHÍA, CUNDINAMARCA

2014

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## AGRADECIMIENTOS

Durante cinco años, desde el primer día que entré a la universidad, mis padres siempre estuvieron para mí, con un apoyo incondicional en cada circunstancia, dificultad o logro en mis estudios.

A ellos les debo todo, gracias a sus enseñanzas y formación tuve un buen desempeño académico que ahora termina con esta monografía. Gracias a Dios he sido bendecida al tenerlos y ahora me acompañan en estos momentos al culminar esta etapa de mi vida; a mi hermano por sus consejos y aportes durante mi carrera profesional.

Un agradecimiento muy especial a la profesora Lydda Gaviria por su orientación y dedicación en la realización de esta investigación, sin ella no habría sido posible desarrollar este trabajo que hace parte de mi formación personal y profesional.

## Contenido

Índice de Gráficas .....	8
Índice de Figuras.....	8
Índice de Anexos.....	9
Índice de Tablas.....	9
RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
CAPÍTULO II OBJETIVOS.....	15
JUSTIFICACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	16
CAPÍTULO III .....	17
EL ESTADO DEL ARTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	17
CAPÍTULO IV MARCO CONCEPTUAL.....	19
Fundaciones y Organizaciones no gubernamentales (ONG).....	20
La Identidad y la Imagen Corporativa en las Fundaciones y ONG.....	23
Imagen Institucional .....	29
CAPÍTULO V MARCO TEÓRICO.....	34
¿Qué es la Comunicación?.....	35
El Departamento de Comunicaciones.....	36
Comunicación Externa.....	38
Comunicación Interna.....	38
CAPÍTULO VI METODOLOGÍA .....	42
Desarrollo de la presente investigación a partir de la llamada Investigación – Acción Participativa (IAP).....	43
Comunidad donde se desarrolla la investigación: Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIR) .....	44
Su Marco Legal .....	45
Misión .....	47

Visión .....	47
Objetivos de Calidad .....	47
Justificación para llevar a cabo las propuestas de comunicación .....	53
b) Recolección de información.....	54
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN .....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	71
ANEXOS .....	73
Referencias Bibliográficas.....	90

### **Índice de Gráficas**

Gráfica 1 Sexo y Edad.....	57
Gráfica 2 Antigüedad en el cargo .....	58
Gráfica 3 Nivel de escolaridad y Tecnología de uso personal .....	59
Gráfica 4 Medio de comunicación de interacción e intercambio e información .....	60
Gráfica 5 Acceso a información, desempeño de funciones y recepción de mensajes .....	61
Gráfica 6 Relación personal y comunicación con el jefe inmediato .....	62
Gráfica 7 Mensajes de Comunicación interna .....	63
Gráfica 8 Motivación y Evaluación de la comunicación interna .....	64
Gráfica 9 Motivación y compromiso con la fundación.....	65
Gráfica 10 Características de la Página Web e importancia de la información interna .....	66

### **Índice de Figuras**

Figura 1 Departamento de Comunicaciones .....	19
Figura 2 Modelo IMI .....	31
Figura 3 Cronograma Publicación de Actividades .....	82
Figura 4 Organigrama Fundación Misioneros de la Divina Providencia San Felipe Neri.....	85
Figura 5 Flujograma de Comunicación Interna FUMDIR.....	86
Figura 6 Mapa de procesos FUMDIR.....	87

## Índice de Anexos

Anexo I Cronograma de Actividades de la Investigación.....	73
Anexo II Entrevista a Alexandra Díaz, Coordinadora de Emprendimiento y Responsabilidad Social de la Fundación Misioneros de la Divina Providencia San Felipe Neri.....	74
Anexo III Formato de la Encuesta aplicada a los empleados de la Fundación.....	75
Anexo IV Asignación practicante de comunicación a la fundación FUMDIR.....	81
Anexo V Publicación del Cronograma de actividades de FUMDIR.....	82
Anexo VI Características y presupuesto de la Página WEB de FUMDIR.....	83
Anexo VII Organigrama de la Fundación y mapa de procesos.....	85
Anexo VIII Flujograma de Comunicación Interna de FUMDIR.....	86
Anexo IX Mapa de procesos de FUMDIR.....	87
Anexo X El Departamento de Comunicaciones de FUMDIR.....	87
Anexo XI Funciones del Comunicador a cargo del Departamento Comunicaciones.....	88

## Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación ONG y Fundación.....	23
Tabla 2 Imagen Corporativa – Identidad Corporativa.....	29

# INCORPORAR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA FUNDACIÓN MISIONEROS DIVINA REDENCIÓN SAN FELIPE NERI (FUMDIR) PARA POSICIONARLA COMO UNA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS SIN ÁNIMO DE LUCRO A COMUNIDADES VULNERABLES

## RESUMEN

El presente trabajo monográfico da cuenta de una propuesta para diseñar un plan estratégico, aspecto vital de la cultura organizacional, que facilite la creación del Departamento de Comunicaciones en la Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIR), entidad sin ánimo de lucro dedicada a la atención de población vulnerable y diversamente hábil, mediante capacitación, rehabilitación integral, formación e inserción familiar en la Localidad Once de la ciudad de Bogotá.

El estudio con un enfoque cualitativo y cuantitativo, se trabaja bajo la Investigación - Acción Participativa (IAP) que se enfoca en la identificación de las carencias y debilidades en comunicación de la Fundación y, a partir de éstas, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión en materia de Comunicación Interna que como lo afirma Ritter, M. (2008) "...es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones" (p. 8); y proponer una gestión en Comunicación Externa integrando las técnicas disponibles para consolidar uno de los activos más valiosos del campo empresarial: el poder de la imagen corporativa, la credibilidad y la fiabilidad.

## **ABSTRACT**

This monograph outlines a proposal to design a strategic plan, vital aspect of organizational culture, which facilitates the creation of the Department for Communication at Divine Redemption Serving San Felipe Neri (FUMDIR by its acronym in Spanish), a nonprofit foundation dedicated to care of vulnerable and diversely skilled people through training, comprehensive rehabilitation and family relationships in the Parish number Eleven in Bogotá.

The study with a qualitative and quantitative approach, was performed following the Research - Participatory Action (IPA by its acronym in Spanish) that focuses on identifying gaps and weaknesses in communication of the Foundation and, from them, contribute to the creation of information spaces, participation and review in Internal Communication as stated by M. Ritter (2008) "... it is through it as people achieve understanding, coordination and cooperation that facilitate the growth and development of organizations" (p. 8); and to propose a management in external communication integrating available techniques in order to consolidate one of the most valuable assets of the business field: the power of the corporate image, credibility and reliability.

## **INTRODUCCIÓN**

Las relaciones que se dan entre los miembros de una empresa o entidad se originan como producto de la comunicación, son procesos donde se intercambian y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se encuentra sentido a ser parte de ésta.

Actualmente, la comunicación como función básica de los seres humanos, se convierte en motor de aceleración de procesos científicos e información instantánea que generan grandes transformaciones en un mundo globalizado por ésta, gracias al valor agregado de la tecnología.

El estudio busca establecer la importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas en general y empresas sin ánimo de lucro en particular, prestadoras de servicios públicos; evidenciar la importancia de la comunicación como medio de unificación en el campo de actividades empresariales, y mediante la metodología de Investigación-Acción Participativa (IAP) proponer actividades concretas en la Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIR); y proponer y realizar cambios que propicien una información más eficaz, aplicando según Myers M. y Myers G. (1982) la enorme fuerza que significan los procesos de comunicación que permiten enlazar y coordinar las conductas de las poblaciones con un fin organizado.

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Esta investigación se basa sobre la importancia de la Comunicación Organizacional y el Departamento de Comunicaciones en una organización sin ánimo de lucro.

El desarrollo de la presente investigación busca dar respuesta a la premisa general:

¿Cuál es la importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas en general y de las empresas sin ánimo de lucro en particular, prestadoras de servicios públicos?

Retomando algunos autores especialistas en Comunicación Organizacional se visualiza que cuando la comunicación se aprecia en su conjunto, las diversas áreas que forman parte de la misma trabajan de forma coordinada e integrada para lograr la máxima eficiencia en situación de crisis.

La gestión de comunicación de una empresa o institución engloba diversos asuntos, dentro de los que debe situarse a la comunicación en crisis. Dicha crisis, como afirma Fink (1986) (citado por Suárez, P. 2010, p. 1 - 43), se caracteriza “por una etapa de incubación, cuando aparecen los primeros síntomas que anuncian una posible crisis y que si son detectados permiten a las empresas actuar e intentar minimizar los efectos”. Una segunda etapa es la crisis en sí misma, siendo la más dura con un efecto físico y emocional en la empresa. Seguidamente una etapa de crisis crónica extendida en el tiempo, con momentos de recuperación y recaída; luego el final de la crisis con la resolución donde se aprecia que la crisis ya no es una amenaza para los intereses de la empresa.

Generalmente, las empresas escogen su modelo de gestión organizacional, pero olvidan seleccionar igualmente un modelo de comunicación, después de llevar a cabo un análisis de sus necesidades, debilidades y fortalezas. Como consecuencia de lo anterior, al no tener claras sus necesidades comunicativas, solo piensan en la comunicación en los momentos de crisis.

Otro aspecto importante, quizás desapercibido por muchas organizaciones, es lo referente al cambio como manifestación significativa para los intereses de la organización empresarial. La rapidez y continuidad de todo tipo de transformaciones, la interconexión y la anticipación del futuro son temáticas de evidente importancia en las agendas de discusión de organismos nacionales e internacionales.

Continuamente surgen problemas y desafíos donde las empresas y sus integrantes no están preparados para afrontarlos, y es en este instante que se requiere un mejoramiento en la capacidad de adaptación frente a las exigencias del medio interno y externo.

Dicho mejoramiento en la capacidad de adaptación se traduce operacionalmente como competencias claves para la Comunicación Organizacional, definidas por Pacheco, R. (2005) como:

Un conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo de resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad. (p. 72)

Sumado a las competencias claves es importante tener en cuenta que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, surgiendo la necesidad de buscar mecanismos para manejar los escenarios de Comunicación Interna y Externa a futuro, para no afectar la motivación, rentabilidad y sentido de pertenencia en la misma.

Cabe destacar en última instancia, que en la creación e integración de la Comunicación en una ONG o fundación es necesario contar con habilidades y conocimientos sobre este tema y muchos otros de actualidad. Scott, A. Parnetti, C. Prasad, C. Turitz, S. (2003) señalan las siguientes:

- Comprensión de las condiciones socio – económicas y de cómo afectan a las comunidades a las que desean atender.
- Conocimiento de las instituciones y redes existentes involucradas con problemas similares.
- Conocimiento de las leyes locales que rigen al sector de organizaciones sin fines de lucro.

- Experiencia contable y, en particular, conocimiento de la administración de fondos y leyes fiscales.
- Contacto con organizaciones o personas que pueden brindar apoyo
- Conocimiento de organizaciones no gubernamentales (ONG´s), particularmente sobre cómo se administran, qué estructura y necesidades pueden tener. (p. 12)

Para dar solución a problemas de Comunicación Organizacional en las empresas sea cual fuere su actividad o razón social, se debe establecer un liderazgo desde el Departamento de Comunicaciones de la entidad cuya acción efectiva impulse el trabajo en equipo de las diversas áreas de la organización, lo que permite el fortalecimiento de la Comunicación Externa e Interna, se impedirá o derribará las barreras existentes y alcanzar una comunicación exitosa.

## **CAPÍTULO II      OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar la importancia que tiene en instituciones sin ánimo de lucro y prestadoras de servicios sociales como las ONG la creación de un Departamento de Comunicaciones para generar su posicionamiento.

### **Objetivos específicos**

- Analizar de qué manera los conceptos de la Comunicación Corporativa podrían integrarse en una entidad prestadora de servicios sociales sin ánimo de lucro.
- Realizar el diagnóstico de la entidad para identificar cuál es el Plan de Comunicaciones y estrategias más adecuados.
- Aplicar conceptos como Imagen Corporativa, Modelo de Comunicación, Posicionamiento de Imagen, Comunicación Interna y Externa, Plan Estratégico

en la creación de un Departamento de Comunicaciones de la entidad identificada.

## **JUSTIFICACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Como lo afirma Ocampo, M. (2011), el impacto de la Sociedad del Conocimiento en la dinámica mundial integrada a los sistemas de comunicación, obliga generalmente a las empresas, a estar alerta para afrontar los retos cotidianos del entorno, a través de sus Departamentos de Comunicaciones, con sus planes y estrategias; sin embargo en momentos de crisis no se corrigen estos planes y estrategias y las situaciones resultan incontrolables.

La causa principal en ocasiones radica en la ausencia total del Departamento de Comunicaciones, lo que ocasiona ineficiencia operativa en la planificación y en la gestión organizacional frente al incremento de la diversidad en situaciones y niveles emergentes que vulneran primero la motivación de los integrantes en las empresas y por ende su productividad.

Actualmente la comunicación se plantea como eje central de toda organización porque es el medio para mantener relaciones armoniosas con públicos y audiencias de interés.

Al plantearse la comunicación como el eje central en la organización se requiere de una idea inicial, y de una estrategia, caracterizadas como innovadoras, que se conviertan en un vehículo para un mejor desarrollo de la comunicación organizacional en las empresas y como vehículo de asertividad será el Departamento de Comunicaciones.

## CAPÍTULO III

### EL ESTADO DEL ARTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En este apartado se hace referencia al Estado del Arte de la Comunicación Organizacional mencionando aspectos que pueden tenerse en cuenta para la solución de la problemática de la presente Investigación-Acción Participativa.

Andrade R., Horacio (1991) en su obra *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, afirma que la Comunicación Organizacional es un fenómeno dado en toda organización empresarial y la define como un conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de dicha organización y de ésta con el medio.

Para su efectividad deben establecerse técnicas y actividades que faciliten el flujo de los mensajes entre los miembros de la comunidad empresarial y su medio externo, que proporcionen información acerca de los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Por su parte en su investigación llamada *La comunicación en la empresa*, Homs R., (1990) presenta una concepción similar definiendo la Comunicación Organizacional como un conjunto de programas que mejoran la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos.

Igualmente, en *La dimensión del propósito en la comunicación organizacional* Arrieta L., (1990) complementa que hay dos razones principales que un comunicador debe tener presente cuando de desarrollar el proceso de comunicación de una empresa se trate: influir en su público interno y externo, y satisfacer una necesidad, con el objetivo de que la comunicación sea efectiva, antes de realizar cualquier actividad para que sea clara, delimitada y adquiera validez para un propósito.

Especifica también como funciones propias de toda empresa en materia de comunicación las siguientes: Integración del personal, creación, apuntalamiento y manejo de imagen corporativa de la empresa interna y externamente. Una tercera función implica un diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organizacional que se da en la organización, como fin último afirma que la Comunicación Organizacional debe crear, reforzar y/o modificar en el personal de la organización o componentes del grupo una actividad positiva en la empresa.

Continuando con el barrido minucioso del Estado del Arte de la Comunicación Organizacional es pertinente mencionar *Organización, información y comunicación*, de Fernández C., (1991) quien plantea tres funciones de la comunicación en las organizaciones: producción, innovación y mantenimiento; la primera relacionada con cualquier actividad que resalte el trabajo central de la organización.

La innovación refiere a ideas percibidas como nuevas para la organización, es decir, decisiones que conlleven a un cambio en toda la empresa, y la función de mantenimiento se encarga de motivar al personal para integrar metas individuales con los objetivos organizacionales.

Todo lo anterior se considera indispensable para que el Plan de Comunicaciones de una empresa sea efectivo y, como afirma Ocampo, M., (2011) en su obra *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*, el Director de Comunicaciones debe tratar de que su trabajo se convierta en un lubricante que:

Permita a las partes su operación de acuerdo con el orden y a la programación establecida para cada una de ellas en virtud del todo. La segunda como el agente humanizador de la comunicación, traspasando su función de mero mediador, a la de orientador, facilitador y reconciliador de las partes, en continua cercanía con el establecimiento y construcción de las relaciones comunicativas. (p.25)

Por último, es necesario resaltar que el principio y finalidad de una empresa no debe enfocarse exclusivamente a su rentabilidad y productividad; también observar el crecimiento de las personas de la organización comenzando por darles espacios para ser escuchadas e incluidas en asuntos decisivos de la organización como estrategia para lograr pertinencia y convicción, y a la vez se refleje en la expresión máxima de productividad.

#### CAPÍTULO IV MARCO CONCEPTUAL

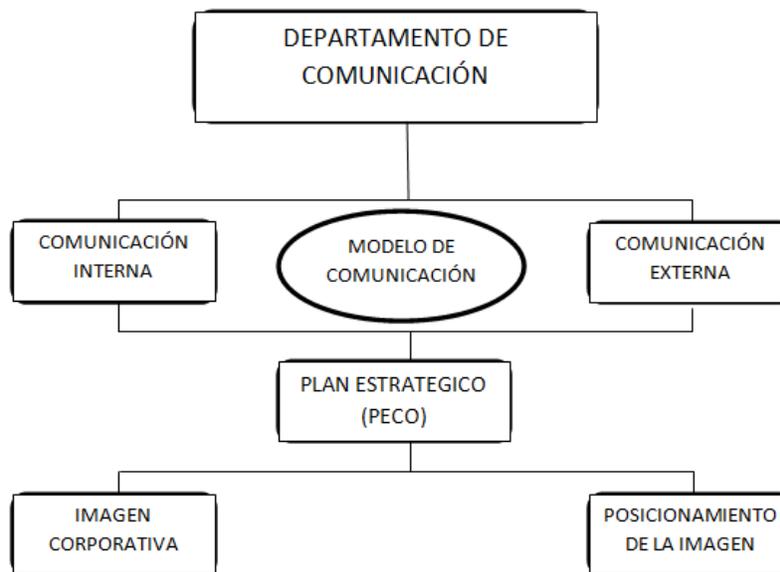


Figura 1 Departamento de Comunicaciones

Los conceptos que serán la base en esta investigación se han identificado y servirán para el sustento de las propuestas a realizar.

## **Fundaciones y Organizaciones no gubernamentales (ONG)**

Las fundaciones y las Organizaciones sin ánimo de lucro, las conocidas como ONG, son organizaciones sin ánimo de lucro cuyo fin es apoyar la lucha por reivindicaciones humanitarias y sociales.

La expansión de las ONG en los últimos años ha sido grande y actualmente se encuentran ONG a nivel nacional y a nivel internacional alcanzando apoyo de organizaciones globales como son las Naciones Unidas (ONU). Como su nombre lo indica, sus principales características son ser “no gubernamental”, no depender de los gobiernos ni de las empresas con fines de lucro, y gozan del derecho a la libertad de asociación. La conforman ciudadanos comunes y su financiación sí depende de fundaciones, empresas e incluso de gobiernos.

Las **fundaciones** tienen una fuerte relación con las ONG porque son entidades no gubernamentales “con una definición jurídica distinta” como también lo es su financiación que generalmente la proporciona su fundador/es quienes a la vez deciden su orientación y su actuar.

El origen de estas entidades se remonta hacia 1839 y se confirma su existencia en 1914, cuando en la Gran Guerra prestan su colaboración invaluable (Cruz Roja Internacional). Su calificación como “organización no gubernamental” empieza a ser conocido con la creación de Naciones Unidas en 1945 cuando se establece en el Artículo 71 del Capítulo 10 de la Carta de la ONU su *Estatus Consultivo*, especificando que no hacen parte de los gobiernos ni de los estados miembros de estos organismos multilaterales.

Durante ECOSOC (Febrero de 1950) con la Resolución 288 se definen como “organizaciones no gubernamentales internacionales”. Su expansión es rápida y se fundan de acuerdo al “estado del mundo”: aumentan en los buenos periodos globales y disminuyen en las crisis globales. Son el resultado de procesos de reestructuración de los estados y de contrarrestar los intereses de empresas capitalistas orientándose hacia las ayudas humanitarias, el desarrollo sostenible, la equidad de género, medio ambiente entre otras. En cuanto a su operación, pueden definirse como locales, regionales, nacionales o internacionales según sea su región de influencia.

Actualmente el término se utiliza más ampliamente porque la ONU considera que “cualquier organización privada que es independiente de la administración del gobierno puede ser llamada "ONG", siempre y cuando no tenga fines de lucro, no sea un grupo criminal o un partido de oposición.”

A pesar de que el término "organización no gubernamental" implica Independencia de los gobiernos, muchas ONG dependen en gran medida de éstos para su financiación; gozan de la confianza del público en general porque se dirigen a sus necesidades y a las preocupaciones de la población.

Existen otros términos para estas entidades: economía social (TSO); organizaciones sin ánimo de lucro (NPO); organización voluntaria (OV); organización de la sociedad civil (OSC); organización de movimiento social (SMO). Actualmente la lista de acrónimos es larga.

**Su forma jurídica depende de las leyes y prácticas del país donde tienen su origen. Podrían agruparse en:**

- No incorporadas y Asociación (Derecho) voluntaria
- Fideicomisos, caridad y fundaciones/organizaciones sin fines de lucro
- Las empresas no sólo con fines de lucro
- Entidades formadas o registradas bajo leyes especiales. (ONU)

En el cuadro a continuación se hace una comparación entre ONG y Fundación para comprender sus características y observar la relación con la fundación que se estudiará.

<b>Características de dos entidades</b>	
<b>Fundación</b>	<b>Organización no gubernamental (ONG)</b>
Sin fines de lucro	Son entidades privadas, sin ánimo de lucro, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus Estatutos, creada y gobernada independientemente de los organismos públicos.
Con patrimonio dedicado a la realización de fines de interés general	La <b>financiación</b> de actividades, generalmente proviene de diversas fuentes: subvenciones y concursos de organismos públicos y en menor medida de entidades privadas, presupuestos en las ayudas y el apoyo que prestan a estas organizaciones. Gracias a esos recursos las ONG desarrollan programas de desarrollo, sanidad, educación, etc.
Beneficiarios – colectivos genéricos o de personas	Las ONGs son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y al influir sobre las políticas nacionales y multilaterales adquieren cada vez un mayor protagonismo

Objetivos diversos: defensa de D.D.H.H. , cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social	Se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios.
Financiación: rentas de patrimonio propio, Donaciones de socios y otros	
<b>Fuente:</b> Asociación Española de Fundaciones y Organización de las Naciones Unidas (ONU)	

**Tabla 1 Comparación ONG y Fundación**

## **La Identidad y la Imagen Corporativa en las Fundaciones y ONG**

La expansión de las organizaciones no gubernamentales/fundaciones es muy relevante en estas últimas décadas, tanto a niveles nacionales como internacionales. Por ello estas entidades deben estar conscientes de que existen actualmente distintos instrumentos de comunicación relacionados con los temas que estas entidades trabajan y cuyo objetivo es dibujar la configuración de la imagen corporativa de dicho sector, instrumentos que sirven a los fines de sus organizaciones sin fines de lucro y empresas y juegan un rol principal.

Según López Lita (2006):

Cuidar y priorizar al máximo los elementos de comunicación se convierten en objetivos estratégicos en las organizaciones no gubernamentales puesto que es necesario que toda organización proyecte a sus públicos una

imagen nítida y positiva y que éstos, a su vez, la perciban de igual manera. Y continúa: gran parte de los procesos de comunicación en estas organizaciones se desarrollan con fines diversos, entre ellos sensibilizar a la opinión pública y obtener financiación. (p. 215)

También hacen parte de sus objetivos el fortalecer las relaciones con socios estratégicos y explorar toda clase de posibilidades ya que en el Siglo XXI se presenta un desafío para estas entidades que deberán afrontar con nuevas técnicas de gestión entre ellas con la Comunicación Corporativa.

Tanto empresas como organizaciones sin fines de lucro deben gestionar dos activos principales: **la identidad y la imagen**. Estos activos están inscritos en el área de Comunicación Corporativa o Institucional, área que se ha convertido en prioritaria para estas entidades y hace una gran diferencia respecto con aquellas que no gozan del aporte de la comunicación. Estos activos además les permiten a las entidades el reconocimiento y posicionamiento en la mente de sus públicos.

Y surgen preguntas como: ¿Qué es la Imagen Corporativa? ¿Cómo se forma? ¿Qué debe plantearse una ONG/Fundación para crear y hacer sostenible una excelente Imagen Corporativa? ¿Qué relación tiene con la Identidad Corporativa?

Es necesario conocer los fundamentos de estos conceptos, para su integración a la investigación que se propone realizar.

**Imagen:** se puede tomar el adagio que dice que “una imagen vale más que mil palabras” y esta palabra imagen entonces tiene un gran peso en las entidades porque va ligada con el posicionamiento de su quehacer.

Imagen no significa sólo nombre, slogan, logotipo, emblema, tipografía; la administración y el servicio en la entidad influyen en el público de las organizaciones y para que esa influencia sea permanente es necesario contar con elementos varios de comunicación de los cuales se habla más adelante.

Como lo afirma L. Carrillo (2009) en su ensayo *La importancia de la imagen corporativa*, la imagen corporativa es lo que se percibe inicialmente en una empresa a través de sus cualidades, características y atributos.

Continúa diciendo Carrillo que la Imagen Corporativa es la esencia de una organización, porque la define como empresa, le da características únicas y si es acertada en la creación de la misma la posiciona como exitosa. La imagen puede ser alterada o beneficiada por elementos externos: la competencia y el público.

Es necesario definir y planear la imagen que se quiere y se requiera para obtener los fines de las ONG/fundaciones y a la vez equipararla con lo que interesa que la opinión pública piense. Según C. Lozada (2002):

La Imagen Corporativa se define como el resultado global de la aprehensión personal de los atributos racionales y emocionales significativos asociados a una organización, y depende exclusivamente del receptor individual condicionado por su contexto social y grupal. Así es como la formación de la imagen es consecuencia de una recepción y asimilación individual por cuanto se crea en la mente del individuo para ser convertida posteriormente en un conjunto de creencias auspiciadas por un grupo de público que mantienen niveles similares de vinculación y expectativas con la organización. (p. 97)

C. Lozada (2002) continúa expresando: “cuando los públicos establecen su imagen sobre una organización, esa percepción, acertada o no, vale tanto como la realidad y, en muchos casos la sustituye” (p.93). Lo anterior se aplica como una estrategia de las organizaciones para consolidar en la mente de sus públicos, ciertos rasgos de identidad institucional lo suficientemente diferenciadores y positivos para propiciar comportamientos favorables hacia sus intereses.

Igualmente esto ocurre con el público interno, es decir, sus empleados quienes manejan un conjunto de significaciones y apreciaciones acerca del lugar en el que

trabajan, de las implicaciones de su labor, y también de los calificativos de la organización y sus productos.

Se puede afirmar que la Imagen Corporativa de una organización dependerá en gran parte de lo que el sujeto (externo e interno) es capaz de percibir, lo que es capaz de interpretar y es aquí precisamente donde entran los medios de comunicación como mediadores y potenciales generadores de la Imagen Corporativa, porque no sólo intervienen en los procesos de comunicación, sino que participan directamente en la formación de las imágenes de las organizaciones provocando cambios en los conocimientos de sus audiencias.

La Imagen Corporativa es un capital de gran valor, es costoso y es difícil de construir, aunque puede derrumbarse una imagen en pocos segundos. Por ello varios autores confirman que la Imagen Corporativa es estratégica. Entre ellos L. Carrillo plantea en su artículo La imagen corporativa debe ser planeada, la improvisación puede ser fatal (2009), y afirma que:

- a) Una Imagen Corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico;
- b) Una Imagen Corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios;
- c) Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, atrae inversionistas, genera confianza entre los públicos internos y externos;
- d) Una Imagen Corporativa firme crea un valor agregado a una empresa/ONG/fundación y asegura que esté un paso adelante de sus competidores;
- e) Una buena Imagen ayuda a la entidad a atraer a la gente necesaria para su éxito: clientes, socios y empleados. (Blog Imagen Corporativa L. Carrillo. Artículo 1)

En síntesis el valor de la Imagen Corporativa es vital y la comunicación es el eje del que parte y es la base de la expansión positiva de la imagen de las entidades. Y para tenerla funcionando de acuerdo a lo que las entidades requieren, es necesaria una buena planificación de ella.

## Identidad

A la identidad se la califica como corporativa y podría definirse como la forma de ser de una organización. Se construye con tres elementos:

- Un elemento fijo es su historia, la que comprende desde su creación hasta la actualidad. Otro elemento fijo es su razón social llámese asociación, fundación, cooperativa, ONG.
- Los rasgos que la definen son su filosofía, sus principios y las políticas de gestión, elementos que se reflejan en sus proyectos y actividades, que se adaptan a las necesidades del entorno y de sus públicos. Son los llamados rasgos dinámicos.
- Un elemento prioritario es la cultura calificada también como corporativa, que significa el comportamiento de la entidad, cómo implementa sus actividades y proyectos y cómo la observa el público, los socios, los trabajadores. También se consideran los valores de sus miembros y sus convicciones.

La estrategia para la Identidad Corporativa es hacerla presente en:

- La Visión, que significa lo que se quiere llegar a ser
- La Misión , donde se muestra cómo se va a cumplir la Visión
- La filosofía y las políticas se traducen en los proyectos que se desarrollan para cumplir la misión.

La Identidad Corporativa generalmente se traduce en “una Carta de Identidad”. Es un documento referente que permite conocer/comunicar sobre la organización. En este documento se integra la Historia, la Visión, la Misión, un resumen de sus quehaceres (proyectos).

Una ONG/Fundación debe considerar tener esa Carta de Identidad para facilitar que todos, empleados, sus públicos, beneficiarios y la sociedad en general

identifiquen en forma visual a la organización, su cultura, sus proyectos, su porvenir.

La relación entre Identidad Corporativa y Comunicación significa el inicio de cualquier estrategia de comunicación. Esa Identidad Corporativa debe ser dinámica, planificada y concreta.

En un Plan Estratégico es necesario incluir esos elementos que se han descrito: la Visión o sea el propósito de la entidad; la Misión o sea cómo va a alcanzar la Visión; y la filosofía y políticas que son las que orientan el quehacer de la entidad, y sin duda alguna son la base de las actividades de comunicación.

<b>Imagen Corporativa</b>	<b>Identidad Corporativa</b>
<b>La Imagen Corporativa</b> incluye la forma de actuar de la organización en su entorno económico, social o político en el que se mueve	<b>Identidad Corporativa</b> incluye imagen y cultura organizacional, el cómo la ven los colaboradores y los clientes
<b>La Imagen Institucional</b> la constituyen su estructura y la forma como la dirigen sus líderes, sus alianzas estratégicas, su cobertura geográfica	<b>La Identidad Corporativa</b> refleja Misión, Visión la filosofía, las políticas de la entidad

<p><b>Imagen Institucional</b>  La imagen de una empresa es su personalidad y así como en los seres humanos es lo que define su aceptación entre el público, depende de ella que se puedan lograr fácilmente los objetivos de la organización o por el contrario hacer que fracasen. Como cita Quiroga Homs, R. (1990) “tanto personas físicas como instituciones podemos controlar las características de nuestra imagen, siempre y cuando utilicemos los medios y estrategias adecuadas”.</p>	<p><b>La Identidad Corporativa</b> es conjunto de atributos asumidos como propios por la institución: servicio a sus colaboradores, servicios al cliente, competencia directas , calidad de sus productos o servicios</p>
	<p>La <b>Identidad Corporativa</b> incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen, como se ve la organización, como la ven sus colaboradores y como la ven los ciudadanos comunes</li> <li>• Cultura Organizacional. Es aquella que la diferencia de otras entidades, la singulariza y cultura es : valores, costumbres de la entidad</li> </ul>
	<p>Determina el clima laboral, la forma como se desarrollan sus integrantes y colaboradores. Genera su personalidad y estilo.</p>
<p><b>Definir qué quieren comunicar y cómo quieren que las perciban</b></p>	

**Fuente:** Inventaría. Comunicación Social.

**Tabla 2 Imagen Corporativa – Identidad Corporativa**

### **Un Modelo de Comunicación**

Los teóricos de la comunicación han venido proponiendo un modelo de comunicación: Emisor – Medio – Receptor, que fue producto de la información que los pilotos recibían durante la II Guerra Mundial. Este modelo no propone una

retroalimentación al emisor por parte del receptor, quien no tendrá la oportunidad de conocer si el mensaje enviado tuvo receptividad, tuvo acogida, fue entendido. El receptor a su vez no tendrá la oportunidad de comentar e informar si el mensaje que recibió fue de ayuda para su realidad cotidiana.

Este modelo formó parte de estructuras verticales como es la militar y después de la guerra el modelo fue adoptado por los medios masivos sin proponer cambios en la estructura y al aplicarlo a los medios los denominaron medios masivos de comunicación.

Una investigación operativa sobre comunicación realizada en el mundo rural, por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en los años 70/80, permitió proponer y trabajar un modelo de comunicación y M. Calvelo (2003) comenta sobre la construcción del modelo:

Para que un mensaje sea realmente de comunicación es imprescindible satisfacer ciertas condiciones: a) los instrumentos; b) los contenidos; c) los códigos de los mensajes; d) el nivel de tratamiento de los contenidos; e) el orden de exposición del mensaje y f) el momento de intercambio de los mensajes, deben ser establecidos, acordados, negociados, o definidos en función de los destinatarios de los mensajes producidos y de alguna de sus características. (p.17)

El receptor de los mensajes dejó su pasividad y se hizo partícipe en los procesos de comunicación. La investigación tuvo como resultado la formulación de un Modelo de Comunicación para el Desarrollo, un modelo eficiente para mejorar la vida de la población mediante el aporte del capital intangible “saber” y además recuperando sus valores culturales.

Este Modelo de Comunicación se ha llamado **Modelo I – M – I**

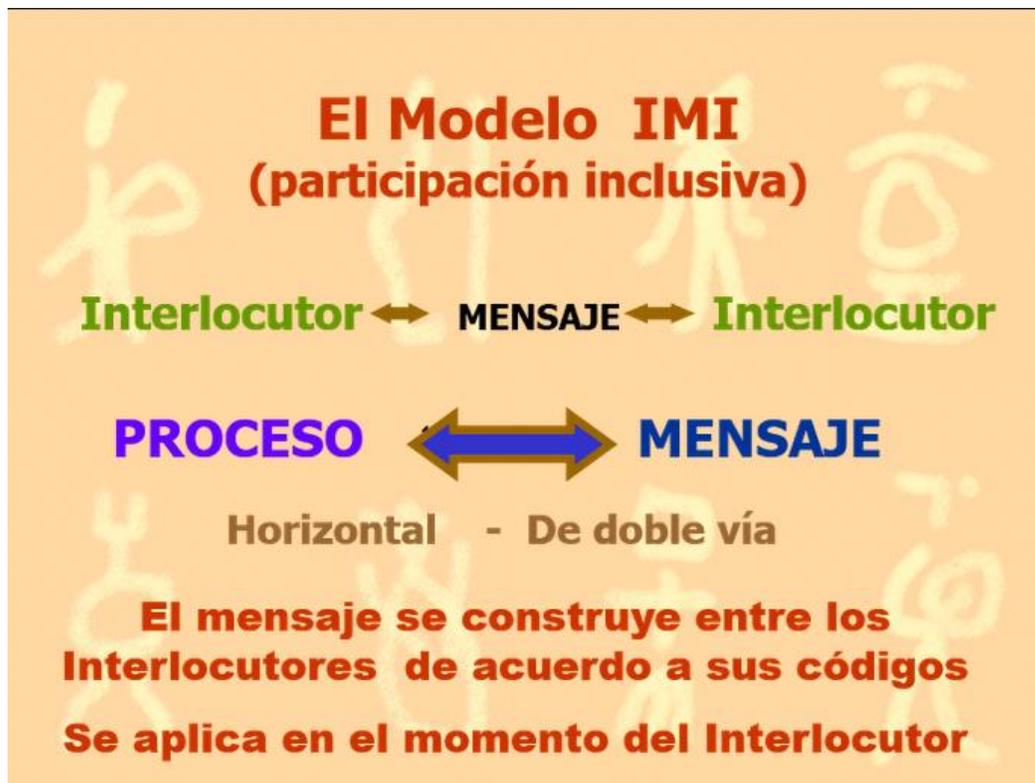


Figura 2 Modelo IMI

En este modelo la comunicación es un PROCESO. Los mensajes son el producto de un trabajo conjunto, porque en la base del modelo está la participación de todos los Interlocutores. El Interlocutor deviene sujeto del proceso. Los mensajes se consultan y se acuerdan con quienes intervienen en el diálogo. Los mensajes son producidos a partir de necesidades reales. Los sujetos participan a su nivel de acción con una participación inclusiva. Usan códigos que le pertenecen. Es un proceso horizontal, de doble vía.

Calvelo afirma que hay comunicación si, y sólo si los mensajes que intercambian los Interlocutores son el producto de un trabajo conjunto coordinado por el comunicador. Este modelo permite trabajar mensajes que son necesarios en la comunicación pedagógica, en la comunicación científica, en la comunicación para la organización participativa, en la información de mercado, información técnica y para la información social, cultural y política.

**El Modelo de Comunicación e Interlocución** como lo están llamando en entidades dedicadas a la capacitación, a la información, las entidades que realmente necesitan de una comunicación permanente y se proponen el diálogo ha sido integrado a organizaciones sin ánimo de lucro, a fundaciones, organizaciones campesinas, en fin, se ha convertido en una herramienta útil que permite el diálogo social, técnico, pedagógico, de mercado, con los distintos públicos que estas entidades sirven y apoyan.

### **Poblaciones Vulnerables**

En el Plan Nacional de Desarrollo se lee que una población vulnerable corresponde a sectores o grupos de la población que por su condición de edad, sexo, estado civil y origen étnico se encuentran en condición de riesgo que les impide incorporarse al desarrollo y acceder a mejores condiciones de bienestar. El Plan Nacional de Desarrollo busca oportunidades que permitan tanto la superación del riesgo que implica la vulnerabilidad como el desarrollo del nivel de vida de las personas y grupos más vulnerables.

Las personas o poblaciones vulnerables necesitan muchos esfuerzos para incorporarse a la vida útil y al desarrollo de la sociedad.

Por estas características sufren violaciones a sus derechos humanos y esta carencia o ausencia de elementos esenciales para vivir hace que tengan situaciones desventajosas, ya sea estructurales o de coyuntura.

El grado de la vulnerabilidad tanto a nivel personal, a nivel de grupo familiar, se mide por la exposición a factores de riesgo, y a la capacidad que puede permitir afrontar o resistir estos problemas.

Para la protección de la población vulnerable existen normas. El Artículo de la Ley de Asistencia Social señala “que tienen derecho a la asistencia social los

individuos y familias que por sus condiciones físicas, mentales, jurídicas o sociales requieren de servicios especializados para su protección y su plena integración al bienestar.”

Entre esta población se identifican con relación a los Programas de FUMDIR:

Todos los niños y adolescentes que estén en situación de riesgo afectados por desnutrición, deficiencias en su desarrollo físico o mental o cuando este sea afectado por condiciones familiares adversas; maltratos o abusos; abandono, ausencia o irresponsabilidad de progenitores, en el cumplimiento y garantía de sus derechos entre otros. Los adultos mayores, aquellos que tienen más de sesenta años de edad y que se encuentran en desamparo, incapacidad, marginación o sujetos de maltrato. Personas con algún tipo de discapacidad o necesidades especiales; personas que presentan una deficiencia física, mental o sensorial ya sea de naturaleza permanente o temporal que limita la capacidad de ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria que puede ser causada o agravada por el entorno económico y social. (Ley General de las Personas con Discapacidad)

Para esta población vulnerable existen directivas especiales y concretas para apoyar a esta población y también se encuentran instituciones que brindan servicios. Entre ellas se encuentra FUMDIR que ha tomado a su cargo algunas de estas poblaciones como las infantiles, los adultos mayores y personas diversamente hábiles, como ellos califican la discapacidad.

Apoyan a esta población a superar las situaciones de vulnerabilidad bajo la corresponsabilidad de los mismos individuos, de la comunidad y de FUMDIR. En esta corresponsabilidad existe la participación activa de esta población, ofrece igualdad de oportunidades y fortalece las distintas culturas y promueven el respeto por la diferencia.

## **CAPÍTULO V      MARCO TEÓRICO**

Según Arras, V. y Balderrama, L. (2008) en su libro *Comunicación y Cambio Organizacional* plantean que la comunicación en las organizaciones es muy importante, ya que la humanidad, a través de aquella, genera acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transformar su entorno y lograr objetivos mediante el trabajo organizado.

Como se mencionó en la descripción del problema, es necesario concebir la fundación como una organización sistémica, lo cual implica interdependencia entre sus elementos y la comunicación, como un factor integrante de sus componentes, y a través de ella se definen, se establecen, se comparten y retroalimentan en las organizaciones, su Misión, su Visión, los valores, programas, planes y proyectos; estrategias, objetivos, políticas, normas, reglas, actividades y resultados entre otros.

Con base en lo anterior, se plantean estrategias que generen cambio y faciliten el logro del objetivo general de este estudio.

La planificación juega un papel muy importante en la sociedad y en las organizaciones mucho más, por las transformaciones que han tenido sus sistemas de decisiones orientadas al logro de conocimientos, percepciones y valores.

Para lograr la creación de un Departamento de Comunicaciones en una entidad sin ánimo de lucro, como una fundación religiosa, el estudio parte inicialmente de conocer qué plantean los teóricos de la comunicación sobre los temas que se estudian y que permiten fundamentar la razón de ser de la presente investigación.

## **¿Qué es la Comunicación?**

La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional, complejo, a través del cual se intercambian e interpretan mensajes significativos en un contexto determinado (Salo, 2005).

Para lograr entender el propósito y la importancia de la comunicación en una empresa, lo primero que se debe tener claro es el concepto, cómo funciona y para qué sirve. Según Homs, R. (1990) la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas (al decir ideas estamos englobando todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana).

El trabajo de la comunicación es persuadir a través de mensajes donde existe un emisor y un receptor; en ese proceso quien emite el mensaje debe tener claro su objetivo y qué resultado espera, por eso es tan importante cómo se elabora y se transmite para luego hacer “feed back” o retroalimentación que, según Quiroga, R. (1990) es la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor original de la misiva.

El mensaje se transmite por medio de canales, y su elaboración depende del tipo de canal a utilizar; si es un boletín informativo será en un lenguaje escrito o si es audiovisual se tendrán en cuenta las imágenes, su sonido y de qué manera se complementan para conformar el audiovisual.

Cuando se implementa la comunicación en una compañía se comienza a hablar de Comunicación Organizacional, la cual se define como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos, y es significativo saber que a partir de ella podemos definir la imagen que se quiere proyectar y cómo se va a mantener.

## **El Departamento de Comunicaciones**

La primera función de un Departamento de Comunicaciones en el componente Comunicación Interna, es lograr una **información descendente** adecuada, haciendo llegar desde la Dirección a los demás miembros de la organización en línea jerárquica, los aspectos más relevantes de la cultura empresarial, las informaciones más específicas de su política y una visión de las dificultades internas y externas que deben superarse en cada momento.

**La Comunicación Descendente**, se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc.

Como funciones de la **Comunicación Descendente** se mencionan:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía
- Proporcionar a los miembros de la empresa información relacionada con el trabajo realizado.
- Facilitar un resumen del trabajo realizado
- Capacitar a los empleados para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización

Es necesario evitar la saturación en los canales de Comunicación Descendente (sobrecarga de mensajes, mensajes repetitivos, etc.) para reflejar consideración y confianza en los receptores.

En segunda instancia se encuentra la **Comunicación Ascendente** de por sí, difícil en las organizaciones tradicionales por la estructura jerárquica imperante, pero factible de realizar.

**Comunicación Ascendente**, regula el clima organizacional de la organización. No solo desde el sentido imperativo de quien da una orden sino desde el sentido de organizar y ordenar.

Las funciones de Comunicación Ascendente son:

- Proporcionar a la dirección retroalimentación necesaria (feed back) sobre asuntos y problemas actuales de la organización.
- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección que permita efectividad en la comunicación descendente.
- Disminuir tensiones permitiendo a los empleados de nivel inferior en la organización compartir información relevante con sus superiores estimulando la participación y el compromiso de todos.

Los canales de Comunicación Ascendente se afectan por un control excesivo de parte de la Dirección, y en muchas ocasiones los empleados y otros directivos, solo se comunican con la Dirección con sólo mensajes favorables provocando un aislamiento del Director de la verdadera información.

El tercer tipo de comunicación es la **Comunicación Horizontal** que se presenta entre los empleados considerados iguales en la línea de jerarquía de la organización, y es la más usada estudiada entre pares a niveles directivos teniendo una mayor repercusión en la empresa.

Se enumeran sus principales funciones:

- Facilitar la coordinación de tareas (permite establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos)
- Proporcionar un medio para compartir información relevante entre compañeros.
- Asignar la responsabilidad de Comunicación

Para evitar dificultades en esta Comunicación Horizontal se debe estar dispuesto, motivado y disponer de tiempo para diseñar conjuntamente tareas de coordinación y evitar relegar este tipo de comunicaciones al ámbito informal.

## **Comunicación Externa**

Las organizaciones son parte integrante de la comunidad, de la sociedad en la que se desarrollan, del entorno donde forman parte de una red de relaciones con diversas comunidades y entidades comerciales o gubernamentales (proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones). Por ello, deben darse a conocer y mantener una presencia activa.

Se habla de **Comunicación Externa** cuando se intercambia información entre la entidad y su entorno cuyo objetivo es mantener e incrementar la imagen positiva frente a los consumidores, accionistas y proveedores; información comercial con función principal de elaborar y transmitir productos que ofrece la entidad, gestionar la marca o imagen corporativa y la financiera lo cual proyecta una visión favorable sobre las perspectivas y la situación general de la empresa en términos de rentabilidad para su auto sostenimiento.

## **Comunicación Interna**

La Comunicación Interna es una tarea difícil que requiere una metodología, una organización y una estrategia cada vez más compleja, a medida que se avanza hacia una comunicación corporativa. La Comunicación Interna genera valor dentro de la empresa por lo que es conveniente analizar la cadena de valor en la organización y descubrir en qué fases la Comunicación Interna genera valor dentro de la empresa.

Siguiendo el Modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter (1980) se detallan las contribuciones a la cadena de valor así:

1. En la infraestructura de la empresa existen los servicios de centro corporativo de comunicación (documentación, información, asesoría, formación) y la divulgación de las facilidades de la empresa.
2. En la gestión de los recursos humanos la divulgación del plan de carreras profesionales y el afianzamiento de la cultura y los valores organizativos.

3. En cuanto al desarrollo de tecnologías la creación de un sistema de información de comunicación interna que integre todos los bancos de datos de la empresa.
4. En la sección de compras, el banco de datos: proveedores, especialidades, precios, plazos).

La **Comunicación Interna** hace referencia al intercambio de información entre los miembros de las empresas o entidades, incluye las necesidades y actitudes de los empleados que como público objetivo debe estar al tanto de cualquier normativa o cambio producido en la empresa, con la oportunidad de participar a través de sugerencias, ideas u opiniones e incluso reclamaciones a la dirección o jefe inmediato.

Lo anterior demanda establecer canales de comunicación eficaces para asegurar que quienes toman las decisiones, se enteren de lo que ocurre en todas las áreas de la organización, igualmente quienes las ejecutan sepan lo que deben hacer y, por qué tendrán que hacerlo acciones que permite agilizar los procesos de gestión. (Del Pozo, 1997)

Con el mejoramiento de la **Comunicación Interna** se pretende evitar conflictos laborales y a la vez generar incrementos en la productividad y eficacia del funcionamiento de la empresa; desarrollarla con el convencimiento de que aporta transparencia informativa, diálogo interno, reflejada en su gestión e Imagen Corporativa.

Como afirma Fernández, B. (2007), la Comunicación Interna es un instrumento al servicio de la gestión, en cuanto funciona como vehículo de cultura corporativa, herramienta de dirección y administración e instrumento de la Comunicación Externa.

**La Comunicación Interna** con una transparencia permanente permite la auténtica credibilidad que legitima socialmente a sus responsables y que nace de la libertad de los empleados por conocer aquello que les afecta directamente como es saber qué objetivos, hacia dónde se dirige la empresa donde posiblemente trabajará más de un tercio de su vida.

El análisis de los elementos de la **Comunicación tanto Interna como Externa**, de una ONG/Fundación permite observar si estas organizaciones sin ánimo de lucro, se rigen por los *parámetros empresariales y de transparencia que demanda la sociedad* o si obedecen a filosofías distintas a la que necesitan y piden sus públicos. Es prioritario describir y observar la relación entre la estrategia de comunicación en estas entidades sin ánimo de lucro, y la imagen que proyecta sobre el población en general.

### **El Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO)**

Como lo plantea Guzmán de Reyes, Adriana (2007) en su libro *Comunicación Empresarial* el Plan Estratégico de Comunicación debe tener una finalidad clara como es el progreso de las personas que trabajan en la empresa; no sólo se trata de conseguir una estabilidad económica empresarial. Para que la comunicación funcione en la organización los trabajadores deben sentirse incluidos y ser escuchados.

Los escenarios del Plan Estratégico son la Comunicación Interna y Externa; según Guzman de Reyes, A. (2007) como apoyo al Plan están:

Los medios tradicionales como la cartelera, los boletines impresos, los memorandos y cartas escritas y las reuniones entre otros, poco a poco van perdiendo terreno frente a los nuevos medios digitales: chat, e-mail, redes sociales, teleconferencias, blogs y messenger, entre otros (p.56)

Para la ejecución del Plan Estratégico es necesario tener claro ¿Qué se intenta hacer con él? ¿Cuál es el papel que juega dentro de la empresa? ¿Cómo va a comunicar lo que la empresa desea comunicar al público objetivo? ¿Cuáles son los objetivos? y tener definidas las estrategias que se van a realizar para conseguir los resultados deseados.

El Plan Estratégico Comunicación Organizacional (PECO) define los lineamientos generales de la planeación en comunicación de una empresa. Determina el rumbo de la organización, es aquí en donde las empresas se ven envueltas de nuevo en ese paso administrativo, que puede llegar a ser bastante subestimado por muchas pero es evidente que si no se ejecuta bien las cosas pueden salir mal, si no se tiene en cuenta una planeación. La planeación es el primer paso a la hora de fijar metas y objetivos.

La aplicación de un Plan de Comunicaciones integra distintas actividades y sus objetivos indican mantener un contacto sostenido con los medios de comunicación nacionales e internacionales, fortalecer toda clase de relaciones y alianzas con socios, promocionar los proyectos y todas las labores de las organizaciones.

La puesta en marcha de este Plan Estratégico de Comunicaciones comprende básicamente un contacto más estrecho con los medios de comunicación, aprovechar las relaciones con los actuales donantes, fortalecer lazos con socios estratégicos y promocionar el trabajo y proyectos de la institución. Los resultados obtenidos permiten arribar a la conclusión de que los Públicos Internos y Externos de esta ONG poseen una buena percepción de la Imagen Corporativa. No obstante, podrían optimizarse los canales de comunicación.

## CAPÍTULO VI METODOLOGÍA

El enfoque o sea la orientación teórica de la presente investigación combina lo cuantitativo con lo cualitativo, porque ambos enfoques aportan al avance del conocimiento y son aproximaciones diferentes para estudiar un caso específico; podría decirse que son enfoques complementarios, que permiten conocer un fenómeno para obtener soluciones a problemas y contestar las preguntas de investigación establecidas con anterioridad.

El enfoque cuantitativo permite a través de números cuantificar la realidad y a partir de la estadística analizar los resultados numéricos. El enfoque cualitativo, llamado holístico, permite estudiar y reconstruir la realidad como un todo junto con los actores que la viven y su fin último es no sólo medir esa realidad sino comprenderla.

La investigación a realizarse se implementa con la Investigación – Acción Participativa (IAP). El proceso es flexible, y se equilibra entre los hechos y su interpretación y entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

M. Gajardo ya desde 1983 en un artículo titulado Investigación participativa, publicado en la *Revista Latinoamericana de Estudios XIII.1*, resalta que esta investigación participativa denominada también de acción, se torna muy importante por sus principios basados en Paulo Freire y toma actualidad como un reto a las explicaciones de los métodos puramente cuantitativos y a la posición positivista que se manejaba en Latinoamérica.

Entre sus principales características podría decirse que considera a la investigación como un problema integral y lo estudia desde una perspectiva total, lo cual permite interpretar la realidad desde múltiples ópticas; integra disciplinas varias como la sociología, la etnografía, la antropología entre otras; permite una relación permanente entre la teoría y la práctica lo que conlleva la producción del

nuevo conocimiento que permite transformaciones de la realidad estudiada y por último integra varios métodos y técnicas.

Martha Montero en su libro *La investigación cualitativa en el campo educativo* (1984) hace énfasis en que:

Esta investigación cualitativa más que una metodología es una posición frente al conocimiento, su producción y uso que cumple también con los principios de justicia social en cuanto a que cambia las preguntas ¿no tanto qué?, ¿sino quién?, ¿no tanto cómo?, ¿sino para qué? y ¿para quién? (p.19-31)

### **Desarrollo de la presente investigación a partir de la llamada Investigación – Acción Participativa (IAP)**

Para la metodología de la presente investigación se ha identificado esta metodología llamada IAP por sus siglas Investigación - Acción Participativa porque considera estudiar no solo la realidad actual de la comunicación al interior de una organización sin ánimo de lucro, sino también la relación de la comunicación con sus integrantes.

Sus procedimientos son específicos y significa que no solo es una investigación y una **reflexión permanente sobre la realidad** para observar cómo abordarla sino que va acompañada de **la acción** dándole un valor importante y que conduce a un cambio estructural, y a la participación de la comunidad donde se desarrolla la investigación proponiendo una transformación social de largo alcance. No se requiere llegar al final de la investigación para obtener, sino que es un proceso permanente donde la acción va generando resultados. **La participación** significa que es necesario trabajar con la colectividad para resolver necesidades y problemas, para planificar las acciones en este caso comunicativas. Se propone

que la comunidad, y la organización se apropien de su proceso, porque este enfoque de investigación plantea que las comunidades conocen mucho mejor su entorno y lo que en él sucede, es decir conocen su realidad mejor que personas extrañas.

Así la IAP involucra **como sujetos** de la investigación a los distintos grupos que componen la organización a la cual pertenecen para que generen sus propios conocimientos y sistematicen sus experiencias apoyando a la identificación de estrategias, modelos para generar un cambio.

La IAP propone los siguientes pasos para la investigación: formulación del problema; recolección de datos, análisis e interpretación de la información y presentación de resultados.

Se empieza por la identificación de la organización/fundación donde se realizará la Investigación – Acción Participativa.

### **Comunidad donde se desarrolla la investigación: Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIR)**

En el universo de Organizaciones no gubernamentales y de Fundaciones como se observó en el marco conceptual de esta investigación, aparece la Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIR).

En el portafolio de la FUMDIR se lee que los Misioneros de la Divina Redención, es una congregación nacida en Italia durante la II Guerra Mundial, cuando el Padre Arturo D' Onofrio, su fundador, acogió a algunos niños en su casa paterna al haber quedado huérfanos a causa de la guerra, en la navidad de 1943.

Esta pequeña obra no tardó en ampliar sus horizontes traspasando las fronteras italianas y llegar a Colombia para acoger a los niños huérfanos y abandonados en Medellín y desde 1970 el número de consagrados y de casas, se ha expandido a Guatemala, México, Perú y Costa Rica.

Con base en las definiciones expuestas en el Marco Conceptual, FUMDIR como fundación no tiene fines de lucro y cuenta con un patrimonio para la realización de actividades para beneficiar distintos colectivos humanos como se lee a continuación.

### **Su Marco Legal**

Es pertinente entonces recordar la definición de fundación para diferenciarla de otros tipo de organizaciones sean o no empresariales. Hernández (2003) señala que la Corte Suprema define fundación como la constitución de cierto patrimonio con el objeto de dedicar el capital renta, o ambas cosas conjuntamente, al cumplimiento de fines lícitos y permitidos por la ley, con carácter permanente. (pp.19-20)

También señala Hernández que la representación y funcionamiento de las fundaciones en Colombia la Corte Suprema de Justicia, Sala Plena Bogotá, desde el año 1943, considera:

Los patronos, como representantes que son de la persona jurídica encarnada en la fundación, son los administradores de los bienes de la entidad, la cual en el derecho es la dueña y propietaria, sobre la masa de bienes integrantes de la fundación en un momento dado, radica, conforme a la idea de los expositores, en la personalidad moral de la institución. Los patronos son por decirlo así, elemento transitorio y secundario en la vida de la fundación, dada su condición de meros regentes y administradores de la entidad, no son sus dueños.

Con relación al tema de impuestos el Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Cuarta, 1994, considera que:

De acuerdo con lo previsto en la Ley 84 de 1988, las entidades sin ánimo de lucro, denominadas nuevos contribuyentes, para efectos fiscales, tienen un tratamiento preferencia frente a los demás contribuyentes, siendo una de estas prerrogativas, que el beneficio neto, o excedente, que en principio es gravable a la tarifa del 20%, quede exencionado de impuesto sobre la renta cuando se destine a programas de desarrollo de su objeto social, siempre y cuando se cumplan los requisitos que para el efecto exige la ley.

Para finalizar el aspecto legal se debe resaltar que las entidades sin ánimo de lucro en su Manual de entidades sin ánimo de lucro se denominan (ESAL, 2013):

Son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos, los cuales nacen por voluntad de sus asociados o por libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la realización de fines altruistas, gremiales o de beneficio comunitario. (p.21)

La Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIR) fue constituida como entidad sin ánimo de lucro (Título 36 del Libro I del Código Civil) bajo el Acta del 29 de julio de 2003 en Asamblea Constitutiva, inscrita en la Cámara de Comercio el 28 de junio de 2004 bajo el número 00074215 Libro I.

Los Estatutos de FUMDIR fueron aprobados por la Alcaldía Mayor de Bogotá, mediante Resolución Especial Número 458 del 17 de diciembre de 2004 por la Jefatura de la Unidad de Registro de la Subdirección de Personas Jurídicas de la entidad distrital.

La razón de ser de FUMDIR se refleja en su Misión y en su Visión.

### **Misión**

Somos una Fundación sin ánimo de lucro creada y orientada por el Instituto de los Misioneros de la Divina Redención, dedicada a la atención de población vulnerable, propendiendo por su crecimiento espiritual, rehabilitación integral, formación e inserción familiar, social y productiva; sembrando semillas de paz.

### **Visión**

Ser la Fundación líder en atención a población vulnerable reconocida en Colombia en procesos de rehabilitación funcional, social y productiva.

A partir de sus objetivos FUMDIR se propone:

### **Objetivos de Calidad**

1. Formar para el trabajo en distintas áreas a la población vulnerable con procesos eficientes.
2. Propender por la inclusión familiar, social y productiva de las personas en condición de vulnerabilidad y propiciar el espacio para el ejercicio de sus derechos y sus deberes.
3. Garantizar información confiable y calificada sobre la inversión de los recursos.
4. Motivar y facilitar el desarrollo continuo de nuestro personal reconociendo que su labor es esencial en el logro de los objetivos de la organización.”

Actualmente la Fundación de Rehabilitación y Capacitación San Felipe Neri, ofrece 15 planes de capacitación en la modalidad técnico laboral por competencias (de ahora en adelante TLC), en convenio con el SENA para el trabajo y desarrollo humano.

### En materia de trabajo:

TLC en Cocina, TLC en Panadería, TLC en Gestión Comercial y Telemercadeo en Contact Center, TLC en Asistencia Administrativa, TLC en Instalación, configuración y mantenimiento de redes de datos de área local, TLC en Mantenimiento preventivo y correctivo de computadores, TLC en Impresión offset, TLC en Impresión serigrafía, TLC en Pre-prensa Digital para medios impresos, TLC en Armado de piezas de joyería, TLC en Elaboración de objetos artesanales, TLC en Elaboración de productos de aseo, TLC en Electricidad residencial, TLC en Confección de ropa interior, deportiva y de hogar.

### En Desarrollo Humano:

- Programa dirigido a niños con necesidades educativas especiales.
- Rehabilitación integral a través de hidroterapia, terapias físicas, y ocupacionales que permitan mayor funcionalidad e independencia.
- Talleres de higiene de columna, acondicionamiento físico y prevención de enfermedades que pueden dejar secuelas discapacitantes.
- Apoyo para la creación y/o fortalecimiento de unidades productivas conformadas por población vulnerable.
- Formación para el trabajo en distintas áreas a jóvenes y adultos con limitaciones físicas, cognitivas, sensoriales y/o mentales y población vulnerable.
- Programa de rehabilitación y pedagógico Necesidades Educativas Especiales

La Fundación, tiene como actividad principal según su certificado de Cámara de Comercio (2013):

Buscar el bienestar social, implementar y/o desarrollar programas y actividades orientados a velar por la resocialización, reinserción, reubicación, capacitación, sostenimiento, recuperación y rehabilitación de poblaciones en

condiciones de vulnerabilidad, cultural, económica o física, bajo un marco de desarrollo integral del ser humano con la observancia de los valores auténticos, al tiempo que será vigilada por la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Buscando la garantía y cumplimiento de derechos constitucionales y legales en el marco de la protección integral, teniendo en cuenta su interés superior y según las normativas del estado social de derecho colombiano y los estándares de calidad, dentro del marco de la igualdad y la dignidad humana sin discriminación alguna...FUMDIR buscará las alianzas necesarias y propenderá por vincularse al Sistema Nacional de Bienestar Familiar...

Parágrafo: Se exceptúan las actividades establecidas por la Ley 133 de 1994 y el Decreto 782 de 1995 para actividades de tipo religioso y las actividades propias del Sistema Nacional de Deporte (Ley 181 de 1995 y Decreto Ley 1228 de 1995). Las actividades mencionadas son de carácter informal.

## **El desarrollo de la investigación**

### **a) Identificación de los problemas y fortalezas encontrados en FUMDIR relacionados con la comunicación**

En la identificación de **problemas y debilidades** relacionados con comunicación de la Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIR), entidad sin ánimo de lucro, surge de una necesidad sentida por los integrantes, la carencia de un modelo de comunicación que permita unificar acciones propias de la entidad en **Comunicación Interna** (ideas, hechos, pensamientos y conductas, desempeño y actitud laboral en sus empleados, como aparece en el Marco Conceptual de este estudio) como de Comunicación Externa (Imagen Corporativa y reconocimiento como entidad sin ánimo de lucro generadora de servicios comunitarios a población vulnerable, términos que se toman en cuenta a partir del Marco Conceptual).

La ausencia de un **Modelo de Comunicación** genera lentitud en los procesos y acciones de la Fundación, por falta de canales o sub-utilización de los mismos (Ritter Michael, 2008); se pretende, entonces, convertir esta debilidad en fortaleza mediante estrategias exitosas que se traduzcan en oportunidades para la Fundación, lograr la integración sistémica de ésta, a partir de la articulación efectiva de los procesos de Comunicación Interna y Externa

La falta de **planeación de la comunicación** o sea la falta de un **Plan Estratégico** en torno a la Comunicación Interna genera situaciones de incertidumbre que terminan causando efectos negativos en la motivación, el sentido de pertenencia y la actitud del capital humano frente a la Fundación.

FUMDIR, es una entidad reconocida a ciertos niveles (local y regional), precisa de mayor cobertura a nivel nacional e internacional evitando limitar su labor de servicio a un entorno inmediato lo que reduce las posibilidades de apoyo económico y reconocimiento como entidad sin ánimo de lucro y ejemplo de responsabilidad social.

No tiene una imagen posicionada como ONG ni como entidad prestadora de servicios a comunidades en condición de vulnerabilidad, porque no conocen su trabajo ni conocen su labor social como se identificó tanto a través de la observación, conversaciones y entrevistas informales y con las respuestas de los diferentes públicos.

Todos estos problemas y debilidades en FUMDIR con relación a la comunicación se deben a la falta de un **Departamento de Comunicaciones** y la presencia de un **Comunicador Social y Periodista** que se haga cargo de la Comunicación en general.

Entre **las fortalezas** FUMDIR cuenta con:

Su **financiación** se basa en donaciones y venta de productos elaborados por los usuarios, estudiantes que adelantan capacitación en diversidad de talleres con

perfil técnico ofrecidos por FUMDIR a través de convenios con estamentos gubernamentales, privados, nacionales, como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y la Alcaldía de Suba; los productos, producidos artesanalmente, son comercializados a través de su Cooperativa Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIRCOOP).

FUMDIR cuenta con una **Identidad Corporativa** gracias a la Visión y Misión definidas en el comienzo de su labor en el país, aunque no está posicionada. La descripción tanto de Visión y Misión está escrita al comenzar la historia de FUMDIR en este estudio.

FUMDIR cuenta con **Principios Institucionales** definidos así:

FUMDIR en ampliación de un proceso pedagógico de formación integral, que se complementa con la rehabilitación y capacitación para los usuarios diversamente hábiles inculca con profunda convicción el equilibrio interior, el dominio de si mismo, el crecimiento espiritual, la solidaridad, la convivencia, la tolerancia, el respeto por los demás, el compromiso y la sencillez en la forma de actuar, la discreción y la perseverancia por alcanzar las metas con el fin de labrar en ellos la virtud de la honestidad, la lealtad y la sinceridad que son los valores esenciales en el momento de afrontar un futuro lleno de nuevas oportunidades.

Su slogan es: Sembramos sueños, cosechamos esperanzas. Tanto los Principios Institucionales, el slogan, la descripción de Visión y Misión, están incorporados en lo que se ha visto en el Marco Conceptual como una **Carta de Identidad**, donde se aprecia la Imagen Corporativa y la Identidad de FUMDIR.

Las **instalaciones físicas** de FUMDIR, están localizadas en la localidad de Suba sobre la vía a Cota. Cuenta con cuatro casas con dos pisos, y un edificio donde se encuentran salones de estudio equipados con tecnología, como computadoras, y

los estudiantes de gastronomía cuentan con cocinas y hornos y se dedican a la producción panadera. Cuentan con una piscina donde realizan actividades para las personas en sillas de ruedas; y un gran espacio verde para realizar distintas actividades.

Uno de los públicos de FUMDIR son los niños diversamente hábiles, que vienen a estudiar de lunes a viernes en buses de FUMDIR. Otro de sus públicos, los estudiantes de los quince planes de capacitación del SENA, donde se integran también jóvenes diversamente hábiles. Otro público son las personas de Tercera Edad, quienes viven en forma permanente en las instalaciones de FUMDIR.

Para afrontar los problemas y las debilidades encontrados en la Fundación, **se propone:**

- Un **Modelo de Comunicación** de tipo participativo, horizontal, del doble vía, y se propone integrar el Modelo de Comunicación I – M – I O Modelo de Interlocución (Ver Modelo en el Marco Conceptual)
- Se propone la implementación de un **Plan de Comunicación Estratégico Organizacional, PECO** donde se considera la creación de la Imagen Corporativa a partir de la Comunicación Interna y el desarrollo de sus actividades; y del desarrollo de la **Comunicación Externa** y sus actividades; todo este plan se realizará con la participación de los públicos de FUMDIR. Este plan debe realizarse periódicamente según las necesidades de la Fundación y de sus públicos que aparecen como una población vulnerable y de los trabajadores.
- Para la **Comunicación Externa e Interna** se proponen mejorar la Página Web, y el manejo de la Redes Sociales como Facebook, Twitter, y el correo institucional.
- La implementación de todas estas propuestas de comunicación necesita la creación de un **Departamento de Comunicación**, que es el objetivo de esta investigación.

- Además para el Departamento de Comunicación se necesita el nombramiento de **un Comunicador Social y Periodista**, cuyas funciones se han elaborado en esta investigación y aparecen más adelante.
- Es necesario establecer **un convenio con la Universidad de La Sabana** con el fin de solicitar practicantes en Comunicación Social y Audiovisual para apoyar el Departamento de Comunicación.

(Ver Anexo I Cronograma de la Implementación de la Investigación)

### **Justificación para llevar a cabo las propuestas de comunicación**

La justificación se apoya en el pensamiento de distintos teóricos modernos: para Habermas, las comunicaciones y las Redes Sociales son el futuro del globo y la clave del éxito, aún más en organizaciones dedicadas a la comercialización de productos y servicios en donde la competitividad genera incertidumbre y situaciones complejas en cuanto a clima organizacional y procesos de flujo de información.

La comunicación es una actividad estratégica orientada al logro del conocimiento, percepciones y valores en los destinatarios de la Fundación. Bendezú, R, (2001). Es esencial para los sistemas integrales de la Fundación porque mediante la comunicación se cohesionan las funciones administrativas y se llevan a cabo actividades como la selección de personal; es partícipe en la función efectiva del liderazgo para lograr un ambiente armónico y plantea cambios en la organización cuando sea necesario. Arras, A. Balderrama, L., Fierro, L. (2008)

Como estrategia de poder, la comunicación incide en el compromiso, en la moral, y en alcanzar un mejor desempeño para lograr el cambio organizacional como propone Trahan (2006) citado por Arras, A., Balderrama, L., Fierro, L. (2008):

Para el campo de la comunicación empresarial, es necesario detenerse, en un primer momento, a pensar sobre los procesos pragmáticos que la

caracterizan y luego explicar su dinámica respecto de la eficacia de dichos procesos, así como las condiciones que irán definiendo el margen de regularidad como el margen de previsibilidad de las diferentes acciones de comunicación empresarial. (p.2)

Las acciones son actividades intencionadas y diseñadas deliberadamente para provocar, valga la redundancia, acciones comunicacionales o económicas y para hacerlas efectivas se acude a procedimientos estratégicos de comunicación.

Entonces, se habla de planeación estratégica como planificación administrativa o de negocios donde los actores principales se referencian en el esquema Emisor – Mensaje – Receptor, que identifica la comunicación como la transferencia de información de un lugar hacia otro, de alguien que tiene conocimiento de algo hacia alguien que no lo tiene y sobre el que se pretende actuar.

Igualmente se evidencia la influencia de la tecnología en la forma de comunicación por el ejemplo el uso de Redes Sociales por personajes de la vida pública en todos los ámbitos de la sociedad (políticos, religiosos, deportivos, sociales, económicos etc.)

Por consiguiente, esta justificación práctica, hace indispensable indagar cómo se comunica y qué tipo de decisiones estratégicas se deben adoptar para crear la oficina o Departamento de Comunicaciones de la fundación FUMDIR y maximizar la eficacia comunicacional.

## **b) Recolección de información**

En el caso de la Investigación-Acción Participativa como se quiere dar solución a problemas que están percibidos y concretados por la comunidad, desde el principio del proceso de investigación se trabaja con la comunidad para poder alcanzar la solución de problemas. La muestra en este tipo de investigación no es

relevante, como tampoco es relevante, ni prioritaria la generalización de resultados para ser utilizados en otros contextos,

Se propone la utilización de instrumentos como la **observación participante** que permite recordar, en todo momento, como dice Gruber (2001) se participa para observar y se observa para participar, esto es, que involucramiento e investigación no son opuestos sino partes de un mismo proceso de conocimiento social. (p.58) Y continúa Gruber: la **observación participante** es el medio ideal para realizar descubrimientos, para examinar críticamente los conceptos teóricos y para anclarlos en realidades concretas, poniendo en comunicación distintas reflexividades. (p.59)

A través de la observación etnográfica se conocieron los diferentes públicos y poblaciones de la Fundación, sus necesidades, fortalezas y debilidades. Esta observación permitió conocer la cultura organizacional de la Fundación.

Se participó en las reuniones que mensualmente congrega a los Directivos y Coordinadores de la Fundación, lo cual permitió conocer las políticas generales de la Fundación y las políticas para tiempos de crisis. Se conocieron así los planes de trabajo de cada dependencia y las actividades a realizar junto con sus metas.

**La entrevista** fue otro instrumento. Citando a Gruber de nuevo (2001):

La entrevista es una estrategia para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree, una situación en la cual una persona (el investigador-en-trevistador) obtiene información sobre algo interrogando a otra persona. Esta información suele referirse a la biografía, al sentido de los hechos, a sentimientos, opiniones y emociones, a las normas o estándares de acción, y a los valores o conductas ideales. (p.60)

## **Búsqueda de información para conocer la realidad y estado de sobre Comunicación Interna**

Se realizó a través de la lectura de fuentes primarias o sea documentos institucionales acerca de la Fundación, de la Imagen Corporativa y de la Identidad Corporativa (Misión, Visión, Organigrama y Políticas).

Otros instrumentos fueron **las encuestas** que permiten conocer información sobre comportamiento, intenciones, actitudes, conciencia, motivaciones y características demográficas y de estilo de vida. Se estructuran las preguntas en un cuestionario formal, la encuesta se adapta generalmente a todo tipo de información y a poblaciones alfabetas; permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados, y estandarizar la información para un análisis posterior. Es un instrumento, de bajo costo, y permite obtención de datos en un período de tiempo corto.

La información a recoger será entre otros temas sobre la Imagen Corporativa, el Departamento de Comunicaciones, un Modelo de Comunicación, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, centralización y capacidad de innovación en materia de comunicación

Se espera que los resultados de la encuesta planteada den a conocer:

- Cuál es la diferenciación horizontal (subdivisión de tareas), la vertical (número de niveles jerárquicos), y la espacial (número de centros de trabajo).
- Qué tan automatizada se encuentra la Información y la Comunicación en la Fundación
- Número de personal que labora en la Fundación
- Libertad en la toma de decisiones y quienes tienen acceso a su determinación (centralización)
- Capacidad de modernización o de cambios en los métodos y equipos de trabajo.

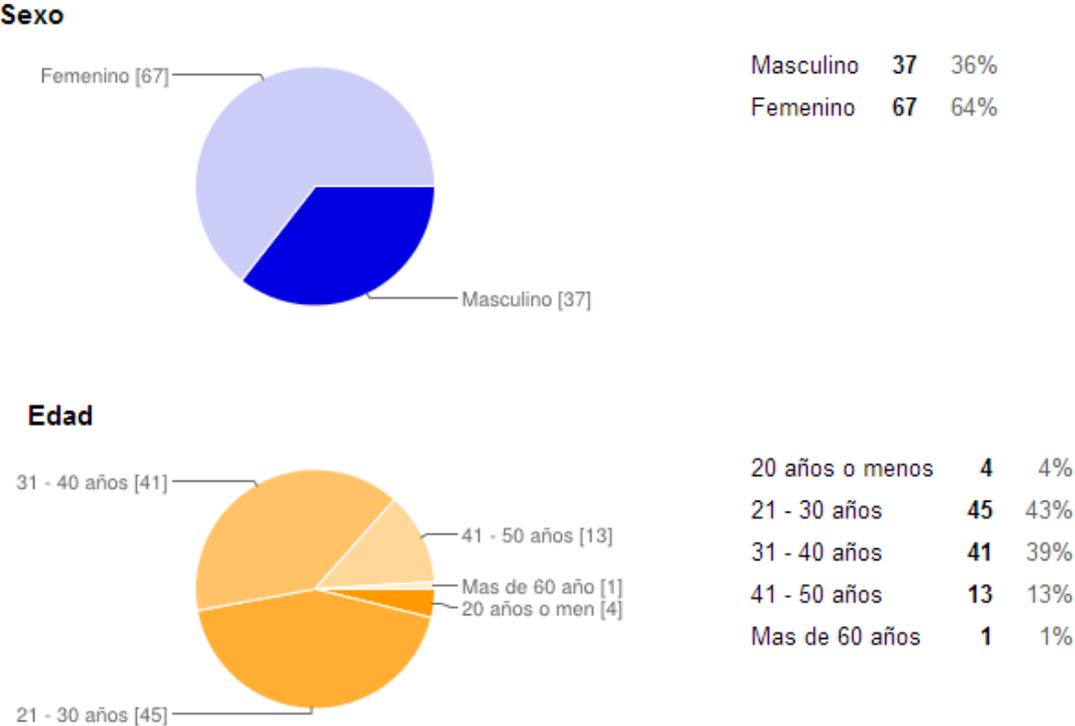
Se recoge información de los empleados, los proveedores, los beneficiarios.

Los empleados de la Fundación son 170 en total, de los cuales se seleccionan aleatoriamente 100 (58,8%) para que respondan al instrumento diseñado en plataforma Google Docs.

**(Ver Anexo III Formato de encuesta a realizar con el personal de la Fundación)**

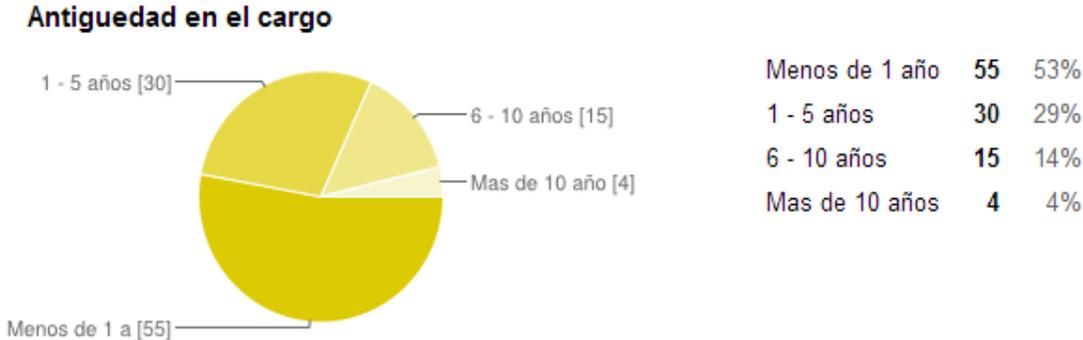
El instrumento se diseña teniendo en cuenta la conceptualización de Comunicación Interna descrita en el Marco Conceptual de este estudio. El instrumento diseñado en forma de encuesta con 25 preguntas arrojó los siguientes resultados:

**Resultados de la encuesta realizada**



**Gráfica 1 Sexo y Edad**

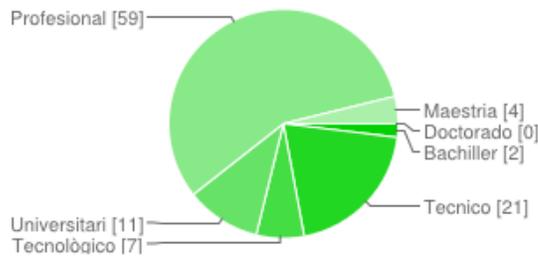
La gráfica indica que de un total de 100 encuestados el 67% son mujeres y un 37% hombres cuyas edades oscilan entre los 20 años o menos y más de 60 años, observándose un 45% en el rango de 21 – 30 años y un 41% entre 31 – 40 años, personal con un promedio de vida laboral y productiva excelente.



**Gráfica 2 Antigüedad en el cargo**

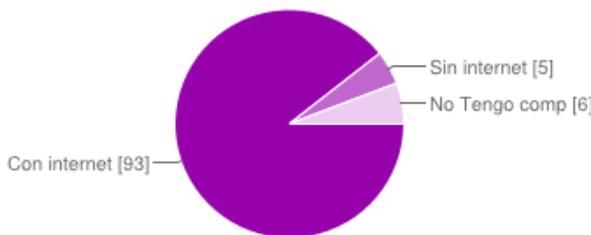
De los 100 empleados que realizaron la encuesta, el 53% tienen una antigüedad menor a un año, el 30% entre 1- 5 años, 14% entre 6 – 10 años y un 4% más de años. El ingreso de nuevo personal requiere acciones que permitan una integración y conocimiento de la razón de ser de la Fundación y sus funciones como empleado en el cargo asignado debe considerar promover la empresa y desarrollar un eficiente trabajo y sana convivencia laboral.

### Ultimo Nivel de Escolaridad



Bachiller	2	2%
Técnico	21	20%
Tecnológico	7	7%
Universitario	11	11%
Profesional	59	57%
Maestría	4	4%
Doctorado	0	0%

### Posee computador ( De mesa, Portatil o Tablet) en su casa



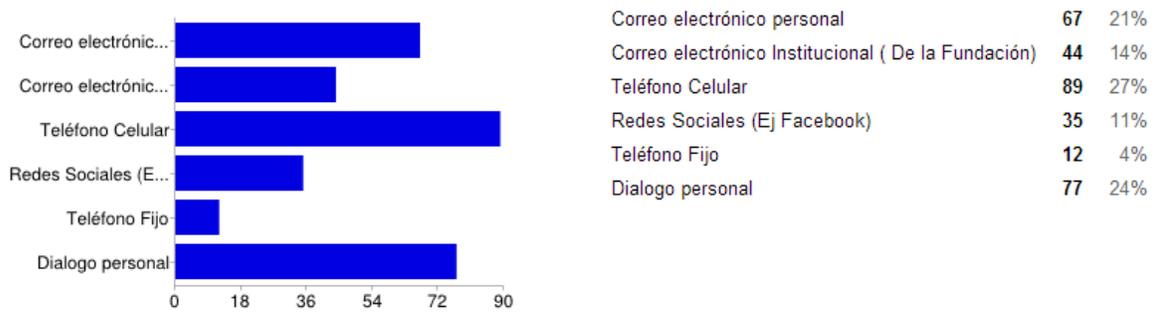
Con internet	93	89%
Sin internet	5	5%
No Tengo computador	6	6%

### Gráfica 3 Nivel de escolaridad y Tecnología de uso personal

En cuanto a la preparación académica de los empleados de la Fundación se destaca que 57% de los encuestados son profesionales en áreas de la salud y docencia, 4% con estudios de maestría y un 20% con carreras técnicas seguido de un 11% con estudios universitarios y un 7% con estudios tecnológicos. Se considera, que es un personal con la formación pertinente para desempeñar el cargo asignado.

El uso de la tecnología en el ambiente académico, laboral y de toda actividad humana es indispensable en la sociedad del conocimiento. La gráfica evidencia que el 89% de los encuestados posee un equipo tecnológico con servicio de Internet, lo cual facilita sus labores como empleado y su comunicación interna y personal.

**Medios de comunicación que utiliza para interactuar con compañeros de trabajo (Comunicación Formal)**



**¿Cuándo recibe un mensaje a través de un medio interno identifica quien se lo envía?**



**Gráfica 4 Medio de comunicación de interacción e intercambio e información**

En materia de comunicación formal y uso del mensaje en comunicación interna se observa lo siguiente: El 67% utiliza el correo personal como medio de comunicación, el 44% el correo institucional asignado, un 27% teléfono móvil, 11% redes sociales (Facebook), 24 % diálogo personal y un 4% teléfono fijo.

**¿ Tiene acceso a información con el desarrollo de funciones y el desempeño de su labor?**



**La información relacionada con su trabajo en la Fundación la recibe directamente de:**



**Gráfica 5 Acceso a información, desempeño de funciones y recepción de mensajes**

El 68% de los empleados considera tener acceso a información con el desarrollo de sus funciones laborales; un 25% casi siempre, un 5% algunas veces y un 2% nunca. Se considera que debe consolidarse una capacitación al personal que ingresa a la Fundación como fase inicial para lograr un desempeño de calidad en sus respectivos cargos. No olvidar contratación personal en Comunicación Social y organizacional.

En cuanto a la forma como recibe la información, el 91% la recibe directamente de su jefe y coordinador de dependencia, el 5% del director y solamente un 2% de los compañeros de trabajo. Se observa una buena labor de los coordinadores con el personal a su cargo pero se sugiere más información y conocimientos sobre la razón de ser de la Fundación para la cual labora prestando sus servicios.

**El tipo de información que usted trata con su jefe es :**



**¿Considera usted que tiene un jefe con el cual puede establecer una buena relación laboral o algún tipo de diálogo?**



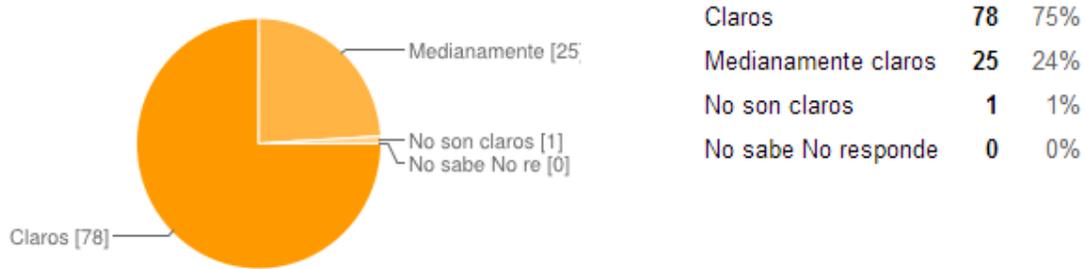
**¿Con qué frecuencia se comunica usted con su jefe?**



**Gráfica 6 Relación personal y comunicación con el jefe inmediato**

Las preguntas anteriores demuestran una buena relación con el Director de la Fundación, igualmente la clase de información tratada y la frecuencia de comunicación. El 63% da cuenta de que la información es de carácter laboral, el 99% afirma tener una buena relación con el Director y el 66% considera que se comunica frecuentemente con el Director de la Fundación.

### Los mensajes que recibe a través de medios internos de comunicación son

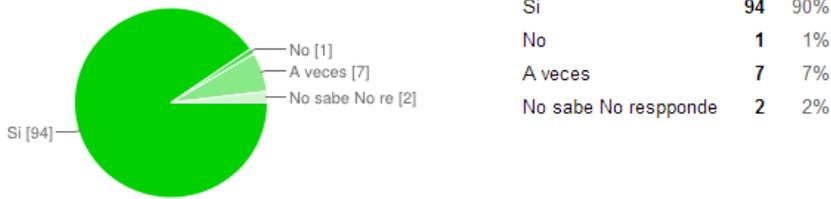


**Gráfica 7 Mensajes de Comunicación interna**

Con relación a la **calidad de la información** se encontró que el 75% de los mensajes son claros para el buen desarrollo de las funciones laborales, un 25% medianamente claros, lo cual indica que se deben establecer mecanismos para lograr una excelente comunicación interna entre los empleados, que se traduce en el éxito de la empresa.

La facilidad de comunicación entre compañeros de trabajo debe ser mejorada pues, a pesar de que el 75% de los encuestados considera que es fácil comunicarse, se debe tener en cuenta que el 24% de los empleados consideran que no es fácil comunicarse entre ellos.

**Su actitud hacia la Fundación se motiva cuando participa en reuniones o conoce información de la Fundación?**



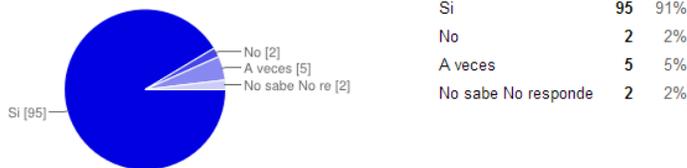
**Considera que la forma como se comunica la organización a nivel interno con usted es excelente?**



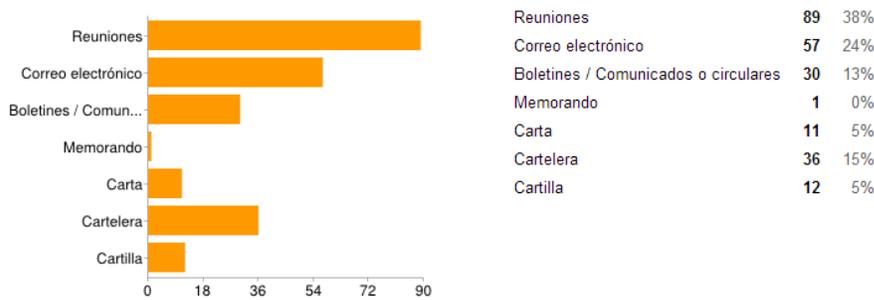
**Gráfica 8 Motivación y Evaluación de la comunicación interna**

**La pertenencia a un grupo de trabajo o a una entidad** es un valor agregado para el éxito de ésta. La encuesta demuestra que el 90% de los empleados encuentra motivación cuando se dan las reuniones con sus respectivos jefes o coordinadores y de éstos con el Director de la Fundación. Sin embargo la comunicación interna arroja un 69% en excelencia en comunicación interna y un 30% que considera debe mejorar. Se sugiere establecer mecanismos para que la pertenencia no dependa solamente de las reuniones con sus respectivos jefes, sino una pertenencia producto de su satisfacción por sus labores y parte integrante de la entidad.

¿Considera que entre mas se comunica la fundación con usted mayor es su grado de motivación y compromiso con la Fundación?



¿Qué medios de comunicación considera usted que incrementan mas el nivel de motivación de los empleados de la Fundación?



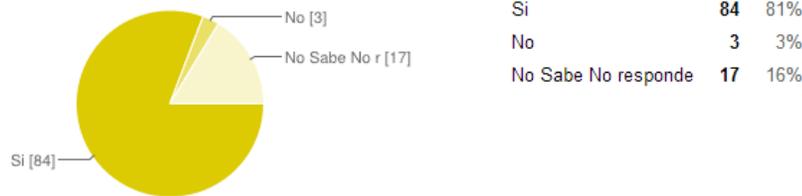
**Gráfica 9 Motivación y compromiso con la fundación**

El 91% de los empleados concuerda que la comunicación es un factor determinante para motivar al empleado y adquirir compromiso con la Fundación. En contraste con lo anterior, los medios utilizados no son utilizados en forma óptima. Se refleja en la gráfica que un 38% considera efectivas las reuniones de coordinación y con el Director de la empresa un 24% lo hace a través de correo electrónico, un 15% a través de carteleras, un 15% por boletines o circulares, un 5% por carta o cartilla. Por consiguiente la comunicación en la Fundación es muy débil y la comunicación interna debe ser convertida en oportunidad para el buen funcionamiento de la empresa, y el manejo entre los empleados.

### Son características de la pagina web de Fundir



### La información que se difunde a través de los medios internos de la fundación es interesante?



## Gráfica 10 Características de la Página Web e importancia de la información interna

En cuanto al mecanismo utilizado por la Fundación para comunicarse con su entorno y darse a conocer, se encuentra entre otros el formato de Página Web, encontrándose que el 35% evalúa la página como moderna, sencilla y dinámica, el 32% contiene información sobre actividades de la Fundación, el 17% actividades por dependencia, un 5% nunca ha visitado la página y un 4% no la conoce. Por consiguiente es de vital importancia que un Departamento de Comunicaciones considere estos resultados y se proponga fortalecer los procesos de comunicación interna y externa de la Fundación.

Se realizó **una entrevista** a Alexandra Díaz, Coordinadora de Emprendimiento y Responsabilidad Social de la Fundación Misioneros de la Divina Providencia San Felipe Neri, con el fin de recolectar más información. **(Ver Anexo II Entrevista a Alexandra Díaz).**

Esta entrevista que recoge el sentir de muchos de los empleados de FUMDIR según se fue constatando a través de conversaciones informales y de la observación participante de la investigadora, dio como resultado:

- No existe en la Fundación una comunicación formal entre directivos y trabajadores ni entre los trabajadores. Por lo tanto es urgente la integración de una Comunicación Interna.
- La necesidad de que exista una Comunicación Externa que haga conocer y posicionar a FUMDIR, haga conocer sus procesos y actividades, e incluso promueva los puntos de venta de su producción, es urgente.
- La falta de comunicación hace que en los eventos realizados, primero no participen muchos ciudadanos porque no tienen la información; y lo más grave es que muchas veces los mismos Coordinadores de otros colectivos al interior de FUMDIR, por ejemplo el Coordinador encargado de los Adultos Mayores, no conoce las actividades que realiza el Coordinador de los niños con discapacidad. Esta información fue la base para la creación de un Calendario de Actividades.
- Deficiencia en la Comunicación Interna entre estamentos de la Fundación entre las distintas casas donde están las poblaciones vulnerables y aún entre los empleados de cada una de ellas.
- No existe manejo del Manual de Funciones de la Fundación que es un elemento indispensable para el conocimiento de las actividades relacionadas con cada estamento y funcionarios de la Fundación.

Otra información de interés para esta Investigación - Acción Participativa fueron los organigramas y los mapas de procesos de FUMDIR que permiten hacer un análisis institucional y permite observar los espacios donde caben los procesos de comunicación a proponer.

- La información recogida permitió que los coordinadores conocieran como son los flujos de comunicación tanto descendente vertical, ascendente y horizontal formal.
- Permitted conocer los espacios donde se puede integrar el Departamento de Comunicaciones, y las relaciones que se generan entre este departamento y las otras coordinaciones de la Fundación.

**(Ver Anexo VII y VIII Organigrama de la Fundación y mapa de procesos)**

**c) Análisis e interpretación de la información**

En esta etapa se hace el análisis de la información recogida y se discute con personal de FUMDIR para evaluar, para conocer las percepciones sobre esta realidad diversa que arrojan los instrumentos, y porque con el personal con el cual se discutieron los resultados se identificaron las posibles soluciones a los problemas de comunicación encontrados.

**d) Presentación de resultados**

Los resultados una vez analizados y discutidos con la comunidad de FUMDIR se escriben, se documentan y son la guía junto con las conclusiones y recomendaciones de todos, para implementar las propuestas en materia de comunicación que se presentan a continuación y que son la materia de este estudio.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN

### Qué se propuso, qué se implementó y qué queda por hacer a futuro

Las propuestas se escribieron en páginas anteriores. Aquí se describirán las actividades implementadas, y las que se proponen a futuro cercano.

### LO QUE SE HIZO

1. Se creó el organigrama de la Fundación donde se incluyó el Departamento de Comunicaciones con la participación del Director de FUMDIR. **(Ver Anexo VII Organigrama de la Fundación y Mapa de Procesos)**
2. Se implementó en la Fundación una cartelera con un calendario para que los Coordinadores de cada dependencia publicaran sus actividades, y así conseguir la participación y asistencia de todos. **(Ver Anexo V Publicación del Cronograma de Actividades de FUMDIR)**
3. Se realizó un convenio con la Universidad de La Sabana para tener un practicante en Comunicación Social y Periodismo que haga parte del nuevo Departamento de Comunicaciones y así contribuir a una entidad sin ánimo de lucro y a poblaciones vulnerables. **(Ver Anexo IV Asignación practicante en Comunicación Social a FUMDIR).**
4. Se consiguió el reconocimiento de la Fundación en medios de comunicación generando dos noticias en Noticias UNO La red independiente. **(Ver Anexo IX DVD con noticias).**
5. Se crearon las funciones tanto para el Comunicador Social que estará a cargo del Departamento de Comunicaciones como las del practicante que apoya las actividades de comunicación. **(Ver Anexo XI Funciones del Comunicador Social y del practicante para FUMDIR)**

6. Creación y utilización de canales de comunicación pertinentes para clientes actuales y potenciales (Twitter y Facebook)
7. Elaboración de un Portafolio de Productos y Servicios para publicitarlo en congresos y otros espacios públicos.
8. Se elaboró el Flujograma de Comunicación Interna de FUMDIR. **(Ver Anexo VIII Flujograma de la Comunicación Interna de FUMDIR)**
9. Se creó el Departamento de Comunicaciones en FUMDIR que permite realizar todas las actividades descritas a partir de un Plan Estratégico de Comunicación. **(Ver Anexo X El Departamento de Comunicaciones de FUMDIR)**
10. Se logró concientizar a sus empleados en materia de Comunicación Externa e Interna para lograr mayor calidad en la prestación de sus servicios como empleados de la Fundación
11. Se realizó una propuesta para mejorar la Página WEB de la Fundación con base en las recomendaciones de Ana Sánchez, diseñadora WEB que entregó una cotización. **(Ver Anexo VI Características y Presupuesto de la Página WEB, de FUMDIR).**

## **LO QUE SE HARÁ**

1. Establecer un convenio con TENA para conseguir la donación de pañales y cremas anti escaras para la población vulnerable de la tercera edad que vive en la Fundación.
2. Promocionar los artículos que hacen los estudiantes de los estudios técnicos en la Fundación para conseguir recursos y donaciones.
3. Realizar campañas sociales con colegios y universidades para conseguir donaciones y para que visiten y conozcan a FUMDIR.

#### 4.. Diseño de material publicitario para la Fundación.

Y para finalizar este documento, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes las cuales serán un insumo importante para las políticas y toma de decisiones de FUMDIR.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Entre las conclusiones se encuentran:

- Continuar con el convenio establecido con la Universidad de La Sabana para afianzar al Departamento de Comunicaciones, y contratar un Comunicador Social y Periodista.
- Con base en el análisis de la información recopilada con los instrumentos de diagnóstico, se afirma que la información obtenida en la fase diagnóstica, las actividades del Plan Estratégico elaborado lograron cumplir con el propósito de la investigación, cual es, la creación del Departamento de Comunicaciones de la Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIR)
- Se observa una planta de personal joven y recién ingresado a la Fundación, lo cual implica una capacitación y mecanismos de integración que se refleje en su pertinencia hacia la institución para un desempeño eficaz y eficiente de sus funciones.
- El Departamento de Comunicaciones y se hace énfasis en ello, es indispensable para apoyar los procesos que FUMDIR se propone realizar a nivel interno y externo para cumplir sus objetivos.
- La experiencia con FUMDIR ha mostrado que este tipo de organizaciones necesitan implementar una estrategia de comunicación para compartir el sentido de FUMDIR con sus públicos.

- La Imagen Corporativa de la entidad es estratégica y permite crear la diferencia entre y frente a otro tipo de organización

Entre las **recomendaciones** están:

- Tener en cuenta la opinión y participación de los miembros de la Fundación en cada fase de las actividades programadas por cada estamento de ésta.
- Implementar herramientas como calendario de actividades, publicaciones talleres que permitan optimizar los flujos de comunicación en la Fundación
- Se sugiere el manejo del Manual de Funciones de la Fundación como elemento indispensable para el conocimiento sobre las actividades relacionadas con cada estamento y funcionarios de la empresa.
- Es necesaria la capacitación y actualización del personal de acuerdo a su especialidad y cargo asignado en la Fundación.
- Desarrollar actividades de integración entre funcionarios de cada dependencia en particular y de la Fundación en general
- Continuar con el compromiso sostenible y a largo plazo con la comunidad a su cargo, como son los niños, los ancianos, actuando como promotor operativo a favor de la población diversamente hábil.
- Aumentar su patrimonio a través de campañas estratégica para la recolección de fondos y aportaciones variadas, para asegurar independencia financiera y continuidad de su labor.
- Es necesario concebir la Fundación como una organización sistémica, lo cual implica interdependencia entre sus elementos, y la comunicación como factor integrante de sus componentes.
- Se infiere, que la comunicación interna de la Fundación requiere de una mayor fortaleza en el campo de las buenas relaciones laborales que produzcan beneficios de satisfacción laboral en el personal de la Fundación e implique su sentido de pertenencia al lugar de trabajo.

- El Departamento de Comunicación no debe funcionar sólo como una oficina de prensa o relaciones públicas si no que una de sus prioridades será el seguimiento continuo a los proceso que se realizan en FUMDIR.
- El Departamento de Comunicaciones debe evitar a toda costa la improvisación de sus actividades, de allí la importancia del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional.
- FUMDIR no sólo debe pensar en la comunicación en los tiempos de crisis sino integrarla en forma permanente en sus objetivos.

## **ANEXOS**

### **Anexo I Cronograma de Actividades de la Investigación**

Diciembre 2013	Reunión con directivos de la Fundación FUMDIR para hacer la propuesta de investigación para crear el Departamento de Comunicaciones
Enero 2014	Fase de diagnóstico: elaboración de Instrumentos, aplicación, recolección de la información, análisis
Febrero 2014	Fase de Diseño: Establecimiento de recursos necesarios para dar solución a los problemas encontrados
Marzo 2014	Fase de implementación: Procedimientos para hacer efectivo el plan de implementación y ejecución
Abril 2014	Fase de validación: Diseño de los indicadores de gestión que permitan verificar el logro de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico
Mayo 2014	Resultados. Análisis y discusión. Conclusiones y Recomendaciones

## **Anexo II Entre vista a Alexandra Díaz, Coordinadora de Emprendimiento y Responsabilidad Social de la Fundación Misioneros de la Divina Providencia San Felipe Neri.**

### **¿Cómo es la comunicación entre los integrantes de la Fundación?**

*“No hay una forma, formal de comunicar, es decir por ejemplo enviamos en un correo electrónico y muchas veces uno se encuentra con alguien “yo te envíe un correo, ¿sí? y no lo han leído” no existe la cultura de leer un correo, no se usan las carteleras, no hay una forma de comunicación formal, no la hay.*

*Digamos, te voy a poner un ejemplo, como yo, comunico que hay una visita como la que te estaba diciendo que hoy hay, me voy hasta el lugar, busco a la coordinadora y le digo que hay una visita o la llamo, pero mejor le digo de frente, digamos que en este caso le ratifico la importancia”.*

### **¿Considera que si se crea e implementa un instrumento que permita socializar las actividades de las Coordinaciones de la Fundación mejoraría la comunicación?**

*“Yo pienso que sí, de hecho hace mucha falta, pero primero que todo hay que generar la cultura, tu dijiste algo, y si se le cuenta a todo el mundo porque, porque si tu buscas nuestra página, nosotros ya hicimos un intento y fue por responsabilidad social, se montó un boletín.*

*Pero yo creo que pocas personas lo leen, yo quise saber cuántas personas lo leían porque para mí era importante pero tampoco me dieron el dato, pero si es importante, definitivamente yo pienso que la forma de enterarse es esa y uno lo ve en todas las empresas.*

*Yo me acuerdo que gestión humana tenía la bienvenida a las personas mandaba por correo electrónico los cumpleaños, es necesario.*

*Nosotros como somos varios proyectos, entonces están los adultos, están los niños, cada quién maneja sus propios proyectos, sus propios eventos, y pues invita a las personas que considera que es importante que vaya entonces, Elianita por ejemplo que era la anterior coordinadora de necesidades especiales, ella invitaba a todos los coordinadores a las izadas de bandera de los niños, pero que fuéramos todos no, no íbamos”.*

### **¿Cuál es la razón por la cual no asistían?**

*“Porque el trabajo nos cogía entonces uno como que siente que no va pero mira que yo si pienso que hay actividades que si deberían ser institucionales, estamos todos allá y sacamos la media hora porque es importante.*

*Cada quién hace sus eventos e invita a las personas que consideran que es relevante que estén, digamos acabó de pasar un evento muy bonito, que fue maravilloso que yo sentía tristeza de no haberle sacado el provecho que se le hubiera podido sacar porque vi la interacción de la familia con la persona.*

*Un evento institucional es el bingo al yo estar en responsabilidad social en el bingo pusimos una tienda de responsabilidad social, que es la tienda de responsabilidad social, donde tú puedes llegar a comprar souvenirs de la fundación que son productos elaborados por las personas de la fundación o por los aprendices, entonces hicimos presencia en el bingo y acaba de pasar el congreso y volvimos a tener la tienda.*

*Muchas personas se nos acercaron y nos dijeron que bueno, nunca en seis años que lleva el congreso la Fundación había tenido la tienda de responsabilidad social y tuvimos cositas bonitas como los mismos ponentes internacionales se acercaron y nos compraron detalles y nos decían ven pero porque ustedes no sacan provecho de estar anunciando, vayan y lleven un detalle de este congreso y ellos tienen toda la razón.*

*Yo dono mi tiempo en las tardes como responsabilidad social pero por cuestiones de presupuesto, yo soy docente en la mañana y soy docente de asistencia administrativa y de una norma que se llama organización de eventos”.*

### **Anexo III Formato de la Encuesta aplicada a los empleados de la Fundación**

Es imperiosa la necesidad de crear el Departamento de Comunicaciones de la Fundación o en su defecto, gestionar un Plan Estratégico de Comunicaciones sustentado en estrategias comunicacionales planeadas y ejecutadas acertadamente para mejorar los flujos informativos dentro de FUMDIR, en aras de mantener la comunidad informada, motivada y generando sentido de pertenencia transformado en productividad.

SU OPINION como empleado es de VITAL IMPORTANCIA para lograr el objetivo propuesto. Se solicita dar respuesta a las preguntas de la siguiente encuesta con la sinceridad y transparencia que lo caracteriza. Las respuestas son de carácter

confidencial

**1. Nombres y Apellidos \***

**Sexo**

- Masculino  
 Femenino

**2. Edad \***

- 20 años o menos  
 21 - 30 años  
 31 - 40 años  
 41 - 50 años  
 Más de 60 años

**3. Fecha de Ingreso a FUMDIR \***

**4. Dependencia \***

- RESPONSABILIDAD SOCIAL  
 PROYECTO SAN JOSE  
 EMPLEABILIDAD  
 RESPONSABILIDAD LEGAL  
 CASA JUAN PABLO  
 CONVIVENCIA  
 ACADEMICO  
 PROYECTO SANTA MARIA  
 CASA SAN ANTONIO  
 FINANCIERA  
 COORDINACIÓN DE PROYECTOS

**5. Cargo que ocupa \***

**6. Antigüedad en el cargo \***

- Menos de 1 año

- 1 - 5 años
- 6 - 10 años
- Mas de 10 años

**7. Nombre de su jefe inmediato \***

**8. Ultimo Nivel de Escolaridad \***

- Bachiller
- Técnico
- Tecnológico
- Universitario
- Profesional
- Maestría
- Doctorado

**9. Posee computador ( De mesa, Portátil o Tableta) en su casa \***

- Con Internet
- Sin Internet
- No Tengo computador

**10. Medios de comunicación que utiliza para interactuar con compañeros de trabajo (Comunicación Formal) \***

Información de actividades propias del cargo en particular y de la Fundación en general)

- Correo electrónico personal
- Correo electrónico Institucional ( De la Fundación)
- Teléfono Celular
- Redes Sociales (Ej. Facebook)
- Teléfono fijo
- Diálogo personal

**11. ¿Cuándo recibe un mensaje a través de un medio interno identifica quien se lo envía? \***

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

**12. ¿Tiene acceso a información con el desarrollo de funciones y el desempeño de su labor? \***

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

**13. La información relacionada con su trabajo en la Fundación la recibe directamente de: \***

- Director
- Coordinador de dependencia
- Compañero de trabajo
- Ninguno de los anteriores

**14. El tipo de información que usted trata con su jefe es: \***

Puede seleccionar varias opciones

- De trabajo
- Personal
- De bienestar
- No recibo información directa de mi jefe

**15 ¿Considera usted que tiene un jefe con el cual puede establecer una buena relación laboral o algún tipo de diálogo? \***

- Si
- No
- No sabe , No responde

<p><b>16. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con su jefe? *</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Siempre</li><li><input type="radio"/> Casi siempre</li><li><input type="radio"/> Algunas veces</li><li><input type="radio"/> Nunca</li></ul>
<p><b>17. Los mensajes que recibe a través de medios internos de comunicación son *</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Claros</li><li><input type="radio"/> Medianamente claros</li><li><input type="radio"/> No son claros</li><li><input type="radio"/> No sabe No responde</li></ul>
<p><b>18. ¿Es fácil comunicarse con sus compañeros de trabajo? *</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Si</li><li><input type="radio"/> No</li><li><input type="radio"/> A veces</li><li><input type="radio"/> No sabe No responde</li></ul>
<p><b>19. ¿Considera que las reuniones y formas de comunicación hacen que el clima organizacional de la Fundación sea agradable' *</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Mucho</li><li><input type="radio"/> Poco</li><li><input type="radio"/> Nada</li><li><input type="radio"/> No sabe No responde</li></ul>
<p><b>20. Su actitud hacia la Fundación se motiva cuando participa en reuniones o conoce información de la Fundación? *</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Si</li><li><input type="radio"/> No</li><li><input type="radio"/> A veces</li><li><input type="radio"/> No sabe No responde</li></ul>

**21. Considera que la forma como se comunica la organización a nivel interno con usted es excelente? \***

- Si
- No
- A veces
- No Sabe No responde

**22. ¿Considera que entre mas se comunica la Fundación con usted mayor es su grado de motivación y compromiso con la Fundación? \***

- Si
- No
- A veces
- No sabe No responde

**23. ¿Qué medios de comunicación considera usted que incrementan mas el nivel de motivación de los empleados de la Fundación? \***

Puede seleccionar varias opciones

- Reuniones
- Correo electrónico
- Boletines / Comunicados o circulares
- Memorando
- Carta
- Cartelera
- Cartilla

**24. Son características de la Página Web de FUMDIR \***

Puede seleccionar varias opciones

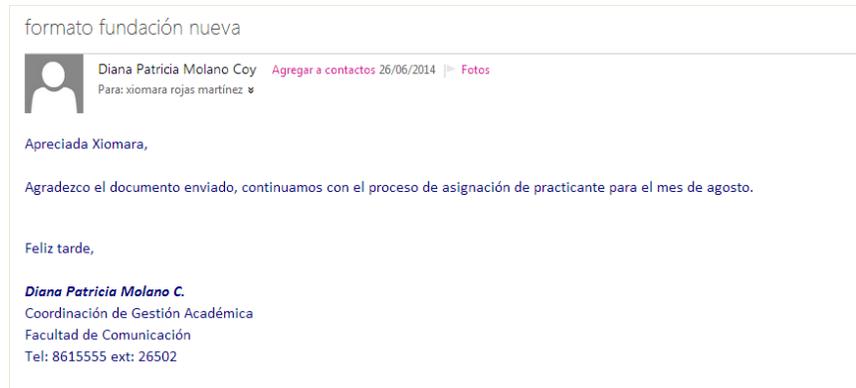
- Es moderna sencilla y dinámica
- Ofrece capacitación académica laboral al empleado
- Contiene Información de actividades por dependencia
- Contiene Información de actividades de la fundación
- No visito la Página Web de la Fundación
- No conozco la Página Web de la Fundación

**25. La información que se difunde a través de los medios internos de la fundación es interesante? \***

- Si

- No
- No Sabe No responde

## Anexo IV Asignación practicante de comunicación a la fundación FUMDIR



Respuesta de la Coordinación Académica de la Facultad de Comunicación y Periodismo de la Universidad de La Sabana para la asignación de practicante al Departamento de Comunicaciones de la Fundación Misioneros de la Divina Providencia san Felipe Neri.

## Anexo V Publicación del Cronograma de actividades de FUMDIR



[http://issuu.com/alvarojasd/docs/cronograma\\_fumdir](http://issuu.com/alvarojasd/docs/cronograma_fumdir)

**Figura 3 Cronograma Publicación de Actividades**  
**Fundación Misioneros de la Divina providencia San Felipe Neri**

## **Anexo VI Características y presupuesto de la Página WEB de FUMDIR**

### **Propuesta Página WEB - FUMDIR**

El proyecto consiste en el desarrollo de una Página Web con un Home principal que contiene seis secciones:

#### **Quiénes Somos, Programas, Servicios, Noticias, Eventos**

#### **Contáctenos**

La información es estática, para cuatro secciones (quiénes somos, programas, servicios, contáctenos) y para las otras dos (noticias, eventos) debe crearse el mecanismo para la actualización automática desde las redes sociales.

Se utilizará la URL, Hosting, y dominio que existen actualmente.

#### **Apariencia**

Para este proyecto proponemos la utilización de una plantilla prediseñada en html5 y *responsive design* que sea adaptada a las necesidades e información de la Fundación. La idea es proponer una Web con una Home inicial, con un rotador de imágenes que describan los servicios y programas de la Fundación de manera visual e invite a conocerlos. El Home tendrá adicionalmente una barra de herramientas para acceder a las secciones. Dentro de este rotador se incluiría una imagen más sobre donaciones y aliados estratégicos de la Fundación que se enlaza con la sección contáctenos.

-La sección **Quiénes somos** tiene información escrita dividida en seis temas: **Qué es FUMDIR, Misión, Visión, Principios, Reseña histórica y Organigrama.**

-La sección **Programas** se divide dos secciones en **Programa Servicio Asistencial y Programas Académicos.**

Desde **Programa Servicio Asistencial** a su vez tendrá tres secciones: **Programa de Servicio Asistencial Fisioterapéutico, Programa Asistencial de Usuarios Institucionalizados, Programa Asistencial de Usuarios Externos.**

Estas secciones tendrán un texto descriptivo y unas imágenes que ilustren el contenido. Desde **Programas Académicos** a su vez se tendrá cinco secciones: **Área de Alimentos, Área de Sistemas y Administración, Área de Producción Gráfica, Área de Producción y Transformación, Área Artística.**

Estas secciones tendrán un texto descriptivo y unas imágenes que ilustren el contenido.

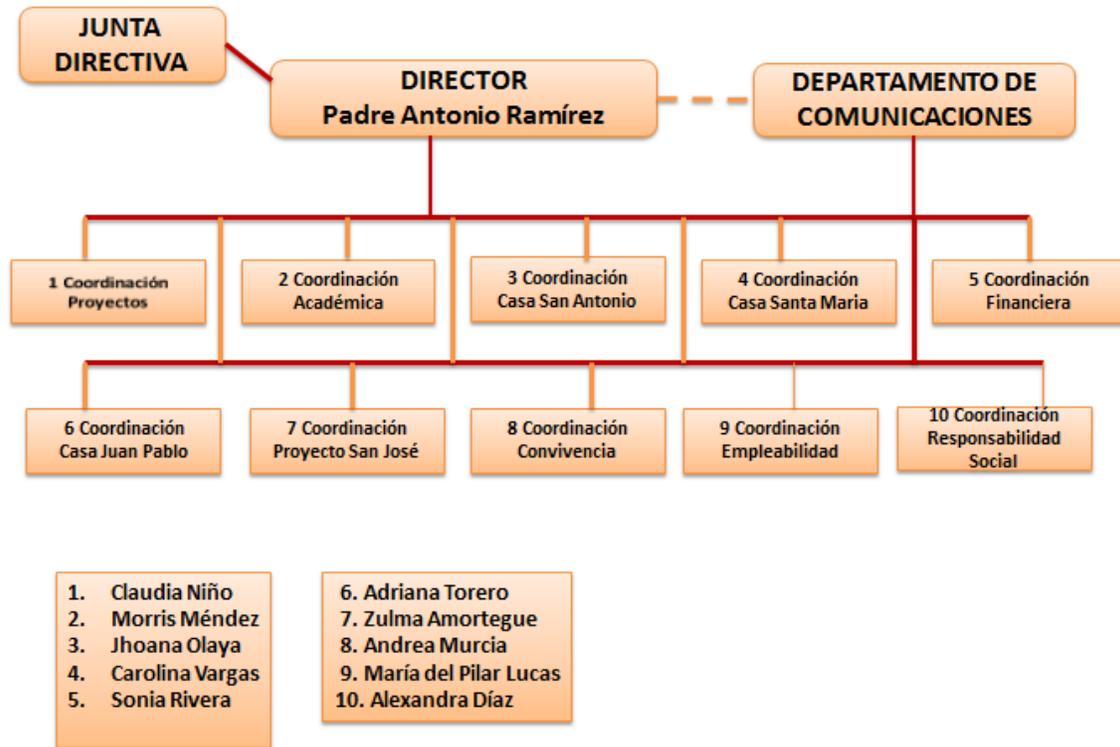
- La sección de **Noticias** debe mostrar la publicación anual (en pdf) de la Fundación (revista) que puede verse como una revista virtual cargada desde issue.com y tendrá el catálogo histórico de esas publicaciones y podrán leerse de igual manera.

-La sección **Eventos** funcionará como un *feed* de noticias como las entradas de un blog que se pueda ver cronológicamente; la idea es que la gente de la Fundación pueda administrar personalmente esta página sin mucha dificultad y se propone integrar un calendario de Google desde donde la gente de la Fundación puedan crear el evento y toda la información se visualice en la página automáticamente y quede la historia de los eventos que permita incluir imágenes, videos y texto. La actualización de esta sección será semanal.

-La sección **Contáctenos** debe funcionar como un formulario donde los usuarios puedan escribir un mensaje que llegué a un correo institucional y adicionalmente en esta sección encuentren los datos de contacto de la Fundación para donaciones.

**Presupuesto Total - Valor COL\$ 1.000.000.=**

## Anexo VII Organigrama de la Fundación y mapa de procesos



**Figura 4 Organigrama Fundación Misioneros de la Divina Providencia San Felipe Neri**

El Organigrama de la Fundación Misioneros de la Divina Providencia San Felipe Neri muestra las personas que ejercen como Coordinadores en cada dependencia de ésta. Este organigrama se trabajó y se graficó con el Director de FUMDIR.

## Anexo VIII Flujoograma de Comunicación Interna de FUMDIR

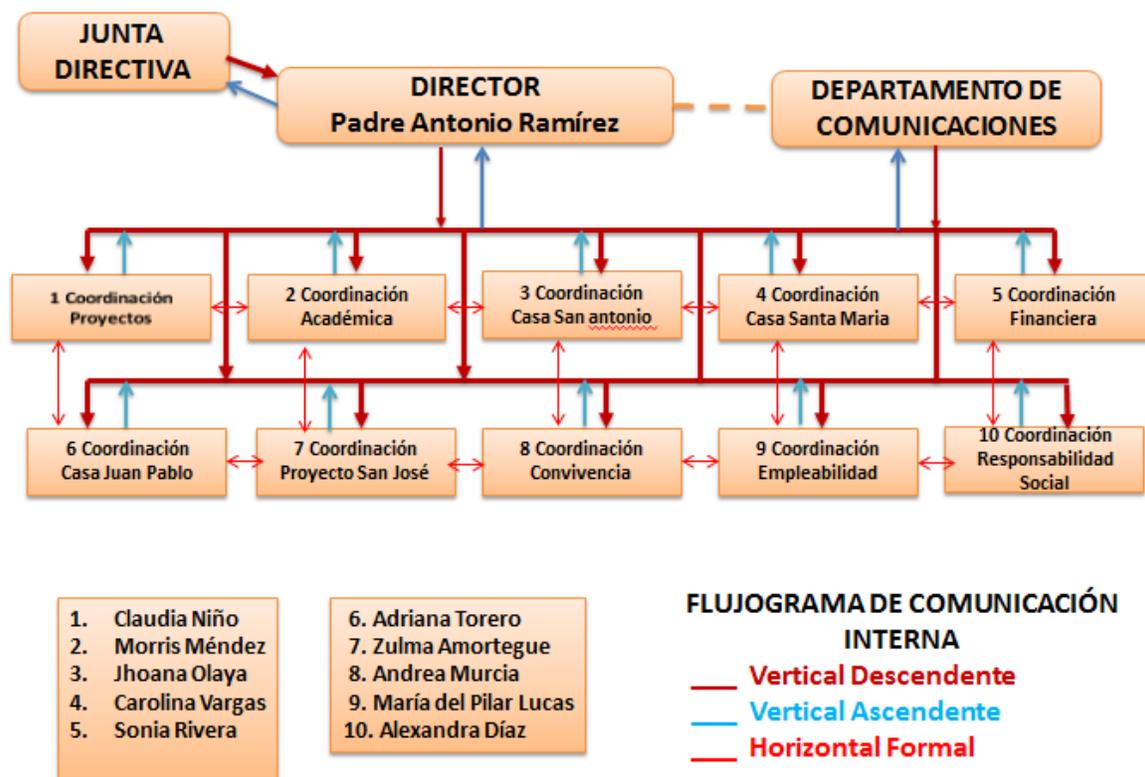


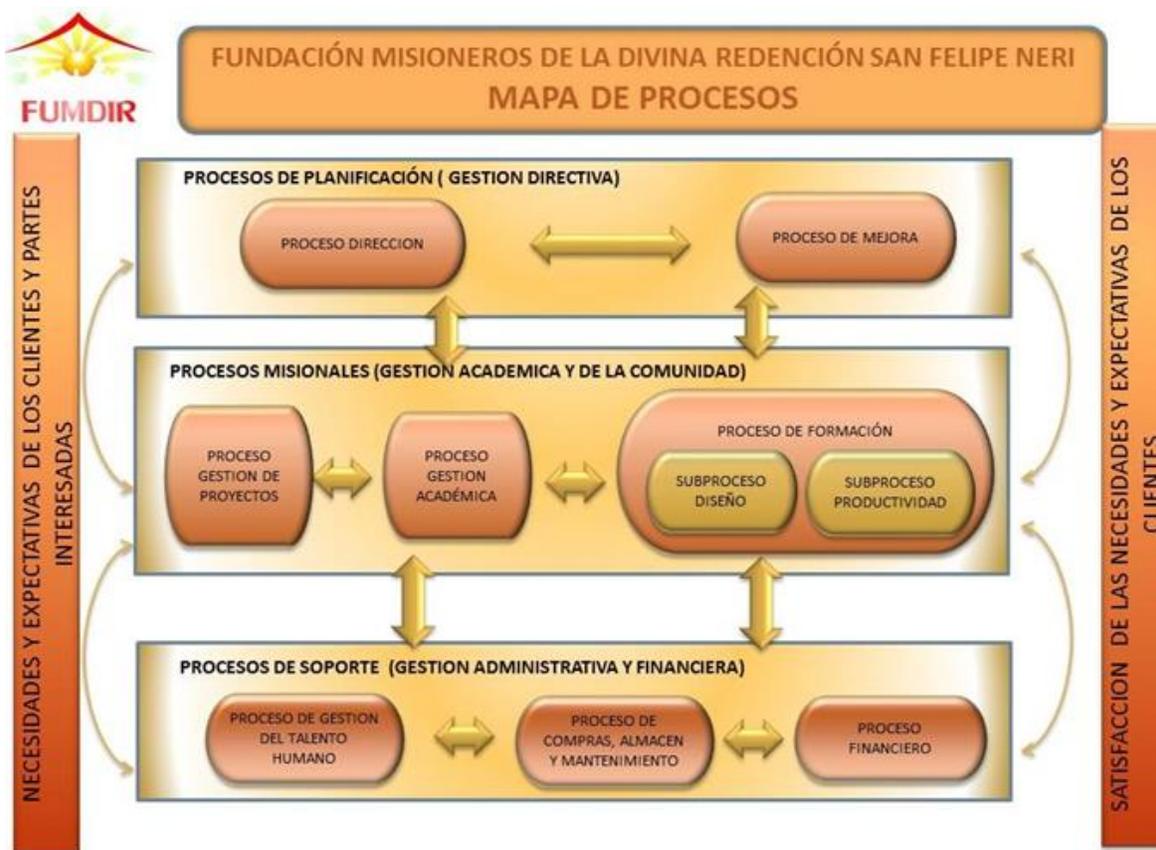
Figura 5 Flujoograma de Comunicación Interna FUMDIR

**Comunicación Vertical Descendente:** De la dirección o gerencia hacia el personal)

**Comunicación Vertical Ascendente:** Del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia.

**Comunicación Formal Horizontal:** Entre personal de igual jerarquía.

## Anexo IX Mapa de procesos de FUMDIR



**Figura 6 Mapa de procesos FUMDIR**

Mapa de procesos que ilustra la Gestión Directiva, Gestión Académica y de la comunidad, la Gestión Administrativa y Financiera partiendo de las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas de la Fundación para lograr cumplir a satisfacción.

## Anexo X El Departamento de Comunicaciones de FUMDIR

Con la creación de este Departamento de Comunicaciones, se cumple el objetivo general de esta Investigación- Acción Participativa.

### **Los objetivos para este Departamento son:**

- ✓ Difundir los principios y razón de ser de la Fundación, mantener contacto con los medios de comunicación y público en general, mediante mecanismos publicitarios, redes sociales, material informativo de actividades correspondientes a la Comunicación Interna y Externa.
- ✓ Establecer vínculos con los benefactores existentes y en proceso de inclusión a la Fundación cuyo aporte económico, de insumos o infraestructura sean conocidos a nivel local, nacional e internacional.
- ✓ En lo referente a Comunicación Interna publicar las actividades en un calendario -Cronograma de Actividades- cuyo contenido será diligenciado por los coordinadores semanalmente y/o resultado de acuerdos en reunión mensual. (Ubicado en carteleras y mediante enlace en la Página WEB de la Fundación.
- ✓ Establecer como medios de Comunicación Interna y Externa la Página WEB y las redes sociales

### **Anexo XI**

#### **Funciones del Comunicador a cargo del Departamento Comunicaciones**

- ✓ Manejo de redes sociales
- ✓ Redacción de un boletín informativo sobre las actividades mensuales de la Fundación según calendario y el cronograma de actividades.
- ✓ Entrevistar a los Coordinadores y obtener una lista de necesidades de sus dependencias.
- ✓ Proponer una lista de empresas objetivo para posibles donaciones y convenios.
- ✓ Elaborar un plan de trabajo con las empresas seleccionadas para hacer contacto y ofrecer los planes de la Fundación con el fin de recaudar fondos para las necesidades de la Fundación
- ✓ Asistir a las reuniones mensuales y/o semanales, con los Coordinadores
- ✓ Apoyar y participar en la organización de eventos.

- ✓ Seleccionar colegios y universidades para visitas de sensibilización.
- ✓ Presentar un informe con resultados sobre el plan de trabajo con las empresas.
- ✓ Actualizar la base de datos de benefactores existentes
- ✓ Redactar manuales, informes, proyectos y memorias que se requieran
- ✓ Presentar un informe de la gestión realizada por el Departamento de Comunicaciones.

### **Perfil del practicante de Comunicación Social**

Estudiante de Comunicación Social y Periodismo, en capacidad de organizar eventos, contenidos que contribuyan a los objetivos de la Fundación desde la Comunicación Interna y Externa. Una persona responsable, comprometida y con iniciativa para proponer nuevas ideas y proyectos que aporten al buen manejo de la organización desde la comunicación.

### **Funciones del practicante de Comunicación Social**

1. Redactar comunicados y boletines.
2. Participar en la creación de campañas sociales y convenios para la Fundación.
3. Manejo de redes sociales.
4. Participar en la organización de los eventos institucionales.
5. Asistir a las reuniones mensuales de los coordinadores para estar enterado de los objetivos de la Fundación y presentar informes.

## Referencias Bibliográficas

Aguilera, J. y Camacho, N. (2008). *Gerencia Integracional de Comunicaciones: Claves para estructurar los nuevos departamentos de Comunicación*. 1ª Edición Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

Albert, M. (2012). *Gestión Organizacional*. Editorial Universitaria. La Habana, Cuba.

Andrade R Horacio (1991). *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*. México 1ª edición ed. Trillas

Arras A., Balderrama L., Fierro L (2008). *Comunicación y Cambio Organizacional*. Revista Latina de Comunicación Social No 63 pp. 418-434. La Laguna (Tenerife). Universidad de la laguna. Chihuahua. México D.F. Disponible en:

[http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35\\_792\\_51\\_Chihuahua/Ana\\_Maria\\_Arras.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html) [2013, 10 de octubre]

Arrieta E L. (1990). *La dimensión del propósito en la comunicación organizacional*. México. Grupo Editorial Iberoamérica

Bendezu, R. (2001). *Los dominios de la Comunicación Empresarial*. Revista Semestral PHAROS Arte Ciencia y Tecnología. Universidad de las Américas. Vol. 8 Número 1 Mes Mayo – Junio pp 63-68. Chile F Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/208/20808105.pdf> [2013, 10 de octubre]

Fals Borda, O. (1981) *La ciencia y el pueblo. Investigación participativa y praxis rural*. Mosca Azul Editores. Lima, Perú

Calvelo M. (2002) *Comunicación para el Cambio social*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. FAO Regional para América Latina

Camacho, A. y Katime, I. (2010). *Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta*. Universidad Sergio arboleda. Disponible en:

[http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos\\_de\\_grado/propuesta\\_plan\\_comunicacion\\_motivacion\\_empleados\\_dinnisan.pdf](http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos_de_grado/propuesta_plan_comunicacion_motivacion_empleados_dinnisan.pdf) [2013, 10 de octubre]

Carrillo, I. (2009, 16 de agosto). **La imagen corporativa debe ser planeada, la improvisación puede ser fatal.** *Revista Organización Social No. 9.* Disponible en:

<http://imagencorporativelizethcarrillo.blogspot.com/2009/08/articulo1la-imagen-corporativa-debe-ser.html>

Chiavenato, I. (2009) .*Comportamiento Organizacional: La dinámica del Éxito en las Organizaciones.* 2ª Editorial McGrawHill. México, D.F.

Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna – Su influencia en la gestión estratégica.* 1ª Edición. Editorial Fragua. España

Día, M. (2012). *La comunicación y el grado de satisfacción en las relaciones interpersonales de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal mecánica.* Publicación de la Global Conference on Bussines & Finance Proceedings. Tomo 7 No 2 pp 934 – 939 México.

Enz A, y Spagnuolo V, (2012) *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y Partcipativa.* 1ª Edición Asociación Civil Comunia. Buenos Aires argentina. Disponible en:

[http://www.comunia.org.ar/descargas/manual\\_de\\_comunicacion\\_para\\_organizaciones\\_sociales.pdf](http://www.comunia.org.ar/descargas/manual_de_comunicacion_para_organizaciones_sociales.pdf)

[2013, 10 de octubre]

Fernández C. C. (1991). *Organización, información y Comunicación.* México Editorial trillas. 1ª edición

Gajardo, M. (1983). *Propuestas y proyectos Investigación participativa.* Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. XIII.1 México. Disponible en:

[http://www.cee.iteso.mx/BE/RevistaCEE/t\\_1983\\_1\\_03.pdf](http://www.cee.iteso.mx/BE/RevistaCEE/t_1983_1_03.pdf) [2013, 10 de Octubre]

Gómez, D. y Prowesk, K. (2011). *Características de la Cultura Organizacional y Comunicación Interna en una comercializadora de Lácteos de Cali.* Revista Pensamiento Psicológico. Tomo 9. No 17 pp. 57-67. Editorial Revista Pensamiento Psicológico. Cali, Colombia.

Disponible en:

<http://search.proquest.com/docview/1020569417/fulltextPDF/1413BBF0FFD2DA19587/2?accountid=45659##> . [2013, 10 de octubre]

Gómez, M. (2009). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. 2ª Edición. Editorial Brujas. Córdoba, Argentina.

Guber, R. (2001). *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial, Norma.

Hernández, N. (2003). *Marco Legal y Jurisprudencial de las Fundaciones en Colombia*. Universidad Ed. La Sabana. Bogotá, Colombia.

Disponible en:

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/5407/1/129347.pdf> [2013, 10 de octubre]

Hernández, R., Collado, C., Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª Edición. Editorial McGrawHill. México, D.F.

Homs, R. (1990). *La Comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica. México. Grupo editorial Iberoamérica

Manual de entidades sin ánimo de lucro (ESAL) (2013). Dirección Jurídica Distrital. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Disponible en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/manual/ManualESAL2013.pdf> [2013, 10 de octubre]

Monroy, A., y Restrepo, I. (Sf) “Comunicación *Organizacional*”

Disponible en:  
[http://www.ciaf.edu.co/ciem/proyectos/comunicacion\\_organizacional.pdf](http://www.ciaf.edu.co/ciem/proyectos/comunicacion_organizacional.pdf) [2013, 10 de octubre]

Morales, P. (2102). *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Humanidades, Madrid.

Disponible en:  
<http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1omuestra.pdf> [2013, 10 de octubre]

Munch, L. (2008). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito*. 2ª edición Editorial Trillas. México D.F.

Núñez P. (2009) *La Imagen Corporativa de las ONG*. Revista ORG Social Artículo 2. No 9. Facultad de Ciencias de la Comunicación y la Información UCM

Disponible en:

<http://imagencorporativelizethcarrillo.blogspot.com/2009/08/articulo1la-imagen-corporativa-debe-ser.html> [2013, 10 de octubre]

Ocampo, M. C. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Editorial: Ecoe Ediciones. Biblioteca Universidad de La Sabana. Bogotá, Colombia.

Pacheco, R. (2005). *Competencias claves para Comunicación Organizacional*. Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI [0254-2129] Pacheco, Ruth Año: 2005 iss: 90 pág.:70

Porter, M. (1986) Modelo de la Cadena de Valor. Web y Empresas (2012).

Disponible en:

<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/> [2014, 29 de julio]

Pensamiento Psicológico. Tomo 9. No 17 pp. 57-67. Editorial Revista Pensamiento Psicológico. Cali Colombia.

Disponible en:

<http://search.proquest.com/docview/1020569417/fulltextPDF/1413BBF0FFD2DA19587/2?accountid=45659##> . [2013, 10 de octubre]

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. 1ª Edición. La Crujía Ediciones Tucumán Buenos Aires, Argentina. Editorial DIRCOM Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Saura, M, García, .F (2010) *La comunicación de crisis como elemento clave de la Comunicación Empresarial*. Icono 14 Revista de Comunicación y Nuevas tecnologías, Año 8, Vol. 2, pp 42 – 56 Madrid, España.

Scott, A., Parnetti, C., Prasad, C., Turitz, S. (2003). *Creando una fundación. Guía práctica*. The Sinergus Institute. New York USA.

Trahant, B. (2006). *Communication: The Key to Sustainable Government Transformation*, en *Public Manager*, 35(3), 13-19.

Tejada, L. (1987). *Gestión de la Imagen Corporativa: Creación y transmisión de la Identidad de la Empresa*. Editorial Norma S.A. Biblioteca Universidad de La Sabana. Bogotá, Colombia.

Torres N C (1985). *La praxis educativa de Paulo Freire*. Ediciones Gernika, México, D. F.

Yin, R. (1994) *Case study research: Design and Methods*. Sage Publications Thousand Oaks, CA

Zúñiga, L. (1985). *La investigación participativa: Algunos posibles aportes para una consideración crítica del tema*. Curso Taller Regional sobre Teoría y Metodología de la Investigación Participativa, PREDE, CREFAL, y UDEM.