

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN
CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
IMAGEN CORPORATIVA DE ACCIÓN PROVIDA EN ECUADOR**

ANDREA MERLO LECARO

DIRECTORA: MARTHA PATRICIA SILVA

QUITO, 2010

DIRECTORA DE DISERTACIÓN:

MARTHA PATRICIA SILVA

LECTORES:

CLAUDIA ARTEAGA
PATRICIO CEVALLOS

DEDICATORIA

A mis padres, por su constante esfuerzo y perseverancia. A mis hermanos, por apoyarme y motivarme a salir siempre adelante. Y a todos quienes de una u otra manera han aportado para la consecución de este objetivo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por todas las bendiciones que recibo cada día.

A mis padres, por ser un ejemplo de trabajo y dedicación. Al fútbol, por todas las alegrías que me dio durante los 4 años de universidad. A Martha Patricia, por tenerme tanta paciencia y por el apoyo que me brindó para alcanzar esta meta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	9
II. JUSTIFICACIÓN	10
III. OBJETIVOS	12
IV. METODOLOGÍA	13
CAPÍTULO 1: LAS ORGANIZACIONES	19
1.1. Tipos de organizaciones	19
1.1.1. Organización formal	19
1.1.2. Organización informal	20
1.1.3. Organización lineal	20
1.1.4. Organización funcional	21
1.2. Recursos Organizacionales	21
1.3. Clasificación de las organizaciones según su objetivo	22
1.3.1. Organización con fines de lucro	23
1.3.2. Organización sin fines de lucro	23
1.4. La Organización como Sistema	25
1.4.1. La Teoría General de Sistemas	25
1.4.1.1. Clasificación de los Sistemas	26
1.4.1.2. Elementos de los Sistemas	27
1.5. La Cultura Corporativa	28
1.5.1. Ambientes Organizacionales	29
1.5.1.1. Ambiente Interno	30
1.5.1.2. Ambiente Externo	30
CAPÍTULO 2: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	32
2.1. Conceptos de Comunicación Organizacional	32
2.2. Desarrollo histórico de la comunicación organizacional	33
2.3. Tipos de Comunicación Organizacional	34
2.3.1. Proceso de la Comunicación	34
2.3.2. Comunicación Interna	37
2.3.2.1. Funciones de la comunicación interna	39
2.3.2.2. Canales de la comunicación interna	40
2.3.3. Comunicación Externa	43
2.3.3.1. Objetivos de la comunicación externa	45
2.3.3.2. Dimensiones de la comunicación externa	45
2.3.3.3. Elementos de la comunicación externa	47
2.3.4. Imagen Corporativa	48
2.3.4.1. Públicos de una organización	50
2.3.4.2. El proceso de formación de la imagen corporativa	55
2.3.5. Plan Estratégico de Imagen Corporativa	56
CAPÍTULO 3: ORGANIZACIONES PROVIDA	58
3.1. Antecedentes	58
3.2. Human Life International	61
3.2.1. Programas y actividades que realiza Human Life International	63
3.3. Acción Provida	65
3.3.1. Filosofía Corporativa	65
3.3.2. Organigrama	67

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
4.1. Diagnóstico de Comunicación de Acción Provida	72
4.1.1. Encuesta No.1 – Colaboradores	72
4.1.2. Encuesta No.2 – Beneficiarios	88
4.1.3. Entrevista a Profundidad – Directora	98
4.1.4. Grupo Focal – Donantes	102
4.1.5. Análisis F.O.D.A.	109
4.2. Conclusiones	112
CAPÍTULO 5: PLAN DE IMAGEN CORPORATIVA DE PROVIDA	115
5.1. Introducción	115
5.2. Objetivos	119
5.2.1. Objetivo General	119
5.2.2. Objetivos Específicos	119
5.3. Actividades	120
5.4. Implementación del Manual de Identidad Corporativa	126
5.5. Recomendaciones	127
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Elementos de la Teoría General de Sistemas	27
Gráfico No. 2: Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver	35
Gráfico No. 3: Organigrama Acción Provida	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Tipos de Comunicación Interna	40
Tabla No. 2: Matriz de Resultados Grupo Focal Donantes	105
Tabla No. 3: Análisis F.O.D.A. – Evaluación Interna y Externa de Acción Provida	109
Tabla No. 4: Matriz de Actividades del Plan de Imagen Corporativa	121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Manual de Imagen Corporativa Acción Provida (En digital y físico)

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se escucha sobre imagen corporativa, identidad de las organizaciones, cultura organizacional, administración del personal; en definitiva, de conceptos que están estrechamente relacionados con las compañías y su manera de comunicar su labor, políticas, visión, misión y objetivos hacia sus diversos públicos internos y externos. Por lo que vemos que cada día se manifiesta la importancia de contar con una imagen corporativa consolidada, ya que vendría a ser la impresión total que una organización genera en la mente de sus públicos.

Aunque en realidad, no deberíamos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas; ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto variado de individuos. Además, la formación de dichas imágenes es un proceso generalmente largo y siempre complejo. Como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación, cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. Por este motivo, quienes conforman la organización deben estar conscientes de que toda acción que realicen repercutirá en la percepción que formen o tengan sus públicos sobre ella.

Por lo tanto, cuando hablamos de imagen corporativa, decimos que está constituida por retazos de lo que la empresa es, lo que la empresa hace y lo que la empresa dice. Esa imagen también está constituida por la manifestación de su esencia, por el desempeño de su labor y por la expresión de sus mensajes. En conclusión, podemos afirmar que la imagen corporativa, hoy en día, es un principio fundamental para el robustecimiento y posicionamiento de la empresa u organización dentro de este mundo globalizado y las nuevas corrientes, pensamientos y formas de comunicación.

II. JUSTIFICACIÓN

La imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión dentro de una entidad. Por lo tanto, desde el punto de vista de la organización, está relacionada con las operaciones cuyo fin es crear determinadas impresiones en los públicos; siendo por tanto, la imagen un reflejo de la identidad cuyo destino final es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la empresa. Adicional a lo expuesto, cada vez más, se está reconociendo la importancia que tiene la imagen para el logro de los objetivos de cualquier organización. Por este motivo, para lograr una imagen corporativa favorable, es primordial que exista una excelente comunicación dentro de la empresa. De esta manera, todo lo que la organización es, dice y hace, adopta una dimensión comunicativa, porque transmite información y, a su vez, su personalidad a los diferentes públicos.

Además, la imagen corporativa está inmersa dentro de los estudios de la comunicación organizacional, cuyo objetivo es establecer políticas, normas, acciones y estrategias que permitan lograr un nivel de coherencia entre *lo que se dice y lo que se hace*. Por ello, es fundamental que se trabaje sobre las acciones o herramientas que emplean los colaboradores; puesto que no se puede proyectar confianza, solidez, respeto o compromiso cuando internamente las personas sienten lo contrario. Los planes estratégicos de imagen corporativa permiten la generación de mecanismos y actividades que fortalezcan los canales de comunicación externos mediante los cuales se transmite información relevante.

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un plan estratégico para mejorar la imagen corporativa de la fundación Acción Provida, una organización sin fines de lucro que desde hace 4 años ha desarrollado varios proyectos que buscan mejorar la calidad de vida de familias, apoyar a mujeres que han atravesado por abortos, y en general, ayudar a quienes necesitan cualquier tipo de apoyo emocional o espiritual. Sin embargo, aunque su labor es conocida y reconocida a nivel nacional por personas cercanas a la organización, todavía necesita de varios aspectos para llegar a tener una imagen consolidada frente a sus distintos públicos. Por lo tanto, consideramos que un mayor número de beneficiarios recibiría ayuda si su labor llegara a más oídos solidarios.

Esta investigación pretende analizar las herramientas que Acción Provida necesita para tener una imagen corporativa consolidada y que pueda crecer de tal manera, que ya no cuente solamente con donaciones de amigos y conocidos, sino que, logre tener el apoyo económico y logístico de más organizaciones y entidades que se involucren en los proyectos que realiza en varias ciudades del país. Uno de los objetivos es el de generar una estrategia general que se materialice en diversas acciones y mecanismos que satisfagan necesidades y fortalezcan aspectos débiles de la comunicación. Además, el de proponer herramientas para que los voluntarios tengan una mejor y más eficiente forma de coordinar y conocer lo que sucede tanto dentro de su área como fuera de ella y, en consecuencia, puedan comunicar con solvencia las actividades de la organización a la cual pertenecen.

Como voluntaria de Acción Provida, he podido constatar que hay mucha gente que está dispuesta a involucrarse en este tipo de proyectos sociales; sin embargo, he visto que quienes colaboran son personas cercanas o amigos de la Directora o de los integrantes de la organización. Sin embargo, como ya se mencionó en líneas anteriores, si Acción Provida consolidara su imagen corporativa, lograría captar a más donantes y colaboraciones de entidades o individuos interesados en apoyar esta importante labor.

Por lo tanto, el plan de imagen corporativa pretende ser una herramienta útil que sirva para unificar intereses y atienda necesidades comunicacionales. Es fundamental mencionar que la base para poner en marcha cualquier acción o estrategia radica en el nivel de planificación y compromiso con el que se desarrollen; en otras palabras, dejar de ser reactivos para ser proactivos. Con lo antes mencionado, se ha hecho referencia a los objetivos que se mencionarán a continuación.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

Mejorar la imagen corporativa de Acción Provida a través de un plan estratégico que incluya herramientas para desarrollar exitosamente los proyectos de la organización.

Objetivos Específicos

- Exponer las características de la comunicación organizacional y asociar la importancia de las comunicaciones interna y externa dentro de una organización.
- Determinar la percepción de los públicos (voluntarios, donantes y usuarios) sobre la organización y su filosofía corporativa.
- Elaborar un diagnóstico de comunicación para observar los diferentes canales de información y/o de comunicación interna y externa que la organización maneja.
- Implementar un plan estratégico de Acción Provida en el que se establezcan estrategias comunicacionales para consolidar la imagen corporativa de la organización en Ecuador.
- Elaborar un Manual de Imagen Corporativa que contenga lineamientos claves de la imagen que debe manejar la organización.

IV. METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación, fue necesario aplicar varios mecanismos, herramientas, y técnicas para alcanzar resultados y conclusiones relevantes. La metodología permite conservar un orden y dar un sentido práctico a la consecución de los objetivos planteados. Cada una de las acciones que se realizaron para acceder a información o indagar acerca de un parámetro o situación, se convirtió en un recurso para la obtención de datos actualizados, pertinentes y útiles que enriquecieron los resultados.

Las técnicas empleadas de manera general fueron: investigación bibliográfica, documental, investigación de campo cuantitativa y cualitativa. A continuación, se detalla el proceso que fue empleado en cada una de las técnicas mencionadas.

Marco Teórico

El marco teórico fue desarrollado a partir de la determinación de los principales conceptos y definiciones que permiten situar a los objetivos sobre un entorno real, todo esto mediante una investigación bibliográfica/documental que se obtuvo mediante una búsqueda meticulosa en fuentes como: libros, archivos digitales, revistas, documentos on-line, artículos especializados. Como parte del análisis y selección de la bibliografía se revisaron documentos y archivos que forman parte de Acción Provida, con el objetivo de establecer fundamentos y parámetros que constituyen a la organización (filosofía corporativa), el tipo de proyectos y sus beneficiarios y los canales de comunicación que se usan dentro y fuera de la organización para difundir los mensajes y proyectos que realiza cada área de trabajo.

Las fuentes de información tanto primarias como secundarias fueron identificadas, reconocidas e incluidas en el trabajo, de tal forma que la información recopilada sea un respaldo que sirva de sustento para proveer datos o referencias, con el objetivo de incrementar el nivel de la investigación. Las fuentes empleadas fueron: documentos

impresos de Acción Provida, material comunicacional de la organización (trípticos, volantes, folletos), libros sobre comunicación general, comunicación organizacional, imagen corporativa y planeación estratégica.

Diagnóstico de Comunicación

Un diagnóstico de comunicación permite a las organizaciones determinar aquellos aspectos en los cuales se deben desarrollar nuevas estrategias o generar cambios y modificaciones. Deben ser aplicados con cierta periodicidad, de acuerdo a la planificación del departamento para determinar variables positivas o negativas. Por lo tanto, se podría afirmar que los diagnósticos de comunicación no son procedimientos improvisados; por el contrario, requieren meticulosidad y buenas prácticas para que quienes están encargadas del proceso tomen con seriedad las herramientas y técnicas que se apliquen.

Existen ciertas herramientas que facilitan la elaboración del diagnóstico de comunicación: ¹

- *Encuesta:* Cuestionario aplicado a todos los integrantes o a ciertas áreas de una organización para medir o conocer determinados aspectos de interés.
- *Entrevista:* Cuestionario individual que se le hace a ciertos colaboradores o a directivos dentro de una organización para obtener resultados más descriptivos o puntuales sobre un aspecto determinado del contexto en el que se encuentran.
- *Observación dirigida:* Proceso mediante el cual un observador analiza aspectos como: elementos visuales, disposición de elementos, espacios de trabajo, relaciones entre colaboradores, tipos de mensajes, ambiente laboral.

¹ Apuntes de clase, capítulo “*Diagnóstico de Comunicación*”- Materia: Proyectos en Comunicación. Profesora: Máster Carolina Larco, enero de 2008.

- *Grupo Focal:* Actividad grupal en la cual pueden intervenir un mínimo de seis personas y un máximo de doce. El criterio de la formación del grupo depende del enfoque y de las necesidades del investigador.

Para el desarrollo del diagnóstico de comunicación se emplearon técnicas cuantitativas como las encuestas a los voluntarios y usuarios (beneficiarios) de los proyectos; entrevista a profundidad a la Directora Ejecutiva; y un grupo focal a los donantes que aportan en el desarrollo de los proyectos de la organización. Este tipo de técnicas permiten que la medición y el análisis de resultados se expresen en resultados gráficos y numéricos que aportan solidez y respaldo a una determinada acción o estrategia. Asimismo, se realizó un análisis FODA (herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización para explorar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades y así poder tomar diversas decisiones de mejora según los objetivos y políticas que maneja) en el que se sacaron datos relevantes para esta investigación.

Se realizaron dos tipos de encuestas: la primera fue dirigida a los colaboradores de la organización, en la cual el enfoque de las preguntas fue deductivo (de lo general a lo particular) y se les planteó a los encuestados opciones para determinar cómo califica el personal la efectividad de los canales actuales, el tipo de tendencias y aceptación que podrían tener los nuevos canales de comunicación propuestos y preguntas relacionadas a la filosofía e imagen de la organización. Esta encuesta fue aplicada a todo el universo de la organización, un total de sesenta (60) personas, en los meses de junio a octubre de 2009. No fue necesario obtener una muestra debido a que el universo era manejable, tanto en accesibilidad como en cantidad. El proceso para realizar la primera encuesta fue el siguiente: a los colaboradores de las distintas áreas se les entregaba una copia y se los acompañó durante todo el proceso por si tenían dudas sobre las preguntas. La tabulación, análisis y elaboración del informe fue realizado de manera estándar.

La segunda encuesta también fue de carácter deductivo pero en cambio, se les preguntó a los beneficiarios o usuarios sobre la percepción que tienen sobre los proyectos de la organización, sobre la filosofía corporativa y sobre los valores que la fundación transmite.

Para realizar esta encuesta, tuvimos que determinar una muestra del total de beneficiarios o usuarios (520) porque muchos de ellos se encontraban en otras ciudades del país. Entonces para definir el tamaño de la muestra se tomó la fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas menores:

$$n = \frac{N \times p \times q \times Z^2}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

En la que,

n = tamaño de la muestra.

N = número de elementos del universo.

p = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso.

Z = nivel de confiabilidad.

e = límite de aceptación error muestral.

Para el caso de Acción Provida los valores para el cálculo fueron los siguientes:

$$n = ?$$

$$N = 520$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$Z = 1,17$$

$$e = 4\%$$

Con los datos anteriores se calculó el tamaño de la muestra que se detalla a continuación:

$$n = \frac{520 \times 0,5 \times 0,5 \times 1,17^2}{[(520 - 1) \times 0,04^2] + (1,17^2 \times 0,5 \times 0,5)} = 151.76$$

Una vez aplicada la fórmula, se obtuvo un tamaño de la muestra igual a 151,76. Para facilidad en la tabulación de datos y por recomendación de los expertos, se tomó un tamaño de muestra de 150 personas. Entonces para escoger la muestra, con el conocimiento de que hay oficinas de Provida en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca, escogimos al azar a 50 usuarios de Quito, 50 de Guayaquil, 25 de Ambato y 25 de Cuenca para hacerles la encuesta. Gracias a la colaboración de las voluntarias de cada ciudad, logramos obtener los resultados que presentaremos en el Capítulo 4.

Dentro del diagnóstico se emplearon también dos técnicas cualitativas: la primera fue una entrevista a profundidad a la Directora Ejecutiva y la segunda, un proceso de grupo focal a los donantes de los proyectos. Cabe mencionar que las técnicas cualitativas son procedimientos que permiten sondear y establecer criterios básicos y generales acerca de diversos temas, así como también profundizar o detallar aspectos del entorno, las relaciones, los canales y su funcionamiento; estas técnicas no permiten una cuantificación numérica precisa debido a que se presentan elementos de percepción subjetiva, que provienen del investigador u observador en este caso.

La entrevista a profundidad fue una entrevista semi-estructurada, es decir, consistió en una conversación informal con la Directora de la Fundación. Cabe recalcar que sólo se realizó una entrevista porque la única persona que ha conformado la organización desde sus inicios hasta ahora es Amparo Medina y es quien tiene el conocimiento específico de las necesidades que tiene la fundación en la actualidad. Consideramos que no fue pertinente entrevistar a otros voluntarios debido al poco tiempo que han sido parte de la organización y porque se ha dado alta rotación de colaboradores en dicha entidad. Por lo tanto, el objetivo de este sondeo fue el de determinar la percepción de la Directora sobre la organización y los elementos que deben mejorar interna y externamente para llegar de una mejor manera a sus distintos públicos. El principio de privacidad y confianza se mantuvo durante el proceso, como uno de los requisitos básicos para una investigación de campo.

Por otra parte, el grupo focal fue el método empleado para conocer la percepción de los 8 donantes actuales acerca de la organización. Para ello, se les hizo una serie de preguntas

abiertas y cuyas respuestas fueron de gran utilidad para entender los aspectos que debe mejorar Acción Provida para transmitir adecuadamente los mensajes y proyectos que realiza. El principio de confidencialidad también se mantuvo en esta técnica, puesto que muchos de los donantes son individuos cuyos nombres no se revelarán en este estudio por cuestiones de protección de identidad y respeto hacia cada uno de ellos.

CAPÍTULO 1: LAS ORGANIZACIONES

Las personas somos seres gregarios y sociables y por lo tanto, no podemos vivir aislados sino en continua interacción con nuestros semejantes. Desde siempre, los individuos hemos sentido la necesidad de complementarnos unos a otros, por eso hemos construido organizaciones a lo largo de los años que, de una u otra manera, nos han ayudado a alcanzar diversos objetivos que el trabajo individual – por sí solo – no alcanzaría a realizar. Por lo tanto, una organización se podría definir como un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; además, la cooperación entre aquellos que conforman una entidad es esencial para su existencia y perduración a lo largo del tiempo. Una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que estén dispuestas a actuar conjuntamente y que busquen una meta u objetivo común.

1.1. Tipos de organizaciones

Comenzamos entonces con la explicación de los tipos de organización que existen según su funcionamiento y asignación de responsabilidades.

1.1.1. Organización formal

La organización formal está constituida por una estructura intencional, en la que la coordinación entre cada uno de los colaboradores es fundamental para alcanzar los objetivos que la organización se plantea. Este tipo de organización se basa en un sistema de división racional, en el que los canales de comunicación son: descendente (de la directiva hacia niveles inferiores), ascendente (de los niveles inferiores hacia la directiva) y horizontal (entre los miembros de un mismo nivel); y todo lo que se comunica dentro de la organización se lo hace a través de organigramas, manuales de organización y descripción de cargos que son diseñados por aquellos que la dirigen. Vemos entonces que consiste en

un tipo de organización rígido en lo que se refiere al trato de los superiores hacia los subordinados.

1.1.2. Organización informal

Por otra parte, las organizaciones informales son aquellas que emergen espontánea y naturalmente entre personas que ocupan posiciones similares dentro de una organización formal; son el resultado natural de la convivencia y se forman a partir de las relaciones de amistad entre los miembros de una misma institución. Por ello, este tipo de organización no está delimitada en el organigrama ni en el esquema organizacional sino que surge gracias a la interacción y amistad de los miembros que la conforman. En definitiva, la organización informal comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que nacen espontáneamente en las actividades diarias de los colaboradores.

1.1.3. Organización lineal

Las organizaciones lineales son aquellas cuya principal característica es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados; es decir, la estructura y la jerarquía de poder de este tipo de organización está claramente definida por un jefe que ocupa un cargo alto y los empleados, que ocupan puestos medios y bajos. A esta estructura se la conoce como “sistema piramidal”, puesto que existe una cadena de mando en la cual se asignan funciones y tareas a cada una de las áreas de trabajo y hay una autoridad máxima que vendría a ser la punta de la pirámide, de la cual los subordinados reciben órdenes directas que deben ser acatadas de inmediato.

Además, la comunicación entre los colaboradores es realizada únicamente a través de líneas que existen en el organigrama, por lo que la autoridad que dirige la organización centraliza los canales de comunicación y de responsabilidad desde la cima de la estructura organizativa. Este tipo de organización se caracteriza por la obediencia de los subordinados

hacia su superior y la denominación lineal se debe al hecho de que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.

1.1.4. Organización funcional

Este tipo de organización se caracteriza por introducir especialistas en los niveles intermedios de la estructura jerárquica, los cuales concentran su actividad en un tipo muy concreto de trabajo (especialización de cargos y funciones). Los diferentes trabajos se encomiendan entonces a aquellos que tengan los conocimientos más apropiados para realizarlos. De este modo, cada directivo de un determinado nivel es responsable ante varios supervisores o jefes de un nivel superior por su trabajo. Su principal ventaja es que al poner cada función en manos de un especialista, se obtienen mejores resultados gracias a la división de trabajo por conocimientos; sin embargo, el hecho de que un mismo colaborador tenga que seguir las instrucciones u órdenes de varios jefes, puede ser motivo de conflicto. Este tipo de organización plantea un manejo de los recursos y cargos de una manera novedosa, en la que se evita la duplicidad en cuanto a los roles que cumple cada persona y la eficiencia se mide mediante los resultados obtenidos a lo largo del tiempo.²

1.2. Recursos Organizacionales

Todas las organizaciones están conformadas por recursos que deben estar bien administrados para que se los utilice de la manera más óptima. Deben además ser distribuidos de tal forma, que les permita a los colaboradores y a sus directivos a cumplir con los objetivos que se plantean a diario. Existen 4 recursos fundamentales:

1. *Talento Humano*: elemento activo dentro de una organización, se refiere al grupo de colaboradores que pueden ser: dueños, accionistas, socios y los mismos

² Organización Funcional, Internet, <http://www.economia48.com/spa/d/organizacion-funcional/organizacion-funcional.htm>, Acceso: octubre 18 de 2009.

trabajadores. Este es quizás el elemento más importante dentro de una organización, puesto que sin este recurso, la organización no podría existir.

2. *Materiales*: materias primas o insumos que se transforman durante un proceso y se convierten en productos llamados bienes o servicios. Pueden ser los inmuebles, las instalaciones, maquinaria y herramientas que se utilizan en el proceso productivo.
3. *Naturales*: tierra, agua, aire, gas y energía en todas sus formas; es decir, electricidad, energía solar, combustible, entre otros recursos de los que depende una organización para poder llevar a cabo sus procesos.
4. *Inmateriales*: se refiere a los recursos intangibles que componen ciertas áreas que caracterizan a las personas que trabajan dentro de una organización: ideas, conocimiento, experiencia, valores. Este recurso es quizás uno de los más importantes, puesto que muchas nuevas ideas pueden surgir de los colaboradores y así logran excelentes aportes para la organización.

1.3. Clasificación de las organizaciones según su objetivo

Para esta investigación, se ha decidido analizar la clasificación de las organizaciones según su objetivo; es decir, se dará una breve explicación sobre las entidades con fines y sin fines de lucro; puesto que es fundamental conocer la diferencia de mando de cada una y la manera en la que se dirigen organizaciones cuyo objetivo es monetario y aquellas en las que los objetivos vendrían a ser más de tipo social.

1.3.1. Organización con fines de lucro

Las organizaciones con fines de lucro tienen como fin generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios o accionistas. Por lo general, manejan una estructura organizacional formal en la que la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario de la organización. En esta organización, el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción útil, de acuerdo a las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: el capital, el trabajo y los recursos humanos.³ En síntesis, es una organización cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades y por ello, es coordinada por un administrador que toma decisiones de forma oportuna para la consecución de los objetivos para la que fue creada y para cumplir con sus metas combina naturaleza y capital.

Por lo tanto, se podría decir que las finalidades de una organización con fines de lucro son las siguientes:

1. *Finalidad económica externa:* producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad. Es decir, con la venta o comercialización de bienes o productos, se llega al consumidor y se busca cumplir con sus necesidades.
2. *Finalidad económica interna:* obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la entidad, a unos en forma de utilidades y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones.

1.3.2. Organización sin fines de lucro

Por otro lado, las organizaciones sin fines de lucro se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender obtener una ganancia o

³ Empresa, Salvat Editores S.A., Barcelona, 1978, p. 1170.

utilidad por su labor. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas y las organizaciones no gubernamentales son ejemplos de este tipo de organizaciones. Las entidades sin fines de lucro existen para generar un cambio en los individuos y en la sociedad; por lo tanto, la persona que la dirige debe ser un gran líder. “Lo importante no es el carisma del líder, sino su misión. Por consiguiente, la primera tarea de un líder es considerar a fondo la misión de la entidad que dirige y definirla”⁴

*Las instituciones sin fines de lucro han constituido el éxito más resonante en países como Estados Unidos, hoy en día estas organizaciones afrontan desafíos muy grandes y disímiles. El primero es transformar a los donantes en contribuyentes. Aquí se trata de mucho más que el simple hecho de obtener más dinero para realizar una labor vital. Es preciso dar, sobre todo para que estas entidades puedan cumplir con la única misión común a todas: satisfacer la necesidad del pueblo. Convertir a los donantes en contribuyentes significa que las personas somos capaces de ver lo que queremos ver, cuando cada uno de nosotros se mira a sí mismo en el espejo por las mañanas: una persona que como ciudadano, asume responsabilidades y como vecina se preocupa por los demás.*⁵

En definitiva, una entidad sin fines de lucro, también denominada una organización no lucrativa, es una entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico. Por lo general, suelen tener la figura jurídica de asociación, fundación, mutualidad o cooperativa y normalmente reinvierten el excedente de su actividad en obra social. Por lo tanto, una organización sin fines de lucro es aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de un beneficio para sus propietarios; generalmente, su objetivo consiste en facilitar servicios. En este tipo de organizaciones, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles. Su éxito se mide por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos; básicamente, el éxito se mide por su contribución al bienestar público.

La institución sin fines de lucro no sólo se limita a prestar un servicio, lo que quiere es que el usuario final no sea un consumidor sino que sea un participante activo, que haga algo. A diferencia de la empresa comercial, cuyo objetivo es obtener dinero a través de la venta de sus productos o servicios, para conseguir fondos, la institución sin fines de lucro tiene que conseguir donantes, es decir, personas deseosas de participar en su misión y proyectos, sin

⁴ Peter Drucker, Dirección de instituciones sin fines de lucro, Editorial El Ateneo, México, 1991, p. 5.

⁵ Ibid., p. 7.

necesariamente ser beneficiarios de la obra que realiza. Por consiguiente, una de los aspectos que les ayuda a avanzar a las organizaciones sin fines de lucro es tener una base amplia y sólida de personas que se involucren en los proyectos; debe necesariamente existir un grupo de donantes comprometidos a participar activamente en las diversas áreas que trabaja la organización. Lo ideal es que cada donante se apropie del programa o proyecto al que donará para así lograr su fidelidad a lo largo del tiempo. Vemos entonces el papel fundamental que cumplen los donantes para con una entidad sin fines de lucro, ya que si bien no son accionistas directos, en la mayoría de casos son quienes se comprometen de lleno en los proyectos que realizan este tipo de instituciones y permiten que dichos programas y actividades perduren en el tiempo.

1.4. La Organización como Sistema

Hemos visto que toda organización se clasifica según sus objetivos, está formada por diversos recursos y que existen varios tipos de organización. Por lo tanto, a continuación, se analizará la Teoría General de Sistemas, porque al hablar de entidades, estamos hablando de sistemas organizados que interactúan entre sí y con la naturaleza o el medio.

1.4.1. La Teoría General de Sistemas

Entre 1950 y 1968, se desarrolló la teoría de los sistemas, que expresa que la organización se compone de subsistemas funcionales sociales, interrelacionados de forma dinámica. Además, las instituciones como sistemas abiertos dependen del medio en el que están insertas⁶. En la escuela sistémica, la comunicación es muy importante ya que es considerada como un vínculo entre las diferentes unidades de una organización. El objetivo de la comunicación es controlar, coordinar y dar información a los encargados de la toma de decisiones para ajustar la organización a los cambios del entorno. Los flujos de

⁶ Apuntes de clase, Materia: Comunicación Administrativa y Organizacional. Profesora: Martha Patricia Silva, abril de 2007.

comunicación se dan en todas las direcciones del sistema, a través de los niveles jerárquicos y a través de los límites de la organización con el entorno.

Debido a que la comunicación es fundamental dentro de toda organización, podemos ver que dentro de un sistema, todas sus partes están interrelacionadas y forman una unidad compleja para alcanzar objetivos comunes. El nombre de *teoría general de los sistemas* se debe a Ludwig Von Bertalanffy y a otros estudiosos como Wiener, quien con la teoría de la cibernética, introdujo el concepto de *feedback* o retroalimentación. La teoría de los sistemas, desde la perspectiva organizacional, reconoce la interdependencia que el medio ambiente guarda con la empresa, hasta el punto de ser imprescindible un proceso de retroalimentación constante que favorezca el manejo eficiente de las relaciones dentro y fuera de los subsistemas.⁷

1.4.1.1. Clasificación de los Sistemas

Una organización es un sistema creado por el hombre que mantiene interacción dinámica con su ambiente: clientes, proveedores, competidores, entidades sociales; en definitiva, con sus *stakeholders*. La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en constante interacción dinámica entre sí. Se debe por lo tanto, analizar el comportamiento de tales subsistemas para poder entender todos los fenómenos. El objetivo de analizar a la organización como un sistema ordenado es el de estudiar los comportamientos individuales y colectivos de quienes conforman la organización. Es fundamental además, mencionar que los sistemas naturales son los existentes en el ambiente, mientras que los sistemas artificiales son aquellos creados por el ser humano.

⁷ Marisa Del Pozo Lite, Cultura empresarial y comunicación interna, Madrid, Ed. Fragua, 1997, p. 104.

1.4.1.2. Elementos de los Sistemas

Podemos manifestar que un sistema se constituye por una serie de elementos que se los puede apreciar en el gráfico que se muestra a continuación:

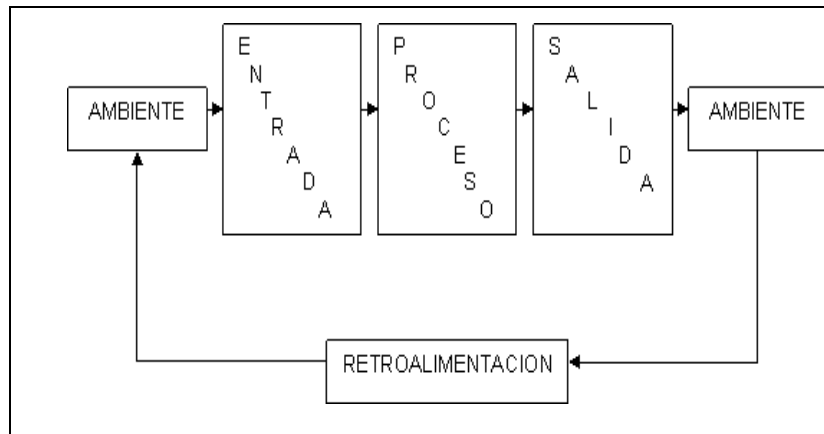


Gráfico No.1 (Fuente: El Prisma, 2009)⁸

1. *Entrada o insumo:* es la fuerza de arranque del sistema.
2. *Salida o producto:* es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.
3. *Proceso o transformador:* es el mecanismo de conversión de entradas y salidas.
4. *Retroalimentación:* es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

⁸ Teoría general de sistemas, Internet,

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/teoriageneraldesistemas/, Acceso: octubre 24 de 2009.

5. *Ambiente*: es el medio que rodea interna y externamente al sistema.

Entonces observamos que dentro de una organización todo procedimiento empieza por la obtención de la materia prima o los insumos que, a través de un proceso determinado, se convierte en un producto final. Es importante mencionar que el ambiente es un elemento presente en todo el proceso, desde su creación hasta que el producto o bien se ha producido. Asimismo, la retroalimentación es básica para conocer si se desarrolló adecuadamente el proceso productivo.

1.5. La Cultura Corporativa

Por otro lado, uno de los conceptos de los que se habla cuando se piensa en una organización es cultura corporativa, puesto que a partir de ella, se podrán observar el tipo de comportamiento que tienen aquellos que componen la institución. Entonces podemos definir a la cultura de una entidad como el pegamento social y normativo que permite a sus miembros a tener una identidad y además poder comunicarse y cooperar en torno a un proyecto común. La cultura de una organización está compuesta por factores que la convierten en un ente con características específicas que no se repiten; es decir, que la definen e identifican. La cultura es entonces definida como aquella conducta aprendida por los miembros de la organización y se establece mediante las creencias, valores, formas de actuar y de pensar de todos aquellos que la conforman. Según Ernesto Yturalde,

...en la empresa existe el llamado efecto iceberg, que analiza dos aspectos: lo formal y lo informal de la organización. El 30% de la empresa está compuesto por lo formal, en el que se hallan la misión, visión, objetivos y la planificación estratégica en sí misma; mientras que el 70% corresponde a lo informal, en el cual se incluyen los deseos, anhelos, creencias y pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, factores que comprenden la cultura corporativa.⁹

⁹ Cultura corporativa, Internet, http://www.yturalde.com/cultura_corporativa.htm, Acceso: octubre 04 de 2009.

Como habíamos visto, dentro de una organización se forman dos tipos de comunicación muy marcados, el formal e informal, siendo según Yturralde, el informal el más importante; considero que si las personas están contentas en su trabajo, eso incluso lo reflejarán fuera de él. Por lo tanto, es fundamental que los miembros que conforman una organización conozcan las creencias, valores y formas de actuar y pensar de quienes los dirigen para lograr una coordinación entre sus objetivos profesionales y personales.

Por lo tanto, la cultura corporativa está conformada por la filosofía organizacional, es decir, los valores, misión, visión y objetivos que la organización se ha planteado. Entonces se podría decir que la cultura viene a ser una conducta aprendida, puesto que los miembros de una organización, al acoplarse a dichos valores y objetivos y ser parte importante dentro de una entidad, se comportan de la misma manera dentro y fuera de ella. Por lo tanto, vemos que la incorporación de la cultura corporativa por parte de sus miembros se convierte en un proceso de integración que se forma a lo largo del tiempo y logra la identificación de sus miembros con dicha institución. La cultura dentro de una organización es fundamental porque permite la creación de un compromiso personal entre los colaboradores por medio de la identificación y vivencia de dicha cultura; además, consolida un sentido de identidad o pertenencia entre los miembros de la compañía y por ello, aumentan sus niveles de estabilidad al sentirse parte de un sistema organizado. En definitiva, la cultura es un vínculo que ayuda a que los miembros de una corporación permanezcan unidos y sepan cómo comportarse y expresarse dentro de dicho contexto. Por lo tanto, como habíamos mencionado, al surgir la comunicación informal entre colaboradores, cada uno de ellos se reconoce y amolda a la forma de hacer las cosas y los comportamientos aceptables o reprochables de la empresa.

1.5.1. Ambientes Organizacionales

La cultura corporativa está conformada por dos ambientes o entornos organizacionales, el interno y el externo. Cada uno de ellos tiene características que lo definen y delimitan y dichos ambientes son sumamente importantes dentro de una organización, puesto que

influyen en las actividades que realizan los miembros que la conforman y aquellos que también se relacionan a la organización externamente.

1.5.1.1. Ambiente Interno

El ambiente interno son aquellos grupos o elementos de interés interno que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y se manejan bajo la responsabilidad de un gerente y/o jefe. Este ambiente está conformado por los colaboradores que trabajan dentro de la organización, quienes a diario realizan sus funciones y cumplen con tareas específicas. Los clientes internos son muy importantes puesto que las relaciones interpersonales son la base para crear un ambiente positivo dentro de la institución y las actitudes y capacidad de cada uno de los colaboradores hacen que se cumplan los objetivos y las metas de la organización.

Los mensajes internos se transmiten a través de distintos canales de comunicación que están destinados a conducir la información que requiere cada departamento o persona de manera particular o general. En este entorno, las condiciones físicas o de disposición de trabajo influyen directamente en las actitudes de los colaboradores; por ello, para manejar bien estos factores, los que dirigen una organización deben realizar diagnósticos y sondeos para analizar los cambios y modificaciones que deban hacerse internamente para lograr buenos ambientes internos de trabajo.

1.5.1.2. Ambiente Externo

En cambio, el ambiente externo es aquel que se encuentra fuera de los límites formales de la organización y está compuesto por los: clientes, proveedores, competidores, socios, aliados, gobierno, es decir, por los denominados stakeholders. Es muy importante que los que están a cargo de una organización transmitan correctamente los mensajes a sus diferentes públicos externos, ya que cada uno tiene un interés específico en la organización. En definitiva, el ambiente externo tiene una gran influencia sobre la

organización y por eso, es ideal crear un concepto de unidad entre los actores del entorno externo y aquellos que están dentro de la organización. Por lo general, los stakeholders externos influyen directamente en las actividades de una organización por la forma en que la misma busca lograr sus objetivos.

CAPÍTULO 2: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. Conceptos de Comunicación Organizacional

Las organizaciones exitosas son aquellas que le han otorgado verdadera importancia a la comunicación y a la información, puesto que si a ambas se las utiliza correctamente, contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. Además, se podría afirmar que el fortalecimiento de la compañía depende también de las acciones individuales de todos los miembros que la conforman. En realidad, las personas que conforman una entidad, garantizan su conocimiento e identificación con la organización debido a que se sienten tenidas en cuenta para el desarrollo de sus metas. Es así que desde hace varios años, gracias a los numerosos estudios sobre clima laboral, manejo de la información y comunicación, ha surgido el concepto de “comunicación organizacional”, que según Carlos Fernández Collado, se entiende como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos planteados.¹⁰

Como podemos apreciar, la comunicación organizacional busca desarrollar actividades y estrategias dentro y fuera de una organización para que todos aquellos que la conforman o que tienen relación directa con ella, sepan sobre las políticas, misión, visión y propósitos que la institución se ha planteado y así se sientan identificados con la misma. Si la directiva de una entidad tiene claros los objetivos que persigue, la comunicación entre los públicos internos y externos fluirá de una mejor manera. Por ello para poder hablar del surgimiento de la comunicación organizacional en el mundo, en los siguientes párrafos se presentará una breve reseña de la historia y el surgimiento de los conceptos: organización, comunicación organizacional, administración de personal, entre otros.

⁹ Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, México, Ed. Trillas, 2002, p. 31.

2.2. Desarrollo histórico de la Comunicación Organizacional

Según Joan Costa, en su libro *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*, el desarrollo de la comunicación organizacional se estudia desde distintas etapas: la primera, la transición de una economía agrícola a una economía industrial y de ésta a la economía de la información; la segunda, el decrecimiento regular de la actividad agrícola desde 1900; la tercera, el desarrollo de una economía de predominio industrial hasta mediados de los años 50; por último, el aumento de los servicios desde mediados del siglo XX con la influencia determinante de la tecnología de información y las telecomunicaciones.¹¹

Asimismo, Joan Costa expresa que la comunicación también ha atravesado por cambios; es decir, que de ser un instrumento ha pasado a ser una estrategia integradora en la que todos aquellos elementos que antes estaban dispersos y fragmentados dentro de una organización se han fusionado paulatinamente. Además, un aspecto fundamental en el desarrollo de la comunicación organizacional es la influencia de varias teorías administrativas y sociológicas que han confluído en el camino de la comunicación aplicada a las organizaciones. Hacia finales del siglo XIX y durante el siglo XX, se empezaron a efectuar estudios e investigaciones sobre diversas corrientes de pensamiento en la que se plantean temas como: administración del personal, mejoras en el rendimiento de los trabajadores, sistema de incentivos, en definitiva, propuestas para el desarrollo organizacional.

En definitiva, “(...) la comunicación corporativa no es una técnica que se aplica a las organizaciones sino que es un modo interdisciplinar cuyo objetivo principal es la integración eficaz de la comunicación y el servicio unificados en una misma e inequívoca actividad”.¹²

¹¹ Joan Costa, *Comunicación Corporativa y revolución de los servicios*, Madrid, Ediciones Ciencias Sociales, 1995, p. 14.

¹² *Ibid.*, p. 18.

2.3. Tipos de Comunicación Organizacional

Una vez presentado el desarrollo histórico del surgimiento de la comunicación organizacional, exploraremos los tipos que existen. En general, los miembros encargados de la comunicación organizacional de una institución necesitan de algunos recursos para poder expresar y transmitir mensajes dentro y fuera de la organización. Por ello, deben conocer a sus públicos – internos y externos – y deben saber utilizar los canales de comunicación. Por lo tanto, cuando se habla de tipos de comunicación organizacional, es fundamental tomar en cuenta los públicos a los que desea llegar la institución y los actores que participan dentro del proceso comunicativo; de esta manera, se podrán establecer estrategias acordes con los objetivos y metas que desea alcanzar la organización.

2.3.1. Proceso de la Comunicación

Para hablar sobre los tipos de comunicación, es fundamental explicar los elementos que conforman el proceso de la comunicación. Según la teoría de la comunicación de Shannon y Weaver, elaborada en los años 50, los elementos que deben existir para que se considere un acto de comunicación son: el emisor, el receptor, el mensaje, el medio, código, la codificación, la decodificación, la respuesta, la retroalimentación y el ruido que está presente en el sistema. A continuación, se definen de manera general el concepto y función que tienen cada uno de los elementos mencionados:

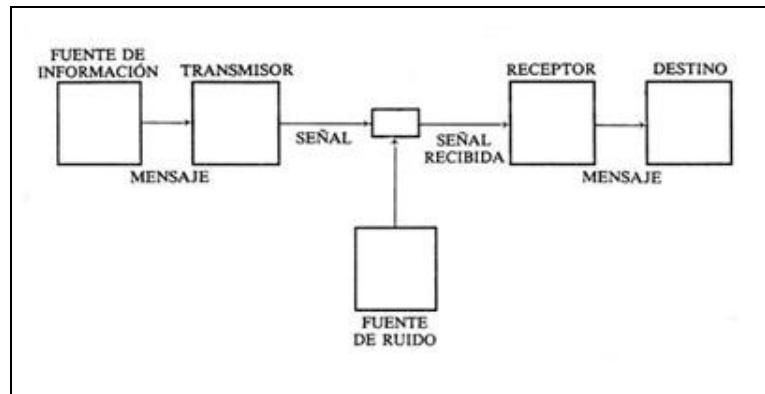


Gráfico No.2 (Fuente: Portal Comunicación, 2009)¹³

1. *Emisor*: la parte (persona, organización) que elabora y envía un mensaje a otra parte, el que inicia el proceso comunicativo; por ello, es el que escoge el lenguaje y el medio por el cual quiere transmitir el mensaje.
2. *Mensaje*: es el conjunto de símbolos o información (ideas, sentimientos, acontecimientos, expresiones, gestos) que el emisor transmite.
3. *Código*: Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlo de manera arbitraria porque debe estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.
4. *Codificación*: es el proceso de dar a las ideas forma simbólica.
5. *Medios*: los canales de comunicación a través de los cuales se transmite la información – comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. El medio es conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.

¹³ Teoría de Shannon y Weaver, Internet, http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_1ec/20.pdf, Acceso: noviembre 30 de 2009.

6. *Decodificación*: el proceso por el cual el receptor asigna significado a los símbolos codificados por el emisor.
7. *Receptor*: la parte (persona, organización) que recibe e interpreta el mensaje enviado por el emisor. Existen dos tipos de receptor: el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje y el activo o perceptor, quien no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo decodifica.
8. *Respuesta*: las reacciones del receptor después de estar expuesto al mensaje.
9. *Retroalimentación*: la parte de la respuesta del receptor que se comunica al emisor, consiste en el mensaje de retorno y puede ser positiva cuando fomenta o incrementa la comunicación o negativa cuando se busca cambiar el tema, terminar la comunicación o eliminar el flujo comunicativo. Si no hay realimentación, entonces solo hay información pero no comunicación.
10. *Ruido*: la estática, distorsión o barrera no planeada durante el proceso de comunicación, cuyo resultado es que el receptor recibe un mensaje diferente del que el emisor envió.¹⁴

En definitiva, para que exista un proceso de comunicación, todos estos elementos deben estar presentes y alineados entre sí. Uno de los elementos fundamentales dentro de este proceso es la retroalimentación o *feedback*, como está definido en el concepto, si no hay retroalimentación no hay comunicación; por lo que, este es un aspecto que debe ser tomado en cuenta el momento de iniciar un proceso comunicativo, que siempre se dé la etapa de retorno de los mensajes recibidos y decodificados por el receptor.

¹⁴ David K. Berlo, El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica, Ateneo, Buenos Aires, 1975, p. 134.

2.3.2. *Comunicación Interna*

El proceso de comunicación que acabamos de revisar abrirá paso a los conceptos de comunicación interna y externa dentro de una organización. Comenzaremos con la definición de comunicación interna que viene a ser todo espacio de interacción formal y/o informal dentro de una organización. Por lo tanto, va desde los memos o reuniones hasta el compañerismo y el lenguaje corporal de quienes conforman la organización.¹⁵ Según Francisca Morales Serrano,

(...) la comunicación siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas o instituciones preocupadas por la calidad y a las que se califica como excelentes. La comunicación interna puede ser definida como: el modelo de mensajes que compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas; sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.¹⁶

La comunicación interna concierne a todos los que conforman una organización desde la dirección general, pasando por los directivos y empleados. La comunicación interna tiene como fin el contar a todos los públicos internos lo que la propia organización hace, así como el lograr un clima de integración de las personas en sus respectivas áreas de trabajo e incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de la organización, realizando proyectos con mayor eficacia y con el menor costo posible.

Por su parte, Joan Costa considera que: *el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación*. Es difícil ser escuchados por los colaboradores si estos, a su vez, no están convencidos efectivamente de que se los escucha también a ellos. Las empresas están compuestas por personas que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes; entonces no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los

¹⁵ “Comunicación interna” tomado de Seminario Taller sobre Comunicación Estratégica para organizaciones sociales, dictado en octubre de 2008, Fundación Octaedro.

¹⁶ Francisca Morales Serrano, “Comunicación Interna”, en Dirección de comunicación empresarial e institucional, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p. 219.

mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa. En definitiva y resumiendo lo que se expuso en líneas anteriores, los colaboradores vendrían a ser el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo.¹⁷

Por lo tanto, los colaboradores son los primeros clientes a los que debemos informar sobre las acciones y políticas de la organización, según Jorge Aguilera,

La comunicación es el factor productivo por excelencia, cuando quienes integran la compañía tienen claras las metas y los objetivos de la estrategia de negocio y le aportan a la gestión de la organización, el resultado es una fuerza conjunta y coordinada enfocada en alcanzar los logros corporativos; pero cuando no es así y la información es escasa, aumentan los niveles de incertidumbre, las personas se sienten inseguras, posteriormente amenazadas y a partir de allí asumen actitudes defensivas que lejos de aportar, restan capacidad de gestión. La comunicación, sin embargo, no puede limitarse al solo hecho de informar a los trabajadores, también debe permitir un proceso de retroalimentación para solucionar sus expectativas, inquietudes y generar contexto.¹⁸

Lo que menciona Jorge Aguilera es fundamental, puesto que si los colaboradores no conocen la misión, visión y objetivos que se ha planteado la organización, sentirán posiblemente que la directiva no se preocupa por ellos y sólo le interesa como instrumento productivo; por lo tanto, es primordial que a los integrantes se les comunique todo lo que sucede a su alrededor en la organización para que surja el proceso de retroalimentación e identificación y sientan que son tomados en cuenta, que sepan que forman una parte importante dentro del proceso productivo.

¹⁷ Ibid., p. 221.

¹⁸ Jorge Aguilera, Comunicación organizacional y el manejo de la incertidumbre, Internet, http://www.degerencia.com/articulo/comunicacion_organizacional_y_el_manejo_de_la_incertidumbre, Acceso: noviembre 22 de 2009.

2.3.2.1. *Funciones de la comunicación interna*

La comunicación es imprescindible a la hora de diseñar y presentar las reglas, tareas y responsabilidades a todos los miembros de la organización; se utiliza para dirigir y coordinar todas las actividades y presenta tres funciones claras:

1. *Informa*: una buena información es clave para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen eficientemente.
2. *Explica*: para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la organización, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se tomen dentro de la empresa.
3. *Interroga*: para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, es fundamental permitir el intercambio de información, el crear el hábito de hacer preguntas de aclaración y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

Estas funciones están estrechamente ligadas a lo que Jorge Aguilera planteó, de que si no existe una buena comunicación entre todos los miembros de la organización, puede crearse cierta incertidumbre por parte de los colaboradores, y “la organización frente a la incertidumbre debe estar preparada para generar información a través de sus canales formales o de la intención de diálogo la gerencia con los trabajadores”.¹⁹

¹⁹ Ibid., Acceso: noviembre 22 de 2009.

2.3.2.2. Canales de la comunicación interna

Para poder informar, explicar o interrogar, debemos manejar ciertos canales dentro de una organización. El esquema presentado por Lucas Marín,²⁰ que se incluye a continuación, es un punto de partida que permite visualizar con claridad los distintos tipos de comunicación interna: las comunicaciones formal e informal se manifiestan dentro de una organización en tres niveles: descendente, horizontal y ascendente. Comunicación ascendente y descendente se da por lo general, entre jefes y subordinados; mientras que horizontal es entre compañeros del mismo nivel jerárquico:

	DESCENDENTE	HORIZONTAL	ASCENDENTE
FORMAL	Con los subordinados	Con los compañeros	Con los jefes
INFORMAL	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Tabla No.1 (Fuente: Lucas Marín, 1997)

Cada uno de los conceptos presentados en el cuadro de Lucas Marín se contempla en las líneas posteriores, donde se explica detalladamente cómo opera cada uno dentro de los canales de una organización.

1. Comunicación informal

Los canales de comunicación informal no están planificados, surgen de las relaciones que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las instituciones; es toda la información que se crea

²⁰ A. Lucas Marín, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Bosch Casa Editorial S.A., Barcelona, 1997, p. 225.

y emite de forma no oficial. Sin duda, las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y pueden ser útiles a la corporación; por ejemplo, pensemos en las potencialidades de la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de reforzamiento de la cohesión grupal, de generación y fortalecimiento de la cultura corporativa o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

Sin embargo, cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma, aparece el rumor, que transporta contenidos que interesan a las personas que componen la empresa sobre lo que está haciendo y sobre los cambios que se producen o van a producirse.²¹ Las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus integrantes. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de: los procesos de distorsión a que están expuestos por la influencia de los valores, creencias y necesidades psicológicas de las personas en el procesamiento de la información; la extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia a la que llega (pudiendo trascender los límites de la organización) como consecuencia de los beneficios que obtienen las personas que participan en su transmisión (les permite encontrar un significado a los acontecimientos y eliminar las incertidumbres, además pueden mejorar su autoimagen al demostrarse conocedores de información secreta); su capacidad de convencimiento y credibilidad debido a que raras veces tratan de verificarse porque generalmente son transmitidos por amigos de confianza a los que no se suele cuestionar o porque ayudan a racionalizar o justificar las preocupaciones e inquietudes más básicas de las personas y cuando intentan confirmarse resulta dificultad identificar su procedencia.²²

²¹ Francisca Morales Serrano, Op. Cit., p. 226.

²² Esther Puyal, Rumor – La comunicación interna y externa en la empresa, Internet, <http://www.5campus.com/leccion/comui>, Acceso: abril 03 de 2010.

2. Comunicación formal

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida y dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama y la que da una visión clara del traslado de información dentro de la organización. La estructura planificada que se establece para el buen funcionamiento de la organización presenta los canales de comunicación formal.

3. Comunicación descendente

Es el tipo de comunicación más básico y tradicionalmente utilizado. Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones; surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Los mensajes descendentes deben ser claros y contener la información necesaria e interesante para los públicos a los que están dirigidos.

4. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige – siguiendo diferentes caminos – en función de cómo estén organizados los canales de comunicación, hacia la alta dirección de la organización.

5. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre

compañeros o iguales. Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora. Para que sean efectivos, es imprescindible que existan relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación.

6. Comunicación diagonal o cruzada

La comunicación diagonal es el instrumento idóneo para que, entre las personas y grupos que conforman la corporación, se configure un lenguaje común y se promuevan acciones coherentes a los principios colectivos. Por lo que este tipo de trayectoria diagonal sólo se puede implementar en aquellas empresas comprometidas con su personal, con sus valores individuales y con los corporativos. Según Daniel Scheinsohn (Director de Comunicación y Marketing de la OBSBA Obra Social de Buenos Aires), este tipo de comunicación permite incrementar el rendimiento, promover procesos de cambio, acentuar el espíritu de trabajo en equipo y dinamizar el potencial innovador. La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de comunicación entre personas de igual o similares niveles organizacionales, e integra el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Por lo tanto, este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información para procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.²³

2.3.3. Comunicación Externa

Ya hemos hablado sobre la comunicación interna, por lo que ahora trataremos la comunicación externa, comunicación que está definida como todos aquellos mensajes que son transmitidos a los públicos que no pertenecen al entorno organizacional. El tipo de mensajes y la periodicidad con la que se envíen depende de cada empresa y de sus necesidades de interrelacionarse con la sociedad y sus actores. Según Gary Kreps, *la*

²³ Daniel Scheinson, Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa, Fundación OSDE, Argentina, 1998, p. 162.

*comunicación externa implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes*²⁴. Esta comunicación se la realiza desde la empresa hacia el público externo, que vendrían a ser los clientes actuales y potenciales, proveedores, competencia, entidades privadas o públicas, gobiernos locales y nacionales; en definitiva, todos aquellos *stakeholders* externos que de una u otra manera se relacionan a la organización. Según Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, la comunicación externa es:

*el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.*²⁵

Las funciones primordiales de la comunicación externa son: informar, promocionar y publicitar distintos servicios o productos; por lo tanto, se deben establecer con especificidad los mensajes que a cada público le interesa, sin dejar de comunicar lo que la organización considera como prioridad; por lo tanto, lo ideal es que los mensajes que se transmitan sean coherentes y que los stakeholders reciban y se interesen por la información necesaria y pertinente.

Además, entre las comunicaciones interna y externa debe existir una alta integración, puesto que aunque la comunicación externa quede vinculada, en ciertas ocasiones, a departamentos como relaciones públicas, prensa, marketing, investigación de mercados y comunicación corporativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización individualmente. Entonces cuando aumenta el sentimiento de pertenencia y las personas se sienten identificadas con la organización, mejoran las relaciones laborales y transmiten una imagen positiva hacia afuera. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de estatus y prestigio de sus colaboradores o integrantes.

²⁴ Gary Kreps, La comunicación en las organizaciones, Addison-Wesley Iberoamericana, 1990, p. 46.

²⁵ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, Hacia una definición de la comunicación organizacional, s.l.e, s.f., p. 32.

2.3.3.1. *Objetivos de la comunicación externa*

Los objetivos de la comunicación externa son los siguientes:

1. Gestión de su imagen externa.
2. Relación de la organización con su entorno.
3. Gestión de diálogo de la organización con sus diferentes públicos.

Por lo general, los planes estratégicos de comunicación externa integran las acciones tradicionales y cotidianas que realiza la empresa para presentar la visión corporativa, transmitirla y afianzarla en la memoria de los públicos objetivo de la organización. Por lo tanto, en este proceso comunicativo entra en juego la imagen y reputación de la entidad con el sector en el que se encuentra. Asimismo, el aprovechamiento de los medios informativos como instrumento de promoción dependerá de la voluntad y el deseo de comunicar de la organización.

2.3.3.2. *Dimensiones de la comunicación externa*

Vemos que los objetivos de la comunicación externa son básicamente acercarse de la manera más adecuada a sus público externos. Para ello, la comunicación externa de las organizaciones abarca tres dimensiones que se explican a continuación:²⁶

²⁶ Jorge Pelayo Pinillos, Introducción a las habilidades para la comunicación administrativa, s.l.e, s.f., p. 100.

1. Comunicación externa operativa

Los miembros de la empresa se hallan en contacto directo con el medio externo en el marco de las actividades profesionales diarias. De este modo, cada uno de ellos se comunica – como representante de la organización – con personas de afuera: clientes, proveedores, contratistas, servidores públicos, competidores, entre otros. Por esta razón, cada uno vehiculiza una imagen y unos mensajes específicos de la empresa, así como también recibe informaciones que integra y absorbe para la organización. Estos intercambios son indispensables para la actividad a corto plazo de la empresa.

2. Comunicación externa estratégica

La comunicación externa con intención de constitución de redes con actores clave: cargos municipales, dirigentes de clubes, administradores de empresas, entre otros. El momento en el que se relacionan los miembros de una organización con cualquiera de estos actores, piensan que “pueden servir” estos contactos cuando se presente un hecho puntual o una dificultad. Por lo tanto, al tener contactos externos relevantes, los miembros de la organización tratan de enterarse lo antes posible sobre datos de la competencia, nuevas reglamentaciones, movimientos que pueden afectarla, etc. En consecuencia, estos stakeholders externos pueden proporcionar elementos que ayuden en la decisión estratégico a mediano y corto plazo de la organización.

3. Información externa de notoriedad

Esta dimensión es a la que erróneamente se le conoce como comunicación externa puesto que en este caso ya no son los miembros los que se comunican sino que es la institución como tal que informa con el fin de hacer conocer sus productos y servicios y de mejorar la imagen general o desarrollar su notoriedad en la sociedad. Las principales formas de información externa de notoriedad son:

1. *Publicidad*: a través de los medios masivos de comunicación o por propias publicaciones de documentos.
2. *Donaciones*: ayuda financiera o logística para causas humanitarias, apoyo a asociaciones sin fines de lucro
3. *Patrocinios*: financiación de iniciativas culturales, deportivas, sociales.
4. *Presencia en*: escuelas, universidades, stands en ferias o exposiciones.
5. *Acciones de difusión*: que realizan destacando determinadas características de la organización como tal.

2.3.3.3. *Elementos de la comunicación externa*

Toda organización ha sido creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una sociedad. Es por ello que dicha institución vive por y para esa sociedad y por ello, necesita detectar cuáles son los escenarios en que la sociedad se está moviendo para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo. En consecuencia, se plantea que existen dos elementos básicos dentro de la comunicación externa: el primero, la definición de imagen corporativa y el segundo, la definición de los públicos externos e internos de la organización.

2.3.4. Imagen Corporativa

Cada vez más, se está reconociendo la importancia que tiene la imagen corporativa para el logro de los objetivos de cualquier organización, sea pública o privada. En la actualidad, se percibe que los productos o servicios de las diferentes organizaciones en cuanto a sus características físicas se parecen más. La cantidad de mensajes que existen en el ecosistema comunicativo hace que, en ocasiones, los individuos no puedan procesar todos los mensajes que les llegan y, si lo hacen, es posible que los lleguen a confundir con los mensajes de una u otra institución. Por lo tanto, las organizaciones deben comenzar a transmitir su propia personalidad o fijar significados a través de los cuales los clientes la describan, recuerden y relacionen. Esta construcción mental de una corporación por parte de los públicos es lo que se denomina como Imagen Corporativa de la organización, la cual condicionará en mayor o menor medida, la forma en la que los individuos se relacionarán y actuarán con la empresa.

Paul Capriotti plantea que *al hablar de imagen corporativa, me refiero a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.* La imagen corporativa es, en definitiva, la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. Dicha imagen debe ser diferenciada de otros 3 conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa.

1. *Identidad Corporativa:* es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamientos. Es lo que la hace individual y la distingue y diferencia de los demás.
2. *Comunicación Corporativa:* es todo lo que la organización le dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación como por medio de su actuación cotidiana.

3. *Realidad Corporativa*: es toda la estructura material de la organización: oficinas, fábricas, colaboradores, productos. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la organización.²⁷

Entonces podríamos afirmar que la imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una organización. Por lo tanto, una imagen corporativa es creada, sobre todo, por los expertos de mercadeo en conjunto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la organización provoque interés en sus stakeholders. Sin embargo, la imagen de una institución no es creada solamente por la compañía sino que otros actores que contribuyen a crear una imagen de compañía podrían ser los medios de comunicación, organizaciones afines, la competencia, entre otros.²⁸

La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Un beneficio adicional que es muy importante es que una buena imagen facilitará que donantes o inversores estén interesados en participar en la empresa y aporten capital, ya que las perspectivas de beneficios serán superiores a las de otras empresas que no poseen una buena imagen. Asimismo, una organización que tenga una buena imagen logrará que más personas deseen trabajar allí y la consideren como un lugar en el que les gustaría trabajar.²⁹

Por su parte, Nicholas Ind describe a la imagen corporativa de la siguiente manera:

Es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los

²⁷ Paul Capriotti, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1999, p. 16.

²⁸ “Imagen corporativa” tomado de Seminario Internacional NEOCOM Comunicación Organizacional u Relaciones Públicas, dictado el 24 de abril de 2007, Universidad San Francisco de Quito.

²⁹ Paul Capriotti, Op. Cit., p. 13.

*mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente.*³⁰

Al ser una tarea permanente, la gestión de la imagen corporativa de una organización requiere a su vez de la combinación de:

1. *La difusión de los símbolos corporativos a través de:* papelería corporativa, artículos promocionales, uniformes, sitios en la red, entre otros elementos gráficos.
2. *Acciones de Publicidad:* edición de folletos, volantes, trípticos, spots y campañas publicitarias en diferentes medios.
3. *Acciones de Relaciones Públicas:* tácticas y herramientas para dictar congresos, conferencias, hacer presentaciones de productos o servicios, patrocinios.

2.3.4.1. *Públicos de una organización*

Un público es cualquier grupo que tiene interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos o ejercer un impacto sobre ella. Existen los públicos externos como: los financieros, los medios de comunicación, el gobierno; y los colaboradores y directiva que vendrían a ser los públicos internos. Una empresa puede, por lo tanto, preparar planes de marketing para dichos públicos según la necesidad que surja en el mercado.³¹ Algunos autores como Grunig y Repper (1994) han introducido el concepto de *stakeholder* y lo definen como: *people who are linked to an organization because they and the organization have consequences on each other.*³² Por lo tanto, se podría decir que

³⁰ Nicholas Ind, La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces, Díaz de Santos, Barcelona, 1992, p. 11.

³¹ Philip Kotler y Gary Armstrong, Marketing 8 Edición, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2001, p.72.

³² J. Grunig y F. Repper, Strategic Management, Publics and Issues, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 1994, p. 37.

un público es un conjunto de personas con las que una organización tiene una relación o un vínculo particular.

En otras palabras, se entiende por público a todo grupo social con un interés determinado y, a veces también, con un nivel cultural específico. Alcanzar a los públicos objetivos de cada organización – tanto internos como externos – exige el diseño y planificación de la comunicación corporativa, que fusiona la comunicación interna y la comunicación externa. Si la primera se ocupa de hacer llegar a los públicos la cultura de la organización: formas de pensar y actuar, conjunto de valores compartidos por los miembros de la misma; la segunda debe hacer llegar a los públicos la identidad e imagen corporativa. Tradicionalmente, los públicos de una organización se clasifican en dos grupos: públicos internos y públicos externos, los cuales se detallan en las siguientes líneas.

1. *Público Interno*

El público interno corresponde a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Por ejemplo: accionistas, socios, directivos, funcionarios; en definitiva, todos los colaboradores que conforman la organización. El trato que reciben aquellos que conforman el público interno debe ser positivo, puesto que ellos serán los que fuera de las instalaciones de la organización, hablarán sobre lo bueno y malo de su experiencia laboral; además, si existe un ambiente de trabajo favorable, los colaboradores ayudarán a que se cumplan los objetivos que la organización se ha planteado.

Los mensajes internos que se transmiten dentro de una organización deben ser claros y concisos, que permitan que los colaboradores conozcan perfectamente el estado de la organización y las funciones que deben cumplir. Asimismo, las condiciones físicas que proporcione la organización, influyen directamente en la actitud que los colaboradores tengan al realizar sus funciones. Por tal motivo, es importante que quienes están al mando de una organización, realicen diagnósticos constantes sobre el ambiente laboral para analizar si se deben hacer mejoras o cambios para el personal.

Lo que se prioriza con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado *grupo empresa*, es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los colaboradores de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, es decir, un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Para que esto pueda realizarse, es necesario que se establezca un sistema de comunicación, que es el medio indispensable para la formación del denominado *grupo empresa* dentro de una organización.

Además, existen otros objetivos para con los públicos internos, como son el crear el sentido de pertenencia a la organización e incrementar el grado de satisfacción del talento humano. Por ello, cada una de las áreas o departamentos de la entidad deberá reunir a sus integrantes periódicamente para comunicar lo que la entidad está realizando: primero, un superior dará indicaciones, informará sobre nuevas metas, hará correcciones, en caso de que exista algo que deba mejorar y estimulará a sus subordinados para que hagan sugerencias sobre el mejor modo de llevar a cabo el trabajo a cargo del área o sección; después, todos los colaboradores deben coordinar sus trabajos y actividades con el propósito de evitar que, por falta de comunicación adecuada, se produzcan desentendimientos y fricciones entre los diversos sectores de la institución.

Para concluir, se dice que el motor de muchas organizaciones son los colaboradores de los niveles inferiores; sin embargo, los accionistas y socios también ocupan un papel fundamental, sobre todo, dentro de las organizaciones sin fines de lucro, ya que son quienes aportan con ayuda monetaria para que los proyectos se pongan en marcha o para que se dé continuidad a programas y actividades que ya existen. Por lo tanto, vemos que cada uno de los públicos internos cumple un papel fundamental dentro de la institución.

2. *Público Externo*

Los públicos externos, por su parte, son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del

organigrama de la organización. Los públicos externos de una organización son numerosísimos, pero es importante que no se pierda de vista que alguno de ellos interesan más que otros a la organización, como por ejemplo: los competidores actuales y potenciales, clientes actuales y potenciales, proveedores, entre otros.

Como se mencionó en líneas anteriores, es fundamental que los colaboradores de una empresa estén contentos con su trabajo, puesto que ellos serán los que fuera de la organización hablen positiva o negativamente de ella. En definitiva, los públicos externos se definen como grupos sociales ajenos a la organización, muy heterogéneos y muy complejos, porque engloban a clientes, proveedores, distribuidores, comunidad, sociedad (opinión pública) y medios de comunicación. Asimismo, la comunicación externa vendría a ser definida como: *conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos, así como a proyectar una imagen favorable de la organización.*³³

En conclusión, los individuos, basándose en experiencias pasadas, realizan una actividad simplificadora pero significativa entre lo nuevo y lo ya adquirido y otorgan a las personas o a las entidades un conjunto de rasgos, atributos o características por medio de las cuales los identifican y distinguen de los demás. Así, la imagen de una organización condiciona la realización de un juicio sobre dicha entidad. De esta manera, es considerada como positiva o negativa, buena o mala, a partir de la creencia del individuo de que posee suficiente información para poder calificarla de esa manera. En función de dicha valoración, el individuo probablemente actuará, con lo cual la imagen corporativa existente en la memoria jugará un papel determinante como motivador de la conducta de sus públicos.

a. Clasificación del público externo

Al público externo lo podemos clasificar según Michael Porter, de la siguiente manera:³⁴

³³ Ibid., p. 52.

³⁴ Michael Porter, Ventajas competitivas, Ed. EMPES, La Habana, 1985, p. 147.

1. *Clientes:* son aquellas personas que compran y consumen los productos o servicios. Cuanto más masivo es el producto o servicio, más heterogéneo y complejo es el público cliente. Lo ideal es establecer estrategias y hacer constantemente actividades llamativas e innovadoras para lograr fidelidad por parte de los clientes (público objetivo) y evitar que se cambien a los productos o servicios de la competencia.
2. *Proveedores:* son quienes proveen de materia prima para producir un determinado bien o servicio o bien son proveedores de servicio profesionales como: un estudio jurídico, administrador contable, consultora externa o proveedores que suministran servicios tales como energía eléctrica, teléfonos, agua, entre otros. El proveedor es importante porque conoce bien al mercado, así como provee a una organización, le provee a la competencia; entonces si se tiene una buena relación con el proveedor, se puede averiguar información relevante de la competencia.
3. *Competidores:* organización o personas que ofrecen el mismo producto o servicio en el mercado, por lo tanto, deben ser innovadores para lograr captar a un público mayor que el que tiene la competencia o bien atraer a los clientes de la competencia a través de diversas actividades.
4. *Comunidad:* toda organización está inmersa en un sistema amplio denominado sociedad, en este espacio confluyen elementos que afectan a la organización. Es un grupo de personas e instituciones que se hacen interdependientes y se relacionan a través de lazos de cooperación, hábitos, estilos de vida, cultura común (formas de hablar) o costumbres. Si una organización busca entrar a una comunidad con un producto o servicio nuevo, tiene que conocer a la comunidad en profundidad (su historia, los hechos locales, su geografía, su economía, cuáles son las fuentes económicas más importantes, cuáles son los salarios promedios, conocer bien al dirigente local) para satisfacer las necesidades puntuales de dicha comunidad.

5. *Gobierno*: es un público obligado porque es el que hace las leyes y normas del Estado y regulan el funcionamiento de las entidades e instituciones dentro de su espacio de jurisdicción. Hay gobiernos locales, nacionales, provinciales, cantonales, entre otros. Se deben considerar las leyes, reglamentos, normativas que se publiquen con respecto al correcto funcionamiento de los organismos públicos y privados. Una organización debe tener en cuenta todas las leyes que le conciernan, de acuerdo a su ámbito de acción para que su funcionamiento sea correcto.

2.3.4.2. *El proceso de formación de la imagen corporativa*

Paul Capriotti expone que el proceso de formación de la imagen de una organización es un proceso complejo que parte de 3 acciones fundamentales:

1. *El origen de la información*: hace referencia al lugar donde se origina la información, en la mayoría de casos, puede ser la propia organización o el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad. Ya sean mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. Por lo tanto, surge el concepto de comunicación de la organización, que vendría a ser la totalidad de los recursos comunicacionales de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. En definitiva, la comunicación corporativa es todo lo que la empresa dice sobre sí misma y se la realiza por medio de: la conducta corporativa, entendida como la actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace) y de la acción comunicativa, vista como las acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa dice que hace).
2. *La obtención de información por parte de los individuos*: en la formación de la imagen corporativa, los públicos utilizan diferentes estrategias para obtener información y usarán diversas fuentes por medio de las cuales accederán a distintos tipos de información para formarse la imagen de una organización. Hay 3

fuentes de información de los públicos que intervienen en la formación de la imagen de una organización: los medios masivos de comunicación (mensajes comerciales, publicidad, noticias), las relaciones interpersonales (individuos con los cuales tenemos relación) y la experiencia personal; cabe recalcar que todas ellas se complementan al momento de otorgarle un juicio de valor a una organización y su respectiva imagen.

3. *El procesamiento interno de la información en los individuos*: que se refiere al proceso cognitivo interno de los sujetos para la formación de la imagen corporativa, así como las estrategias utilizadas por los miembros de los públicos para procesar la información disponible.

2.3.5. Plan Estratégico de Imagen Corporativa

Tras haber analizado los aspectos que se deben tomar en cuenta para consolidar la imagen corporativa de una organización, si reconocemos la creciente importancia estratégica de la imagen en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la entidad tengan una imagen corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la misma y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos. Por ello, el plan estratégico de imagen corporativa es la herramienta que permite realizar una acción eficiente para consolidar la imagen externa de cualquier organización. Existen 3 elementos básicos que sobre los que se construye la estrategia de la imagen:

1. *La organización*: que es el sujeto que define la estrategia, quien realizará y planificará toda la actividad dirigida a crear una determinada imagen en función de su identidad como organización.

2. *Los públicos de la organización:* que son los que se formarán la imagen corporativa y, por tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tengan buena imagen.

3. *La competencia:* que será la referencia comparativa tanto para la organización como para los públicos, ya que dichas organizaciones también realizarán esfuerzos para llegar a los públicos, y en muchos casos, pueden ser contradictorios con los realizados por la propia organización.

CAPÍTULO 3: ORGANIZACIONES PROVIDA

3.1. Antecedentes

A principios del siglo XX, muchos países empezaron a despenalizar el aborto cuando éste era efectuado para proteger la vida de la madre. En 1920, durante el gobierno de Lenin, la Unión Soviética legalizó todos los abortos, pero esta política fue revertida en 1936 por Iósif Stalin. Por otro lado, Islandia fue el primer país occidental en legalizar el aborto terapéutico bajo circunstancias límite en 1935. Desde finales de la Segunda Guerra Mundial, en casi todos los países industrializados, la normativa acerca del aborto comenzó a ser liberalizada; y desde 1950, la mayoría de los países ex socialistas de Europa central y del Este consideraron al aborto como un acto legal cuando se practicaba en el primer semestre del embarazo y a solicitud de la mujer embarazada. A finales de los años 1960, las mujeres en Canadá, Estados Unidos, y después en casi toda Europa, empezaron a afirmar que la decisión de abortar es completamente personal. Hacia finales de la década de los años 1960 y durante los años 1970, muchos países despenalizaron el aborto y ampliaron las circunstancias en que éste es permitido. Sólo unos pocos países, como los escandinavos, despenalizaron el aborto antes que Gran Bretaña lo hiciera en virtud de la ley sobre libertad del aborto de 1967. En 1970 el Estado de Nueva York adoptó una ley que exigía dos condiciones para un aborto: que lo realizara un médico y que el embarazo fuera de menos de 4 meses. Poco tiempo después lo hizo Canadá (1969).

Sin embargo, la historia de la legalización del aborto en el mundo tiene un hito importante en la despenalización del aborto en Estados Unidos, asociado al conocido caso Roe contra Wade, sucedido el 22 de enero de 1973, no siendo realmente el primer país en legalizar dicha práctica, aunque sí la de más amplios efectos y consecuencias. Ha sido una de las decisiones jurídicas más importantes y cuestionadas del mundo, pues dado el poder económico y cultural de los Estados Unidos durante parte del siglo XX e inicios del siglo XXI, los efectos en cuanto a despenalización del aborto en otros países han sido amplios. Tras Estados Unidos, muchos otros países también se han unido a la despenalización y legalización. En 1973 existían 44 países en que era legal el aborto, de los cuales 19 sólo lo

permitían por razones médicas, 6 incluían además razones morales y 19 más incluían otros tipos de razones. Los países de la Europa mediterránea (Italia, Portugal, España), e Irlanda no tenían liberalizado ningún supuesto.

Poco después otros países despenalizaron el aborto, incluyendo Francia (1975), Nueva Zelanda (1977), Italia (1978), Países Bajos (1980) y Portugal (2007). En 1975, la Corte Suprema alemana abolió todas las leyes estatales que legalizaban el aborto, sosteniendo que contradecían los derechos humanos. Posteriormente, en Alemania se estableció que no es punible el aborto, pero tampoco es legal. Desde 1985, 19 naciones han liberalizado sus leyes en relación al aborto.³⁵

A raíz de la despenalización del aborto en Estados Unidos, se crearon en varios estados de ese país organizaciones auto denominadas PRO VIDA. Actualmente, el tratamiento legislativo que se le ha dado al aborto varía enormemente de un país a otro; así, algunos ordenamientos jurídicos consideran al aborto como un tipo de delito de gravedad inferior al infanticidio, aunque permiten su realización con ciertos requisitos, y unos pocos sancionan el aborto de modo total y sin admitir excepción alguna. Como vemos, a través de la historia, el aborto ha sido frecuente materia de controversia por sus implicaciones éticas, morales, sociales, médicas y psicológicas y ha sido prohibido o limitado en ciertas sociedades y permitido en otras; aunque los abortos continúan siendo comunes incluso en lugares donde la presión social y la ley se oponen a él.

Como sabemos, el aborto no es una intervención exenta de riesgos para la madre, las mujeres que han abortado atraviesan por algunos riesgos físicos tales como: trauma de cérvix, peritonitis, endometritis, laceración o perforación del útero, hemorragia, trauma renal, inflamación de la pelvis, embolismo, trombosis, esterilidad, perforación uterina, entre otros riesgos graves. Sin embargo, el riesgo psicológico es, sin duda, uno de los más dolorosos para las mujeres que han tomado la decisión de abortar; un estudio publicado en el “Journal of Child Psychiatry and Psychology” y financiado por el gobierno de Nueva

³⁵Giulia Galeotti, Historia del aborto: los muchos protagonistas e intereses de una larga vicisitud, Nueva Visión, Buenos Aires, 2007, p. 6.

Zelanda determinó que el 42 por ciento de las mujeres bajo seguimiento que abortaron antes de los 25 años sufrían de depresión. El mismo estudio estableció que aquellas que abortaron eran dos veces más propensas a beber alcohol a niveles peligrosos que aquellas que no lo hicieron y tres veces más propensas a depender de drogas ilícitas.³⁶ Asimismo, en el 2008, la psiquiatra canadiense Dra. Susan Stanford afirmó que se da una posterior culpabilidad psicológica, desasosiego y tristeza en las madres que recurrieron al aborto. Sus estudios describen un cuadro depresivo en la paciente, que revive continuamente el momento traumatizante del aborto de un modo muy profundo y que sufre depresión de aniversario, que se sitúa alrededor de la fecha del posible nacimiento o alrededor de la fecha del aborto.³⁷ Por lo tanto, las organizaciones pro vida nacen a raíz de esta premisa, pues buscan evitar que más mujeres en el mundo atraviesen por este tipo de situaciones dolorosas que a un largo plazo, terminan por marcar sus vidas.

Sin embargo, así como en el mundo se han creado organizaciones que penalizan al aborto, hay otras que consideran que el derecho lo tiene la gestante. Por lo que podemos observar que la normativa sobre el aborto es un tema sumamente polémico, puesto que tanto los promotores de una posición como sus detractores, argumentan defender un derecho humano. Por una parte, los defensores del aborto esgrimen el derecho a la libertad, autonomía o intimidad de la gestante y por otra, sus detractores el derecho a la vida desde su concepción.

Entonces vemos que en algunas sociedades, el aborto es visto como un procedimiento más para la limitación de la progenie, mientras que para otros es un atentado contra la vida de un ser humano no nacido. El argumento por los que rechazan el aborto – autodenominados PRO VIDA – es *que el embrión o feto es un ser humano con derechos humanos, incluido el de nacer, crecer y tener una familia*. Mientras los que defienden la libre elección de la mujer – autodenominados PRO ELECCIÓN – argumentan que *toda mujer tiene derecho a la privacidad, a la salud y a la integridad física, por tanto debe escoger si tiene o no un*

³⁶ Efectos del aborto, Internet, http://www.vidahumana.org/vidafam/aborto/conseq_mujer.html, Acceso: agosto 24 de 2009.

³⁷ Carmen Gómez, Consecuencias del aborto, Internet, http://www.vidahumana.org/vidafam/aborto/consecuencias_sindrome.html, Acceso: septiembre 30 de 2009.

aborto, más aún en situaciones extremas, como embarazo luego de una violación, malformación diagnosticada del bebé o cuando peligr su vida.

Por lo que hemos explorado, vemos que existen dos posturas muy marcadas frente a la práctica del aborto, pues trae consigo grandes implicaciones sociales, físicas y emocionales. Para esta investigación, se ha decidido estudiar la labor que realiza Acción Provida en Ecuador, y al ser una filial de Human Life International, se detallará la importante labor que realiza cada una de estas instituciones tanto a nivel internacional como local, ya que ambas son fundaciones que luchan a diario por evitar que más mujeres en el mundo practiquen el aborto y que sobre todo, entiendan el verdadero concepto del derecho a la vida desde su concepción.

3.2. Human Life International

Con 99 delegaciones en 80 países, Human Life International (HLI) es la mayor organización internacional pro vida, pro familia y pro mujer del mundo. La misión de HLI y su sección hispana Vida Humana Internacional (VHI) es crear una oposición efectiva a la cultura de la muerte en todo el mundo. Asimismo, como apostolado educativo y sin fines de lucro, HLI da un enfoque global a la cuestión de la vida, desde el momento de su concepción hasta el momento de su muerte natural. Su misión está consagrada a Nuestra Señora de Guadalupe y a San José.

La sede principal de la fundación está ubicada en Front Royal, Virginia y se dedica al apostolado de formación y apoyo a los líderes internacionales. Desde su fundación en 1981, por el Reverendo Paul Marx O.S.B., HLI ha patrocinado más de 70 conferencias internacionales y alrededor de 50 en los Estados Unidos. A través de los viajes de misión pro vida también han aconsejado, inspirado y formado a líderes pro vida, familias, seminaristas y estudiantes en aproximadamente 60 países en el extranjero. La metodología empleada en cada país depende de las diversas necesidades de las personas y los lugares en los que trabajan.

Por ejemplo, en El Salvador la organización afiliada convenció a los legisladores de que debían modificar la constitución para asegurar y proteger la vida del no nacido desde la concepción; en Tanzania, el programa de HLI para el fomento de la castidad entre los adolescentes atrajo la atención nacional del proyecto de las Naciones Unidas, el cual pretendía forzar a los jóvenes a usar condones defectuosos, por lo que el trabajo de investigación de HLI condujo a la destrucción de alrededor de 10 millones de condones; la delegación de HLI en Irlanda evitó los asesinatos en alta mar deteniendo el barco abortista Aurora por violar las leyes irlandesas pro vida.

Esta organización internacional también ayuda a sus delegaciones a:

1. Encontrar centros de ayuda al embarazo inesperado.
2. Enseñar a jóvenes parejas sobre educación sexual.
3. Formar a seminaristas para ser sacerdotes que defienden la vida.
4. Facilitar recursos a consejeros de familias en crisis.
5. Organizar programas pro vida y pro familia en radio y televisión.

Gracias a la labor de HLI a lo largo de estos años, más de 5000 bebés han sido rescatados del aborto en Chile y aproximadamente 3500 en Austria. Sólo en México, alrededor de 40.000 bebés han sido salvados del aborto. A lo largo de todo el mundo, los jóvenes de miles de familias se benefician del enfoque global de HLI sobre las cuestiones de la vida y la familia. En definitiva, el movimiento pro vida está muy bien organizado a nivel internacional. Los principales axiomas que defienden las organizaciones pro vida alrededor del mundo son los siguientes:

1. Todos los seres humanos, incluso el feto que se halla en el vientre de la madre, reciben directamente de Dios el don de la vida.
2. Ningún ser humano tiene derecho a quitarle la vida a otros seres inocentes.
3. La vida humana comienza en el momento de la concepción.
4. El aborto, en cualquier fase de la gestación, equivale a quitar la vida a un ser humano inocente.³⁸

Por lo que vemos que Vida Humana Internacional esclarece y protege el concepto de la vida, desde el momento de la concepción hasta el momento de la muerte natural, mediante el servicio, la difusión y la educación. VHI le ofrece soluciones a las mujeres en crisis a causa de un embarazo inesperado, a través de la Red Latinoamericana de ayuda a la Mujer. Con este fin, les proporciona capacitación y apoyo a personas voluntarias que deseen abrir centros de ayuda en América Latina para mujeres embarazadas que atraviesen por situaciones difíciles.

3.2.1. Programas y actividades que realiza HLI

Con el paso de los años, HLI ha desarrollado y creado diversos programas y actividades para lograr los objetivos que se ha planteado para apoyar a mujeres y familias en necesidad, tales como:

1. *Red de ayuda a la mujer*: Su objetivo es crear nuevos centros de apoyo a la mujer a través de la capacitación, los recursos y el fomento de la colaboración (donaciones). Hasta la fecha, Human Life International y la Red han fundado 9

³⁸ Adolfo Castañeda, Axiomas y enseñanzas de la Iglesia Católica, Internet, http://www.vidahumana.org/vidafam/iglesia/ensen_aborto_iglesia.html, Acceso: agosto 15 de 2009.

Centros de Apoyo a la Mujer en 7 países de América Latina y organizaron el I Congreso Internacional Hispano de Centros Ayuda a la Mujer (CAM). Dicho congreso tuvo lugar durante la última semana de marzo del 2000 en Ciudad México y reunió a más de 30 participantes de América Latina, así como a varios directores de los centros de CAM. La capacitación impartida en este congreso trató todo tipo de temas relacionados con el tema en cuestión: desde "cómo abrir un centro" hasta "cómo contestar una llamada telefónica" y "cómo hablar con las mujeres embarazadas".

2. *Programa post aborto:* Miles de mujeres que han recurrido al aborto arrastran síntomas de este trauma post aborto que se evidencian en su comportamiento: baja autoestima, angustia, depresión, aislamiento, dificultad en concentrarse, insomnio, problemas de alcohol o narcóticos, culpabilidad o vergüenza, sentimientos de ira, problemas en las relaciones. Esta ayuda y consejería terapéutica es muy efectiva y requiere la aceptación y la voluntad de curarse. La ayuda post aborto les sirve a las mujeres para reconciliarse consigo mismas, con sus hijos abortados y con Dios, así como con aquellos que participaron de alguna manera en su aborto. Se les ayuda a lograr la paz interior a través del perdón y la reconciliación, especialmente mediante el sacramento de la confesión para las que son católicas.
3. *Congresos:* organizan congresos internacionales, regionales y nacionales. Los conferencistas que participan son líderes que, por su conocimiento profesional y científico, experiencia y promoción de la fe, la vida y la familia, ayudan a conocer la verdad sobre las personas, sus derechos y necesidades.
4. *Material educativo:* la organización dispone de una gran variedad de recursos en materiales educativos, que facilitan la labor pedagógica e informativa. Videos, libros, folletos, afiches y tarjetas son algunos de los materiales que ofrece VHI para quienes necesitan información sobre temas de vida y familia.

5. *Día del niño por nacer*: en cada país se decretó un día especial en el que se celebra el día del niño por nacer. En el caso de Ecuador, este día es el 25 de marzo.

HLI y su sección hispana VHI han logrado llevar a cabo maravillosas obras a favor de la vida y de los niños por nacer. Por este motivo, se fundó en Ecuador hace 4 años, Acción Provida, una filial que se ha unido a esta noble causa y que ha luchado para sacar adelante varios proyectos que ayudan a las mujeres embarazadas y que proporcionan apoyo económico y emocional a cada una de ellas y a sus familias.

3.3. Acción Provida

Acción Provida es una filial de Vida Humana Internacional que nació en 2004 en Ecuador. Cuando se quiso legalizar la pastilla de emergencia Postinor II, organizaciones y católicos laicos comprometidos decidieron interponer una apelación a la introducción de dicha pastilla en el país. En esta lucha por la no legalización de la “pastilla del día después”, se conocieron varias personas comprometidas con la difusión del derecho a la vida y fundaron, bajo el amparo de la Fundación Dejando Huellas de la Corporación Favorita, Acción Provida Ecuador. Si bien Dejando Huellas es una fundación que se dedica a la educación en sectores de pobreza en el área urbana, fue un gran impulso el poder fundar Acción Provida bajo su manto, puesto que durante 6 años gracias a su ayuda, han podido sacar varios proyectos adelante. Sin embargo, a partir del 2010 la meta es ser una fundación completamente independiente y legalmente conformada.

3.3.1. Filosofía Corporativa

Acción Provida ha establecido su filosofía en base a los principios de la Iglesia Católica. A continuación, se detalla cada uno de los elementos que conforman dicha filosofía:

- Misión

Somos una organización donde se siembra la fe y la esperanza de un mundo donde se respeta la vida humana desde que es concebida, frágil e indefensa, en el vientre materno hasta su digna muerte por causas naturales.

- Visión

Ser la primera fundación en luchar por la instauración de la cultura de la vida y la consecuente abolición de la cultura de la muerte a través del respeto a la vida desde su concepción. De esta manera, se logrará el apoyo de corazones generosos que acojan la vida cuando es rechazada y manos que trabajen para que no sea aniquilada, mediante la labor a favor de la vida de los que están por nacer.

- Valores corporativos

1. *Respeto a la vida desde su concepción:* como hemos mencionado, la fundación basa su labor en el respeto a la vida y en el derecho del no nato.
2. *Confidencialidad con las pacientes:* brindan apoyo emocional y psicológico a las mujeres que acuden a la fundación en busca de ayuda, todo esto bajo el compromiso de la confidencialidad.
3. *Sensibilización* a líderes sociales sobre la importancia de fomentar el respeto de la vida desde su concepción hasta la muerte natural del ser humano.
4. *Difusión de la cultura de la vida* en toda la sociedad ecuatoriana: a través del apoyo moral y económico, se pretende brindar muestras de apoyo a la vida.

3.3.2. Organigrama

Toda organización está dividida jerárquicamente por el nivel de poder que ocupa cada uno de los miembros que la conforman. Como habíamos visto en el segundo capítulo, hay estructuras descendentes, que llegan a ser rígidas y no permiten que los procesos se den de manera democrática sino que todos los procesos se dan a través de niveles jerárquicos previamente establecidos mediante órdenes desde los mandos superiores hacia los inferiores. Otro tipo de organización funcional es aquella que se maneja con criterios de horizontalidad que, como vimos en líneas precedentes, permite que las distintas actividades diarias se realicen dentro de un marco de apertura y de respeto por la persona y su capacidad y no por el nivel de poder o autoridad que tenga.

Se podría decir que el organigrama de Provida maneja una comunicación horizontal, en la que no hay estructuras sumamente marcadas, sino que hay mucha apertura por parte de su directiva frente a cada uno de sus colaboradores; esto posiblemente se da porque al tratarse de una fundación, cuyos colaboradores son voluntarios, no se da la presión laboral que se percibe en muchas ocasiones en otras organizaciones. A continuación, se presenta la estructura organizacional de Provida; es importante mencionar que dicho organigrama es el último creado por la directiva, puesto que desde el 2010 pretende desligarse de la Fundación Dejando Huellas, entonces el organigrama que se presenta a continuación es el que será utilizado de ahora en adelante:

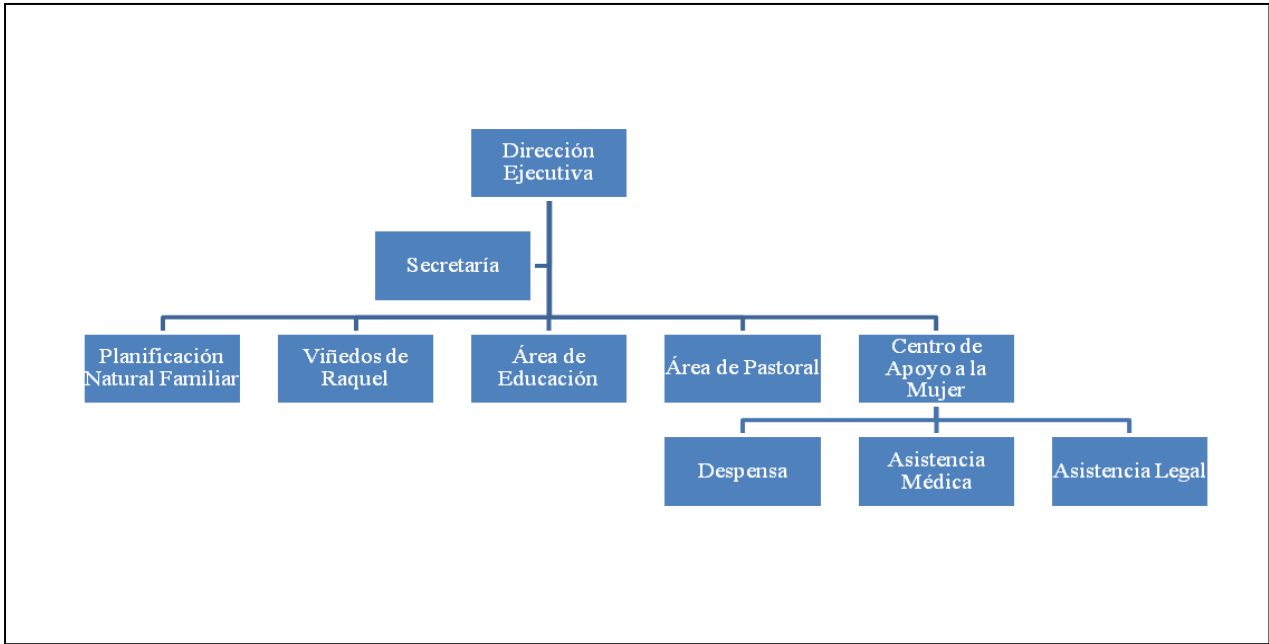


Gráfico No.3 (Organigrama Provida, 2009)³⁹

Desde su creación, esta institución ha hecho inmensos esfuerzos para evitar que incremente el número de abortos en Ecuador y, a su vez, brinda apoyo emocional y psicológico a todas aquellas mujeres que decidieron darle la oportunidad de nacer a sus hijos, así como también la ayuda a quienes abortaron y padecen de trastornos graves post aborto. Acción Provida se ha caracterizado por ser una organización que ayuda a madres en los ámbitos: económico, emocional, psicológico y espiritual para que puedan salir adelante a pesar de las adversidades por las que han atravesado a lo largo de sus vidas. Por ello, dentro de la fundación existen varias áreas de trabajo y proyectos que se han desarrollado para ayudar a dichas mujeres de diversas maneras tales como:⁴⁰

1. *Área de Pastoral*

Su objetivo es fomentar una espiritualidad en la defensa de los no nacidos, difundir el evangelio de la vida y motivar la oración permanente a favor de la vida y la familia.

³⁹ Documento físico. Nombre del archivo: Organigrama Provida. Fecha de consulta: 02 de diciembre de 2009.

⁴⁰ Documento físico. Nombre del archivo: Presentación Provida. Fecha de consulta: 20 de octubre de 2009.

2. Área de Educación

Se resume en la formación y difusión del evangelio de la vida y la antropología cristiana de la sexualidad y la sanación. Es decir, van a colegios, forman movimientos y grupos de oración en los que se dictan talleres y conferencia sobre las relaciones sexuales, el aborto juvenil, las enfermedades venéreas, entre otros temas de interés. Esta es un área que la fundación pretende desarrollar mucho más en los próximos años, puesto que consideran que la realidad actual podría cambiar si se comienza por capacitar desde los niveles inferiores en las escuelas e instituciones.

3. Área de Prevención (CAM)

El Centro de Apoyo a la Mujer Ecuador es una de las áreas más consolidadas dentro de la fundación; sólo en el 2008, atendieron en Quito a 155 mujeres que quería abortar y se les orientó para que no lo hicieran. El objetivo del CAM es acoger a mujeres de todo estrato social y evitar que aborten; una vez que lo consiguen, comienza un proceso de seguimiento de sus embarazos, a través de apoyo médico, emocional y económico, en ciertas circunstancias. Muchas de las jóvenes incluso colaboran con la fundación como voluntarias y apoyan en la organización de actividades, cursos y talleres pro vida.

4. Planificación Natural Familiar

La idea es enseñar a parejas jóvenes, recién casadas o a cualquier mujer sobre el cuidado y planificación natural al momento en el que tomen la decisión de tener un hijo. En los talleres que dictan laicos comprometidos con la labor, se enseñan diferentes métodos naturales para evitar embarazos no deseados.

5. *Viñedos de Raquel*

Es un programa especial de consejería creado especialmente para mujeres que han abortado y buscan la sanación. Para ello, se les da apoyo psicológico y pretende alcanzar la rehabilitación de la mujer a través de la sanación de sus heridas y restauración de su estima, su dignidad y su paz interior. Se llama Viñedos de Raquel por la cita bíblica que se refiere a Raquel, “que gime y se lamenta por sus hijos que ya no existen” (Jeremías 31,15, cf. Mt. 2, 18).

Por lo que vemos que Acción Provida realiza varios programas de diferente índole que buscan colaborar en distintos ámbitos, pero todos se conjugan en la ayuda a la mujer a través de consejería, educación y sobre todo acompañamiento emocional y económico. Asimismo, los proyectos que ha desarrollado Acción Provida han podido llevarse a cabo gracias al gran apoyo que han brindado un grupo de voluntarios comprometidos con esta maravillosa obra de caridad; sin embargo, para la Directora de la fundación sería importante el difundir su labor a un nivel superior, es decir, llegar a otras regiones del país.

Además, cada una de las áreas en las que se divide la fundación necesita auspicios o donaciones para poder llevarse a cabo diariamente; por falta de difusión o desconocimiento, algunas de las actividades no han podido realizarse y se ha estancado la importante labor que realizan para sacar adelante a las mujeres que llegan a la organización en busca de apoyo. Por este motivo, están trabajando arduamente para que a partir de 2010, puedan independizarse de la fundación a la que actualmente pertenecen y comenzar a buscar más voluntarios que participen en los proyectos y donantes que se interesen por la obra que realiza Acción Provida en varias ciudades del país.

Con base en los servicios y proyectos que tiene la fundación, ofrece centros de atención que se encuentran diversificados en distintos puntos de Quito, Cuenca, Ambato y Guayaquil y, desde enero de 2010, planifica abrir sucursales en otras ciudades del país. Por lo pronto, la sucursal sede que presta todos los servicios es la ubicada en Quito.

- Dirección Sucursal 1: Avenida Eloy Alfaro y Avigiras, Edificio Megakywi Piso 1
- Teléfono: (593) 2 2418040
- Correo electrónico: redprovida@hotmail.com, redprovida@gmail.com
- Persona de contacto: Amparo Medina – Directora

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de comunicación de Acción Provida

El diagnóstico de comunicación incluyó varias técnicas para descubrir elementos como: correcta utilización de los canales por parte de los miembros de la organización para comunicar a sus diferentes públicos los proyectos que Acción Provida realiza, percepción de los beneficiarios y donantes de la organización, objetivos y logros que persigue la Directiva, entre otros elementos fundamentales para el desarrollo de la institución. Cada mes, los voluntarios de la fundación – ubicados en las distintas ciudades – atienden a un promedio de 340 individuos que buscan apoyo por lo que es fundamental que, tanto su directiva como los mismos voluntarios, tengan muy claros los conceptos que predicen, es decir, que sepan todo sobre su filosofía e imagen corporativa para poder transmitirlos al resto de públicos que, en este caso, serían los donantes y los beneficiarios.

4.1.1. Encuesta No.1 – Colaboradores

Como vimos en la metodología, se elaboraron dos encuestas: la primera, dirigida a los colaboradores de la organización y la segunda, a los beneficiarios de los proyectos que Acción Provida realiza. Cabe recalcar que las encuestas fueron implementadas de junio a octubre de 2009. A continuación, se presentan los resultados de la primera encuesta:

Objetivo

Determinar el nivel de conocimiento de la filosofía organizacional y las características de los canales de comunicación interna y externa utilizados por los miembros de la organización, su percepción y formas de difusión de los proyectos que realiza Acción Provida en Ecuador.

Público meta

El público meta está constituido por toda la población de Acción Provida en el periodo entre junio y octubre de 2009; para este proceso, se aplicó las encuestas a un total de 60 voluntarios que son las que forman parte del universo de la fundación, es decir, se aplicó la técnica al 100% de los miembros de la organización. Cabe recalcar que el 80% de los voluntarios se encuentra en Quito, mientras que el restante 20% está dividido entre los colaboradores de Guayaquil, Cuenca y Ambato. Por lo que, a los voluntarios de Quito se le hizo la encuesta directamente y a las integrantes de las provincias se les envió el documento para que ellos, a su vez, respondan el cuestionario y nos lo envíen de regreso.

Formato Encuesta No. 1

Parte 1: Datos Generales

1. Género
 - a. Masculino
 - b. Femenino
2. Edad
 - a. 18 a 25
 - b. 26 a 33
 - c. 34 a 41
 - d. 41 en adelante
3. Área de Trabajo
 - a. Viñedos de Raquel
 - b. Pastoral
 - c. Educación
 - d. Prevención
 - e. Planificación Natural Familiar

Parte 2: Cuestionario

1. ¿Conoce la misión y la visión de Acción Provida?
 - a. Sí

- b. No

2. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que utiliza Acción Provida para transmitir la información?
 - a. Memorando
 - b. Informe
 - c. Correo electrónico
 - d. Mensajes instantáneos
 - e. Reuniones Periódicas
 - f. Teléfono
 - g. Otros

3. ¿Cómo son los canales de comunicación interna?
 - a. Excelentes
 - b. Buenos
 - c. Regulares
 - d. Malos
 - e. NS/NR
4. ¿Cómo son los mensajes que se transmiten a través de los canales de comunicación interna?
 - a. Muy claros
 - b. Claros
 - c. Confusos
 - d. Descoordinados
 - e. Insuficientes
5. De la siguiente lista de valores, escoja los 3 que mejor identifican a Acción Provida.
 - a. Honestidad
 - b. Servicio
 - c. Responsabilidad
 - d. Calidad
 - e. Confianza
 - f. Compromiso
 - g. Liderazgo
 - h. Eficacia
 - i. Actitud positiva
 - j. Otros

6. ¿Cómo transmite los valores a sus públicos?
 - a. Boca a boca
 - b. Cartas
 - c. Charlas
 - d. Folletos informativos
 - e. Talleres
 - f. Otros

7. ¿Cuáles son los colores corporativos del logo de Acción Provida?
 - a. Azul
 - b. Negro
 - c. Blanco
 - d. Naranja

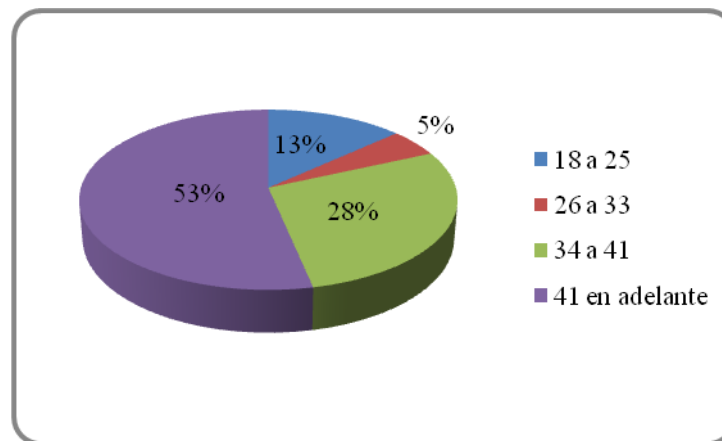
- e. Rojo
 - f. Celeste
 - g. NS/NR
8. ¿Cuáles son los canales de comunicación externa que utiliza Acción Provida para informar sobre sus proyectos?
- a. Informe
 - b. Correo electrónico
 - c. Reuniones periódicas
 - d. Folletos informativos
 - e. Teléfono
 - f. NS/NR
 - g. Otros
-
9. ¿Qué nuevos canales estaría dispuesto a utilizar para mejorar las comunicaciones externas?
- a. Página Web
 - b. Congresos
 - c. Call Center
 - d. Mensajería instantánea
 - e. Folletos informativos
 - f. NS/NR
 - g. Otros
-
10. ¿Cuál es la razón por la que usted es voluntario de Acción Provida?
- a. Servicio
 - b. Amor
 - c. Caridad
 - d. Compromiso
 - e. Entrega a los demás
 - f. Deber social
 - g. Otros
-

Análisis de resultados

Las encuestas fueron aplicadas a todos los miembros de Acción Provida, con el objetivo de determinar el conocimiento que tienen acerca de la filosofía corporativa, así como la opinión que tienen sobre los canales de comunicación interna y externa que manejan a diario dentro de la organización. Además, el objetivo fue establecer parámetros de acción para crear una propuesta de mejora de la imagen externa de la fundación en el país a través de los métodos y mecanismos que deben utilizarse para transmitir dicha imagen a sus diferentes públicos internos y externos.

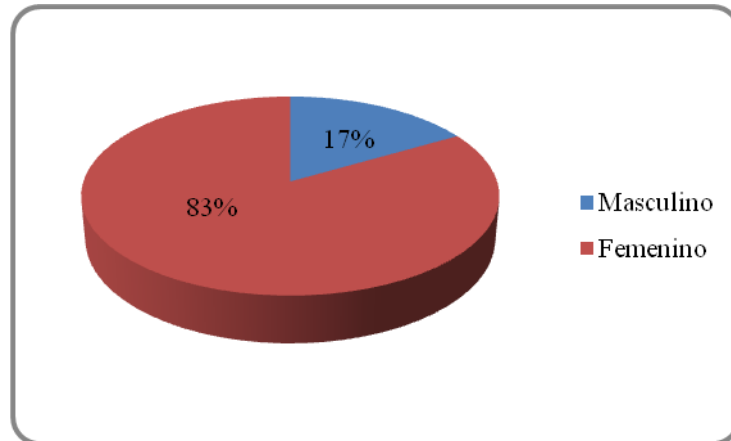
Para ello, la encuesta se dividió en 2 partes: la primera estuvo relacionada con los datos generales que definen al público objetivo; en esta sección, se definieron 3 elementos fundamentales para caracterizar a los encuestados: la edad de las personas que trabajan en la organización, el género y el área de trabajo o proyecto al que se dedican. La segunda parte se enfocó hacia el conocimiento de la fundación, su filosofía corporativa y características de los canales utilizados por los miembros que la conforman.

Encuesta – Gráfico 1: Aspectos Generales: Edad



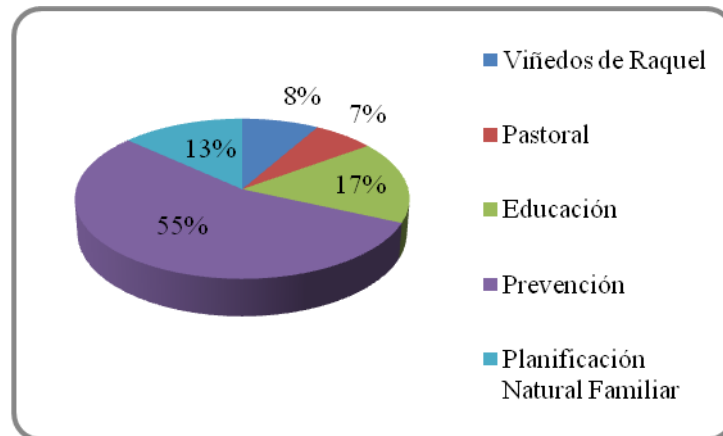
El rango de edad que predomina en Acción Provida comprende desde los 41 en adelante con un 54% mientras que un 28% tiene entre 34 a 41 años. Estos datos nos ayudan a determinar que la organización cuenta con personal relativamente mayor y esta variable servirá para definir las posturas y criterios que manejan dichos miembros dentro la organización, ya que la edad puede ser un factor influyente en la toma de decisiones.

Encuesta – Gráfico 2: Aspectos Generales: Género



Esta variable es sumamente relevante porque vemos que el género preponderante es el femenino que representa un 83% del total, mientras que el género masculino tiene un porcentaje del 17%. Por lo que vemos, la mayoría de colaboradores son mujeres.

Encuesta – Gráfico 3: Aspectos Generales: Área de Trabajo

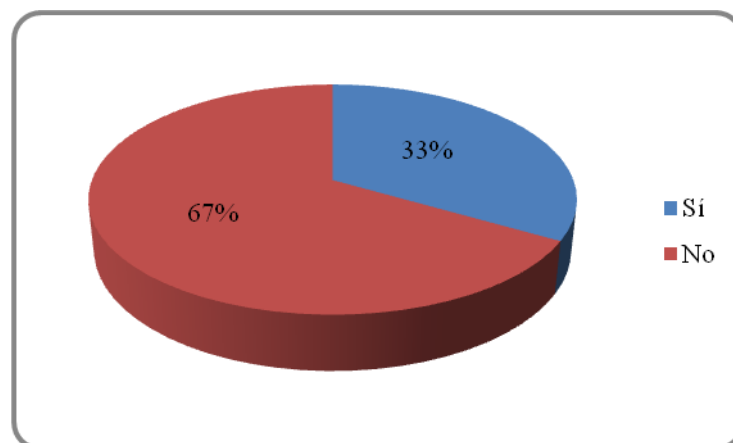


Los resultados arrojaron que un 55% de los encuestados forma parte del Área de Prevención, un 17% corresponde a los miembros de la organización que forman parte del Área de Educación, un 13% representa a las personas que están dentro de la Planificación Natural Familiar, mientras que un 8% y un 7% son aquellas personas que trabajan en el Proyecto Viñedos de Raquel y Área Pastoral respectivamente. Por lo que observamos, el área a la que quizás se le ha dado más importancia dentro de la organización y en la que

trabajan la mayoría de voluntarios es el proyecto de prevención; se puede observar también que son pocas las personas que colaboran y son parte de los proyectos que realizan el área de pastoral y el proyecto de ayuda post aborto (Retiro Espiritual Viñedos de Raquel).

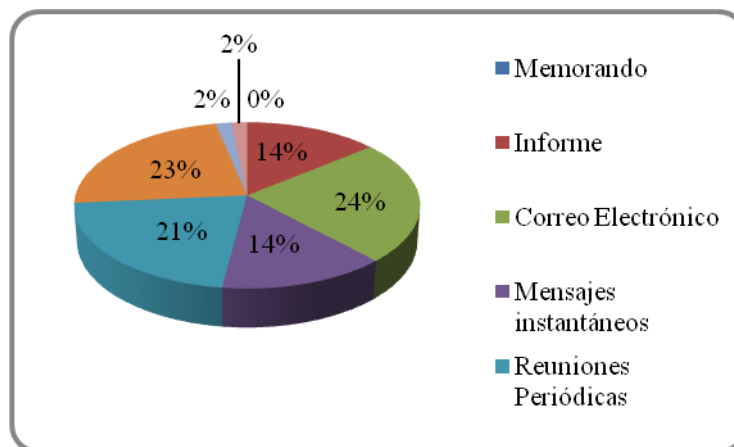
La segunda parte de la encuesta contiene diversas preguntas sobre el conocimiento de la filosofía corporativa y valores que transmite la organización; también se preguntó a los miembros sobre los canales de comunicación interna y externa que emplean a diario para comunicar los proyectos dentro y fuera de la organización; así como preguntas relacionadas a la imagen que proyecta la organización a sus públicos externos y la determinación de nuevos posibles canales que se pueden emplear para comunicar de una manera más eficaz sobre los proyectos que realiza Acción Provida.

Encuesta – Gráfico 4: Pregunta 1: ¿Conoce la misión y la visión de Acción Provida?



Un 67% de los encuestados no conoce o no sabe la misión y la visión de Acción Provida, mientras que un 33% manifestó que sí las conoce. En realidad, de ese 67%, la mayoría de encuestados dijeron tener una leve idea de la misión y visión de la organización, sin embargo, no conocen al 100% su filosofía corporativa.

Encuesta – Gráfico 5: Pregunta 2: ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que utiliza Provida para transmitir la información?



El canal de comunicación que más utilizan los miembros de la organización es el correo electrónico con un 24%, seguido del teléfono con un 23% y las reuniones periódicas que corresponden al 21% del total. Por otra parte, los mensajes instantáneos de celular y los informes representan al 14% cada uno.

La mayoría de los miembros de una organización utilizan el correo electrónico como una herramienta de comunicación primordial, puesto que aporta inmediatez a los mensajes que transmiten a diario. En el caso de Acción Provida, cada uno de los voluntarios emplea el correo electrónico para dar a conocer temas o situaciones de cada una de las áreas o proyectos en los que trabajan. A pesar de que este canal tiene el porcentaje de uso más alto dentro de dicha organización, no siempre todas las personas se encuentran disponibles a toda hora o quizás no tienen acceso a computadoras; por lo tanto, puede llegar a suceder que se escriban correos electrónicos entre los colaboradores y no tengan el nivel de respuesta deseado. Allí es cuando se recurre a mecanismos como llamadas telefónicas para comprobar que el correo llegó y si fue leído por el receptor.

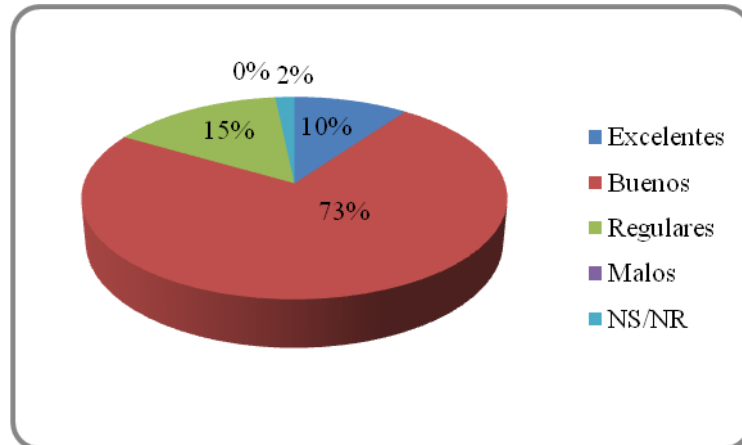
En segundo lugar, encontramos al teléfono como uno de los canales de más utilización dentro de la organización. Como mencionamos en líneas anteriores, el llamar por teléfono es una de las maneras más inmediatas de comprobar si se leyeron los correos electrónicos o

de informar sobre los proyectos que está realizando cada una de las áreas dentro de la organización. Muchos de los proyectos que organiza Acción Provida son de campo, es decir, se realizan fuera de la oficina y por lo tanto, sus miembros emplean las llamadas telefónicas como el método más inmediato para informar a sus compañeros y públicos sobre la labor que están realizando.

En tercer lugar se encuentran las reuniones periódicas con un 21%. Se podría afirmar que este tipo de comunicación es el más personal, puesto que la información se transmite directamente entre los colaboradores de la organización. La mayoría de encuestados mencionaron que las reuniones se realizan periódicamente, por lo general una vez al mes. Es importante mencionar que hay sedes de Acción Provida en otras provincias, de modo que las reuniones mensuales son sumamente importantes porque son la oportunidad para que todos los miembros que la conforman se reúnan y aprovechen para transmitir toda la información necesaria para sacar adelante los proyectos. Un elemento fundamental es que, antes de realizar cualquier reunión, los objetivos deben ser determinados y todos los integrantes deben estar al tanto de los temas que se tratarán para que puedan prepararse y que el tiempo empleado para la reunión sea productivo.

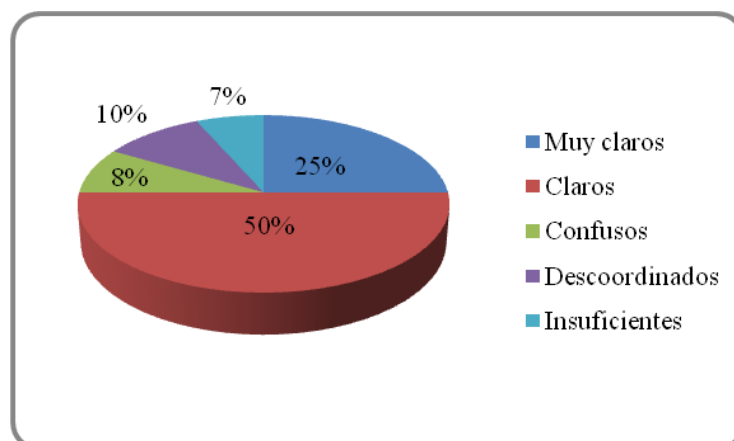
Por último, un 14% corresponde a los informes; en la mayoría de organizaciones, la directiva requiere que los miembros de cada área realicen un informe semanal o mensual sobre las actividades que ha realizado durante el mes. Sin embargo, en el caso de Provida, los informes que se realizan son para los donantes, puesto que mediante este tipo de documentos, aquellas personas que colaboran en los proyectos conocen exactamente el uso que se le dio a su dinero dentro de los proyectos. Entonces, a pesar de que se hacen ciertos informes internos sobre las actividades que desarrolla cada área, los más importantes son los externos, que vendrían a ser vistos como un respaldo para los donantes para saber en qué están invirtiendo su dinero.

Encuesta – Gráfico 6: Pregunta 3: ¿Cómo son los canales de comunicación interna?



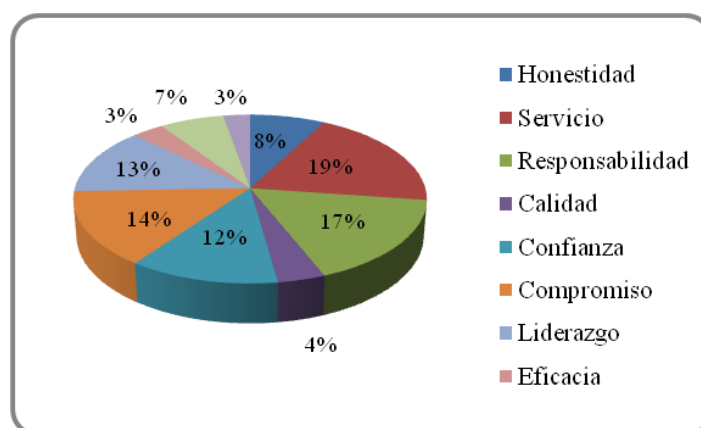
Un 73% del total de encuestados considera que los canales de comunicación interna empleados son buenos. Un 15% del total piensa que son regulares y un 10% cree que son excelentes. Estos resultados implican que si bien existe conformidad con los mecanismos de comunicación empleados dentro de la organización, pueden mejorar los canales para alcanzar la excelencia al transmitir la información dentro de la organización. Existe, de todas maneras, un 15% que considera que los canales de comunicación son regulares.

Encuesta – Gráfico 7: Pregunta 4: ¿Cómo son los mensajes que se transmiten a través de los canales de comunicación interna?



Esta pregunta está enfocada a definir cómo llegan los mensajes a los públicos receptores de la organización. Esta es una pregunta un tanto subjetiva porque la respuesta de los encuestados se basó en su percepción sobre la manera en la que se transmiten los mensajes dentro de la organización. Un 50% considera que los mensajes internos son claros y un 25% los considera muy claros; la suma de estos porcentajes (75%) nos hace pensar que la mayoría de los colaboradores consideran que sí existe una buena comunicación dentro de la organización. Entonces la coordinación en el envío de mensajes significa que la información que se transmite es bastante completa y permite que todos los miembros que la conforman sepan exactamente lo que está sucediendo en su trabajo.

Encuesta – Gráfico 8: Pregunta 5: De la siguiente lista de valores, escoja los 3 que mejor identifican a Acción Provida.

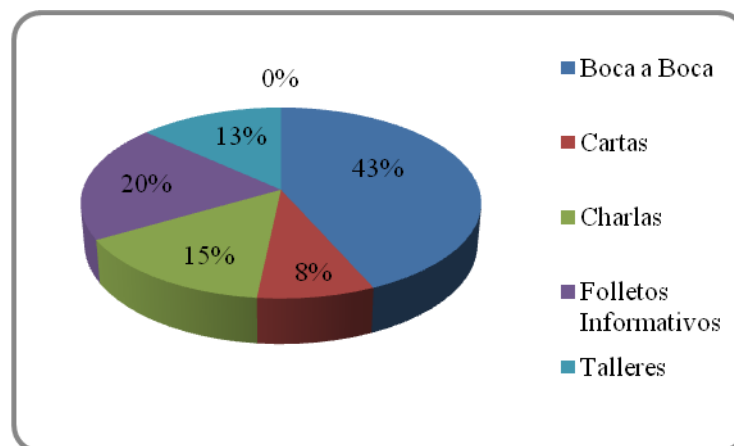


La pregunta 5 es muy relevante porque Acción Provida es una organización que se preocupa por el bienestar y crecimiento espiritual y emocional de las personas; entonces vemos que dentro de las respuestas de los encuestados, el servicio, la responsabilidad y el compromiso son los valores que para los colaboradores son muy importantes. Con un 19%, el servicio es el valor que los miembros de la organización consideran primordial, se podría decir que la labor que realizan a diario los voluntarios se basa en el servicio y la entrega total en cada uno de los proyectos. A continuación, están la responsabilidad como un 17% y el compromiso con un 14%. En cada uno de los proyectos que organiza la fundación, se solicita a los voluntarios total compromiso y sobre todo confidencialidad, respeto y responsabilidad ya que en muchas ocasiones los voluntarios deben hablar de

temas complicados con sus públicos y deben prepararse muy bien para dar respuestas acertadas según cada caso. Valores como el liderazgo y la confianza también son considerados importantes para los miembros que conforman la organización.

Asimismo, se les dio a los encuestados la opción de aportar con otros valores que no estuvieron en la lista de opciones y un 3% respondió que los valores fundamentales que todos los voluntarios de la organización deben transmitir son la caridad y el amor. Algunas de las voluntarias dijo que “para poder llegar a la gente con cualquiera de los valores mencionados en la lista, primero debe haber amor”. Entonces vemos que para las personas que trabajan en los proyectos de Acción Provida, el amor y la caridad son valores que deben estar presentes para sacar adelante las actividades y alcanzar sus objetivos.

Encuesta – Gráfico 9: Pregunta 6: ¿Cómo transmite los valores a sus públicos?

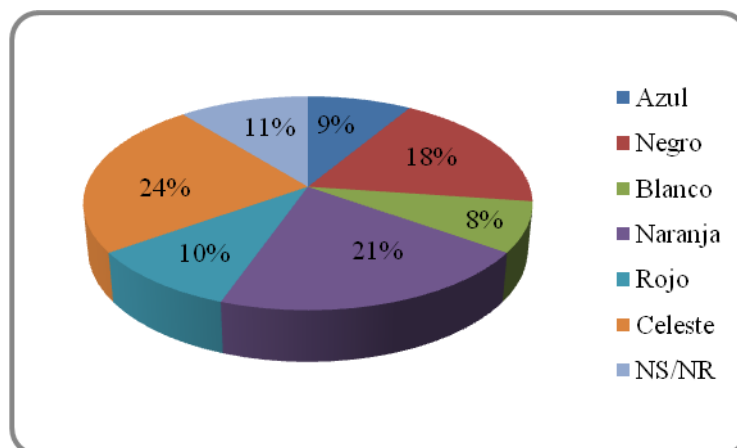


Un 43% de los encuestados planteó que utiliza el método de boca a boca para transmitir los valores con los que trabajan cada uno de los miembros que conforman la organización. Se conoce como “boca a boca” a la técnica que consiste en pasar información por medios verbales, especialmente recomendaciones que hacen las personas de un buen servicio o producto, es decir, cuando un individuo recibe un buen servicio o recomienda bien a alguien de algún servicio o producto, aproximadamente 50 personas se enteran de ello; en cambio si recibe un mal servicio, 500 personas pueden llegar a enterarse de ello, esto se da gracias al efecto multiplicador que provoca el hablar con otros sobre un determinado

servicio, producto o lugar. Este tipo de comunicación hablada funciona muy bien, ya que las personas están acostumbradas a creer a la gente que conoce más que a cualquier otro vendedor o persona externa que pueda intentar vender algún bien o servicio.

Después encontramos a los folletos con un 20% y a las charlas informativas con un 15%; estos métodos también son empleados por los miembros de la organización para transmitir los valores bajo los cuales trabajan dentro de cada uno de los proyectos. Por lo que podemos observar que el material gráfico como trípticos o volantes pueden ser métodos útiles que la organización quiera explotar de una mejor manera para informar a la población sobre los diversos proyectos que realiza mensualmente.

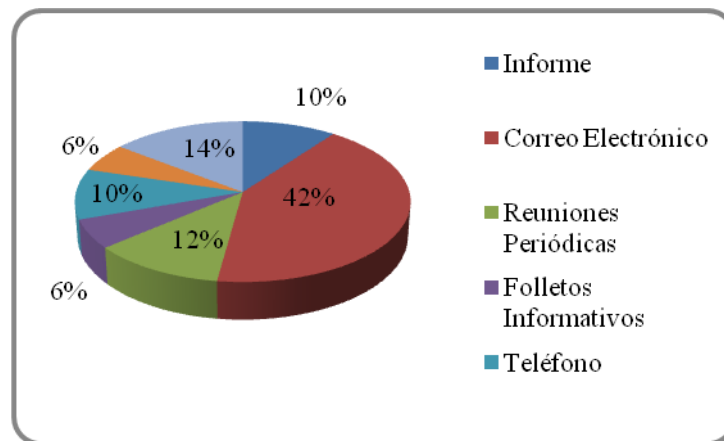
Encuesta – Gráfico 10: Pregunta 7: ¿Cuáles son los colores corporativos del logo de Acción Provida?



La pregunta 7 tiene relación a lo concerniente a la imagen corporativa, puesto que partiendo de los conocimientos que tienen los miembros de la organización sobre la misma, podremos darnos cuenta de los aspectos en los que se debe reforzar ciertos aspectos del plan de imagen corporativa que se planea implementar. Es fundamental mencionar que los colores corporativos del logo de la organización son: el celeste, el naranja y el negro. Los resultados de la tabulación demuestran que un 24% de los encuestados piensa que el logo de Acción Provida tiene color celeste, un 21% naranja y un 18% negro. Por otro lado, hay quienes consideran que el logo lleva colores como el rojo, el

azul y el blanco. Asimismo, uno de los resultados más interesantes fue que el 11% no supo o no quiso responder a la pregunta porque desconocen los colores que conforman el logo de la organización. Por lo que vemos que necesariamente dentro del plan de imagen corporativa, se debe reforzar la identificación de los colaboradores con la identidad de la organización y esto debe empezar por el reconocimiento del logo y slogan de la fundación con sus respectivos colores y por ende, todo lo relacionado a su filosofía corporativa.

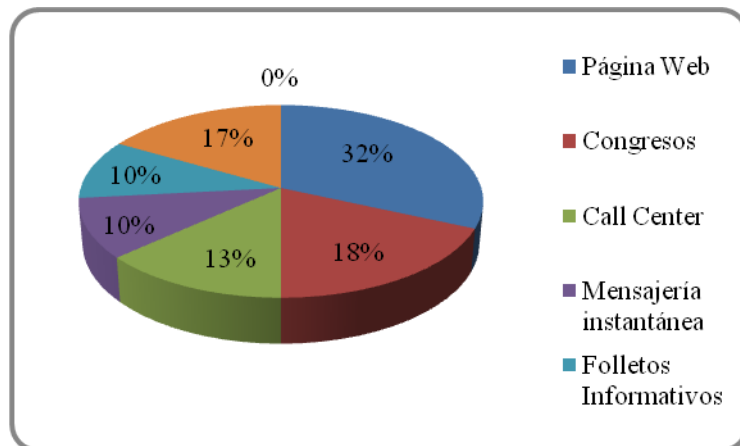
Encuesta – Gráfico 11: Pregunta 8: ¿Cuáles son los canales de comunicación externa que utiliza Acción Provida para informar sobre sus proyectos?



El correo electrónico tiene el mayor porcentaje (42%) como principal canal de comunicación externa mientras que las reuniones periódicas alcanzan un 12% y sorpresivamente, la respuesta: No sabe / No responde tiene un 14%. Este dato es sumamente importante porque podemos analizar las causas por las cuales los miembros que conforman la organización desconocen los canales de comunicación externa que se emplean en Acción Provida para informar a sus diversos públicos sobre las actividades y proyectos que realizan. Este es un elemento que debe ser analizado y estudiado a profundidad para poder entender las razones por las cuales no todos aquellos que forman parte de la organización conocen o se han enterado de los métodos y canales que se emplean para transmitir la información externa relevante de la fundación.

Por último, el teléfono (10%) y los informes (10%) son otros de los canales que los encuestados consideran se emplean para comunicar a sus públicos externos sobre las actividades y proyectos. Es importante mencionar que los públicos externos de Acción Provida son diversos ya que, por un lado están las mujeres que acuden a la fundación en busca de ayuda y, por otro lado, están los donantes o auspiciantes de los proyectos, que vendrían a ser quienes aportan con dinero o colaboran con la logística para poder ayudar a las mujeres que se inscriben en los programas de la organización. Por tal motivo, los canales que se utilizan para comunicar son diferentes según el público al que está dirigido.

Encuesta – Gráfico 12: Pregunta 9: ¿Qué nuevos canales estaría dispuesto a utilizar para mejorar las comunicaciones externas?

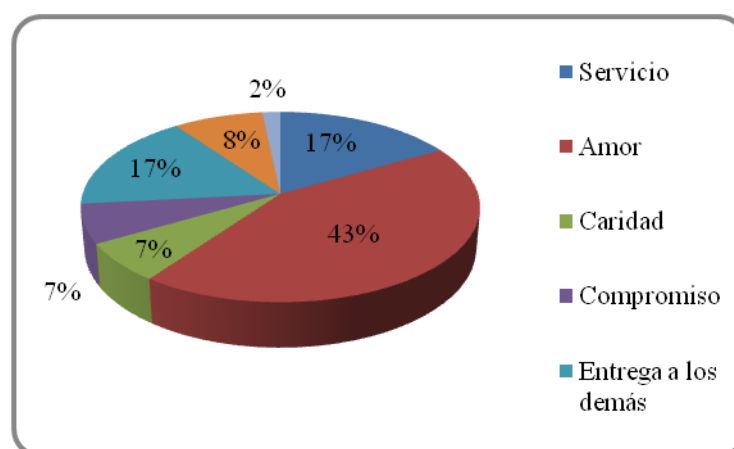


Esta pregunta tiene la función de enlace con la pregunta 8, ya que se han incorporado opciones en la que los encuestados pueden escoger nuevos canales que ellos pueden preferir para lograr una mejor comunicación externa. El objetivo fue sondear sus preferencias para poder determinar aquellas que generen una mayor receptividad por los colaboradores y así lograr una mejor respuesta por parte de los públicos externos. Un 32% considera que la organización debería contar con una página Web para informar a la población sobre las diversas actividades; un 18% piensa que se deberían realizar congresos informativos para que un mayor número de donantes se entere y se interese por los proyectos que se realizan anualmente. Es más, mientras se realizaban las encuestas, algunos de ellos opinaron que las reuniones con los donantes han sido de gran ayuda para que ellos se empapen más de los programas y actividades y sientan que realmente forman

parte de la gran obra que la organización realiza, por lo que comentaron que es muy importante el poder reunirse con los donantes por lo menos una vez al año. Una de la respuesta que más llamó la atención fue la opción Otros, que tiene un 17%; los encuestados sugirieron a las videoconferencias como un canal que podría ser empleado para transmitir la información a los públicos externos. Esta herramienta ha crecido notablemente en los últimos tiempos y se podría decir que es muy útil, puesto que se pueden coordinar reuniones con personas que están al otro lado del mundo. En el caso de Acción Provida, que es una filial de Human Life International, y que cuenta con donantes internacionales, esta herramienta podría ser de gran utilidad para mejorar la comunicación externa y ampliar el número de interesados en los proyectos y actividades.

El Call Center obtuvo el 13%: este canal puede ser de gran utilidad ya que en varias ocasiones los voluntarios deben salir de las oficinas y si alguien llama sería ideal que haya siempre una grabadora o alguien que atienda los requerimientos de la gente. Además, vemos que en el gráfico se ha generado igualdad entre mensajería instantánea y folletos informativos: ambos cuentan con un 10% de las respuestas. La primera responde a un criterio de inmediatez, mientras que la segunda vendría a ser un documento de respaldo en el que debería constar la información escrita de mayor relevancia.

Encuesta – Gráfico 13: Pregunta 10: ¿Cuál es la razón por la que usted es voluntario de Acción Provida?



Esta es quizás una de las preguntas más relevantes de la encuesta, puesto que al ser voluntarias las personas que trabajan en Acción Provida, se pretendió conocer la razón por la cual cada uno de los encuestados es miembro de la organización. Los resultados arrojados por la encuesta demuestran que la gran mayoría (43%) trabaja para la organización por el amor hacia Dios. Muchos de ellos afirman que Dios fue quien les llamó a formar parte de esta gran obra y, por tal motivo, dejaron incluso trabajos pagados para ser voluntarios de Acción Provida. Por otro lado, un 17% dijo que son voluntarios por el servicio que proporcionan y por la entrega que dan hacia los demás; este es otro elemento interesante puesto que, al ser una organización sin fines de lucro, vemos que no hay ganancia económica sino más bien una ganancia espiritual o emocional y podríamos afirmar que dichas personas realmente se entregan a la obra. Otro porcentaje de los encuestados dijo que son voluntarios porque sienten compromiso con los demás (7%), sienten que es una especie de deber social (8%) y por caridad (7%). En definitiva – y sin duda alguna –, los miembros de Acción Provida están comprometidos con la labor que realizan y este es un factor a considerar al momento de plantear las estrategias para el plan de imagen corporativa que se piensa implementar para la organización.

4.1.2. Encuesta No.2 – Beneficiarios

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas que se realizaron a los usuarios o beneficiarios de los programas de la organización. Como vimos en la metodología, de una población de 520 personas, se aplicaron las fórmulas para determinar una muestra representativa y se sacó como resultado una muestra de 150 individuos a los cuales se les hizo la encuesta cuyos resultados se presentan en las próximas líneas.

Objetivo

Determinar el nivel de satisfacción y conocimiento por parte de los usuarios o beneficiarios de los diferentes programas o proyectos que realiza Acción Provida en Ecuador.

Público meta

El público meta está constituido por una muestra representativa (150) de toda la población de usuarios o beneficiarios de Acción Provida (520 aproximadamente) en el periodo entre junio y octubre de 2009. Es importante determinar el tamaño de la muestra puesto que si se tomaba una muestra más grande de la necesaria, se desperdiciaba recursos, mientras que si se tomaba una muestra muy pequeña, los resultados hubieran sido sesgados y poco útiles. Por lo tanto, consideramos que el número de personas al que se le hizo la encuesta fue el correcto y aportó con resultados interesantes que se plasman a continuación.

Formato Encuesta No. 2

Parte 1: Datos Generales

1. Edad
 - e. 14 a 18
 - f. 19 a 23
 - g. 24 a 30
 - h. 31 en adelante
2. Género
 - c. Masculino
 - d. Femenino

Parte 2: Cuestionario

1. ¿Cómo conoció Acción Provida?
 - a. Periódico
 - b. Marcha
 - c. Congreso
 - d. Amistades
 - e. Tríptico
 - f. Volante
 - g. NS/NR
 - h. Otros

2. ¿Cuál fue el programa o proyecto al que usted acudió la primera vez?
 - a. Viñedos de Raquel
 - b. Pastoral
 - c. Educación
 - d. Prevención

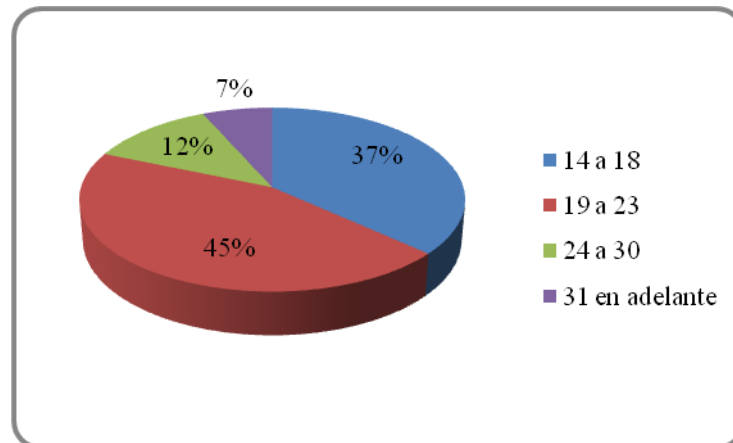
- e. Planificación Natural Familiar
3. ¿Cómo ha sido el trato que ha recibido en Acción Provida?
- a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. NS/NR
4. ¿Está satisfecho con la ayuda que la organización le ha proporcionado?
- a. Sí
 - b. No
5. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los 3 que cree identifican a Provida?
- a. Honestidad
 - b. Servicio
 - c. Responsabilidad
 - d. Calidad
 - e. Confianza
 - f. Compromiso
 - g. Liderazgo
 - h. Eficacia
 - i. Actitud positiva
 - j. Otros
-
6. ¿Cómo recibe la información de Acción Provida?
- a. Colaboradores
 - b. Trípticos
 - c. Volantes
 - d. Revistas
 - e. Teléfono
 - f. NS/NR
 - g. Otros
-
7. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre los proyectos de Acción Provida, para que se la incluya en las herramientas de comunicación?
- a. Información de la organización
 - b. Talleres
 - c. Nuevos proyectos
 - d. Charlas
 - e. Otros
-

Análisis de resultados

Las encuestas fueron aplicadas a un grupo de 150 beneficiarios de las ciudades de Quito, Ambato, Guayaquil y Cuenca, con el objetivo de determinar el conocimiento que tienen

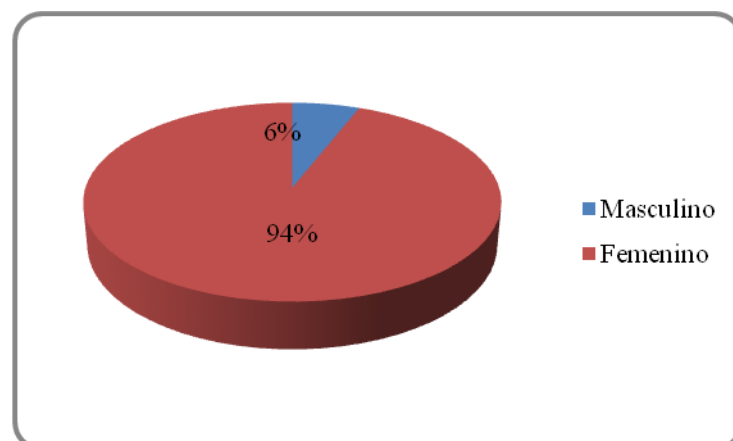
acerca de los proyectos que la organización maneja, así como la percepción y satisfacción que sienten sobre la atención que han recibido por parte de los colaboradores y Directiva.

Encuesta – Gráfico 1: Aspectos Generales: Edad



El rango de edad que predomina entre los beneficiarios de Acción Provida comprende desde los 19 a 23 años de edad con un 45%, el cual viene seguido por poca diferencia con el rango de edad entre 14 a 18 años. Estos datos nos permiten determinar que los beneficiarios de los proyectos son individuos muy jóvenes y esta variable nos ayudará a definir las posturas y criterios que manejan dichas personas para acudir a una organización como Acción Provida en busca de apoyo.

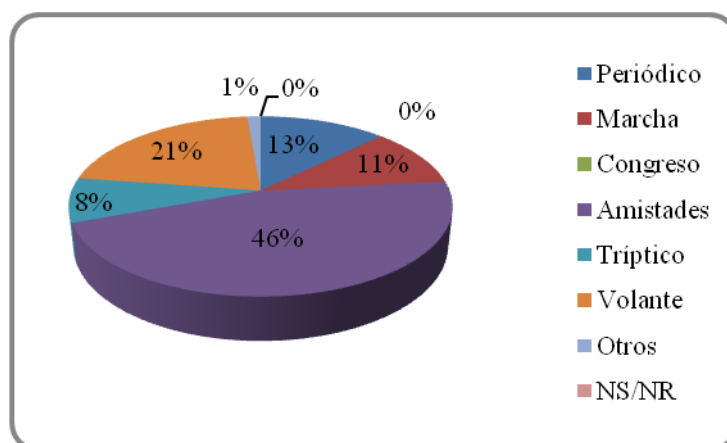
Encuesta – Gráfico 2: Aspectos Generales: Género



Esta variable es sumamente relevante porque vemos que el género preponderante es el femenino, que representa un 94% del total, mientras que el género masculino tiene un porcentaje muy bajo del 6%. Esto se da debido a que el proyecto al que más acuden las mujeres beneficiarias es al de Prevención, porque allí se les ayuda con víveres para sus hogares, alimentación para sus hijos, apoyo psicológico y atención médica gratuita; entonces vemos que un gran número de mujeres es el que se beneficia de los proyectos que organiza Acción Provida.

A continuación, se les hicieron a los beneficiarios preguntas sobre su percepción sobre la fundación y los valores bajo los cuales creen que trabaja la organización. Si bien el hablar de percepción puede parecer un tanto subjetivo, el propósito de haber realizado las encuestas a este público externo nos permite analizar si se está llegando correctamente con los mensajes que la directiva y colaboradores pretenden transmitir.

Encuesta – Gráfico 3: Pregunta 1: ¿Cómo conoció Acción Provida?

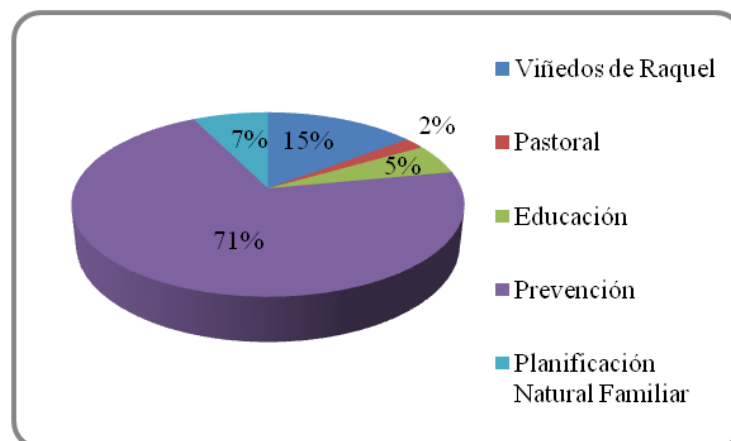


Como podemos ver, un 46% de los encuestados dijo haberse enterado de la existencia de Acción Provida a través de conocidos o amistades que posiblemente les recomendaron que asistan a las oficinas de la organización. Esta es quizás una de las mejores maneras de difundir la labor de Acción Provida, ya que las personas tienden a guiarse por lo que sus amistades les comentan; entonces, en este caso, es una de las mejores maneras de atraer

público, puesto que – de una u otra forma –, se terminarán encontrando los referidos con quienes les hablaron de la organización.

Por otro lado, tenemos a la hoja volante con un 21% y al periódico con un 13%, estos elementos comunicativos también han influido para que la organización sea conocida y reconocida por las personas que buscan apoyo en el ámbito emocional y económico. Por último, con un 11% están las marchas. Este canal es también importante puesto que, por lo menos una vez al año, se organizan marchas a favor de la vida en diferentes zonas del país; estas marchas se han consolidado con el tiempo y cada vez hay más convencidos de la gran labor que realiza la organización al luchar por el respeto a la vida del neo nato. Entonces podríamos afirmar que mientras sigan existiendo las marchas, los proyectos que realiza la organización se seguirán difundiendo a través de este medio.

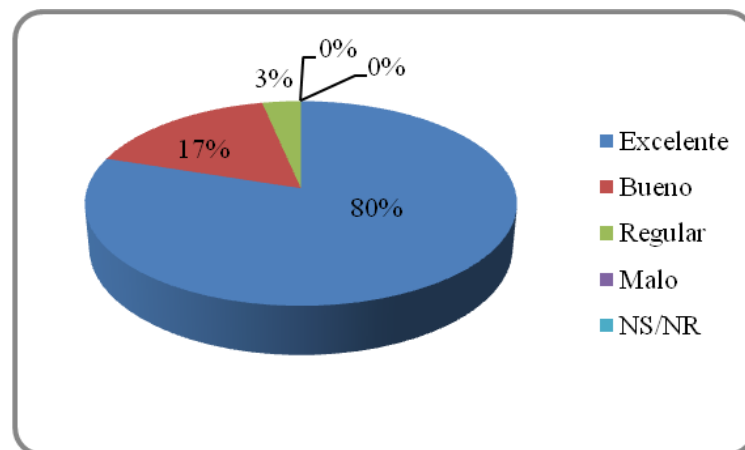
Encuesta – Gráfico 4: Pregunta 2: ¿Cuál fue al programa o proyecto al que usted acudió la primera vez?



En la encuesta realizada a los colaboradores salió que al área que ha recibido mayor apoyo es la de Prevención. En esta pregunta, podemos reafirmar esta premisa, puesto que vemos que la gran mayoría de usuarias (71%) asistieron por primera vez a Acción Provida al área de Prevención. Un 15% estaba interesado en el área de Planificación Natural Familiar y un 7% ha participado en el retiro Viñedos de Raquel. Vemos que las áreas de Pastoral y de Educación han sido escasamente visitadas por este público y esto se da posiblemente

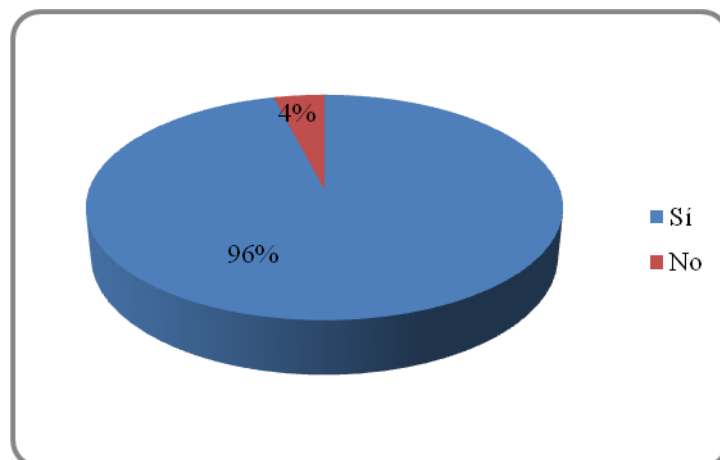
debido al poco empuje que la misma directiva y sus colaboradores le han dado a los programas de estas áreas de trabajo. Por lo tanto, con el plan de imagen corporativa se debería lograr un mayor conocimiento e importancia a las otras áreas para que más gente se entere de los proyectos que esas otras áreas manejan.

Encuesta – Gráfico 5: Pregunta 3: ¿Cómo ha sido el trato que ha recibido en Acción Provida?



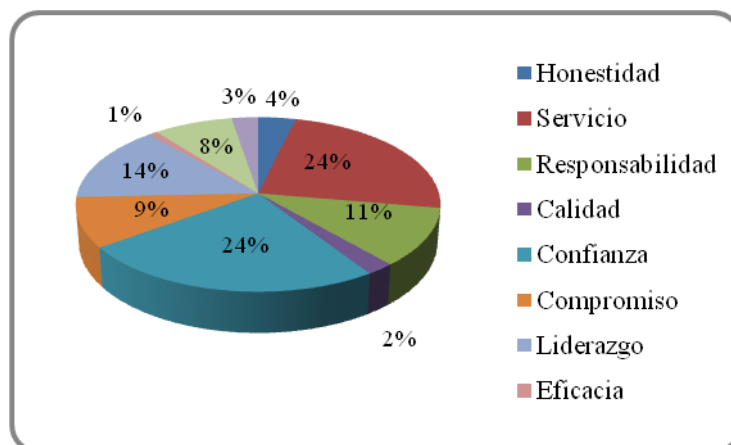
Un 80% de los encuestados dijo que el trato que ha recibido en Acción Provida es excelente y un 17% respondió que ha sido bueno. Por lo que podemos concluir que las personas que han asistido a las oficinas de la organización están contentas con el trato que han recibido por parte de los colaboradores. Este es un aspecto muy relevante, puesto que podríamos afirmar que, gracias al buen trato que se les ha dado a quienes acuden a la organización, mayor puede ser el número de personas que comiencen a involucrarse en los diferentes proyectos que se realizan puesto que muchas de las beneficiarias terminan siendo incluso voluntarias en ciertos programas y esto es bastante positivo porque se nota el compromiso que llegan a sentir con la organización.

Encuesta – Gráfico 6: Pregunta 4: ¿Está satisfecho con la ayuda que la organización le ha proporcionado?



Esta pregunta estaba estrechamente relacionada con la anterior; sin embargo, se les preguntó esto a los encuestados para constatar que además de que reciben un buen trato por parte de los colaboradores, están contentos y satisfechos con la ayuda que reciben. Como se puede observar en el gráfico, un 96% dijo estar contento. Es más, el momento en el que se realizaban las encuestas, muchas personas comentaron que gracias a la ayuda que han recibido han logrado salir adelante y que por eso ahora también quieren formar parte del grupo de voluntarias de la organización.

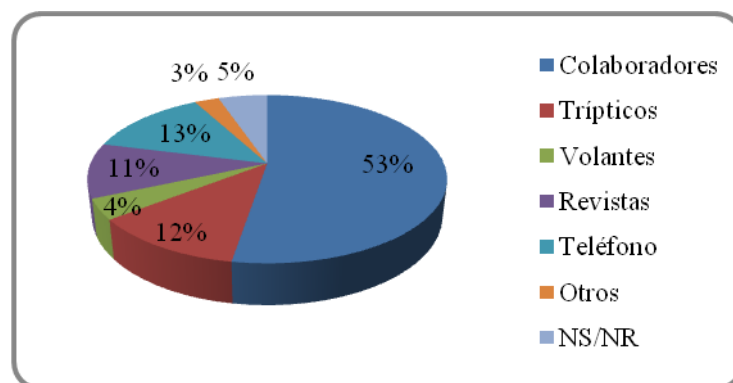
Encuesta – Gráfico 7: Pregunta 5: De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres usted cree identifican a Provida?



Los encuestados manifestaron claramente que dos de los valores colocados en la lista, son los que ellos consideran más importantes y son el servicio con un 24% y la confianza con otro 24% del total. Mientras llenaban las encuestas, algunas de las chicas comentaron que admiran la manera en la que los voluntarios se entregan en cada uno de los casos que tratan a diario en la organización; piensan que la atención que han recibido por parte de los miembros de Acción Provida ha sido muy buena gracias a la forma en la que transmiten con acciones los valores de la organización. Observamos también que un 14% cree que el liderazgo es otro de los valores importantes que los colaboradores transmiten; esto es muy positivo puesto que se nota que los beneficiarios sienten respeto y admiración por la labor que realizan aquellos que conforman la fundación.

Es importante mencionar que un 3% respondió que un valor importante es el amor hacia los demás pero sobre todo el amor hacia Dios quien, según muchas de las beneficiarias, es el que ha permitido que ellas hayan llegado a Acción Provida y hayan tomado las decisiones que tomaron en sus vidas. Entonces considero que era primordial mencionar este aspecto, ya que en las encuestas realizadas a los colaboradores salió también el amor como un valor fundamental dentro de la organización.

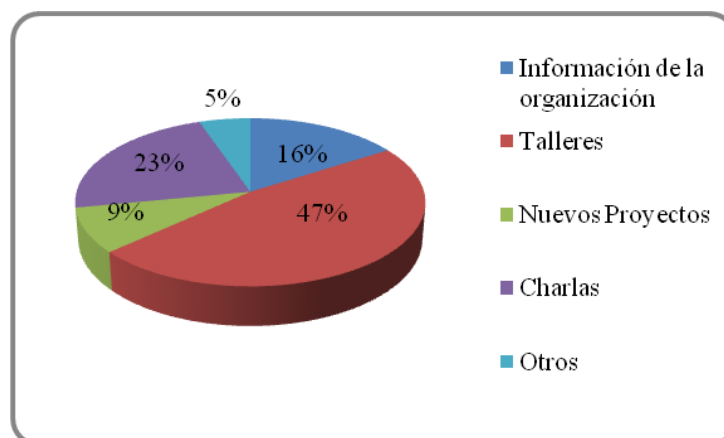
Encuesta – Gráfico 8: Pregunta 6: ¿Cómo recibe la información de Acción Provida?



La mayoría de encuestadas dijo recibir la información por medio de los colaboradores de la organización (53%), este resultado es bastante peculiar porque con esto podemos darnos cuenta de que no existe un medio o canal escrito lo suficientemente fuerte que sea el que

informe a los beneficiarios sobre los diferentes temas y programas sino que acuden necesariamente a las secretarias o a los voluntarios cuando tienen preguntas o inquietudes. Vemos también que un 13% dice enterarse sobre la información a través de llamadas por teléfono que vendría a ser parecido al caso anterior, en la que acuden a información verbal, mas no escrita, para recibir la información. Un 11% y 12% reciben la información mediante trípticos y revistas respectivamente; estos canales quizás se podrían reforzar más porque se conoce que los elementos comunicacionales escritos crean recordación visual.

Encuesta – Gráfico 9: Pregunta 7: ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre los proyectos de Acción Provida, para que se la incluya en las herramientas de comunicación?



El 47% de los encuestados dijo estar interesado en recibir información sobre talleres que realice la organización. Con esta respuesta, se puede ver el grado de interés que llegan a tener los beneficiarios sobre los temas que se tratan a diario en Acción Provida. Debido a que muchas mujeres son las que asisten a la organización para los controles de sus bebés, para recibir ayuda psicológica o para colaborar con los programas que se realizan cada mes, vemos que tienen cierto interés por incrementar su conocimiento en temas relacionados y es por este motivo que también hay un 23% al que le gustaría recibir información sobre charlas que se piensen realizar. También hay un 16% que está interesado en información general de la organización y este es un buen síntoma de que las personas buscan identificación con la misma.

4.1.3. Entrevista a Profundidad – Directora

Para obtener más resultados sobre la labor que realiza Acción Provida y conocer los objetivos y propósitos que se ha planteado como organización, acudimos a la técnica de la entrevista. Se realizó una entrevista a profundidad a Amparo Medina, Directora Ejecutiva de Acción Provida, en agosto de 2009 para que nos cuente sobre sus perspectivas a futuro y sobre lo que ha estado realizando la fundación desde que se fundó hace ya casi cinco años. Se obtuvieron respuestas importantes dignas de ser consideradas en la implementación del plan de imagen corporativa para dicha organización. A continuación, se ha decidido reproducir un resumen de la entrevista para el fin de esta investigación:

1. ¿Cuáles fueron sus motivaciones para fundar Acción Provida en Ecuador?

Hace 5 años, un grupo de católicos comprometidos nos unimos para luchar en contra de la legalización de la pastilla del día después (Postinor II). Durante ese proceso, nos dimos cuenta de que más allá de permitir que se venda una pastilla que ayude a que las mujeres aborten, debemos evitar los embarazos no deseados; para lograr esto, debíamos educar a la población y armar todo un plan de prevención para que niñas y jóvenes se informen de una manera real y práctica de las consecuencias que conlleva un embarazo no deseado. Allí fue cuando decidimos crear una fundación en la que se eduque a las mujeres sobre sexualidad, prevención y embarazo enfocados en la religión Católica e investigando, nos enteramos de Human Life International y nos llamó la atención su filosofía. Entonces empezamos a organizar todos los documentos y papeles necesarios para fundar una filial de HLI en Ecuador y, gracias a la directiva de la Corporación Favorita, pudimos abrirnos un espacio dentro de la Fundación Dejando Huella. Sin embargo, para el 2010 tenemos pensado desligarnos de dicha fundación y comenzar a trabajar por separado, ya que nuestros proyectos abarcan otras áreas de trabajo. Estamos contentos con la acogida que hemos tenido en tan solo 4 años y queremos darle más fuerza a otros proyectos.

2. ¿En qué se basaron para establecer su filosofía corporativa?

Desde un principio decidimos que cualquier proyecto que realicemos tenga como base los principios de la Iglesia Católica y en realidad en estos casi 5 años que tiene la fundación, cada una de las áreas que hemos creado ha surgido debido al amor que le tenemos a Dios y al servicio a los demás que a diario le ofrecemos a Él. Nuestra filosofía y valores se basan en dichos principios y en todas las actividades tratamos de aportar con amor, compromiso y caridad.

3. ¿Cómo empezaron a desarrollar cada una de las áreas de trabajo?

Vimos que los índices de aborto estaban incrementando en el país y fue allí que creamos el área de Prevención, en la que ayudábamos a chicas que habían tomado la decisión de abortar a que no lo hagan; les enseñábamos nuevas opciones de vida: proporcionándoles trabajo, vivienda y víveres, apoyo moral y económico para que logren salir adelante. Este es nuestro mayor proyecto y al que le hemos dado más énfasis a lo largo de los años; sin embargo, creemos que todo se basa en la educación, por eso queremos darle al resto de áreas igual o más importancia en estos próximos años para que cada uno de ellas alcance a ser igual de consolidada que el proyecto de ayuda a la mujer del área de Prevención. Entonces, a pesar de que están creadas las áreas de Pastoral, Educación, Planificación Familiar Natural y Viñedos de Raquel, todavía tenemos que trabajarles mucho; empezando por conseguir voluntarios que estén comprometidos con los proyectos y donantes potenciales y permanentes para cada una de las actividades.

4. En ese caso, ¿cómo han logrado conseguir voluntarios y donantes para Acción Provida?

Esta es quizás la tarea más complicada que nos ha tocado lidiar como organización sin fines de lucro, ya que las personas que trabajan con nosotros lo hacen por “puro amor a la camiseta”; si bien nosotros tratamos de

recompensarles de varias maneras, ninguno de los colaboradores reciben un sueldo fijo ni nada por el estilo. Muchos de ellos son personas que ya se han retirado del ámbito laboral y nos colaboran con su tiempo y dedicación para realizar las distintas actividades de la fundación. Por este motivo, es complicado exigirles que hagan un mayor esfuerzo del que ya hacen y en realidad no es fácil tener muchos voluntarios en cada área. Entonces por eso pueden ver que el área de prevención es quizás a la que más énfasis se le ha dado, porque conseguir voluntarios para el resto de áreas es una tarea bastante complicada y laboriosa.

Lo mismo sucede con los donantes, la mayoría de ellos son amigos de los voluntarios o de la directiva y por esa razón nos colaboran y ayudan con dinero, bienes o espacios para realizar las actividades mas no los tenemos todo el año; el trabajo de conseguir auspiciantes de los proyectos o donantes a tiempo completo es sumamente arduo. Para nosotros ha sido incluso más difícil porque todo ha sido muy informal, no se les ha hecho una presentación de los proyectos ni nada muy formal, pues al ser casi todos amigos o conocidos, sólo se les ha llamado por teléfono o se les ha dicho en alguna reunión de fin de semana que se necesita algo X y ellos simplemente nos hacen una transferencia o nos mandan a dejar víveres, pañales, dinero (en ciertas ocasiones) a las oficinas, pero no es que se involucran al 100% en los proyectos y actividades.

5. ¿Cómo definiría a sus públicos?

Entiendo como público a toda la gente que de una u otra forma tiene relación con la organización. Entonces podría decirse que dentro de ellos, nosotros tenemos dos públicos importantes: el primero, los donantes o auspiciantes que colaboran en cada uno de los proyectos y de los cuales prácticamente dependemos para sacar adelante las actividades; y el segundo, las mujeres y familias a las que ayudamos a diario, ya sea en el proyecto del CAM (Centro de Apoyo a la Mujer) o en las otras actividades como el de planificación natural familiar o incluso en el de Viñedos de Raquel, un retiro en el que se

sanan las heridas de mujeres que atravesaron por abortos y buscan la sanación y perdón de Dios. Para mí, estos dos públicos son el motor de Acción Provida.

6. *¿Cómo se comunican con dichos públicos?*

A las mujeres y familias que necesitan ayuda llegamos a través de anuncios en periódicos o a veces llegan a la fundación por recomendaciones de otras personas que han asistido o que han tenido contacto con nosotros. A los donantes, por medio de llamadas telefónicas o reuniones informales que realizamos en ciertas ocasiones, porque son generalmente conocidos entonces no existe un protocolo; simplemente, les decimos que necesitamos ayuda para X proyecto y ellos muy bondadosamente nos colaboran, así es como ha funcionado estos años.

7. *Por otro lado, ¿cuáles creen ustedes que son sus competidores directos?*

Esa es una pregunta un poco complicada, yo no creo que tenemos competidores porque esto no es un negocio sino que somos una organización que busca ayudar a otros. Pero si tenemos que hablar de competidores, podría afirmar que hay ciertas organizaciones liberales, denominadas pro elección que luchan por el derecho a la mujer y por lo tanto, están a favor del aborto. También podría referirme a algunos asambleístas o personas del gobierno que quieren legalizar el aborto. Pero a ninguno de ellos los vería como competidores, en efecto, hay varias organizaciones pro vida en Ecuador y aunque a veces nos juntamos en marchas y luchamos por las mismas causas, manejamos diferentes actividades.

8. *¿Cuáles son sus expectativas para el 2010 como organización?*

El próximo es un año lleno de cambios, primero porque nos estamos desligando de la Corporación Favorita y esto implicará muchas modificaciones en la directiva de la fundación, en la manera de realizar las actividades, en fin,

queremos ya ser completamente independientes y empezar a darle más fuerza a las otras áreas de trabajo. Por tal motivo, contamos con que nos ayuden a consolidar la imagen que tenemos como fundación en otros lugares del país, creemos que nuestro nombre ya es reconocido pero queremos llegar a más personas, hacer que cada uno de los proyectos empiece a desarrollarse de una mejor y más ordenada manera. Tenemos tanto en mente que queremos hacerlo realidad, pero para ello tenemos que conseguir más donantes y por supuesto, más voluntarios, porque de otra manera, sería muy difícil trabajar cada área. La gente que trabaja con nosotros le tiene un especial afecto a la obra que hacemos y por eso nos colabora, pero creemos que es hora de crear una conciencia colectiva y hacer que la gente entienda que no es solo ayudar por ayudar sino que definitivamente, si cambiamos la mentalidad de las personas, podemos llegar muy lejos y llegar a hacer grandes obras.

En definitiva, Acción Provida está creciendo y tiene planes a futuro para poder desarrollar más proyectos dentro de cada una de sus áreas de trabajo. Además, como pudimos observar, el hecho de que la fundación se desligue de la Corporación Favorita hace que sea el momento perfecto para haber realizado esta investigación porque existe apertura por parte de quienes integran la organización y así podremos implementar el plan de imagen corporativa para consolidar la imagen de la fundación en más lugares del país.

4.1.4. Grupo Focal – Donantes

Con las encuestas realizadas a los colaboradores, encontramos aspectos que la organización debe necesariamente mejorar para transmitir de una mejor manera los mensajes y proyectos a sus diferentes públicos; con la entrevista a los beneficiarios, pudimos constatar que se sienten contentos con la atención que han recibido por parte de quienes conforman la organización; con la entrevista a profundidad, se analizaron elementos que la Directiva tiene pensado hacer para los años que se vienen; el grupo focal fue la última herramienta que se empleó para conocer la percepción que tienen los donantes o auspiciantes sobre la organización y la labor que realiza en el país.

Esta técnica que es una parte del diagnóstico de comunicación fue de gran utilidad porque pudimos apreciar la perspectiva de quienes vendrían a ser *el motor* de los proyectos, pues sin el apoyo monetario, ninguno de los programas hubiera podido surgir y llevarse a cabo de la manera en la que actualmente funcionan. El grupo focal se realizó el 10 de septiembre de 2009 en las instalaciones de Acción Provida y tuvo una duración de aproximadamente 1 hora; estuvo además liderado por dos miembros externos a la organización para lograr mayor apertura en las respuestas de los entrevistados. A continuación, se presenta una matriz con el resumen completo de los resultados obtenidos.

Objetivo

Determinar el grado de satisfacción y conocimiento por parte de los donantes de los diferentes programas o proyectos que realiza Acción Provida en Ecuador así como el nivel de compromiso que tienen para seguir colaborando con los proyectos de la organización.

Público meta

El público meta está constituido por ocho (8) donantes significativos para la organización, a petición de varios de ellos y por cuestiones de seguridad, se ha decidido mantener la confidencialidad y no mencionar sus nombres completos; por lo que se los tratará como: Donante No.1 a Donante No. 8 a lo largo del grupo focal cuyos resultados se detallan a continuación a manera de matriz de resultados para un mejor entendimiento.

Análisis de resultados

Se hicieron varias preguntas a los entrevistados a lo largo del grupo focal; sin embargo, en la matriz presentaremos únicamente las preguntas y respuestas más relevantes para esta investigación. Como habíamos mencionado en capítulos anteriores, Acción Provida recibe donaciones básicamente de los amigos y conocidos de la Directora y esto se percibe en

varias de las respuestas de los entrevistados, quienes afirmaron conocer sobre la organización y sus proyectos gracias a la información que les envían a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas de los voluntarios para solicitar su colaboración. Observaremos las respuestas obtenidas en el siguiente cuadro:

MATRIZ DE RESULTADOS GRUPO FOCAL

TEMA	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p align="center">Conocimiento de la organización (filosofía, imagen y valores corporativos)</p>	<p align="center">1. ¿Cómo conoció Acción Provida?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% dijo haberse enterado de la organización a través de amistades y conocidos.
		<ul style="list-style-type: none"> • El restante 20% dijo haber conocido de Acción Provida a través de volantes y trípticos.
	<p align="center">2. ¿Conoce las áreas en las que se divide Acción Provida?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de entrevistados conoce únicamente el Área de Prevención, ya que han colaborado con dinero, víveres, ropa y pañales para los bebés del Centro de Apoyo a la Mujer (CAM).
		<ul style="list-style-type: none"> • Tres (3) de los ocho (8) entrevistados dijo conocer el Retiro Viñedos de Raquel puesto que han asistido como colaboradores.
		<ul style="list-style-type: none"> • Un % reducido planteó conocer sobre el área de Educación, porque han participado en las charlas que se dictan en instituciones públicas y privadas sobre educación sexual.
	<p align="center">3. ¿Cómo ve a la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos respondieron que la ven como una fundación caritativa que está siempre al servicio de los demás.
<ul style="list-style-type: none"> • Otros dijeron que la ven como una organización que se preocupa por el bienestar humano. 		

	<p>4. ¿Cuáles considera que son los valores bajo los cuales trabaja Acción Provida?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mitad de entrevistados dijo que los valores que más caracterizan a Provida son el servicio, la responsabilidad y el compromiso de la Directiva y voluntarios. • El otro 50% de los entrevistados estuvo de acuerdo en que los valores bajo los cuales trabaja la organización son el respeto, la confidencialidad, el amor y la caridad.
	<p>5. ¿Cree que la imagen de la organización está relacionada con los valores que transmite?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un 90% dijo que no habría sabido de la organización si no hubiera sido por sus amistades; por lo que afirman que quizás la imagen de Acción Provida no es tan conocida en el país. Sin embargo, dijeron que sí creen que existe concordancia entre la imagen que proyectan y los valores que buscan transmitir.
<p>Información de la organización – Donaciones</p>	<p>6. ¿Cómo recibe información de los proyectos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Casi todos afirmaron recibir información de la organización a través de correo electrónico y llamadas telefónicas.
	<p>7. ¿Considera que su dinero está bien invertido?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría apoya a la organización como parte de su responsabilidad social; consideran que aportan con donaciones porque saben que los proyectos que la organización realiza son una buena causa.
	<p>8. ¿Recibe algún tipo de documento en el que se le cuente sobre el uso que le han dado a su donación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos dijeron que reciben un informe mensual o anual de los proyectos en los que participan como constancia de que el dinero y donaciones que entregan es utilizado correctamente.

<p>9. ¿Qué canales le gustaría que emplee la organización para comunicarle sobre los proyectos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seis (6) de los ocho (8) entrevistados dijo que Acción Provida debería tener una página Web en la que se informe sobre las actividades y proyectos.
<p>10. ¿Por qué es donante de Acción Provida?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Casi todos son amigos de la Directora de Acción Provida; entonces dijeron que al principio hicieron donaciones por ayudar a sus amigos. Sin embargo, con el tiempo han visto que los proyectos de la organización captan a gente y, por tal motivo, han seguido ayudando para que más proyectos puedan llevarse a cabo.

Tabla No.2 (Elaborada por: Andrea Merlo, 2009)

Como pudimos observar en la matriz, hay un interés activo de los donantes por algunos de los proyectos que realizan, sobre todo las áreas de Prevención, de Educación y el Retiro Viñedos de Raquel. Sin embargo, el resto de áreas no han recibido la atención que necesitan para poder llevarse a cabo en mayor magnitud. Otro de los resultados obtenidos fue que la mayoría de ellos aportan con donaciones de diferente índole porque sienten que es parte de su responsabilidad social, entonces vemos que no lo hacen tan “desinteresadamente” sino que, después de todo, esperan recibir algún tipo de reconocimiento a cambio. Aunque de todas maneras, para la Directora y voluntarios, lo único que les interesa es que cada mes haya donaciones para poder realizar los proyectos. Entonces, si el requisito de los donantes es recibir un informe sobre el uso que le están dando a su dinero, ellos lo hacen porque no quieren perder donantes.

Por otro lado, vemos que la mayoría de donantes afirma que la creación de una página Web sería una herramienta útil y eficiente para recibir información sobre la organización y sus proyectos; esta respuesta también la obtuvimos en las encuestas que realizamos a los beneficiarios y voluntarios, por lo que será tomada en cuenta para la implementación del plan de imagen corporativa ya que vemos que es un canal muy utilizado en los últimos tiempos.

Para concluir, a pesar de que todos los donantes no conocen a la perfección las áreas en las que se divide la organización y los valores que pretende transmitir, percibimos que están comprometidos con Acción Provida porque consideran que la labor que hacen como organización católica y sin fines de lucro es muy positiva para el país. Por lo tanto, al ser una organización que trabaja bajo los principios del respeto, la confianza, el servicio, el amor y la caridad, a lo largo de la entrevista con el grupo focal, realmente se sintió gran simpatía por parte de los donantes hacia la organización.

4.1.5. Análisis F.O.D.A

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización para explorar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así poder tomar diversas decisiones de mejora según los objetivos y políticas que maneja. Las fortalezas y debilidades son internas de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas son externas, por lo que, a diferencia de las internas, a veces resulta muy difícil modificarlas. Por lo tanto, para esta investigación se realizó un análisis FODA de Acción Provida y los resultados fueron los siguientes:

Evaluación Interna y Externa de Acción Provida	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ul style="list-style-type: none">• Directiva comprometida con la labor y proyectos que realiza la organización.• Tiene el apoyo de la Iglesia Católica.• Tiene oficinas y centros de atención en varias ciudades del país.• Equipamiento médico de alta tecnología y en perfecto funcionamiento.• Ha ganado prestigio y reconocimiento gracias a la labor que han realizado a lo largo de 4 años en Ecuador.• Cuenta con el apoyo de Human Life International para	<ul style="list-style-type: none">• No cuenta con voluntarios suficientes para cada una de las áreas de trabajo.• Las donaciones son esporádicas; por lo tanto al no haber recursos, ciertos proyectos se cancelan o dejan en pausa hasta conseguir apoyo monetario.• Los doctores y abogados que colaboran con la organización son <i>free lance</i>, esto es un problema porque a veces llegan mujeres en busca de ayuda en horarios en los que dichos profesionales no se encuentran en los

	<p>realizar los congresos, charlas y marchas en diversas zonas de conflicto.</p>	<p>centros de atención.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal en el área logística. • No tiene un departamento de Comunicación o de Relaciones Públicas. • No están establecidos los horarios de trabajo de los colaboradores. • Falta de publicidad, podría promocionarse a mayor escala. • Falta de difusión de la filosofía corporativa por parte de la Directiva. • Falta de políticas de capacitación para los colaboradores sobre los proyectos de la organización.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No registra competencia en el país. • Convenios con empresas para que se involucren con los proyectos que organiza la fundación. • Acción Provida podría formar parte del área de responsabilidad social empresarial de alguna compañía, es decir, 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operativizar diferentes mecanismos de relación institucional para alcanzar una relación permanente, estable y directa con otras organizaciones interesadas en los proyectos de la fundación. • Desarrollar campañas de sensibilización y 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socializar a nivel interno y externo las experiencias de los voluntarios y donantes para provocar altos niveles de sensibilización y compromiso. • Diseñar y negociar proyectos para la atención a las demandas de los

<p>podría contar con voluntarios de diversas empresas que aporten con la organización como parte de su responsabilidad social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de demandas sociales que posibiliten implementar los proyectos de la organización en el país. 	<p>talleres de capacitación para captar más voluntarios alrededor del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firmar acuerdos para que organizaciones privadas auspicien la compra de equipamientos y tecnología para los distintos centros de atención. 	<p>sectores más vulnerables conjuntamente con otras instituciones como un mecanismo de captación de recursos financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar e impulsar la realización de un programa de capacitaciones para fortalecer la labor de cada área de trabajo.
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno nacional o local que aprueben leyes a favor del aborto. • Asambleístas o individuos que apoyen el aborto como una práctica médica legal. • Organizaciones pro – elección que se unan en contra de Acción Provida u organizaciones pro vida en Ecuador. • Crisis económica que impida que empresas y personas realicen sus donaciones. • Desconocimiento por parte de la comunidad de la misión y visión de 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una propuesta estratégica para definir los ámbitos de acción cooperativa con miras al aumento de la responsabilidad y compromiso en la implementación de los diversos proyectos. • Establecer documentos que permitan a los beneficiarios, donantes y opositores conocer sobre la organización y cada uno de sus proyectos. • Organizar cada cierto periodo de tiempo, charlas, marchas y talleres que reiteren la convicción que tienen quienes conforman la 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer por escrito las normas y políticas bajo las cuales trabaja la organización para que quienes la apoyan y quienes se oponen tengan claridad en las políticas de la organización. • Elaborar un plan de imagen corporativa para mejorar la imagen de Acción Provida en Ecuador. • Implementar cronogramas de capacitación para que el personal esté debidamente informado de todo lo que tiene que ver con la organización y

<p>Acción Provida.</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de optimización de los recursos profesionales e infraestructura que dispone la organización para realizar los diferentes programas. 	<p>organización para perpetuar su labor con el paso de los años.</p>	<p>poder transmitirlo a los demás públicos de la fundación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Armar plan de inducción para los nuevos integrantes de la organización.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla No.3 (Elaborada por: Andrea Merlo, 2009)

4.2. Conclusiones

Tras haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la organización, que constó de 2 encuestas (la primera a los voluntarios y la segunda a los beneficiarios de los proyectos); de una entrevista a profundidad realizada a la Directora Corporativa de Acción Provida; un grupo focal a los donantes de la organización; y una matriz FODA de la fundación, podemos establecer que existen varios parámetros que deben ser trabajados para poder mejorar y consolidar la imagen de Acción Provida en Ecuador. En realidad, para poder crear una imagen favorable hacia sus públicos externos, es fundamental comenzar con ciertos cambios internos que fortalezcan el reconocimiento e identificación del personal con la organización. A continuación, presentamos algunos criterios claves que salieron como resultado del diagnóstico:

1. La mayoría de voluntarias son mujeres que han dejado sus trabajos, se han jubilado o que simplemente no han trabajado antes. Colaboran en Acción Provida porque sienten que están haciendo una buena obra de caridad o, como muchas dicen, “para ser testimonio del amor de Dios en la Tierra”. Por lo tanto, consideramos que la mayoría de voluntarios está comprometido con el objetivo de la organización pero tiene poco conocimiento real de la filosofía corporativa y, por ende, su implicación diaria en el cumplimiento de objetivos o metas por áreas.

2. Los canales que más utilizan dentro de la organización son el correo electrónico y el teléfono, mientras que el canal externo más usado es el correo electrónico; sin embargo, los colaboradores están dispuestos a utilizar nuevos métodos como la página Web y las videoconferencias para comunicar a sus públicos externos sobre las diversas actividades y proyectos que realizan. Por lo que vemos, existe una buena predisposición por parte del personal para hacer uso de nuevos canales de comunicación dentro y fuera de la organización.
3. La Directiva ha puesto énfasis únicamente en el área de Prevención, sin darse cuenta de que podría darle más fuerza al resto de proyectos si organizara de una mejor manera los tiempos de acción de cada actividad.
4. A pesar de que los colaboradores están motivados con el trabajo que realizan, tienen un gran desconocimiento del inmenso potencial que tienen para alcanzar mejores resultados con los proyectos que realizan.
5. Los beneficiarios están muy agradecidos con la ayuda que han recibido por parte de la organización y sienten que se les ha dado siempre un buen trato.
6. Sin duda alguna, la forma en la que beneficiarios, voluntarios y donantes se enteran sobre la labor que realiza Acción Provida es a través de amistades o conocidos, por lo que se podría afirmar que el método de *boca en boca* ha resultado muy efectivo para que más personas conozcan sobre la organización.
7. En la entrevista realizada, se pudo constatar que una de las falencias más grandes de la organización es que, debido a la falta de presupuesto, no se ejecutan ciertos proyectos que son muy importantes para la organización.

8. La apreciación general es que Acción Provida es una fundación en la que la gente trabaja con agrado; sin embargo, hay varios aspectos internos que deben mejorar para que se logren mejores resultados en el ámbito externo. Si queremos mejorar la imagen externa de la organización, debemos empezar por analizar la estructura interna y partir de allí para después poder reflejarla hacia afuera.

9. La información que a los beneficiarios les gustaría recibir es sobre talleres y charlas que se den sobre diversos temas de interés, por lo que este es un indicio para que quienes dirigen y trabajan en la fundación sepan qué temas deben preparar cuando hagan charlas o talleres para sus diferentes públicos.

10. A los donantes y beneficiarios les parece que Acción Provida debería tener una página Web para informarse sobre los proyectos y actividades que realizan.

11. Acción Provida es una organización sin fines de lucro que trabaja con demasiada informalidad, por lo que requiere de Manuales de Normas, Identidad y Procesos para que quienes la conforman aprendan sobre su filosofía, valores e imagen corporativa y puedan transmitir dichos aspectos a sus diferentes públicos. Asimismo, sus beneficiarios y donantes deberían conocer todo lo relacionado a la fundación para que cuando quieran recomendarla a otras personas, sepan hacerlo de la manera correcta y su labor llegue a más oídos.

CAPÍTULO 5: PLAN DE IMAGEN CORPORATIVA PARA MEJORAR LA IMAGEN EXTERNA CORPORATIVA DE ACCIÓN PROVIDA EN ECUADOR

5.1. Introducción

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un plan de imagen corporativa para Acción Provida que permita mejorar y quizás consolidar la imagen de dicha organización en el país a un mediano y largo plazo. Por lo tanto, para lograr los objetivos planteados, es fundamental que se tomen en cuenta los resultados que arrojó el diagnóstico de comunicación en el que se observó que, para poder tener una imagen externa consolidada, es necesario comenzar con cambios dentro de la organización. Un elemento interesante fue observar que los colaboradores están dispuestos a emplear nuevos métodos de comunicación para llegar de una mejor manera a sus diferentes públicos. Además, vimos que los beneficiarios y donantes están contentos con el trato que han recibido por parte de la organización, por lo que no sería una tarea tan complicada el contar con más auspiciantes y donantes que se interesen por los proyectos y programas que realiza Acción Provida en diversos lugares de Ecuador.

Por otro lado, sabemos que una organización sin fines de lucro tiene objetivos muy distintos a una organización cuyo objetivo es monetario; por lo tanto, cada organización tiene una dinámica diferente de llevar a cabo sus actividades y la forma en la que manejan sus canales de comunicación. Por ello, es primordial que se estudien las formas comunicacionales actuales que se emplean en la organización para saber qué cambios o modificaciones pueden realizarse a futuro. Es también importantísimo identificar los nudos críticos y necesidades que tienen los colaboradores. En el caso de Acción Provida, es incluso aún más importante conocer este tipo de aspectos ya que los colaboradores son voluntarios; entonces, mientras más contentos se sientan con la labor que realiza la organización, más comprometidos estarán con la misma.

En general, organizaciones privadas, públicas, sin fines de lucro, entre otro tipo de instituciones que tienen una reconocida imagen corporativa son las que han logrado, a lo largo de los años, alcanzar sus metas e incluso realizar cosas que nunca se imaginaron podían llegar a hacer, todo esto gracias a la acogida de sus diferentes públicos. Entonces el contar con canales de comunicación efectivos reduce las posibilidades de tener resultados o respuestas negativos tales como falta de interés de las actividades, malos entendidos entre colaboradores, sentimientos negativos frente a la directiva, entre otras.

Como habíamos explorado en capítulos anteriores, dentro de la comunicación organizacional encontramos a los planes estratégicos de imagen corporativa de una organización como una herramienta clave para mejorar la percepción que tienen los públicos de una entidad determinada. Por lo tanto y como ya lo habíamos mencionado, la gestión de la imagen corporativa de una organización requiere de la combinación de algunos elementos tales como:

1. *La difusión de los símbolos corporativos a través de:* papelería corporativa, artículos promocionales, uniformes, sitios en la red, entre otros elementos gráficos.
2. *Acciones de Publicidad:* edición de folletos, volantes, trípticos, spots y campañas publicitarias en diferentes medios.
3. *Acciones de Relaciones Públicas:* tácticas y herramientas para dictar congresos, conferencias, hacer presentaciones de productos o servicios, patrocinios.

Uno de los propósitos del plan de imagen corporativa es la comunicación del perfil corporativo, que consiste en transmitir a los diferentes públicos quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos en la organización. Comunicar, a nivel de imagen corporativa, significa comunicar la identidad y la diferencia. Por ello, la comunicación de la organización debe estar planificada desde la perspectiva de que todo lo que la compañía diga o haga está comunicando una determinada forma de ser. Por lo tanto, podríamos decir que toda

manifestación comunicativa de la organización está transmitiendo su identidad corporativa. En definitiva, la comunicación del perfil corporativo vendría a ser como la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. A continuación, exploraremos las premisas que se han establecido para comunicar el perfil corporativo.

Premisas de comunicación del perfil corporativo

Para que la comunicación sea realmente efectiva y coherente, debemos considerar los siguientes aspectos:

- *La imagen corporativa es cuestión de todos:* la creación, cambio y mantenimiento de la imagen corporativa no es una responsabilidad que corresponde solamente al área de comunicación o de marketing, sino que todos los miembros de la organización deben estar implicados en ello. Según los resultados de las encuestas realizadas, pocos colaboradores conocen los elementos que componen la filosofía corporativa de Acción Provida, por lo que podemos observar que – si no se logra una adhesión de todas las personas de la organización desde la dirección general hasta los niveles inferiores – no se podrá llevar a cabo el plan de consolidación de la imagen corporativa. Ya hemos dicho que cada miembro que conforma una organización transmite lo que vive dentro de ella, así que mientras más involucrado esté con su trabajo, mejores comentarios hará de él y, por ende, la imagen corporativa será mucho más coherente y fuerte.
- *Todo comunica en una organización:* además de los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, toda actividad cotidiana de la organización comunica algo a sus diferentes públicos. Por lo tanto, cada mensaje que se transmita debe tener total coherencia y relación con la personalidad de la organización.

- *La comunicación de la imagen debe estar integrada:* todos los elementos que conforman la imagen corporativa de la organización deben estar alineados para que cuando se quiera comunicar un aspecto específico, exista coherencia en la transmisión de los mensajes. La comunicación corporativa debe plantearse entonces como una acción integradora de comunicación de la organización.
- *La comunicación del perfil corporativo es generadora de expectativas:* todas las actividades de comunicación que se realicen en una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de sus productos o servicios, al hablar de sus características o beneficios que otorga. Esto es fundamental porque esta acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá de forma determinante, en el grado de satisfacción final que tengan los públicos con respecto a la organización.
- *La comunicación debe ser proactiva:* el área de comunicación no debe esperar a que sucedan los acontecimientos para comunicar sobre ellos sino que se deben prever y llevar a cabo una acción preventiva de comunicación, adelantándose a las posibles situaciones que puedan afectar la imagen de la organización.

Una vez expuestas las premisas de la comunicación del perfil corporativo, podremos comenzar con el plan global de acción para mejorar la imagen de Acción Provida. Para ello, se ha definido que el público meta al que la fundación quiere llegar es a los donantes o auspiciantes porque son el grupo con los que la organización quisiera contactarse para transmitirles su perfil de identificación corporativa, lograr informarles e involucrarles en la gran labor que pueden realizar si colaboran con las áreas de trabajo de la organización.

5.2. Objetivos

Después de haber elegido el público meta, se establecieron los siguientes objetivos:

5.2.1. Objetivo General

Establecer estrategias y nuevos canales de comunicación para mejorar la transmisión y recepción de la información, proyectos, actividades y programas de la organización hacia sus diversos públicos internos y externos.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Promover el uso de nuevos canales de comunicación por parte de los colaboradores para mejorar el flujo de información dentro de la organización.
- Fortalecer las áreas de trabajo de Acción Provida.
- Mejorar el manejo de la filosofía corporativa para lograr identificación con la organización por parte de los colaboradores, beneficiarios y donantes.

Una vez determinado el público y los objetivos de comunicación, se fijarán las actividades que se llevarán a cabo para transmitir el perfil corporativo de la organización.

5.3. Actividades

Las estrategias que se utilizarán dentro del plan de imagen corporativa sirven para guiar y establecer parámetros de acción y mecanismos para materializar las ideas. Una vez realizado el diagnóstico de comunicación de la organización, presentaremos las propuestas y actividades que Acción Provida debería llevar a cabo para mejorar su imagen corporativa frente a sus diversos públicos. Es importante mencionar que el establecer estrategias permite definir escenarios o propósitos a los cuales queremos llegar mediante mecanismos que entrelazados entre sí, definirán un camino de acciones que nos llevarán a cumplir los objetivos planteados para el fortalecimiento y desarrollo de una imagen corporativa externa consolidada. Por lo tanto, en las próximas líneas se expondrá un cuadro de actividades que se han propuesto para comenzar con el plan de mejoramiento de la imagen de Acción Provida en Ecuador.

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO
<p><i>Promover el uso de nuevos canales de comunicación por parte de los colaboradores para mejorar el flujo de información dentro de la organización.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la página Web de Acción Provida. 2. Promover una reunión semanal a través de video conferencia entre todos los jefes de cada área de trabajo. 3. Implementar el Call Center de Acción Provida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Directiva contratará a un grupo de ingenieros en sistemas y diseñadores gráficos para que creen la página Web de la organización. Una vez creada, se le enseñará a un miembro de cada área a usar dicha herramienta para que sea quien proporcione y actualice la información relevante de cada proyecto en la página Web por lo menos una vez cada dos semanas. 2. Todos los lunes a las 08h00, la Directiva convocará a una reunión a todos los jefes de área para que debatan sobre los temas más importantes a tratarse durante la semana. Esta reunión se realizará a través de videoconferencia para que quienes se encuentran en otras provincias, puedan también asistir a la reunión. Al finalizar la reunión, se redactará un Acta en el que se resuman los temas tratados y será enviado a cada jefe de área a través de correo electrónico.

		<p>3. La Directiva instalará un Call Center que funcione a nivel nacional en el cual se les informe a los usuarios y donantes sobre los proyectos y actividades que realiza la organización en cada sector del país.</p>
<p><i>Fortalecer las áreas de trabajo de Acción Provida.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear diagramas de funciones de los colaboradores de cada una de las áreas de trabajo en el que se incluyan las tareas, acciones y procedimientos que deben seguir. 2. Elaborar un cronograma de capacitaciones para el personal en el que se incluyan las fechas de las charlas, congresos o talleres que realizarán los colaboradores durante el semestre para que preparen con anticipación los temas a ser tratados. 3. Reclutar a nuevos voluntarios (colaboradores) para la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los jefes de área crearán los diagramas de funciones y los colocarán en un sitio visible de la oficina para que quienes conforman cada área conozcan sobre la organización y sobre las funciones que les corresponde. 2. La Directiva publicará un cronograma de capacitación para los colaboradores en el que se les prepare para dictar charlas y talleres; de esta manera, incrementará su nivel de participación en cada una de sus áreas de trabajo y se sentirán preparados al momento de impartir las charlas y talleres al resto de públicos de la organización. Las capacitaciones serán

		<p>mensuales y no deben durar más de cuatro horas; por lo que tendrían que dividir al personal por zonas ya que no se pueden suspender los proyectos mientras se capacita a los miembros de la organización.</p> <p>3. Los jefes de áreas solicitarán a sus colaboradores que citen a personas que consideran podrían ser voluntarios de la organización a una reunión en la que se les hablará sobre Acción Provida y cada una de sus áreas de trabajo para reclutar a más voluntarios que puedan estar comprometidos con la labor de la organización.</p>
<p><i>Mejorar el manejo de la filosofía corporativa para lograr identificación con la organización por parte de los colaboradores, beneficiarios y donantes.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un boletín informativo digital en el que se detalle todo lo relacionado a la filosofía corporativa de la organización. 2. Crear material específico para los procesos de inducción. 3. Desarrollar el área de Comunicación y Mercadeo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Secretaria enviará cada martes a las 09h00 el boletín informativo semanal de la organización por correo electrónico a todos los colaboradores, usuarios y donantes para recordarles sobre la filosofía de la organización, informarles sobre sus proyectos y

	<p>para Acción Provida.</p> <p>4. Elaborar los manuales organizacionales básicos tales como: Manual de Identidad Corporativa, Manual de Bienvenida y Manual de Procedimientos.</p>	<p>áreas de trabajo.</p> <p>2. Debido a la alta rotación de colaboradores, la Directiva creará una guía que permita a los nuevos integrantes conocer acerca de la organización: su cultura, proyectos, áreas de trabajo. Así se logrará mayor identificación con la organización. La guía estará conformada por: manual y video de inducción, presentación de las áreas de trabajo y de los diferentes centros de atención.</p> <p>3. Para poder darle un mayor énfasis a todas las actividades relacionadas a la comunicación y difusión de los proyectos de Acción Provida, se sugiere la creación del Área de Comunicación y Mercadeo para que sea la encargada de desarrollar elementos comunicacionales específicos de cada área de trabajo y transmitir la labor de la organización a los diferentes públicos. Además, podría ser el área que imparta las capacitaciones y los procesos de inducción a los nuevos colaboradores,</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>donantes y beneficiarios.</p> <p>4. La Directiva, junto al Área de Comunicación y Mercadeo, desarrollará material gráfico que contenga los lineamientos generales que deben ser acatados por los integrantes de la organización y que deben, a su vez, ser respetados en relación a la imagen corporativa, políticas y objetivos de la organización.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla No.4 (Elaborada por: Andrea Merlo, 2009)

Por lo tanto, vemos que para poder transmitir una buena imagen hacia los públicos externos, la organización debe necesariamente mejorar varios de sus aspectos internos. En el cuadro que acabamos de presentar, observamos que una de las actividades primordiales que la organización debe realizar es la creación de la página Web y la implementación de un Call Center; así como la elaboración de material de apoyo en el que se expongan aspectos de la filosofía corporativa de la organización. Es importante recalcar que Acción Provida, para poder manejar de una mejor manera la información y labor de cada área de trabajo, debería contar con un área de Comunicación en la que sus integrantes estén comprometidos a informar y acercarse a los diferentes públicos mediante estrategias que promuevan la labor y valores que la organización busca transmitir.

Las actividades que se proponen en el cuadro anterior intentan ayudar a la organización a que su labor sea difundida de una mejor manera a sus diferentes públicos. Es fundamental mencionar que para que estas actividades se lleven a cabo, debe existir mucho compromiso por parte de la Directiva y los jefes de las distintas áreas, sólo de esa manera, podrá desarrollarse cada una de las propuestas exitosamente.

5.4. Implementación del Manual de Identidad Corporativa

Para complementar esta investigación, se ha diseñado el Manual de Identidad Corporativa de Acción Provida, herramienta en la que se han trazado las líneas maestras de la imagen corporativa con las que el público se debería identificar de ahora en adelante. Dicho Manual incluye elementos que deben guiar las actuaciones de la organización y que marcarán buena parte de su éxito frente a sus públicos. Todos los miembros de Acción Provida tendrán acceso a esta herramienta de comunicación que será muy útil, puesto que les ayudará a seguir parámetros al momento de realizar trípticos, volantes, afiches, en fin, material que la organización requiera para informar a la población sobre sus proyectos. Manual de Identidad Corporativa, ver Anexo No. 1.

5.5. Recomendaciones

Tras haber analizado los resultados arrojados en el diagnóstico de comunicación, podemos afirmar que esta investigación nos ha proporcionado información y algunas observaciones que, de ser acogidas por la organización, podrían significar una mejora sustancial en los procesos dentro de Acción Provida así como una evolución en lo que se refiere a imagen corporativa frente a sus públicos.

A continuación, presentamos algunos postulados claves que deberán ser tomados en cuenta a manera de recomendaciones:

1. Para lograr una mayor identificación y empatía con la organización, los miembros que la conforman deben conocer sobre su filosofía corporativa, objetivos, políticas y valores.
2. Es fundamental que exista apertura al uso de nuevos canales de comunicación por parte de los colaboradores para lograr así un mayor acercamiento a sus diferentes públicos y alcanzar mejores resultados en lo que se refiere a comunicación.
3. Una organización sin fines de lucro depende básicamente de las donaciones y auspicios de sus públicos externos (donantes), por lo que una imagen corporativa consolidada y el correcto uso de las herramientas comunicacionales permite que dichos donantes conozcan a la organización y se involucren aún más en sus proyectos y labor.
4. Los beneficiarios de los proyectos son los que se han encargado de difundir la gran labor que realiza la organización; por lo que podemos afirmar que el traspaso de información de boca a boca es muy efectivo; sin embargo, instrumentos como los

folletos y la página Web podrían ser también métodos comunicacionales que lleguen a más gente.

5. Al ser Acción Provida una organización sin fines de lucro, ocurre que por falta de presupuesto ciertos proyectos no pueden llevarse a cabo; sin embargo, si realizaran una planificación anual de los proyectos con los donantes, se organizarían mejor para distribuir los recursos y poder llevar a cabo los programas que se incluyan en la planificación.
6. A pesar de que pocas personas conocen sobre Acción Provida, quienes han tenido relación con ella tienen una buena percepción de la misma; este es un elemento que se debe aprovechar porque son esos individuos quienes motivan a más personas a relacionarse de diversas maneras con la organización, ya sea a través de donaciones o participando como voluntarios en cada una de las áreas de trabajo.
7. Una de las actividades que Acción Provida debe impulsar es la implementación de talleres y charlas informativas sobre los diversos temas de cada área de trabajo, para de esta manera incrementar el número de interesados en los programas que realiza la organización.
8. La implementación del Manual de Identidad Corporativa ayudará a la organización a consolidar su imagen hacia sus diferentes públicos y, en el caso de que necesite que donantes le colaboren con material gráfico, tendrán de respaldo las normas y lineamientos que deben seguirse para mandar a hacer cualquier tipo de material relacionado a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

- Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio, Hacia una definición de la comunicación organizacional, s.l.e, s.f.
- Berlo, David K., El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica, Ateneo, Buenos Aires, 1975.
- Capriotti, Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1999.
- Costa, Joan, Comunicación Corporativa y revolución de los servicios, Madrid, Ediciones Ciencias Sociales, 1995.
- Del Pozo Lite, Marisa, Cultura empresarial y comunicación interna, Madrid, Ed. Fragua, 1997.
- Drucker, Peter, Dirección de instituciones sin fines de lucro, Editorial El Ateneo, México, 1991.
- Empresa, Salvat Editores S.A., Barcelona, 1978.
- Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, Ed. Trillas, 2002.

- Galeotti, Giulia, Historia del aborto: los muchos protagonistas e intereses de una larga vicisitud, Nueva Visión, Buenos Aires, 2007.

- Grunig, J. y Repper, F., Strategic Management, Publics and Issues, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 1994.

- Ind, Nicholas, La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces, Díaz de Santos, Barcelona, 1992.

- Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Marketing 8 Edición, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2001.

- Kreps, Gary, La comunicación en las organizaciones, Addison-Wesley Iberoamericana, 1990.

- Lucas Marín, A., La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Bosch Casa Editorial S.A., Barcelona, 1997.

- Morales Serrano, Francisca, “Comunicación Interna”, en Dirección de comunicación empresarial e institucional, Barcelona, Gestión 2000, 2001.

- Pelayo Pinillos, Jorge, Introducción a las habilidades para la comunicación administrativa, s.l.e, s.f.

- Porter, Michael, Ventajas competitivas, Ed. EMPES, La Habana, 1985.

- Scheinson, Daniel, Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa, Fundación OSDE, Argentina, 1998.

Documentos en línea:

- Castañeda, Adolfo, Axiomas y enseñanzas de la Iglesia Católica, Internet, http://www.vidahumana.org/vidafam/iglesia/ensen_aborto_iglesia.html, Acceso: agosto 15 de 2009.
- Consecuencias del aborto, Internet, <http://www.vidahumana.org/vidafam/aborto/riesgos-aborto.html>, Acceso: septiembre 30 de 2009.
- Cultura corporativa, Internet, http://www.yturalde.com/cultura_corporativa.htm, Acceso: octubre 04 de 2009.
- Efectos del aborto, Internet, http://www.vidahumana.org/vidafam/aborto/conseq_mujer.html, Acceso: agosto 24 de 2009.
- Esther Puyal, Rumor – La comunicación interna y externa en la empresa, Internet, <http://www.5campus.com/leccion/comui>, Acceso: abril 03 de 2010.
- Gómez, Carmen, Consecuencias del aborto, Internet, http://www.vidahumana.org/vidafam/aborto/consecuencias_sindrome.html, Acceso: septiembre 30 de 2009.
- Imagen corporativa, Internet, <http://maganto.wordpress.com/>, Acceso: noviembre 02 de 2009.

- Índice de aborto, Internet, <http://www.who.int/es/>, Acceso: septiembre 28 de 2009.

- Jorge, Aguilera, “Comunicación organizacional y el manejo de la incertidumbre”, en http://www.degerencia.com/articulo/comunicacion_organizacional_y_el_manejo_de_la_incertidumbre, Noviembre 22 de 2009.

- Organización Funcional, Internet, <http://www.economia48.com/spa/d/organizacion-funcional/organizacion-funcional.htm>, Acceso: octubre 18 de 2009.

- Organizaciones sin fines de lucro, Internet, http://www.acapomil.cl/investigacion/boletines/boletin_2003/Indice.htm, Acceso: octubre 04 de 2009.

- Públicos de una organización, Internet, <http://maganto.wordpress.com/>, Acceso: noviembre 02 de 2009.

- Teoría de Shannon y Weaver, Internet, http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/20.pdf, Acceso: noviembre 30 de 2009.

- Teoría general de sistemas, Internet, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/teoriageneraldesistemas/, Acceso: octubre 24 de 2009.

Materia de clase

- Apuntes de clase, Capítulo “*Diagnóstico de Comunicación*”- Materia: Proyectos en Comunicación. Profesora: Máster Carolina Larco, enero de 2008.

- Apuntes de clase, Materia: Comunicación Administrativa y Organizacional. Profesora: Martha Patricia Silva, abril de 2007.

- Apuntes de clase, Materia: Dirección Estratégica. Profesor: Francisco Pacheco, Mayo de 2008.

- “Comunicación interna” tomado de Seminario Taller sobre Comunicación Estratégica para organizaciones sociales, dictado en octubre de 2008, Fundación Octaedro.

- “Imagen corporativa” tomado de los anexos y material del Seminario Internacional NEOCOM Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, dictado el 24 de abril de 2007, Universidad San Francisco de Quito.

Documentos corporativos

- Documento físico. Nombre del archivo: Organigrama Provida. Fecha de consulta: 02 de diciembre de 2009.

- Documento físico. Nombre del archivo: Presentación Provida. Fecha de consulta: 20 de octubre de 2009.

ANEXOS