

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA FUNDACIÓN JUAN
FELIPE GÓMEZ ESCOBAR

UNIVERSIDAD JAVERIANA

Autora:

SHADIA FARAH

Campo Profesional:

ORGANIZACIONAL

Directora:

LAURA GONZÁLEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2011

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

ÍNDICE

<i>Presentación</i>	1
<i>Artículo 23</i>	2
<i>Carta Director de Tesis</i>	3
<i>Carta a la Facultad</i>	4
<i>Índice</i>	5
<i>Resumen</i>	8
<i>Capítulo I</i>	
<i>Objetivos</i>	8
<i>Objetivo General</i>	
<i>Objetivos Específicos</i>	
<i>Capítulo II</i>	
<i>Planteamiento del problema</i>	9
<i>2.1 Justificación</i>	11
<i>Capítulo III</i>	
<i>Contexto de la fundación Juan Felipe Gómez Escobar</i>	12
<i>3.1 Así nació la JuanFe</i>	12
<i>3.2 Programas</i>	16
<i>3.3 Misión, Visión, Valores, Filosofía</i>	19
<i>3.4 Organigramas</i>	21
<i>Capítulo IV</i>	
<i>Marco Teórico</i>	

4.1 La comunicación interna: estrategia de toda organización.....	23
4.2 Principales funciones de la comunicación interna.....	31
4.3 Elementos del plan de comunicaciones.....	32
4.4 La RSE: una apuesta corporativa impulsada desde la comunicación interna.....	34
<i>Capítulo V</i>	
<i>Metodología</i>	
<i>Técnicas e Instrumentos.....</i>	<i>36</i>
<i>Capítulo VI</i>	
<i>Diagnóstico de comunicación interna de la fundación JuanFe</i>	
6.1 Entrevista a directivos.....	38
6.2 Resultado y análisis de las encuestas.....	42
6.3 Inventario de medios y herramientas de comunicación interna.....	56
<i>Capítulo VII</i>	
<i>Planeación estratégica de comunicación interna para la fundación JuanFe</i>	
7.1 Matriz DOFA.....	57
7.2 Estrategias.....	57
<i>Capítulo VIII</i>	
<i>Mapa de públicos internos.....</i>	<i>59</i>
<i>Capítulo IX</i>	
<i>Plan de comunicación interna para la fundación JuanFe.....</i>	<i>65</i>
<i>Capítulo X</i>	
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>74</i>
10.1 Recursos y herramientas para reforzar la comunicación interna en la JuanFe.....	75
<i>Capítulo XI</i>	
<i>Conclusiones.....</i>	<i>76</i>

<i>Capítulo XII</i>	
<i>Bibliografía</i>	78
<i>Capítulo XIII</i>	
<i>Anexos</i>	80

I. Resumen

El presente trabajo de grado propone una estrategia de comunicación a la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar con el fin de fortalecer sus comunicaciones internas. Para lograrlo, el trabajo se basa en los fundamentos teóricos sobre la gestión de la comunicación organizacional y la comunicación estratégica y tiene en cuenta las acciones de comunicación necesarias para fortalecer la comunicación interna que apuntan a mejorar el desempeño de los trabajadores y la organización. A partir de las herramientas adecuadas, medios y canales de comunicación identificados como necesarios para alcanzar los objetivos que la fundación se ha propuesto.

I. Objetivos

Objetivo General: Diseñar una estrategia de comunicación que fortalezca las comunicaciones internas de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la gestión de las comunicaciones en la Juanfe
2. Analizar la situación actual de la comunicación interna en la organización
3. Determinar las acciones de comunicación pertinentes para cada público
4. Demostrar a través de una Plan Estratégico de Comunicaciones el valor de la comunicación interna en la sostenibilidad de la Fundación

5. Proponer cambios culturales y organizacionales para que adopten nuevos estilos en la comunicación interna con el fin de mejorar su competitividad

II. Planteamiento del problema

La fundación Juan Felipe Gómez Escobar tiene clara su razón de ser; es RESPONSABILIDAD SOCIAL no como consecuencia o como un valor agregado para la empresa sino como derecho intransigible de la dignidad humana. Esta fundación dedicada a reducir la mortalidad infantil, al cuidado de las madres adolescentes vulnerables para brindarles un mejor futuro, comprende la necesidad que tiene de ser una organización sostenible y socialmente responsable y lo ha logrado con resultados sin precedentes durante los últimos 10 años.

La comunicación en este tipo de organizaciones es fundamental para su buen desempeño ya que es el engranaje que permite que todas sus piezas fluyan en armonía y estén sincronizadas. Es reconocida como un proceso transversal en la organización que involucra a todos sus públicos tanto internos como externos.

Sin embargo, la fundación Juan Felipe Gómez no cuenta con una estrategia de comunicación. Tampoco con un área o profesional a cargo del tema. El área de talento humano es relativamente nueva y hasta ahora es muy poco lo que se ha avanzado a nivel comunicacional. No basta con mostrar un balance social a los donantes o los colaboradores, los resultados también deben ser vistos por todos los públicos tanto internos como externos y expuestos de tal forma que todos los puedan comprender.

La fundación reconoce a sus miembros como personas de excelente calidad, que aportan a su sostenibilidad, propician el fortalecimiento organizacional y que gracias a sus esfuerzos han generado un alto impacto social. Por esto, es necesario mantener una comunicación permanente con su público interno, para garantizar una interlocución permanente y fluida

que le dé fuerza y vitalidad a dicho compromiso. Igualmente, es pertinente plantear y definir una estrategia de comunicación para apoyar los proyectos y generar el involucramiento de sus empleados.

Como parte de ese plan estratégico, también es importante mantener una imagen positiva al interior de la organización a través de la transferencia de un posicionamiento corporativo consciente y consecuente con el impacto de sus actividades en el entorno. De esta manera, es fundamental comunicar constantemente información sobre las actividades, los objetivos, los valores, la filosofía, la imagen y todo lo que es la Juanfe por medio de canales de información y diálogo con los públicos internos. La idea es comunicar siempre de manera oportuna, proactiva y estratégica.

Otro problema identificado es que no cuentan con canales de comunicación formales. Las dos sedes (Bogotá-Cartagena), reflejan dos culturas organizacionales diferentes, lo que puede poner en riesgo y entorpecer las iniciativas en su gestión y coherencia en su proyección corporativa.

Mantener el interés y generar iniciativas en los colaboradores es difícil cuando la información no es comunicada de manera permanente mostrando los impactos que tiene la organización en la comunidad. Hacerlo podría inducir y fomentar el involucramiento directo de los empleados en proyectos con la comunidad como voluntarios, que hace parte de los objetivos de la Juanfe. Es esencial iniciar un proceso de concientización de los colaboradores sobre la sostenibilidad y su importancia estratégica ya que ésta, más que un deber, debe ser una convicción de toda la organización y no un proceso aislado de los directivos.

Es claro que para que estas iniciativas se consoliden, deben ser incentivadas y ampliadas desde los altos mandos para que repliquen en el resto de la organización con una comunicación permanente y en lo posible directa.

Por otro lado, es fundamental tanto para la imagen interna y externa de la Juanfe, que el discurso de sus portavoces refleje su cultura organizacional. Es por esto que las políticas de comunicación deben ser coherentes: hacer lo que se dice y decir lo que se hace y todo

esto ir alineado con los valores y principios que pregona la organización tanto al interior como al exterior de ésta.

Algunos empleados coinciden en que los canales de comunicación no son suficientes y que las sedes se consideran independientes la una de la otra. Visual y estéticamente las sedes son diferentes. En Cartagena por ejemplo, las oficinas tienen más espacio y son separadas mientras que en Bogotá todos trabajan prácticamente en un espacio común.

Comunicacionalmente, no se respetan las jerarquías ni las estructuras establecidas en el organigrama. No se documentan todos los procesos, lo que quiere decir que no siempre se enteran en Bogotá de las actividades o eventos que se realizan en Cartagena y esta información no llega siempre o completa a las manos de los stakeholders.

Se siente un brecha comunicacional muy grande, aunque todos trabajen para un mismo fin, no reciben el mismo mensaje. Es necesario unificar la información ya que no tiene un flujo común y constante. Muchas veces los mensajes llegan distorsionados, no siempre claros, no siempre a tiempo y no a todos los niveles porque no se cuenta con los medios o canales formales para difundir un mensaje integral. También es necesario saber filtrar la información y saber qué tipo de lenguaje utilizar con cada uno de sus públicos.

Es claro que existe una necesidad de orientar de manera estratégica la comunicación interna.

2.1 Justificación

La opinión del público interno sobre su lugar de trabajo es un factor determinante en la consecución de los objetivos de la organización. Identificar la opinión del público, si es positiva o negativa, conllevará a la optimización de las posibilidades de la organización ya que se podrá implementar un plan de comunicaciones interno que estará dirigido a la disminución de conflictos encontrados y a mejorar el clima laboral para que quienes trabajen se sientan satisfechos con lo que hacen y dónde lo hacen. Lo que se busca a partir

de la aplicación de la estrategia de comunicación interna es lograr el involucramiento de todos los miembros de la fundación. Que no se sientan simples espectadores sino protagonistas al conocer y sentirse identificados con lo que hace, piensa y dice la fundación.

III. Contexto de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar

3.1 Así nació la JuanFe

La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar fue fundada en el año 2001 por Catalina Escobar y su familia luego de pasar por situaciones personales muy difíciles. Es una fundación que se autocalifica como: una organización netamente empresarial y 100% social.

Motivados por las circunstancias vividas y la situación que Catalina experimentó en Cartagena como voluntaria en la Clínica de Maternidad Rafael Calvo, nace la fundación con un propósito muy definido: ser una empresa social que ataca los problemas más críticos de la ciudad en mortalidad infantil y embarazo adolescente. Sin embargo, quisieron ir más allá, con la visión de generar alto impacto social y al mismo tiempo ser sostenibles a largo plazo.

Antes de que la JuanFe, como la llaman, fuera una realidad, sus fundadores se dieron a la tarea de realizar estudios rigurosos y profundos, contando con estadistas expertos y conocedores de los problemas de Cartagena, junto con profesionales en temas sociales y de la salud. Hicieron un estudio de mercado para conocer el sector y la población y así escoger la forma más efectiva de intervenir.

Cartagena fue escogida como la ciudad donde se desarrollaría este proyecto por temas, primero circunstanciales y segundo por los resultados que determinaron los estudios. Catalina Escobar, hoy presidenta y fundadora de la JuanFe, quien vivía en el año 2000 en esta ciudad, era una empresaria reconocida que sus tiempos libres los dedicaba como voluntaria en la clínica de maternidad Rafael Calvo. Estando ahí, se dio cuenta de la inequidad y la baja calidad en los servicios que recibían las embarazadas y los recién nacidos. La mortalidad era altísima y se podía evitar en algunos casos con tan solo 30\$ dólares, dato que marcó la vida de Catalina. Al poco tiempo, un evento trágico, la muerte de su propio hijo Juan Felipe, la llevó a dejar su trabajo y dedicar su vida a “ salvar la vida de los niños”. En cuanto a los resultados del estudio realizado, aquí hay unas cifras que los impulsaron a llevar a cabo el proyecto:

- La mortalidad infantil de Cartagena se encontraba en 48,4¹ por mil nacidos vivos, cuando en Colombia estaba en 23,96 y en países desarrolladas no superaba los 5 casos por mil nacidos vivos. La mayoría de estos fallecimientos correspondía a mortalidad evitable.
- Altísimas incidencia de embarazo en adolescentes: En 2001, 28.2%² de los partos en la Clínica de Maternidad Rafael Calvo correspondió a jóvenes menores de 19 años en tanto que en la ciudad, la tasa se encontraba en el 20%.
- La tasa de desempleo en Cartagena para el año 2001 era de 17,5%³, siendo además la ciudad de mayor pobreza del país.
- Focos y anillos de pobreza y miseria principalmente en la niñez. Del total de habitantes, un 68% eran personas en estado de pobreza, de ellas el 51% son personas en estado grave de pobreza y de esos el **26%** en la miseria.
- Marginación y discriminación étnica en una población compuesta en un 35,4% por personas que se consideran afrodescendientes⁴.

¹Fuente: Dadis y Ministerio de Protección Social, “Cartagena Cómo vamos en Salud” (2009), [en línea], disponible en <http://www.cartagenacomovamos.org/downloads/ecv2009/salud.pdf> , recuperado: 20 de octubre 2011

² Datos: Oficina de Estadísticas, Clínica de la Maternidad Rafael Calvo. Cartagena de Indias

³ Cámara de Comercio de Cartagena. Investigaciones económicas. Economía Regional y de Empresa. Cuadernos de coyuntura Económica. Cartagena de Indias. cuarto trimestre 2001.

⁴ Banco de la República. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional. La pobreza en Cartagena: Un análisis por barrios*. Agosto de 2007.

La Fundación tiene como premisas:

1. *Velar por la calidad de Vida de la población infantil y de madres adolescentes a través de los programas de atención integral en salud física y mental.*
2. *Responder por resultados reales y medibles de alto impacto social como consecuencia de la visión empresarial de los directivos, la Junta Directiva y de todos aquellos que a nuestra misión se vinculan.*
3. *Contar con un equipo de profesionales altamente preparados con un perfil y una experiencia acorde a los desafíos que plantean las problemáticas de salud que atendemos.*
4. *Generar la autosostenibilidad y el financiamiento permanente de los programas y proyectos con el fin de consolidar el desarrollo social sostenible.*
5. *Ser modelo imborrable de probada eficiencia y honradez para perfilarnos siempre como líderes en la atención de los patrones de pobreza que afectan a niños y madres adolescentes.*
6. *Trabajar de la mano del sector empresarial nacional e internacional y del gobierno para que se conviertan en autores de soluciones de pobreza al mismo tiempo que construimos la conciencia social en los jóvenes empresarios.*
7. *Involucrar a las personas y las empresas que a nivel nacional e internacional pueden aportar a la solución de las crueles manifestaciones de los críticos niveles de pobreza.*
8. *Generar la confianza que nuestra definida responsabilidad exige en el manejo eficiente y transparente de los recursos y programas.*
9. *Actuar en equipo luego del adecuado diagnóstico y la oportuna planeación para ejecutar con oportunidad los programas que tienen el mayor impacto de los recursos de los inversores sociales y de los recursos generados por la Fundación.*
10. *Amparar los logros y acciones en un marco de abierto dialogo y de claridad de beneficios para que seamos la mejor opción en el desarrollo de eventos y estrategias de negocios memorables donde al ser los preferidos generamos recursos.*

Los esfuerzos de la fundación no son aislados y por eso su actividad y sus objetivos van de la mano con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): ⁵

OBJETIVOS DE DESARROLLO MILENIO	PROGRAMAS FUNDACION JUAN FELIPE GOMEZ ESCOBAR
Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre	Talleres Productivos (<i>emprendimientos</i>), Becas Técnicas y Universitarias, Programa de Recuperación Nutricional
Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal	Escolarización Madres Adolescentes.
Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer	Programas Madres Adolescentes Primigestantes y Madres Adolescentes en Seguimiento, Escolarización Madres Adolescentes.
Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil	Plan Padrino de Cunas, Centro Médico Juan Felipe IPS.
Objetivo 5: Mejorar la salud materna	Programas Madres Adolescentes Primigestantes y En Seguimiento, Centro Médico Juan Felipe IPS.
Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades	Centro Médico Juan Felipe IPS.
Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio	Colombiaton(<i>Mil unidades de vivienda para la población afectada por el invierno en 2004-La FJFGE</i>)

⁵Objetivos de Desarrollo del Milenio, [en línea], disponible en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/> , recuperado: 23 de septiembre del 2011

ambiente	<i>participó desde el inicio en el proyecto).</i> Visitas domiciliarias Área Psicosocial.
Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo	Convenios de cooperación con organizaciones locales e internacionales para la construcción y puesta en marcha del Complejo Social FJFGE

La JuanFe está dividida en cuatro unidades de negocio, teniendo la fundación, el mismo manejo que una empresa y todos apuntan a sus dos objetivos primordiales: Reducción de la mortalidad infantil y formación de madres adolescente. Cada área cuenta con un gerente que emite índices de gestión (financiero y social) dirigidos a todo el público y a los contribuyentes para saber cómo y qué resultados han tenido sus recursos invertidos, factor de transparencia de la Fundación.

Todos los proyectos de la Fundación deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Deben ser proyectos de alto impacto social
- Deben ser autosostenibles en el mediano y largo plazo
- Cada proyecto es manejado por un especialista o un Director de proyecto.

3.2 Programas:

Plan Padrino de Cunas: El principal objetivo es atacar la mortalidad infantil evitable en menores de 1 año en toda la ciudad, a través de la unidad de cuidados intermedios e intensivos “Sala de Neonatos Fundación Juan Felipe Gómez Escobar”, localizada dentro de la Clínica de la Maternidad Rafael Calvo, al igual que en otros Centro Hospitalarios.

Centro Médico Juan Felipe IPS: La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, consciente de la importancia de la Primera Infancia, creó el esta IPS en octubre de 2005. Su fin primordial es realizar un estricto seguimiento a los pacientes dados de alta en el Plan Padrino de Cunas en temas de nutrición, crecimiento y desarrollo, vacunación, fisioterapia,

entre otros. Estos pacientes reciben semi-gratuitamente un seguimiento preventivo durante 5 años y así trabajar de la mano en la morbilidad y en Enfermedades Prevalcientes de la Infancia, bajo el manual de la AIEPI. El Centro Médico Juan Felipe IPS también está al servicio de las Madres Adolescentes de la Fundación, sus hijos y comunidades vulnerables de la ciudad.

Madres Adolescentes Primigestantes: El embarazo de adolescentes en Cartagena de Indias ha presentado, de forma persistente, índices por encima del promedio nacional sin que existan políticas públicas contundentes para atacar el problema de frente. La Clínica de Maternidad Rafael Calvo (donde se encuentra actualmente la Fundación) atiende un poco más de la tercera parte de los partos de la ciudad, en su mayoría de mujeres de escaso nivel educativo, quienes viven en familias disfuncionales y se encuentran en estado de pobreza, de ellas en 2008, el 30% fueron adolescentes.

Paralelamente, la marginación que padece la mayoría de los habitantes de Cartagena, impide que accedan a medios efectivos para superar la pobreza. Los problemas al interior de los hogares, la débil formación familiar y la ausencia de oportunidades para capacitarse en actividades productivas, hacen realmente difícil el rompimiento de estos esquemas de pobreza.

Teniendo en cuenta esta situación y dado el alto índice de adolescentes embarazadas, la Fundación ha diseñado sus programas con el objetivo de que en un primer ciclo de seis meses (Programa Madres Adolescentes Primigestantes), las jóvenes puedan ser sanadas en la parte sicoafectiva y emocional, definan su proyecto de vida y paralelamente vayan perfilándose hacia una actividad productiva que les genere ingresos, permitiéndoles mejorar sus condiciones de vida.

La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar decidió montar este programa, no solo a nivel preventivo de la mortalidad infantil, sino para dar una solución definitiva al primer Objetivo de Milenio: Erradicar la Pobreza Extrema y el Hambre. De esa manera y mediante unos protocolos que se han desarrollado a través del tiempo, la Fundación maneja un modelo donde se tiene en cuenta la parte cultural, de género y condición de pobreza de las jóvenes. Este modelo de intervención está basado en el Plan de Desarrollo Humano

(PDH), que incluye 3 dimensiones concretas: Empoderamiento, Espiritualidad y Educación, que tocan de forma integral aspectos de la Madre Adolescente que necesitan ser potencializados, como punto de partida en la búsqueda del mejoramiento de su Calidad de Vida. De esta manera, la Fundación trabaja sobre una línea base, implementa los modelos y obteniendo un resultado:

COMO RECIBIMOS A LAS JOVENES

COMO SALEN LAS JOVENES

Con una muy baja autoestima	→	Empoderadas
Con un futuro económico incierto	→	Productivamente orientadas
Ignorancia en temas sexuales	→	Responsable de la sexualidad
Toma de decisiones confusas	→	Proyecto de vida definido
Maternidad a temprana edad	→	Aceptación del rol de madres

Madres Adolescente en Seguimiento: Este programa contempla hacer un seguimiento a las adolescentes que han estado en el programa anterior, pero se les potencializa para hacerlas socialmente productivas. Este segundo ciclo de intervención tiene como enfoque la formación pre-laboral ofreciendo a las jóvenes la oportunidad de capacitarse en talleres productivos, educación técnica, universitaria y/o en emprendimientos (Microempresas). La duración de este ciclo está en función de la actividad que elija la joven para dar continuidad a su proceso. En los talleres puede estar 6 meses, en carreras técnicas 2 años y en carreras universitarias entre 4 y 5 años.

El objetivo con esta intervención es que al final del proceso se cuente con jóvenes 100% empoderadas, planificando y siendo responsables de su sexualidad, socialmente productivas, con un proyecto de vida claro y definido que les permite planear a largo plazo, asumiendo al 100% sus compromisos, estudiando y capacitándose y sobre todo, ejerciendo una influencia positiva de su entorno, evitando que otras jóvenes repitan historias de vida negativas y permanezcan atrapadas dentro del Círculo de Pobreza.

COMO RECIBIMOS A LAS JOVENES

COMO SALEN LAS JOVENES

Más seguras de sí mismas	→	Influencia positiva de su entorno
Jóvenes con aspiraciones laborales	→	Socialmente Productivas
Proyecto de vida definido	→	Planeación a largo plazo
Aceptación del rol de madres	→	Asumir al 100% el compromiso
Sin terminar su escolarización	→	Becas, cursos técnicos y Universidad

3.3 Misión, Visión, Valores, Filosofía

FILOSOFÍA: “La caridad no vale nada por sí misma. Una organización estructurada con fundamento empresarial, ética y gestión, son el principio para el desarrollo social sostenible en las comunidades pobres; Nuestra organización es netamente empresarial y 100% social”

Catalina Escobar

MISIÓN: La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar es una entidad sin ánimo de lucro que actúa en Cartagena para mejorar la calidad de vida de la población infantil y adolescente en situación de pobreza y vulnerabilidad con modelos de desarrollo social sostenible.

Este propósito se cumple mediante la atención oportuna en salud, educación, del cuidado psicológico y afectivo. En el avance de esta misión la Fundación cuenta con un equipo de trabajo competente, comprometido, orientados a los resultados, con responsabilidad, lealtad y respeto.

VISIÓN: Ser una entidad líder en la protección social de la infancia y adolescencia, con capacidad de generar resultados de alto impacto social, reconocida por sus modelos de intervención, eficiencia, accountability y replicable en otras zonas del país

VALORES:

1.) Velar por la calidad de vida de la población infantil y de madres adolescentes a través de eficientes modelos de intervención.

- 2.) Responder por resultados reales y medibles de alto impacto social como consecuencia de nuestro compromiso con la comunidad, de la visión empresarial de los directivos, la Junta Directiva y de todos aquellos que a nuestra misión se vinculan.
- 3.) Generar la confianza o accountability hacia los inversionistas sociales producto de un eficiente y transparente de los recursos.
- 4.) Contar con un equipo de profesionales altamente preparados con un perfil y una experiencia acorde a los desafíos que plantean las problemáticas sociales que atendemos.
- 5.) Generar la auto-sostenibilidad y el financiamiento permanente de los programas y proyectos con el fin de manejar con coherencia las finanzas de la Organización.
- 6.) Ser modelo de probada eficiencia y honradez para perfilarnos siempre como líderes en la atención de nuestra población
- 7.) Trabajar de la mano del sector empresarial nacional e internacional, de la Cooperación Internacional y del Gobierno para que se conviertan en autores directos de soluciones reales de pobreza.
- 8.) Actuar siempre de una manera ética y responsable que nos define como una Organización modelo a nivel nacional e internacional

FUNDRAISING: El objetivo del Plan Estratégico de Consecución de Recursos (PECR) es garantizar la sostenibilidad económica de la Fundación y permitir que la inversión social se destine en un 100% a la comunidad. Los gastos de administración se cubren con recursos autogenerados que además generan excedentes para reinvertir en los programas.

3.4 Organigramas

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN 4,5) Organigrama

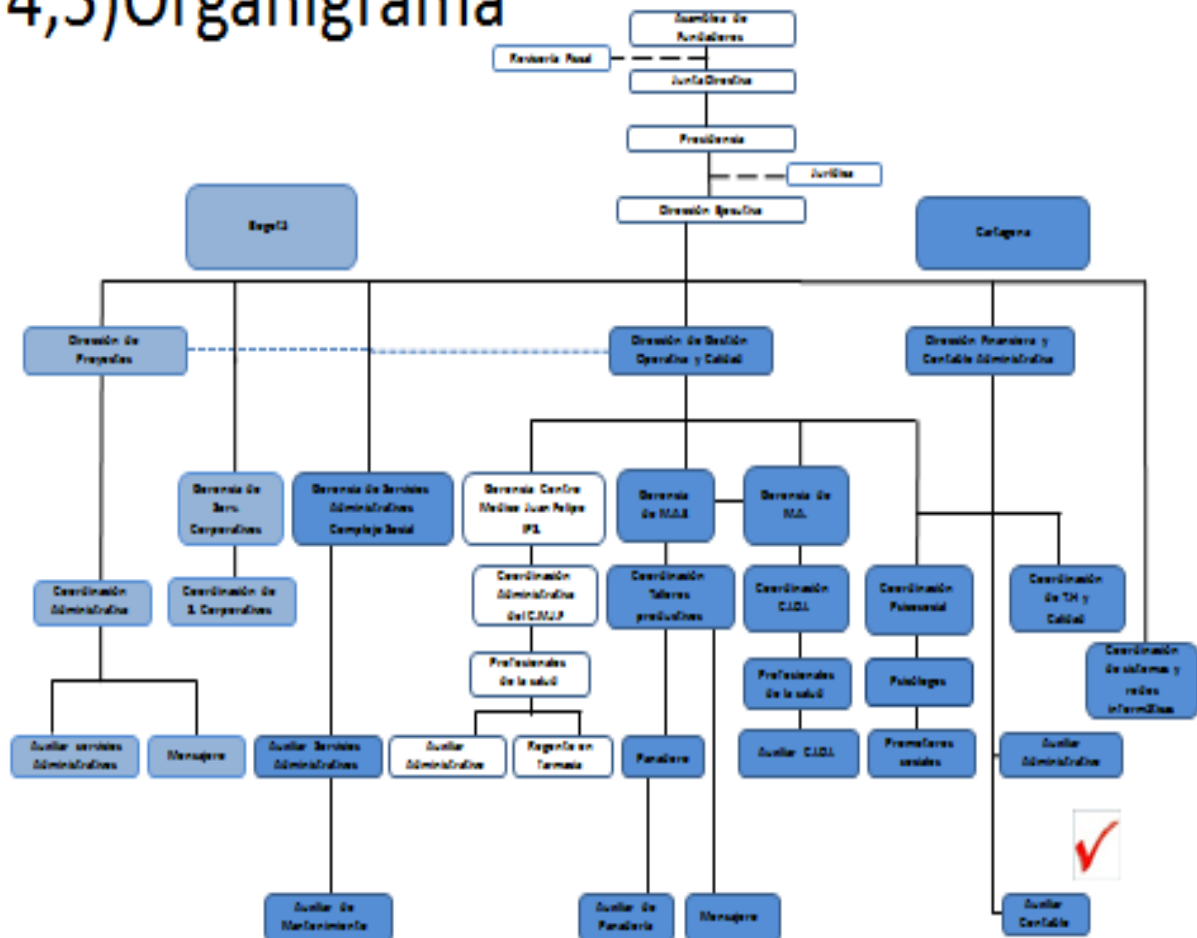


Figura 1. Organigrama de la Fundación JuanFe. Fuente: Óscar Cortés, Director de Proyectos de la Fundación JuanFe.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAPITULO INTERNACIONAL

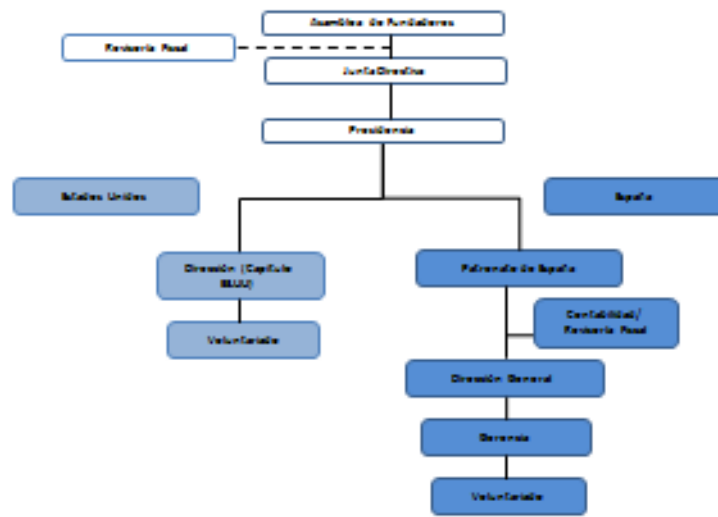


Figura 1.1 Estructura Organizacional Internacional. Fuente: Óscar Cortés, Director de Proyectos de la Fundación JuanFe.

IV. Marco Teórico

4.1 La Comunicación interna: estrategia de toda organización

La comunicación es un concepto que ha evolucionado en el tiempo. Es importante, en primer lugar, diferenciarla de la información. Para Annie Bartoli,⁶ “la información remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistiría en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros”.

Otra diferenciación la podemos encontrar en la explicación que hace Justo Villafañe. Para Villafañe, informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos, mientras que comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleva influencia mutua entre quienes participan.

Entendiendo entonces la comunicación como un intercambio de información en el que las personas se relacionan con el propósito de generar una reacción, puede afirmarse que la comunicación en las empresas es el motor que lleva a producir cambios dirigidos a la consecución de las metas u objetivos propuestos por una organización.

Es entonces la comunicación el soporte a través del cual las organizaciones alcanzan los objetivos que se han propuesto por medio de la implementación de estrategias y acciones encaminadas a cumplir esta misión. Siendo este un trabajo conjunto, vinculado y en manos de las personas que hacen parte de una manera u otra de la empresa, los mensajes deben ser claros y cumplir tanto con las expectativas de sus directivos como de sus stakeholders, y al mismo tiempo tener en cuenta las necesidades de la comunidad, siendo socialmente responsables.

⁶Bartoli, A. (1992), *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona, Ediciones Paidós

Villafañe, J. (1999), *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, Madrid, Ediciones Pirámide.

La comunicación es una acción. Es transmitir y recibir mensajes de manera que se ponga en común un conocimiento con el fin de que sea retroalimentado, y genere una reacción. Para Marcelo Manucci⁷ “la comunicación es el eje transversal a través del cual circulan símbolos, conceptos y realidades en una organización, sea esta de la escala que sea, más allá de soportes específicos y públicos concretos.” En este caso, la comunicación debe ser productiva y lograr poner en común mensajes de manera oportuna con el fin de generar un efecto entre sus públicos.

En las organizaciones, existen dos tipos de comunicación, la interna y la externa. En la dimensión interna, vale la pena citar a Joan Elías y José Mascaray en su libro “Más allá de la Comunicación Interna”:

⁸ “la comunicación se constituye en un instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación y, con ello, facilitar el éxito de la operación”. A esto le llaman Intracomunicación.

La principal función de los canales de comunicación interna es ⁹“*permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas* transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma “(Kreps, 1990).

Para Joan Costa, la comunicación interna ¹⁰“ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente”. Andreu Pinillos en su libro “Comunicación Interna: Un paseo por el tiempo,” escrito en 1996, asegura que “esta comunicación ayuda

⁷Manucci, M. (2004), *De los medios a los símbolos. El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado*, Barcelona, IntangibleCapital.

⁸Elías, J y Mascaray, J. (2000), *Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación*. Barcelona, EdicionesGestión S.A.

⁹Kreps, G. L. (1990), *Organizational communication: Theory and practice*. 2nd Ed. New York, Longman

¹⁰Costa, J. (1999), *La comunicación en acción*, Barcelona, Paidós.

en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. “

Si bien la comunicación interna fluye por sí sola, como un acto que se da naturalmente entre las personas, también hay diferentes tipos de comunicación dentro de las organizaciones.

Así está la comunicación interna formal u oficial y la informal. La formal transmite mensajes de forma explícita, ya definidos y aceptados por la organización, basados en el organigrama. Aquí se plantean diferentes canales: la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la horizontal. La comunicación descendente que va de los directivos a los niveles inferiores. La comunicación ascendente, que va de los niveles inferiores de la organización y recorre diferentes jerarquías hasta llegar a los jefes, gerentes o altos directivos. La horizontal es la comunicación que se da entre personas y departamentos que se encuentran en el mismo nivel, en el organigrama se desplazan en líneas horizontales. Vale la pena mencionar que en organizaciones donde hay estrategias globales y alta participación de diferentes sectores también se encuentran las comunicaciones oblicuas o transversales. La comunicación informal se puede presentar en cualquiera de estos canales pero no está planificada, no queda una constancia y no es oficial.

Cada una de estas maneras de comunicación tiene un propósito y un orden, pero sin parámetros, claros y definidos, se puede volver un caos. La información puede no llegar a todos los públicos, de forma desordenada, a oídos de quien no debe, en forma de rumor, en el lenguaje incorrecto y por el canal equivocado. Es por esto que debe tener funciones, objetivos y políticas y se debe gestionar como una estrategia más de la organización.

¿Cuáles son entonces los objetivos esenciales de la comunicación interna?

La comunicación interna o intracomunicación, tiene unos objetivos muy específicos en la organización y se pueden enumerar de la siguiente forma como lo hace Justo Villafañe:¹¹

1. Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica.
2. Proyectar una imagen positiva más allá de los ámbitos naturales de la compañía.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal de forma que la comunicación interna se convierta en un canal de escucha de información operativa que realimente al sistema.
4. Implicar al personal en el proyecto de empresa.
5. Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización.
6. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno

Villafañe también determina que es pertinente que la organización primero establezca los programas y contenidos que quiere difundir en su público interno y luego determinar qué canales y soportes va a utilizar con sus públicos, estableciendo canales de retroalimentación.

Sin una buena gestión de la comunicación interna es muy difícil orientar las acciones de la cultura organizacional que están ligadas con la consecución de los objetivos estratégicos. La comunicación interna es indispensable para el correcto funcionamiento y la eficiencia de la organización y sus colaboradores, de lo contrario, no conocerán cuáles son los proyectos, misión, visión, la forma de actuar y de cumplir su labor bajo ciertos parámetros para alcanzar las metas que se propone la organización.

El éxito de un buen plan interno de comunicaciones yace también en su fuerza motora, en quien lo impulse y en el seguimiento que se le haga. Para Villafañe ¹²“una actitud proactiva de la alta dirección resulta imprescindible para el éxito de cualquier plan de comunicación interna”

¹¹Villafañe, J. (1999), op.

Villafañe, J. (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Ediciones Pirámide.

¹²Villafañe, J. (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Ediciones Pirámide.

Por otro lado, existe en la organización 3 niveles de comunicación: La comunicación corporativa, la comunicación de marca y la comunicación del producto. En este caso en particular, nos enfocamos en la comunicación corporativa.

La comunicación corporativa tiene muchos objetivos que van de la mano con los objetivos de la organización, entre ellos está lograr que todos los miembros conozcan y compartan la misión, visión, valores, objetivos, filosofía y cultura organizacional. Es la herramienta utilizada para coordinar la planeación, organización, dirección y control. Busca transmitir la imagen de la empresa a todos sus públicos de interés.

La comunicación corporativa favorece el flujo interno de información para compartir con todos las mejores prácticas. Es la cara que consolida las relaciones externas con los stakeholders y posibles contribuyentes. Difunde y hace que el público externo conozca los productos y servicios que ofrece. Es esencial para las organizaciones que quieren optimizar sus recursos y capacidades pues favorece la innovación y evita la repetición al mantener a todos actualizados. Es sin duda, el mejor aliado para favorecer el clima organizacional y mantener una comunicación siempre fluida, constante y transversal.

“Para la organización, la imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión “(Villafañe, 1993: 36)¹³. Esto se debe a que el público se convierte en un reflejo de la organización. Si la impresión de éste es positiva, esto es lo que mostrará al exterior. La imagen o reputación de una empresa se convierte en la realidad de la misma, y esta imagen corporativa se construye a partir de un estilo particular de lo que es, lo que hace y cómo lo dice.

Es necesario organizar la comunicación interna y planificarla. Para esto se hace el Plan Estratégico de Comunicaciones Internas.

La Comunicación estratégica es explicada por varios autores así:

“Es el principal mecanismo de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente

¹³Villafañe, J. (1993), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ediciones Pirámide.

como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.” Van Riel ¹⁴

“La comunicación aplicada es una fuerza esencialmente estratégica. La comunicación no sólo se inserta en la estrategia general de la organización, sino que incluso: contribuye a definirla e impulsarla y la hace realizable y controlable.” Costa ¹⁵

“La comunicación es el eje que permite vincular la actividad de una organización con las realidades y percepciones de sus diferentes públicos externos e internos.” Manucci¹⁶

“La comunicación es el eje estratégico de la organización que posibilita el logro de sus objetivos corporativos a través de la gestión consciente de sus interrelaciones en y hacia su entorno, con la finalidad de crear vínculos y por ende confianza en todos sus grupos de interés.” Fuentes¹⁷

“Es el sistema nervioso central de las organizaciones”.¹⁸Costa

Cuando se comienza a definir una estrategia de comunicación interna, es necesario dividir los grupos de interés de la organización. Cada caso es particular y no se puede aplicar siempre los mismos públicos. Para Capriotti ¹⁹“cada organización genera sus propios públicos”.

Es importante tener en cuenta que los públicos se dividen dependiendo de las necesidades comunicacionales de cada uno, deben tener características comunes y con base en esto se determina el tipo de soporte o medio que se utiliza para cada grupo. Por ejemplo, para AlbertoBorrini²⁰“los empleados son el primer público de la empresa, y en consecuencia,

¹⁴Van Riel, C. (2004) *Comunicación Corporativa*, Madrid, Editorial Prentice Hall.

¹⁵Costa, J. (2009), *El Dircom Hoy*, Barcelona, Editorial Costa.

¹⁶Manucci, M. (2004), *De los medios a los símbolos. El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado*, Madrid, IntangibleCapital

¹⁷Fuentes, S. (2009), *Master Dircom*, Barcelona, Editorial Costa.com

¹⁸Costa, J. *El Dircom Hoy*. Op. Cit

¹⁹Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel.

²⁰“ Los empleados son el primer 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” (Alberto Borrini, (1997). Citado por Morales (s/f) p.2) Morales Serrano, Francisca. s/f. *La Comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas*. <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo”

Es por esto que se diseña una estrategia de comunicación, para dinamizar de manera estratégica e intencionada los mensajes y proyectos corporativos. Se parte de un diagnóstico de comunicación que permita identificar las prioridades de actuación. Para que la estrategia sea adecuada y se ajuste a las necesidades del público, se tienen en cuenta sus prioridades, sus debilidades y los puntos a mejorar. Los canales, el lenguaje, materiales y medios también deben ser los apropiados para cada público.

A la hora de plantear la estrategia de comunicación por mucho que se planifique, los procesos deben ser flexibles y amoldarse a lo imprevisto ya que estamos en una sociedad donde la oferta y la demanda siempre es cambiante. Por esta razón, la Comunicación interna se convierte en su aliado estratégico, pues se pueden redireccionar en situaciones de cambio para no perder de vista los objetivos. Por otro lado, la información está más controlada, fluye mejor y se reducen las posibilidades de desorden y desinformación.

Lo que busca la estrategia de comunicación, a través de la comunicación interna es mantener a sus públicos enterados de lo que hace y lo que pasa en la organización, generar un sentimiento de pertenencia e integración y que se involucren con lo que sucede para así, motivarlos y aumentar su lealtad y productividad, siempre apuntando a hacer las cosas con un alto grado de calidad y compromiso, optimizando los recursos y siendo eficientes.

Hoy en día es indispensable que las organizaciones tengan una visión holística, tengan en cuenta su entorno y desarrollen sus actividades basados ya no sólo en su productividad sino en generar beneficios sociales. Como factor que pesa en la sostenibilidad, la comunicación ha adquirido una gran importancia al ser una herramienta utilizada para mantener a los públicos informados y constantemente actualizados sobre el devenir de la empresa, sobre sus proyectos y logros que la mantienen en permanente evolución y en contacto con el entorno donde se desarrolla. La motivación de los trabajadores y la imagen que se proyecta en el exterior son consecuencias directas de la forma como se gestiona la comunicación y es importante que para esto, la organización tenga claro sus objetivos, los

mensajes que quiere comunicar y las acciones pertinentes para esto, dependiendo de las necesidades identificadas en cada público.

Cada vez más, se reconoce el valor de las comunicaciones en el posicionamiento y la proyección de las organizaciones, posible por medio de una visión estratégica dirigida tanto al interior como al exterior de las compañías que busca crear significados y realidades para generar respuestas favorables y dinámicas. Todo lo que la empresa hace o dice, comunica y tiene una repercusión y consecuencia, es por esto que esas acciones deben ir siempre encaminadas y dirigidas a la consecución de sus objetivos acompañadas de la gestión gerencial de la comunicación y de forma cercana para así, lograr captar la atención, compromiso y fidelidad de sus públicos. Como consecuencia, esa coherencia es muy valorada en la sociedad y le permite diferenciarse en el mercado y tener un valor agregado.

Como valor agregado para la empresa, aquellas que comparten su información de manera transparente, por medio de canales abiertos de comunicación, logran establecer relaciones con sus públicos externos que se vuelven fieles a aquellas empresas socialmente responsables tanto con sus funcionarios como con la comunidad que impactan. De manera que es importante también, que los planes estratégicos que tenga la alta gerencia logren motivar a su público interno para que éste pueda ser un espejo de la organización y lo que quiere comunicar. Lo intangible, como valores y confianza son hoy parte de esa visión holística que se tiene de la organización y que es fundamental en el imaginario de sus públicos.

Es indispensable que las acciones dirigidas a los públicos sean realizadas en conjunto con la comunicación interna, de manera que se hagan cotidianas, que el mensaje sea claro y los públicos las logren comprender e interiorizar. La comunicación organizacional es la relación diaria que busca estrechar lazos con sus públicos de manera que se logre integrar los objetivos con los valores y expectativas de quienes conforman la empresa para así, consolidar la organización en el ámbito al cual pertenece. Si se logra alcanzar esta

finalidad, los resultados internos se reflejan en la cultura y el clima que se vive en la empresa.

4.2 Principales Funciones de la Comunicación Interna²¹

- Fomentar la participación de la organización.
- Formación interna de sus portavoces.
- Elaboración de boletines especializados.
- Consecución de una máxima eficacia en el departamento de documentación, análisis e investigación.
- Es fundamental que el Gabinete de Comunicación forme parte del máximo órgano ejecutivo de la organización porque así asegura la coordinación, el aprovechamiento de los recursos humanos y la rentabilidad del tiempo invertido.
- El responsable de comunicación debe participar en la toma de decisiones de la empresa, ya que se encarga de gestionar la imagen conjunta que emana de la entidad.
- Debe existir mutua “credibilidad” y con lenguaje en común, de forma que sea entendible por todas las partes que la componen (tanto por el emisor y el receptor)
- Y es muy importante evitar los “ruidos” en el proceso de comunicación.
- Se consigue por medio de un plan coherente, entendible, y estratégico de comunicaciones internas. Todos los escalones de una organización "deben" estar interesados en lo que sucede puertas adentro ya que ellos dependen en gran medida de lo que le suceda a la empresa.
- Es muy importante que el sector o departamento que coordina las comunicaciones esté informado verazmente de todo lo que sucede en la organización.

²¹Puyal, E. (2001): "*La comunicación interna y externa en la empresa*", [en línea] 5campus.com, Sociología, disponible en <http://www.5campus.com/leccion/comui> ,recuperado: 19 de septiembre de 2011.

4.3 Elementos del plan de comunicaciones

Fases de un Plan de Comunicación Interna²²

- La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.
- Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:
- 1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme **compromiso de la alta dirección**. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.
- 2. Realización de un **diagnóstico de la situación de comunicación** en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría deben detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.
- 3. **Diseño del Plan**: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos,

²²Puyal, E. (2001): "*La comunicación interna y externa en la empresa*", [en línea] 5campus.com, Sociología, disponible en <http://www.5campus.com/leccion/comui> ,recuperado: 19 de septiembre de 2011.

sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.

- **4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación** (Serieyx, 1994). Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.
- **5. Implantación y seguimiento.** La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

4.4 LA RSE: una apuesta corporativa impulsada desde la comunicación interna

El auge de la RSE, como dice Manuel Carneiro, ha tenido varias razones ²³“nuevas inquietudes de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos, inversores...; el auge de los criterios sociales como referencia para el ejercicio de las inversiones; la preocupación por temas medioambientales y el interés por parte de los medios de comunicación sobre el ejercicio de la transparencia en las actividades económicas.” En un mundo dominado por el conocimiento, en una “sociedad del conocimiento” donde la información y los

²³ Carneiro, M. (2004), *La Responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos*, España, Esic Editorial

contenidos los generan las organizaciones, éstas no pueden permanecer ajenas a las repercusiones sociales de sus actividades. Para esto, Carneiro aconseja que la organización debe tener un plan con objetivos claros que todo el mundo entienda, y que el público pueda explicar constantemente los objetivos de la organización en un nivel apropiado a su rol. De esta forma, el desarrollo de los empleados estará en línea con los objetivos de la organización y entenderán cómo ellos son parte fundamental y cómo contribuyen a alcanzar los objetivos del negocio.

Quienes están familiarizados con el término y los objetivos de la RSE saben que no es una cuestión de filantropía o paternalismo, sino que es intrínseco a la gestión de la empresa. En el libro ²⁴“La responsabilidad social empresarial como generadora de valor” que recoge las ponencias del Primer Foro de Responsabilidad Social para Presidentes y Líderes Empresariales, encontramos que la satisfacción del empleado se basa en: unión con el proyecto empresarial, incremento del compromiso (fidelidad), su función laboral adquiere una nueva perspectiva con las nuevas fuentes de motivación y su trabajo genera más valor añadido. Es por esto que se cumple la misión de la empresa en la responsabilidad social corporativa cuando se evita que la estrategia social de la empresa quede en simples declaraciones. De ser así, se crean suspicacias si no se observa coherencia entre el discurso y la práctica. Entonces queda demostrado que no sólo es hacer, sino decir lo que se hace y mantener al público interno informado todo el tiempo. Esto solo se puede lograr si se propicia el trabajo en equipo y la participación individual, con los medios y herramientas necesarias que creen un ambiente en el que se puede mejorar y participar continuamente.

Hoy en día la responsabilidad social no es vista como mera filantropía sino como una empresa en sí, que genera riquezas y que su retribución es el desarrollo social. Con todo esto, teorías como la de Adam Smith²⁵, siglo XVIII, que habla del libre juego entre la demanda y la oferta y la búsqueda del beneficio individual, que genera el beneficio colectivo, es severamente replanteada.

²⁴Varios autores, (2005), *La Responsabilidad Social Empresarial como Generadora de Valor*, Editorial: CCRE

²⁵ Adam Smith (1723-1790): Economista y filósofo escocés. En su principal obra “*Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*” el laissez-faire aparece como el motor del progreso económico.

Adela Cortina, define la ética empresarial como ²⁶ “el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario, pero siempre empapado de postconvencionalismo”. La empresa debe ser vista como estancia que comparte valores y metas, basados en principios que son universales y que van de la mano con derechos humanos y valores concretos. ²⁷ “las empresas que no intenten ser ciudadanas y éticas son malas empresas”.

Vemos enfoques que van muy de la mano con la necesidad de humanizar los procesos que incluyen aseguramiento del empleado, liquidación, creación, innovación y transformación; se ve y se va más allá del beneficio económico empresarial, donde como bien lo dice Cortina, el trabajo en equipo se convierte en la base y generación de ganancias, tanto para la empresa como para los trabajadores, la sociedad y el medio ambiente. Cuando la política de una empresa está en función del beneficio mutuo, el trabajador se motiva y se desempeña de una manera exitosa, al mismo tiempo, la empresa que sigue generando ganancias, tiene un plus a favor de ella que es la imagen que genera, la cual atrae a inversionistas y le da un status que la valoriza, haciéndola de esta manera más rentable y sostenible, lo que se traduce en ganancias para la empresa a largo plazo.

Las compañías pueden ser consideradas como parte integrante de la realidad diaria de los individuos, no sólo por los servicios que éstos utilizan y de los productos que consumen, sino también porque las empresas se establecen como sujetos participantes a nivel social... La empresa se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante (Capriotti, 1992 y 1999). Para las empresas la posibilidad de influir en lo relacionado con Responsabilidad Social y Ciudadanía

²⁶Cortina , A. (1996) *La ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial*. España, Edit. Trotta.

²⁷Martí,C,(2010 28 de abril), “Adela Cortina: “Las empresas que no intentan ser ciudadanas y éticas, son malas empresas””, *Blog del Grupo "Filosofía Política y Ética Empresarial" de la Universitat Jaume*, disponible en: <http://eticaempresarialyrse.blogspot.com/2010/04/adela-cortina-las-empresas-que-no.html>, recuperado: 25 de octubre de 2011.

Corporativa depende de la capacidad de poder comunicar su comportamiento a los públicos.

Desde esta perspectiva se empieza a abrir campo una nueva convicción en la que tanto el consumismo como el capitalismo pierden prioridad y aparece la economía social del mercado como ideología sustentadora de las relaciones económicas, en donde se pasa de la competencia a la **cooperación**.

V. Metodología

Para conocer la situación actual de la Juanfe se realizó un diagnóstico sobre su comunicación interna. Para conocer sus necesidades de comunicación interna se desarrolló una metodología de observación, entrevista estructurada a directivos, encuestas a colaboradores e inventario de medios. A partir del diagnóstico, se plantea una estrategia de comunicación interna para la fundación JuanFe.

5.1 Técnicas e Instrumentos

Paso 1: Entrevistas con directivos de la organización. (Anexo 1)

Objetivos:

- Identificar los flujos de comunicación interna

- Definir los canales que están utilizando los mandos superiores para comunicarse con los subordinados.
- Determinar los canales que existen para la comunicación ascendente.
- Describir la comunicación informal.

Paso 2: (Anexo 2)

Encuesta a colaboradores

Categorías de análisis:

- Información sobre la empresa
- Inducción
- Información para realizar sus actividades
- Medios de comunicación con los que cuenta la fundación
- Ambiente laboral
- Nudos Críticos

Paso 3: Inventario de Medios y Herramientas de Comunicación

VI. Diagnóstico de comunicación interna de la Fundación JuanFe

6.1 Entrevistas a Directivos

Se entrevistaron las siguientes personas:

- Catalina Escobar- Presidenta de la Fundación JFGE
- Ileana Stevenson- Dirección Ejecutiva
- Óscar Cortés- Director de Proyectos
- Guiovanna Roca- Director de Gestión Operativa y Calidad

La entrevista contenía 14 preguntas abiertas, a partir de las cuales buscaba obtener información sobre la opinión de los Directivos en cuanto a la importancia de la Comunicación, la cultura organizacional y los medios de comunicación interna con los que cuentan actualmente.

Cada entrevista duró aproximadamente entre 30 y 40 minutos.

1. ¿Cómo considera que fluye la comunicación dentro de la Fundación?
¿Existe algún problema? De identificarlo, ¿cuál cree que es y a qué se debe?

Análisis: Están de acuerdo con que la comunicación interna debe mejorar. Presenta unas fallas debido a la ubicación de las diferentes sedes pero dan crédito a las herramientas u medios con los que cuenta la fundación. Consideran necesario establecer procesos y darle más importancia a las comunicaciones y su formalización.

2. ¿Qué vías utiliza a la hora de establecer una comunicación con sus empleados?

Análisis: El medio más utilizado es el correo electrónico por su rapidez y efectividad, le sigue el skype y las juntas y las reuniones.

3. Cuando toma una decisión, ¿qué medios o canales utiliza para difundir la noticia? ¿Cómo filtra la información que llega a los oídos de sus colaboradores?

Análisis: El correo electrónico es el medio más utilizado para notificar a las personas alguna información.

4. ¿Existe un espacio apropiado para que sus colaboradores emitan sus criterios? ¿Qué canales utilizan?

Análisis: Todos sienten que están disponibles para cualquier duda o retroalimentación que alguno de sus colaboradores le quiera hacer, y que sus canales están abiertos, disponibles y obtienen una respuesta oportuna. Una persona dice que se encarga de filtrar esta información cuando considera que no es pertinente.

5. Fuera del contexto laboral, ¿cómo se relaciona usted con sus colaboradores?

Análisis: La relación extra muros es poca. Definitivamente el ambiente en Bogotá es diferente que en Cartagena porque el personal es reducido. El contacto que no es laboral es poco.

6. ¿Considera que es importante la comunicación interna para el funcionamiento efectivo de la Fundación? ¿Cree que una estrategia de comunicación puede servir como valor agregado?

Análisis: Todos están de acuerdo con la importancia de implementar una Plan Estratégico de Comunicaciones y lo encuentran sumamente útil en la consecución de los objetivos de la Fundación. Les gustaría fortalecer las comunicaciones tanto a nivel interno como externo. Sin embargo, no le han dado prioridad y no tienen claro si estarían dispuestos a destinar parte de su presupuesto a mejorar la comunicación por tener “dineros estrictos.”

7. Es muy importante estar comunicando y recordando constantemente su misión, visión, valores y objetivos a todos sus públicos, ¿consideran que esto es parte de su cultura organizacional? ¿En qué tipo de actividades o eventos la podría incorporar?

Análisis: La mayoría considera que los colaboradores están bien enterados de la misión, visión y objetivos. Deben conocerlos porque el Manual del Buen Gobierno es obligatorio y afirman que cada área tiene claro sus objetivos. Una persona considera importante volver estos puntos una constante tanto en los empleados como en los beneficiarios y sugiere comenzar los comités con los objetivos que se han planteado.

8. ¿Cómo sistematizan la información que produce la Fundación? ¿Con qué frecuencia? Con qué herramientas y con qué fin? ¿Tienen un manual con indicaciones para esto? ¿Es fácil tener acceso a esta información después?

Análisis: En este punto las opiniones se encuentran igualmente divididas. Aunque todas están de acuerdo con que no cuentan con un sistema formal de sistematización o un manual establecido, unos consideran que el sistema que han usado durante los últimos 10 años les sigue funcionando mientras que los otros piensan que se puede actualizar y usar programas más sofisticadas por lo menos para las áreas que más lo necesitan.

9. ¿Qué medio internos utiliza ?

Análisis: Los medios internos que más utilizan son el skype y el correo electrónico. Luego reuniones, y conversaciones informales.

10. ¿Con quiénes y cómo se relacionan más?

Análisis: Se relacionan más que todo con las personas de quienes requieren elementos para realizar sus trabajos y son relaciones muy puntuales, mas no con todo el personal.

11. ¿Quiénes son sus públicos aliados o más cercanos?

Análisis: Dirección ejecutiva resulta ser el aliado o el público más cercano de todos los directivos.

12. ¿Qué celebran? ¿Por qué consideran estas fechas importantes para ustedes?
¿Cómo hacen parte de su filosofía?

Análisis: Los eventos especiales están divididos en las dos sedes y cada uno los maneja totalmente diferente. Se hacen en pro a los beneficiarios mas no en pro de los colaboradores. En Bogotá no tienen una persona que los guíe.

13. ¿Con qué valores se identifican? ¿Cómo seleccionan a sus beneficiarios y contribuyentes? ¿Es importante que estos compartan su visión y valores?

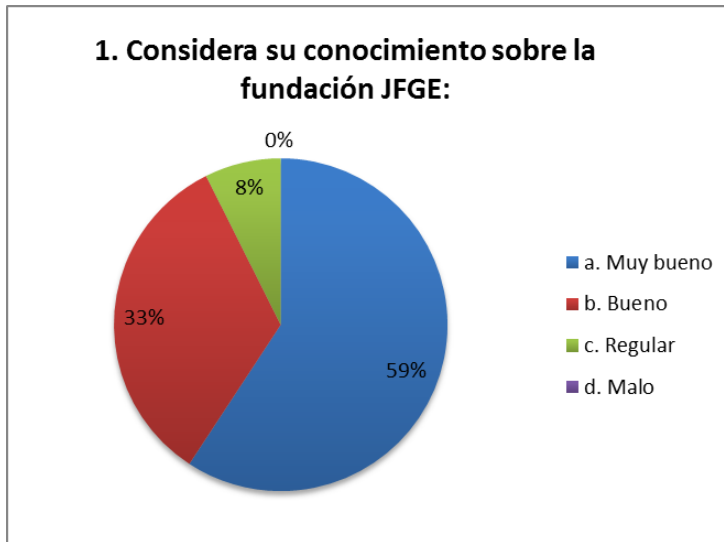
Análisis: Todos están de acuerdo con que las personas que se relacionan con la Fundación deben tener valores paralelos y cumplir con los protocolos establecidos.

14. ¿Qué tan coherente cree que son sus lineamientos, objetivos y filosofías con la realidad de la fundación?

Análisis: La mayoría está de acuerdo con que lo que está escrito en el papel, es una realidad. Es decir, se hace lo que se dice. Sin embargo, una persona sugiere que los lineamientos deben ser más flexibles y estar abiertos a los cambios.

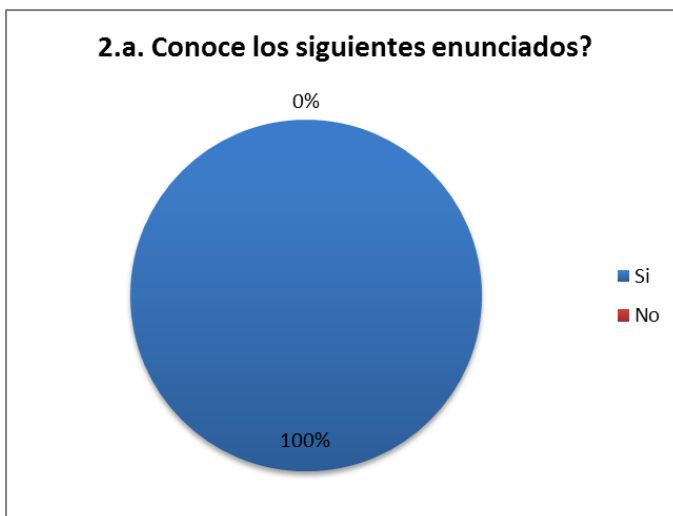
6.2 Resultados y análisis de las encuestas

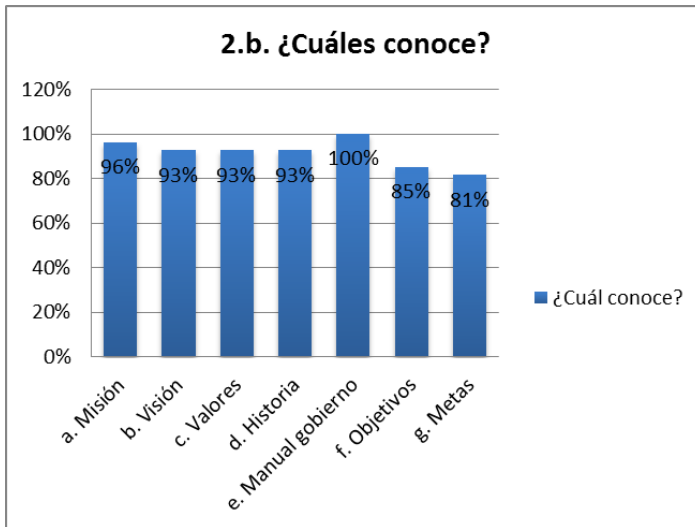
La fundación tiene un total de 70 colaboradores. La encuesta fue aplicada a 27 colaboradores al azar, de todas las áreas en ambas sedes, Bogotá y Cartagena. Fueron 19 mujeres y 8 hombres. 20 profesionales de los cuales: 1 tiene un PostGrado y 3 son especialistas. 5 tecnólogos. 1 auxiliar y 1 bachiller. (Anexo 3)



Conclusión: El 59% de las personas considera que tiene un muy bien conocimiento de la fundación, de su historia, inicios, razón de ser. El 33% siente que su conocimiento es bueno y el 7% siente que es regular. Nadie siente que su conocimiento es nulo o malo.

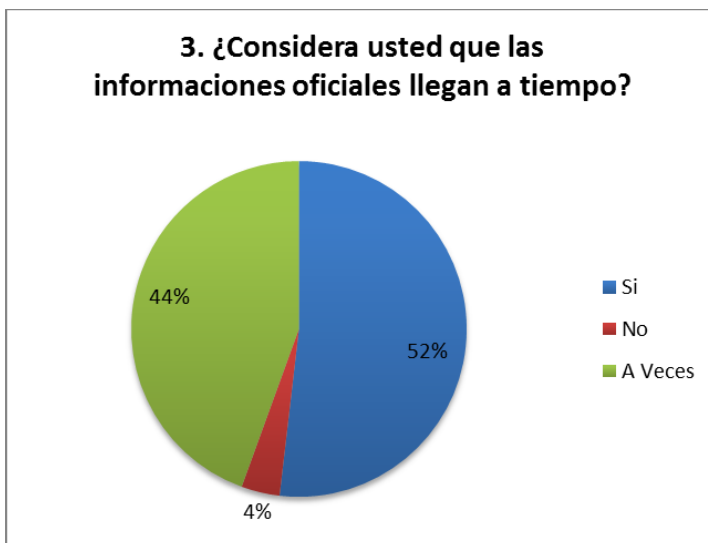
Esto nos indica que la mayoría de colaboradores conoce la fundación y un porcentaje significativo puede reforzar sus conocimientos, mientras que una minoría debe capacitarse y estudiar más a fondo el lugar donde trabaja.





Un 89% de las personas dice conocer los enunciados de la fundación, mientras que 3 no respondieron. El que más conocen es el manual del buen gobierno, seguido por: misión, visión, valores, historia, de igual forma. Por último, los que menos conocen son los objetivos y las metas respectivamente.

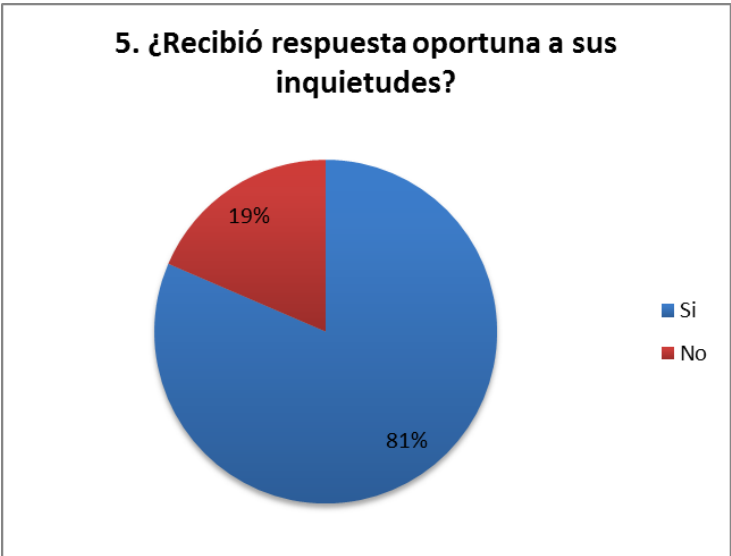
El Manual del Buen Gobierno es relativamente nuevo y por eso es que todos lo conocen ya que es un prerequisite, sería bueno recordar lo establecido y anunciar los objetivos y metas constantemente.



Para poco más de la mitad, el 52% de las personas consideran que las informaciones oficiales llegan a tiempo, mientras que para un 44% no siempre llegan a tiempo y para un 4% no llegan a tiempo. Es un punto a fortalecer para que puedan realizar a tiempo sus trabajos, sean más eficientes y estén actualizados.



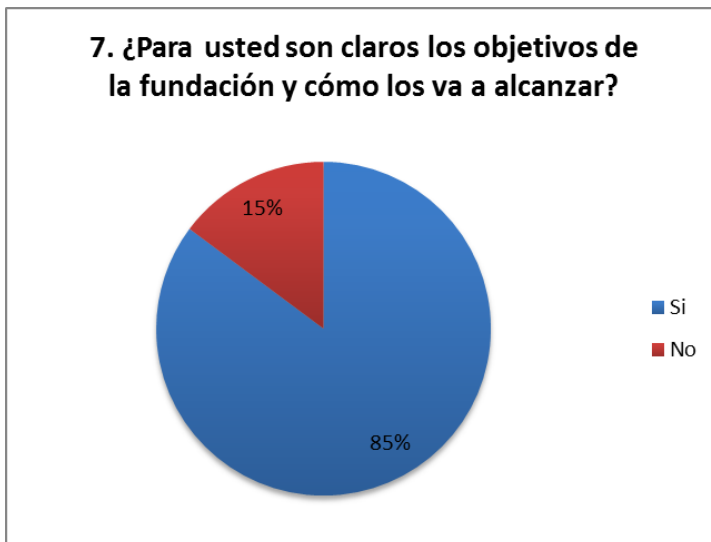
Llama la atención que el 52% de los colaboradores no recibió un paquete de inducción cuando ingresó a la Fundación, es entonces algo nuevo en la cultura organizacional o no se le da a todo el mundo? De qué depende? Por qué unos recibieron y otros no? Sería bueno establecer un paquete de inducción formal o por lo menos aclarar qué es un paquete de inducción.



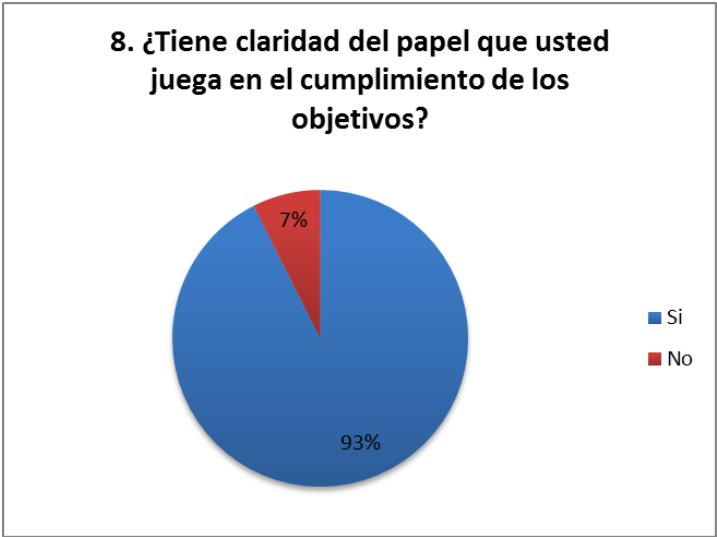
El 81% de las personas sintió que sus inquietudes obtuvieron una respuesta oportuna, mientras que el 19% respondió negativo. ¿Fue cuestión de mala comunicación o de mala disposición?



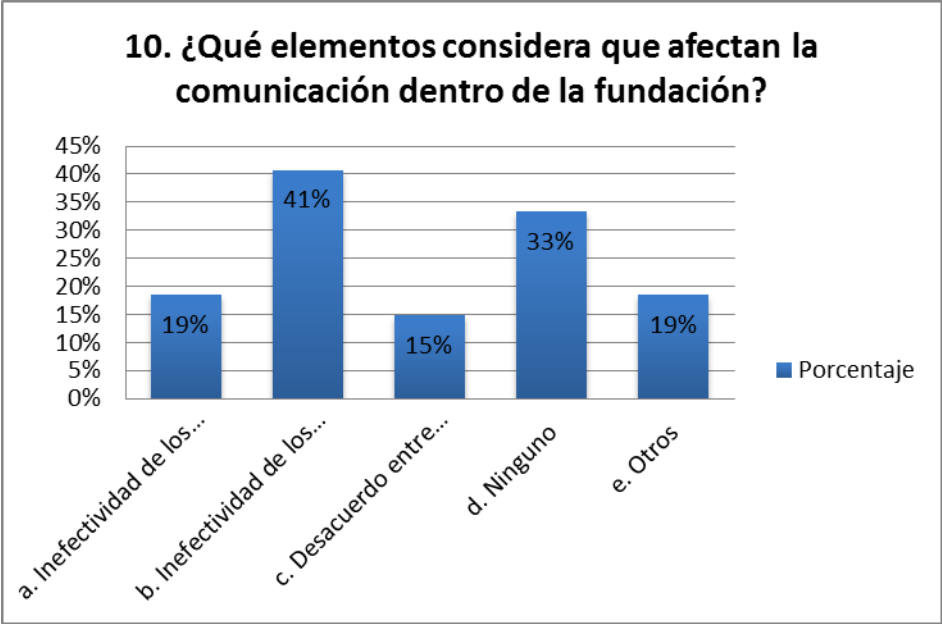
Un 73% de los encuestados recibió un manual de su cargo con funciones y objetivos, mientras que el 27% afirma que no lo recibió.



Para el 85% de los encuestados son claros los objetivos de la fundación y cómo los van a alcanzar, por otro lado, el 15% no tiene claridad. Es bueno aclarar estas dudas.



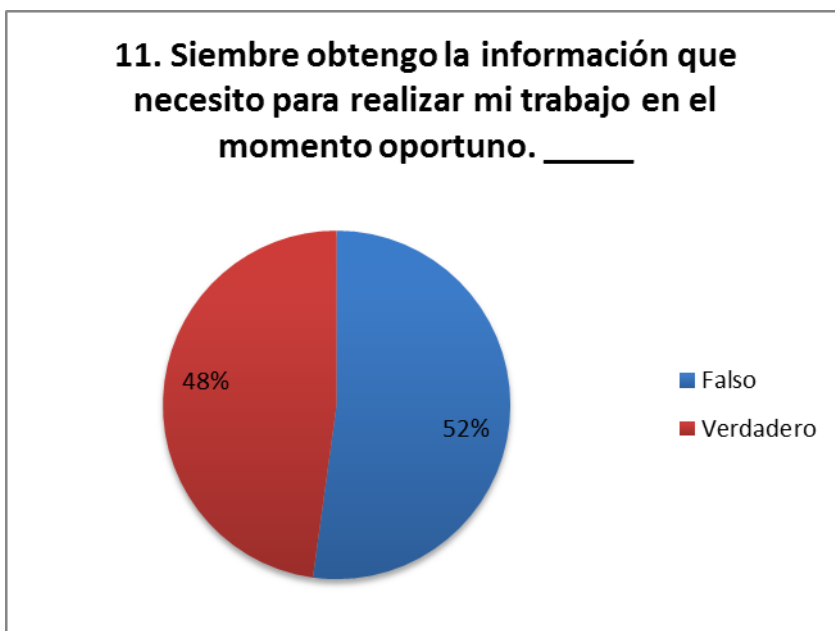
Es esencial saber cuál es su rol y cómo se debe desempeñar y para el 93% de las personas esto es claro. Sin embargo, el 7% no debe estar rindiendo en su trabajo.



En orden de mayor a menor, lo que los colaboradores consideran que afectan más la comunicación dentro de la fundación es la ineffectividad de los canales de comunicación, lo que extraña es que luego sigue un 33% diciendo que nada afecta la comunicación lo que parece ser un poco contradictorio. Después con un 19% en el mismo nivel está ineffectividad de los mensajes y la opción de otros que incluye, así manifestado por los encuestados:

- Manera de comunicar las cosas. Falta de motivación
- Falta definir procedimientos y conductas.
- Falta de tiempo por exceso de trabajo en los "altos cargos"
- El conducto regular
- Falta de claridad jerárquica

Por último, consideran que el desacuerdo entre los empleados afecta, en menor escala, la comunicación en la fundación.



No obtener la información necesaria para realizar un trabajo en el momento oportuno puede perjudicar la ejecución de los objetivos y metas propuestas, se pierde tiempo y recursos y puede desmotivar a las personas y esto es lo que ocurre con un 44% de los encuestados, mientras que para un 41% sí siente que recibe la información de manera oportuna. El restante, no respondió la pregunta.

12. Con qué medios de comunicación interna cuenta la fundación:

Es muy importante que las personas sepan qué es la comunicación interna y con qué herramientas y medios cuenta su fundación y cuáles existen aparte de los que tienen. Para la mayoría de las personas, 19 de las encuestadas, coincidieron en que un medio que tiene la fundación es skype, con 11 personas, teléfono, correo personal 10 personas, Outlook 7, correo institucional 4, celular 3, reuniones 2, radio 1, computadores 1, página web 1, gerente del programa 1 y ninguno 4.

Parecen no tener un claro conocimiento de cuáles son las herramientas y cuáles no y cómo se pueden potencializar y utilizar.

-Skype: 19 personas

-Teléfono: 11

-Correo Personal: 10

-Outlook: 7

-Correo Institucional: 4

-Celular: 3

-Reuniones: 2

-Radio: 1

-Computadores: 1

-Página Web: 1

-Facebook: 1

-Radio: 1

-Memos: 1

-Gerente del programa: 1

-Ninguno: 4

13.¿ A través de qué canales se entera de los sucesos de la fundación?

Las personas encuestadas se enteran principalmente por medio del correo electrónico que no diferencian si es el personal, el institucional o Outlook. El canal que le sigue es skype o por teléfono. Luego, viene la comunicación informal como el voz a voz y conversaciones casuales. Le siguen comités y reuniones, jefe inmediato y una persona manifiesta no tener ningún medio a través del cual conoce sucesos de la fundación. Si el correo es tan importante, vale la pena potencializar este medio.

- Correo: 13

-Skype-Teléfono: 10

-Voz a voz: 8

-Outlook: 5

-Reuniones- comités: 3

-Jefe inmediato: 2

-Ninguno: 1

14. Cuál es el que más utiliza?

El medio que más utilizan los encuestados son el correo institucional y el correo electrónico. El segundo medio es vía skype o telefónica. Llama la atención que las reuniones ocupan el último lugar al igual que “ninguno”.

-Correo institucional- Outlook: 9

-Correo electrónico: 4

-Skype- Teléfono: 7- 4

-Reuniones: 2

-Ninguno: 2

15. Cuál considera necesario y que no existe en la Fundación, para desempeñarse mejor en su trabajo? _____

En consecuencia con las respuestas anteriores, se esperaría que esta pregunta motive a los encuestados a responder con necesidades reales. Sin embargo, la respuesta que más obtuve con 9 repeticiones fue Nada. 2 personas consideraron importantes los boletines internos y en ningún orden en particular le siguen: mejorar la página web, prensa, organizar el departamento de recursos humanos, contar con un software y un tablero informativo.

-Nada: 9

-Boletines internos:2

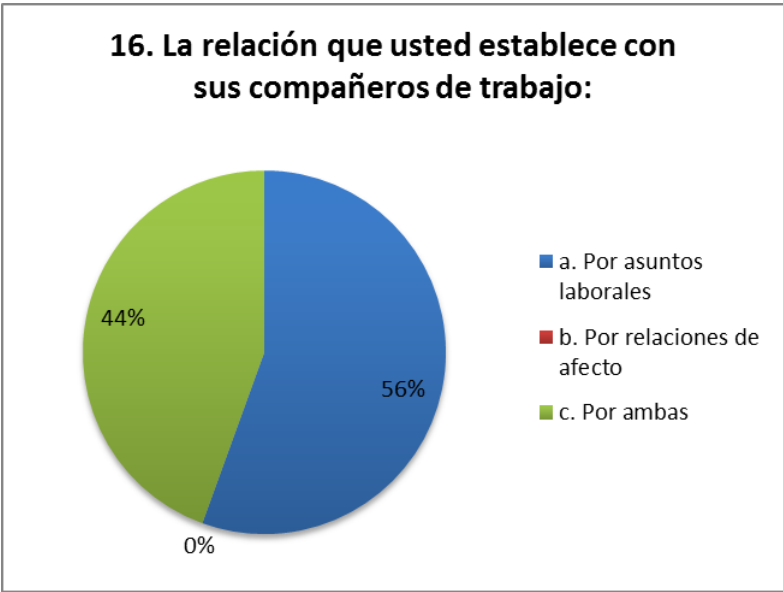
-Mejor página web

-Prensa

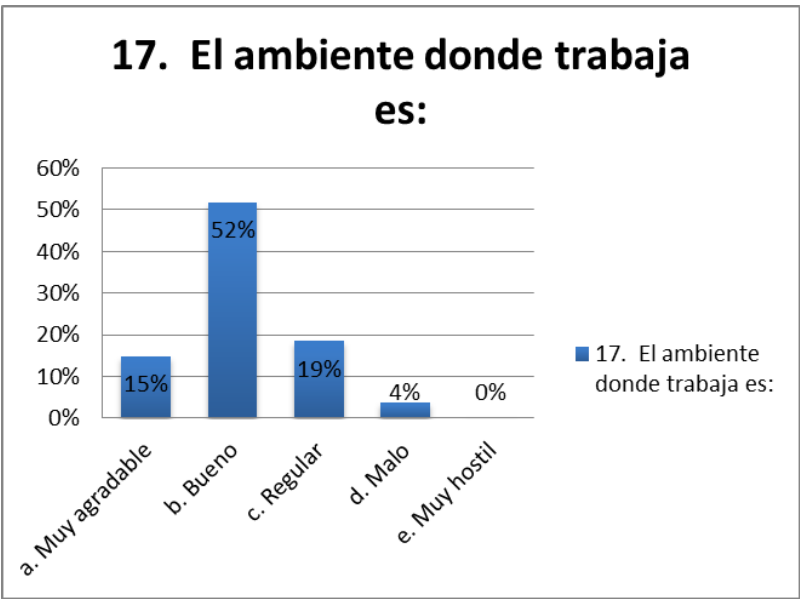
-Organización recursos humanos

-Contar con un software

-Tablero informativo



En el clima laboral es importante establecer diferentes tipos de relaciones, en la fundación 56% de las personas establecen únicamente relaciones por asuntos meramente laborales. Es decir, se limitan a lo profesional y no se relacionan por fuera de la oficina, mientras que el 44% establecen tanto relaciones laborales como relaciones de afecto. Ninguno de los encuestados establece relaciones solo de afecto.



Para el 52% de los colaboradores el ambiente donde se trabajan es un ambiente bueno, le sigue un ambiente regular con 19% y muy agradable con 15%. Para un 4% es un ambiente malo, lo que lleva a cuestionarse por qué hay opiniones tan divididas y cómo hacer para llevar el resto entre bueno y muy agradable. Para ninguno de los encuestados, es muy hostil.

18. Qué fechas especiales o qué eventos celebra?

El indicador principal de esta pregunta es conocer la cultura organizacional, qué fechas celebra la fundación y se encuentran en el espíritu de los encuestados. Llama la atención que la respuesta que más obtuve fue que no se celebra ninguna fecha o evento con 12 repetidas. Para 10 personas se celebran los cumpleaños, para 4 navidad, para 3 amor y amistad, para 2 día de la madre y para 1 persona por igual se celebra fin de año, liturgia y despedida. Para este tipo de eventos, las celebraciones deben darse por igual en todos los niveles por lo que las respuestas no deberían ser tan variadas, sino por el contrario, ser muy repetitivas.

-Ninguno: 12

-Cumpleaños: 10

-Navidad: 4

-Amor y amistad: 3

-Día de la madre: 2

-Despedidas: 1

-Año nuevo: 1

-Liturgia: 1

19. Cuál le gustaría celebrar y por qué?

En orden de importancia, el evento que los encuestados más quisieran celebrar es la navidad. Siendo un evento general y que no excluye a nadie, es razonable. Por la razón de ser de la fundación, el día de la madre es una fecha también con mucho significado, luego de la misma manera, viene el cumpleaños, que siendo algo personal, la persona se sentirá por un día, especial y reconocida. Le sigue el día del amor y la amistad y cierre o fin de año, el primero es un evento que la mayoría de empresas celebra y aquí no es reconocido, en las oficinas de Bogotá, lo celebran en diciembre. Considero que aunque fueron solo dos personas que lo dijeron, muy importante que lo hayan tenido en cuenta y fue crear espacios de integración, sin ningún motivo, ya que reconocen esa falencia de espacios. Dos personas quisieran celebrar todos los evento que hemos mencionado, dos personas no quisieran celebrar ninguno y una persona quiere que celebren el día del directo de proyectos, claramente, su cargo. De igual manera, una quiere celebrar el día del trabajo y otra el aniversario de la Fundación, lo cual es también muy significativo.

-Navidad: 10

-Día de las madres: 8

-Cumpleaños: 8

-Día del amor y la amistad: 7

-Fin de año: 7

-Espacios de integración: 2

-Todos: 2

-Ninguno: 2

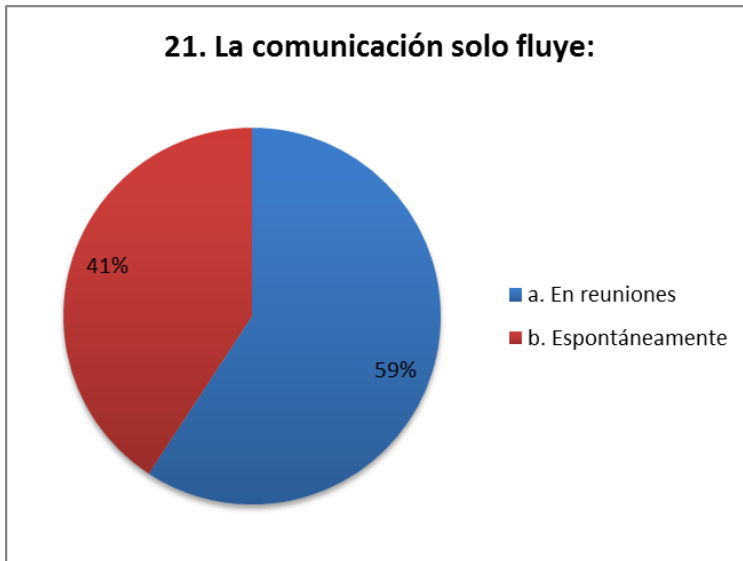
-Día del director de proyectos: 1

-Aniversario Fundación: 1

-Día del trabajo: 1



El objetivo de este trabajo de grado se basa precisamente en esta pregunta, y en hacer que más de un 85% considere la primera opción como su única opción. Sin embargo, como podemos ver, la mayoría, en este caso, un 52% califica la comunicación entre los empleados de la Fundación como Regular y un 48% la considera Buena. Contamos por lo menos con la ventaja que nadie la considera mala entonces es enfocarnos en las partes débiles y fortalecer las buenas.



En esta pregunta podemos notar que existe una contradicción ya que para las personas la comunicación fluye principalmente en reuniones, y antes habíamos visto que uno de los medios que menos utilizaban era precisamente las reuniones y más el voz a voz que sería en este caso el 41% que corresponde a Espontáneamente.



Es muy importante mantener a los colaboradores motivados y que sientan que la comunicación fluye no solo de arriba hacia abajo sino también de abajo hacia arriba. Por eso, aunque la mayoría de las personas, un 67% consideran que sus opiniones llegan a los

directivos y son tenidas en cuenta, tenemos que revisar por qué el 30% considera esta afirmación como falsa ya que es algo que los puede desmotivar lo que hace que los empleados sean menos leales y se sientan menos identificados en el lugar donde trabajan.

6.3 Inventario de medios y herramientas de comunicación interna

Correo Corporativo, Skype, Memorandos, Boletín Semestral hecho por Marcela Garavito (Coordinadora Administrativa), Manual del Buen Gobierno, Manual de Imagen Corporativa, Página Web, Reuniones y Comités, Comunicación Informal. Informes anuales, folletos, Videos institucionales

La información proviene de los Centros de Costos, las Directivas y el entorno.

VII. Planeación Estratégica de Comunicación Interna para la fundación Juan Felipe Gómez Escobar

Objetivos Estratégicos de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar²⁸

1. Contar con modelos de intervención sostenibles y replicables en otras zonas del país.
2. Reducir los niveles de pobreza en Cartagena aumentando la cobertura de la Fundación y generando alto impacto social.
3. Consolidarse a nivel mundial como una organización líder en la protección social de la infancia y la adolescencia en Cartagena.
4. Ser una de las principales alternativas de inversión social en el país.

²⁸ Objetivos estratégicos de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, (2008) [en línea], disponible en: <http://www.juanfe.org/>, recuperado: 8 de septiembre 2011

7.1 Matriz DOFA

<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Inducción/Formación del personal 2.Tecnología 3.Falta de procesos claros y documentados 4.Sistemas de información 5.Barreras de comunicación 6.Falta de un plan de comunicación, con políticas y estrategia 7.No hay claridad en cuanto a la comunicación como tal. 	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal es consciente de la necesidad y la importancia de abordar la comunicación estratégicamente. 2.Confianza de los beneficiarios y benefactores en la Misión 3.Planta física e infraestructura 4.Se cuenta con los recursos para realizar las acciones comunicativas 5.Estructura organizacional 6.Patrimonio-presupuesto para actividades de comunicación 7.Recurso humano disponible y capacitado
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Voluntariado 2.Competencia por recursos 3.Beneficios públicos o del estado 4. Pocos programas financian proyectos de comunicación 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a los beneficiarios 2.Impacto Social 3.Reputación 4.Convenios institucionales 4. Imagen pública

7.2 Estrategias:

Debilidades-Oportunidades:

Mejorar debilidades internas valiéndose de oportunidades externas.

- Generar convenios institucionales que permitan la formación del personal y la implementación de tecnología que apoye los procesos de comunicación.
- Clarificar y documentar los procesos a partir de los casos exitosos de la Fundación.

Fortalezas-Oportunidades:

Aprovechar las oportunidades usando las fortalezas existentes

- Crear un plan de comunicación para difundir la labor de la Fundación.

Debilidades-Amenazas:

Derrotar debilidades y eludir las amenazas

- Desarrollar un sistema de información que permita ser más eficientes en la medición de la consecución de los recursos.

Fortalezas-Amenazas:

Utilizar las fortalezas para evitar o reducir impactos de las amenazas

- Innovar y buscar nuevas estrategias de comunicación para acercarnos al sector empresarial.
- Crear un Programa de voluntariado para empresas y personas naturales que sirvan de portavoces de la Fundación.

VIII. Mapa de Públicos Internos

1. Asamblea de Fundadores

La Asamblea de Fundadores se encuentra principalmente en Bogotá. Cuenta con siete miembros, entre ellos, la Presidenta de la Fundación, Catalina Escobar y su familia cercana.

Las decisiones que este público tome deben ser informadas y explicadas de forma transparente para que se entienda cómo y por qué beneficia a todos. Es responsabilidad de cada miembro estudiar los documentos y llegar preparados a las reuniones para poder tomar decisiones pertinentes. Queremos un público comprometido y una participación activa en la toma de decisiones estratégicas de la fundación. Otra función importante y que sería de gran beneficio es que este público sea vocero de muy alto nivel de la fundación.

Estos propósitos se propondrán en la próxima reunión anual donde se les informará a los miembros: los resultados de la fundación, se discutirán y plantearán unos objetivos muy claros y concisos para el próximo año y se buscará involucrar a los miembros en el cumplimiento de dichos objetivos.

Esto lo comunicaremos en un idioma muy formal, escrito tanto en inglés como en español y quedará registrado en el reporte oficial. En la reunión, se les mostrará una presentación sintetizada con los términos y objetivos y por último, se pasará un video con los logros cualitativos y testimonios de casos reales.

2. Junta Directiva Colombia y Junta Directiva España

La Junta Directiva colombiana está compuesta por un total de 13 miembros y la española por 12 miembros. Ambos cuentan con la participación de Catalina Escobar y se reúnen cada dos meses.

Las decisiones que las juntas tomen deben ser informadas y explicadas de forma transparente de modo que sean entendidas en cómo benefician y conocidas por todos. Es responsabilidad de cada miembro estudiar los documentos y llegar preparados a las reuniones para poder tomar decisiones pertinentes durante cada junta. Este público debe estar altamente comprometido y debe tener una participación activa en la toma de decisiones estratégicas de la fundación. Como parte de la estrategia de comunicaciones, este público será también vocero de muy alto nivel de la fundación. Para lograr esto, deben estar informados periódicamente del cumplimiento de objetivos y metas y darle un seguimiento permanente a la dirección de la Fundación en la planeación y toma de decisiones.

En las próximas juntas, estos temas deben ser abordados principalmente y tenidos en cuenta. En cada junta se irá revisando a medida que se vaya presentando lo que se ha avanzado en los objetivos propuestos. Catalina Escobar puede liderar una reunión formal donde exponga estos puntos se hacen presentaciones por quien lidere los proyectos.

3. Presidencia

Catalina Escobar es la Presidenta de la fundación Juan Felipe Gómez Escobar. Su oficina está situada en Bogotá pero debido a su posición, debe estar viajando a Cartagena, Madrid y Miami constantemente.

Presidencia debe tener entre sus prioridades ejecutivas la implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones. Es a través de ella que se transmitirá al equipo directivo la importancia de la comunicación interna y lo hará partícipe del desarrollo de la misma. Es

muy importante la fuerza que la cabeza le dé a priorizar programas que fortalezcan las habilidades de comunicación de los directivos como son, hablar en público, saber escuchar y transmitir emociones. Catalina debe también fomentar el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento, conociendo las ventajas y beneficios que traerán para la fundación.

Esta meta deberá ser propuesta e implementada a partir del primer semestre del 2012. Es importante, antes que nada, que entre la Presidencia y la Dirección Ejecutiva, decidan qué parte del presupuesto para el año siguiente irá destinado al fortalecimiento de la comunicación interna y la implementación del plan estratégico de comunicaciones.

Se realizará una reunión y presentación formal a Presidencia y Dirección Ejecutiva sobre las conclusiones de este trabajo de grado. Luego se podría enviar un comunicado de la alta dirección a las áreas administrativas contando de los nuevos cambios. A continuación, se llevarán a cabo reuniones de planeación directivas. Se contratarán asesores externos o un comunicador que guíe en los temas

4. Dirección Ejecutiva

Está compuesta por la Directora Ejecutiva de la Fundación Juan Felipe Gómez en Cartagena, Director General y Gerente en España.

A este público le corresponde filtrar los mensajes ascendentes y descendentes, que sean veraces, sensatos, claros y que contengan la información necesaria e interesante que van los públicos dirigidos. Es muy importante que formalicen la gestión del conocimiento y que habiliten las herramientas de comunicación transversal en la fundación. La Dirección Ejecutiva debe mantener una permanente retroalimentación de la estrategia de comunicación y ofrecerle una mejora continua de ser necesaria.

5. Directores y Gerentes

Directores

Director de Proyectos, Director de Gestión Operativa y Calidad, Director Financiero y Contable.

Gerentes

Madres Adolescentes y Madres Adolescentes en Seguimiento, Servicios Corporativos, Centro Médico y Plan Padrino de Cunas, Servicios Administrativos Complejo Social

Es esencial que éste y todos los públicos se sientan parte de una misma fundación, por eso debemos comenzar aquí unificando y fortaleciendo la imagen de la fundación. Este público deberá entregar la producción oportuna de material informativo y cuantitativo. Se fomentará más trabajo en equipo y solidaridad entre los colaboradores. Es importante que este público formalice sus procesos y procedimiento, documente sus actividades y eventos, estandarice canales y medios de comunicación. Apoye en la unificación de imagen y ayude a derribar las barreras comunicaciones entre las sedes. Debe también conocer y respetar las jerarquías y debidos procesos y entender sus funciones y deberes.

Esto se llevará a cabo en el primer semestre del 2012 a través de campañas a lo largo del año.

También contarán con servicios de apoyo comunicacional como comunicados, comunicados de prensa, informes, boletines, carteleras, campañas. Publicaciones internas: Balance Social, Boletín interno bimensual.

Interacción con los grupos, actividades culturales, sociales y deportivas dentro y fuera de la fundación. Conmemoración del aniversario de la fundación y fechas especiales. Reconocimiento a empleados con 5, 10 años y más en adelante en la fundación.

6. **Coordinadores, Profesionales de la Salud, Educación Integral**

Coordinadores

Administrativo, Servicios Corporativos, Talento Humano y Calidad, Área Psicosocial, CIDI, Talleres, Centro Médico

Profesionales de la Salud y Educación Integral

Psicólogo Senior Madres Adolescentes, Psicólogo Senior Madres Adolescentes en Seguiminetos, Médico General 1, Médico General 2, Pediatra, Ginecólogo, Nutricionista, Fisioterapeuta, Químico farmacéutico, Promotora Social, Enfermera, Docente en Valores y Espiritualidad, Docente Proyecto Autoestima, Docente Manualidades, Emprendimiento y Fortalecimiento Espiritual, Eforza, Informática, Bisutería, Sala de Belleza, Modistería.

Es esencial que éste y todos los públicos se sientan parte de una misma fundación, por eso debemos comenzar aquí unificando y fortaleciendo la imagen de la fundación. Este público deberá entregar la producción oportuna de material informativo y cuantitativo. Se fomentará más trabajo en equipo y solidaridad entre los colaboradores. Es importante que este público formalice sus procesos y procedimientos, documente sus actividades y eventos, estandarice canales y medios de comunicación. Apoye en la unificación de imagen y ayude a derribar las barreras de comunicación entre las sedes. Debe también conocer y respetar las jerarquías y debidos procesos y entender sus funciones y deberes.

Esto se llevará a cabo en el primer semestre del 2012 a través de campañas a lo largo del año.

Para lograr los objetivos, se buscará decoraciones visualmente similares en ambas sedes. Se establecerán y celebrarán las mismas fechas y eventos especiales. Se creará una red para compartir documentos que facilite el intercambio de información (intranet). La creación de formatos servirán para ahorrar tiempo y formalizar los procesos en cuanto a la gestión del conocimiento. También contarán con servicios de apoyo comunicacional como comunicados, comunicados de prensa, informes, boletines, carteleros, campañas. Publicaciones internas: Balance Social, Boletín interno bimensual.

Interacción con los grupos, actividades culturales, sociales y deportivas dentro y fuera de la fundación. Conmemoración del aniversario de la fundación y fechas especiales. Reconocimiento a empleados con 5, 10 años y más en adelante en la fundación.

7. Auxiliares, Demás Colaboradores

Auxiliares

Dos Administrativos, Servicios Administrativos, Contable, Practicante de Administración, Auxiliar CIDI, Administrativa CMIJF, Practicante Enfermería, Servicios Generales

Demás Colaboradores

Panadero, Auxiliar de Panadería, Mensajero 1, Mensajero 2

Es importante que este público esté y se sienta siempre bien informado y actualizado ya que son parte de la imagen interna y externa de la fundación y deben saber qué representa la JuanFe. Un propósito es generar en ellos un sentido de pertenencia, lealtad y orgullo. Por eso, los haremos sentir parte de la fundación en un proceso de integración permanente.

Para lograr los objetivos, se buscará decoraciones visualmente similares en ambas sedes. Se establecerán y celebrarán las mismas fechas y eventos especiales. Se creará una red para compartir documentos que facilite el intercambio de información (intranet). La creación de formatos servirán para ahorrar tiempo y formalizar los procesos en cuanto a la gestión del conocimiento. También contarán con servicios de apoyo comunicacional como comunicados, comunicados de prensa, informes, boletines, carteleras, campañas. Publicaciones internas: Balance Social, Boletín interno bimensual.

Interacción con los grupos, actividades culturales, sociales y deportivas dentro y fuera de la fundación. Conmemoración del aniversario de la fundación y fechas especiales. Reconocimiento a empleados con 5, 10 años y más en adelante en la fundación.

IX. Plan de Comunicación Interna para la Fundación JuanFe

(Anexo 4)

Objetivos Estratégicos Generales para la Fundación JuanFe que se aplican a todos sus públicos internos:

1. Implicar a toda la fundación en el desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
2. Desarrollar y mantener el sentimiento de pertenencia en la fundación.
3. Proyectar una imagen positiva tanto al interior como al exterior de la fundación.
4. Garantizar el flujo de la información descendente, ascendente y transversal.

Público 1: Asamblea de Fundadores

Parte de los objetivos de la Asamblea de Fundadores implica participar activamente en la toma de decisiones estratégicas de la fundación. Para esto, la Dirección Ejecutiva estará a cargo de crear una agenda de asamblea clara en la que se establezcan los puntos a tratar en cada reunión. *Indicador: Temas propuestos en la agenda vs. Temas tratados en la reunión.*

Informar y explicar de forma transparente las decisiones que tomen. A partir de cada reunión, la Dirección Ejecutiva estará a cargo de redactar un acta en la que quedará registrada los puntos discutidos, las decisiones tomadas, las metas establecidas y las conclusiones. *Indicador: Número de reuniones establecidas vs. Número de reuniones cumplidas.*

Ser voceros de muy alto nivel de la fundación. La Dirección Ejecutiva estará a cargo de desarrollar unos reportes de gestión, con mensajes claros sobre el desempeño de la fundación, que le permita a los miembros de la asamblea, transmitir estos mensajes a

terceros. *Indicadores: Número de contribuyentes nuevos vs. Número de contribuyentes presupuestados. Posicionamiento de la imagen de la fundación en el público objetivo.*

Estudiar los documentos y llegar preparados a las reuniones. Es responsabilidad de la Junta Directiva hacer llegar los documentos con la misma información a cada miembro de la asamblea. A estos se les motivará a participar y dar sus opiniones y puntos de vista al respecto de la información que recibieron. *Indicador: Aumento en la participación y toma de decisiones.*

Público 2: Juntas Directivas

Las Juntas deberán analizar y entender la importancia de fortalecer las comunicaciones internas en cuanto a los procesos, funciones y demás aspectos corporativos en la estrategia de comunicación. Para ello, la Junta Directiva, la Presidencia y el encargado de comunicaciones deberán dar a conocer qué implica fortalecer las comunicaciones internas en las diferentes áreas de la fundación y cómo mejorar el clima organizacional entre los empleados de acuerdo con las funciones y procesos ya establecidos. *Indicadores: Opinión actual sobre la comunicación vs. Opinión actual luego de la presentación (cómo influyó, positivo? Negativo?)*

En colaboración con la Presidencia y la Dirección Ejecutiva, se realizarán reuniones mensuales en las cuales se informará la situación actual y el desempeño de la fundación. *Indicador: Temas propuestos antes de las reuniones vs. Temas abordados y resueltos en las reuniones.*

En reuniones que incluyen la Junta Directiva, Presidencia y Dirección Ejecutiva, se discutirán y plantearán objetivos muy claros y concisos para cada año que se comunicarán a la fundación. *Indicador: Objetivos planteados vs. Objetivos conocidos por los colaboradores.*

Participar activamente en la toma de decisiones estratégicas de la fundación. A través de la Presidencia y la Dirección Ejecutiva, se buscará motivar a este público para que se

involucra activamente en el cumplimiento de dichos objetivos. *Indicador: Participación de los miembros de junta.*

Ser vocero de muy alto nivel de la fundación. Esta es una labor conjunta a cargo de Talento Humano, Comunicador a cargo, Gerentes de Programas y Coordinadores, Presidencia y Dirección Ejecutiva. Durante la reunión de las Juntas Directivas se pasará primero: un video que mostrará los logros cualitativos y los testimonios vivenciales de los beneficiarios y luego una presentación sintetizada con objetivos y las metas para el siguiente año. *Indicadores: Influencia que tenía la Junta Directiva antes de ser motivada a estar más involucrada y después. Posicionamiento de la imagen de la fundación en el público objetivo. Número de contribuyentes nuevos vs. Número de contribuyentes presupuestados.*

Informar y explicar de forma transparente las decisiones que la junta directiva toma. La Dirección Ejecutiva estará a cargo de entregarle a cada miembro de la junta un reporte oficial que incluirá cifras y datos sobre la gestión de la fundación. Durante las reuniones, se traerá a flote las opiniones y sugerencias de los colaboradores que se justifiquen y se consideren valiosas y pertinentes para la fundación. *Indicadores: Objetivos cumplidos por la fundación vs. Conocimiento del cumplimiento de esos objetivos por parte de los miembros de la junta.*

Público 3: Presidencia

Para este público, uno de sus principales objetivos debe ser tener entre sus prioridades ejecutivas, la implementación del plan estratégico de comunicaciones. En gran parte, comprenderá la importancia de fortalecer sus comunicaciones internas al presentarles a la Presidenta y Dirección Ejecutiva en una reunión formal, las conclusiones de este trabajo de grado. *Indicador: Diagnóstico del estado actual de la comunicación interna de la fundación vs. Diagnóstico futuro aplicado luego de implementar el plan de comunicación interno.*

Transmitir al equipo directivo y demás áreas, la importancia de la comunicación interna y hacerlo partícipe del desarrollo de la misma. Por medio de Catalina Escobar y la persona

encarga de comunicaciones, se buscará plantear e incentivar en las diferentes áreas el desarrollo y gestión del Plan Estratégico de Comunicación Interna. Por otro lado, Catalina Escobar, con la Junta Directiva y el Gerente Financiero, deberán decidir qué parte del presupuesto para el año siguiente va a ir destinado a la implementación del fortalecimiento de la comunicación interna. *Indicadores: Estrategias de comunicación propuestas vs. Estrategias de comunicación implementadas, Porcentaje del presupuesto antes y después destinado a fortalecer las comunicaciones.*

Priorizar programas que fortalezcan las habilidades de comunicación de los directivos. Hablar en público, saber escuchar y transmitir emociones. La persona encargada de comunicaciones, deberá proponer a Presidencia actividades como talleres y capacitaciones donde los directivos puedan adquirir y mejorar estas habilidades. *Indicador: Planeación de programas de comunicación vs. Programas de comunicación ejecutados.* También se puede crear un Programa de Voluntariado dentro de la fundación para aquellas personas que quieran ser portavoces.

Fomentar el trabajo en equipo, el respeto y la solidaridad. Presidencia junto con el comunicador a cargo, deben dar incentivos, premios o reconocimientos públicos a los equipos con mejores rendimientos. *Indicador: comparación cuantitativa y cualitativa de los diferentes equipos de trabajos y sus logros en períodos determinados.*

Incluir en la cultura organizacional la gestión del conocimiento. Para este propósito sería bueno hacer un outsourcing y contratar a quienes conocen del tema. *Indicadores: inventariar los programas de comunicación, recursos, y conocimiento que se tiene hasta el momento y crear nuevos.*

Catalina Escobar debe ser la cara ante la Junta Directiva y Asamblea de Fundadores de lo que ocurre en la Fundación y viceversa. Informar y comunicar unilateralmente, siguiendo ciertos parámetros preestablecidos. *Indicador: mensajes recibidos vs. Mensajes emitidos.*

Público 4: Dirección Ejecutiva

A este público le corresponde garantizar la implementación y el correcto direccionamiento del Plan Estratégico de Comunicación Interna. Junto con Presidencia, tanto la Directora Ejecutiva como las Gerentes en España y el encargado de comunicaciones, deben establecer las políticas en las vías y manejos de los medios y canales de comunicación que se van a utilizar para cada caso específico. *Indicador: Documento: Manual de Políticas de Comunicación.*

Retroalimentar la estrategia de comunicación y darle una mejora continua a la misma. *Indicador: Hacerle seguimiento a la estrategia periódicamente y evaluarla, de ser necesario, redirigirla.*

Proveer y facilitar vías para retroalimentación de los colaboradores. *Indicadores: Vías de retroalimentación existentes vs. Vías de retroalimentación utilizadas. Número de mensajes recibidos.*

Fortalecer la cultura organizacional. La Dirección Ejecutiva debe velar porque cada proyecto contenga la visión, misión y valores y apunte a cumplir los objetivos establecidos por la fundación. *Indicador: Proyectos presentados vs. Proyectos que cumplan los parámetros establecidos. Medios de comunicación disponibles en la fundación vs. Medios de comunicación que las personas saben utilizar y tienen acceso permanente.*

Crear un plan de comunicación para difundir la labor de la fundación, que sea ejemplar y se pueda replicar en otras fundaciones. Entre el comunicador a cargo, la Presidencia, los directores, gerentes, coordinadores y Dirección Ejecutiva, se recogerán las experiencias y el know-how de la fundación para hacer un libro. *Indicador: Resultado: Libro*

Formalizar la gestión del conocimiento. Documentar los procesos desde que se genera un proyecto hasta que se termina formalmente. *Indicador: Número de proyectos realizados vs. Número de proyectos documentados.*

Habilitar herramientas de comunicación transversal en la fundación. Verificar que los mensajes ascendentes y descendentes sean veraces, sensatos, claros y que contengan información necesaria y pertinente a los públicos dirigidos. Para esto se realizarán reuniones semanales de alineación entre el comunicador a cargo, directores, gerentes,

coordinadores y dirección ejecutiva. *Indicadores: Número de mensajes que emiten vs. Respuestas y retroalimentación que recibe la dirección. Número de mensajes que llegan a la dirección ejecutiva vs. Número de mensajes que la dirección emite.*

Público 5: Directores y Gerentes

Este público debe ayudar a inculcar la visión, misión y objetivos en la cultura de sus colaboradores haciéndolos parte de su vida laboral y presente en sus actividades en la fundación. *Indicador: número de veces que aparece la misión, visión y objetivos en relación con el número de labores y actividades que realiza la fundación.*

Entre presidencia, junta directiva, directores y gerentes deberán plantear objetivos por áreas semestrales. Divulgar a través de los diferentes canales y medios los objetivos estratégicos de la fundación en cada área está a cargo del director del área y el encargado de comunicaciones. *Indicador: objetivos planteados vs. Objetivos divulgados. Metas propuestas vs. Metas alcanzadas y conocidas. Metas alcanzadas vs. Procesos documentados.*

Alianzas estratégicas para mejorar las comunicaciones. Sería una gran oportunidad que los directores crearan convenios como por ejemplo con el SENA que permitan la formación del personal y la implementación de tecnología que ayude a los procesos de comunicación. *Indicador: conocimiento antes de las capacitaciones vs. Conocimiento después de las capacitaciones.*

Apoyar el fortalecimiento y la unificación de la imagen de la JuanFe. Fomentar el trabajo en equipo y la solidaridad. Junto con el apoyo de talento humano, el encargado de comunicaciones y los coordinadores de talleres este público podrá interactuar más en actividades culturales, sociales y deportivas dentro y fuera de la fundación. *Indicadores: actividades programadas vs. Actividades realizadas. Registro fotográfico.*

Estrechar lazos con los colaboradores en espacios de integración como conmemoración del aniversario de la fundación y fechas especiales. *Indicador: número de personas invitadas vs. Número de personas que participaron.*

Reforzar un sentimiento de orgullo en los colaboradores. Crear un sistema de información más eficiente en la medición de la consecución de recursos que permita el acceso a los colaboradores. *Indicador: visibilidad de recursos y acceso a la información antes y después.*

Producir oportunamente material informativo y cuantitativo. Los directores, gerentes y coordinadores, deben documentar y ejemplificar los procesos a partir de los casos exitosos de la fundación. *Indicador: todos deben recibir la información al mismo tiempo.*

Crear una cultura de retroalimentación. Entre los directores, gerentes y asesores externos se puede crear una red para compartir documentos que facilite el intercambio de información como la intranet que optimiza tiempo. También se pueden crear formatos para formalizar procesos en cuanto a la gestión del conocimiento. *Indicadores: creación de software, creación de formatos.*

Público 6: Coordinadores, Profesionales de la Salud, Educadores

Este público debe comprender sus funciones y deberes para la consecución de los objetivos de la fundación. La dirección ejecutiva, directores, gerentes y encargados de comunicaciones deben incorporar la imagen corporativa en los diferentes documentos, informes y eventos que realicen teniendo siempre en cuenta la visión y misión, de esta forma se interiorizarán estos conceptos. *Indicador: realizar una encuesta que compruebe si comprenden sus funciones y deberes en la consecución de los objetivos.*

Cumplir con los perfiles de cargos, procesos y procedimientos. El encargado de cada área y de comunicaciones, debe velar porque las personas se mantengan en su línea de trabajo. Se realizarán capacitaciones donde se buscará hacer comprender la cultura organizacional y cómo se manejan los parámetros de los cargos. *Indicadores: eficiencia en el cumplimiento del cargo de la persona. Evaluación de los jefes al final del año.*

Incentivar y promover el desarrollo constante y el mejoramiento continuo de ellos para con la fundación. Entre talento humano, los encargos de cada área y comunicaciones se llevarán propondrán espacios de interacción y actividades culturales, sociales y deportivas

dentro y fuera de la fundaciones. Se conmemorará el aniversario de la fundación y se celebrará en ambas sedes fechas las mismas fechas especiales. Se reconocerán a empleador con 5, 10 años y más en adelante en la fundación. *Indicadores: número de actividades propuestas vs. Número de actividades realizadas. Realización de reconocimientos. Satisfacción del personal.*

Apoyar la unificación de la imagen es también parte del proceso. Este público deberá estar dispuesto a participar en las actividades propuestas por las gerencias que integren y ayuden a cambiar la imagen interna de la fundación. *Indicador: número de actividades propuestas vs. Número de actividades realizadas.*

Se buscará motivar a este público como vocero y representante de la JuanFe. El encargado de cada área ofrecerá incentivos y reconocimientos a quienes sobresalgan como representantes y voceros de la Juanfe. *Indicador: aumento en el rendimiento de las personas incentivadas.*

Ayudar a derribar barreras comunicaciones entre las diferentes sedes. Todo el público estará involucrado en los programas de capacitaciones sobre cómo utilizar la intranet, documentos compartidos y demás instrumentos. *Indicador: conocimiento actual vs. Conocimiento después de las capacitaciones.*

Creación de nuevos medios de información como boletines internos y carteleras entre otros. *Indicador: medios de información existentes vs. Medios de información nuevos.*

Los coordinadores deberán realizar informes fotográficos y fílmicos de sus actividades y eventos. *Indicador: eventos realizados vs. Eventos registrados y documentados.*

Público 7: Auxiliares, Demás Colaboradores

Este público debe aumentar y dominar el conocimiento que tiene sobre la fundación. Los coordinadores de cada área junto con el encargado de comunicaciones les reforzarán sus conocimientos en cuanto a la misión, visión, objetivos de la fundación e historia y su rol en

el cumplimiento de dichos objetivos. *Indicador: posición actual sobre su conocimiento de la fundación vs. Conocimiento luego de campañas*

Deben comprender cómo son valiosos en la consecución de los objetivos y queremos que se sientan parte de la fundación en un proceso de integración permanente. *Indicador: sentimiento de pertenencia y lealtad.*

Generar en ellos un sentido de pertenencia y orgullo a través de actividades culturales, sociales y deportivas de interacción dentro y fuera de la fundación. Participación en fechas y eventos especiales como la conmemoración del aniversario, el reconocimiento a empleados con 5, 10 años y más en adelante en la fundación.

Ser representantes de la JuanFe. Empoderarlos y ofrecerles actividades extras como voluntarios o buscando voluntarios que estén alineados con la filosofía de la fundación.

Este público debe estar siempre bien informado y actualizado sobre lo que sucede en la fundación. Es deber del coordinador de cada área y del comunicador, difundir esta información equitativamente y debe haber un interés por parte de este público por estar enterados. Su responsabilidad es leer e informarse a través de los medios que se les facilite la información. *Indicador: información difundida vs. Información recibida.*

Por último, los coordinadores de cada área, como el comunicador a cargo motivarán a este público a que sus ideas son valiosas y que pueden aportar sus opiniones. A través de los medios que se les facilite podrán aportar ideas, sugerencias, quejas o reclamos. *Indicador: número de sugerencias en el buzón, formatos recibidos, reclamos, ideas.*

X. Recomendaciones

Para fortalecer la comunicación interna, es importante tener en cuenta a la hora de planear cómo quieren que sea concebida la Fundación. Esto comienza de adentro hacia afuera. Lo primero que se debe hacer es definir los públicos y los espacios a través de los cuales se piensa mantener una constante interacción.

Segmentados los públicos, realizado el diagnóstico y habiendo analizado las conclusiones que arrojaron las herramientas utilizadas, la fundación requiere de la implementación del plan de comunicaciones. Una vez se haya implementado el plan de comunicaciones, es necesario hacerle un seguimiento y evaluarlo periódicamente.

La mejor manera de asegurar que el Plan de comunicaciones funcione es la retroalimentación continua. Solo así, se sabrá si en realidad el plan se ajusta a la estrategia de la fundación y si las tácticas que se implementan son las correctas o deben ser ajustadas, por esto es de suma importancia recolectar y documentar, con reflexiones personales lo que pasa en las actividades y proyectos de la JuanFe.

Considero que la estrategia tendrá buenos resultados una vez se apliquen los procesos adecuados a cada situación. Es decir, definir los medios adecuados para transmitir cierto tipo de mensajes, las vías que se utilizarán, el tipo de lenguaje, qué debe ser formal y qué no. Es importante establecer y respetar los parámetros que se establecen sin importar si vienen de Presidencia o de su jefe inmediato.

Lo principal es seguir con la filosofía que tiene la JuanFe de ser excelentes en lo que hagan pero siempre hacerlo saber, tanto a su público externo como a su público interno, en el momento oportuno, con el lenguaje claro y por el canal adecuado.

Mis recomendaciones son las siguientes:

1. Teniendo como base el diagnóstico elaborado, buscar crear conciencia sobre la importancia de las comunicaciones para la Fundación a través de campañas y capacitaciones

2. Crear y establecer el Plan de Comunicaciones de la Fundación JFGE como parte de su estrategia
3. Incluir dicho plan en sus proyectos
4. Definir objetivos por áreas a partir de la planificación estratégica.
5. Tener un protocolo claro para los debidos proceso y procedimientos
6. Proveer a la Fundación con los canales y medios necesarios para que los colaboradores lleven a cabo su trabajo eficientemente.
7. Saber cuándo, cómo y para qué se utiliza cada herramienta y tecnologías de la información en los procesos
8. Hacer seguimiento de la estrategia y evaluar los resultados.
9. Gestionar el conocimiento: difusión del conocimiento dirigido a mejorar e innovar

10.1 Recursos o herramientas que se pueden implementar en la JuanFe para reforzar la comunicación interna:

Inducción: La inducción es un paso importante y marca mucho el futuro de los colaboradores en una empresa, pueden reforzar este proceso, haciéndolo más profundo e instructivo. Entregar al que recién ingresa a la Fundación: Manual de comunicaciones, Manual del empleado, videos institucionales, reglamentos, Manual del Buen Gobierno, Organigramas, Manual de Imagen Corporativa, Historia de la JuanFe.

En la JuanFe, debido a las políticas de la nueva sede no está permitido colgar carteleras en las oficinas y en las oficinas de Bogotá tampoco las hay. Considero clave implementar un sistema de carteleras para que las personas estén actualizadas y compartan información.

Se recomienda también un boletín interno con periodicidad bimensual ya que es importante mantenerlos actualizados constantemente. Puede incluir: información de la JuanFe, de Fundaciones paralelas, de Cartagena, de los índices nacionales, casos especiales o

sobresalientes, trabajador del mes, resultados, logros, premios, eventos, información de interés para la Fundación, que mantenga a las personas motivadas y a la espera del boletín.

Las cartas personales, dirigidas a los colaboradores por algún tema especial y firmadas por Catalina Escobar también son muy valoradas ya que genera en ellos un sentimiento de pertenencia y protagonismo.

Intranet es un medio muy rápido y siendo el correo electrónico el más utilizado, propongo el sistema de internet interno para la Fundación.

XI . Conclusiones

Es claro que en la Fundación no existe un direccionamiento estratégico en cuanto a la comunicación. Tampoco se habían definido los públicos y sus necesidades y aunque sí reciben información constantemente, muchas veces no es por el canal apropiado ni a través de los debidos procesos, lo que dificulta la transmisión efectiva de mensajes. Otro problema que se presenta, es que dadas las diferencias entre las sedes a pesar de que se emite el mismo mensaje, no hay una unificación entre ellas, y cada una lo recibe a su manera. Las culturas corporativas son diferentes y esto se ve en el diseño y producción de ambas sedes.

Los canales de comunicación no son de una sola vía, también sirven para compartir puntos de vistas, generar información y recibir retroalimentación, por eso deben tener siempre una mirada estratégica.

En las organizaciones poco desarrolladas, nadie o a veces una sola persona se encarga de los recursos humanos, las comunicaciones y las relaciones públicas y esto es lo que sucede en la JuanFe. Es clave la participación de un comunicador y su intervención estratégica en la fundación.

Hay que tener en cuenta que ningún proyecto es meramente operativo y aislado, ni los financieros. Todos deben ir enfocados hacia procesos culturales e integrados al resto de las acciones y objetivos que se ha propuesto la fundación y que harán parte de la cultura organizacional. Para lo anterior, es necesario contar con un nivel de compromiso de todas las líneas directivas, incluir a todos los sectores y comunicar los resultados de manera oportuna y transparente.

Encontramos la Fundación con una debilidad en sus comunicaciones, es por esto que se hizo un diagnóstico interno para poder estructurar un plan estratégico de comunicación que pudiera fortalecer y agregar valor.

Se concluye que actualmentelas comunicaciones internas son casi todas descendentes y muchas veces se saltan jerarquías en lo que respecta al organigrama debido a cómo están distribuidas las personas entre Bogotá y Cartagena lo que hace que el orden sea descoordinado y confuso.

También se evidencia baja efectividad entre los mandos medios y su personal a cargo por falta de medios y canales de comunicación. La información tiende a permanecer estancada que por lo general, hace que no pueda haber un feedback ya que no hay canales para este fin. Esto muchas veces hace que la gente no logre expresar sus opiniones y no siente que pueda aportar sus ideas.

Lo que buscamos a través de este trabajo es optimizar la comunicación interna, orientándola a aportar valor al negocio y a fortalecer el sentido de pertenencia en toda la organización.

XII. Referencias Bibliográficas

Objetivos de Desarrollo del Milenio, [en línea], disponible en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/> , recuperado: 23 de septiembre del 2011

Bartoli, A. (1992), *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona, Ediciones Paidós

Villafañe, J. (1993), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ediciones Pirámide

Villafañe, J. (1999), *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, Madrid, Ediciones Pirámide.

Manucci, M. (2004), *De los medios a los símbolos. El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado*, Barcelona, IntangibleCapital.

Elías, J y Mascaray, J. (2000), *Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación*. Barcelona, EdicionesGestión S.A.

Kreps, G. L. (1990), *Organizational communication: Theory and practice*. 2nd Ed. New York, Longman

Costa, J. (1999), *La comunicación en acción*, Barcelona, Paidós..

Van Riel, C. (2004) *Comunicación Corporativa*, Madrid, Editorial Prentice Hall.

Costa, J. (2009), *El Dircom Hoy*, Barcelona, Editorial Costa.

Fuentes, S. (2009), *Master Dircom*, Barcelona, Editorial Costa.com

Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel.

” Los empleados son el primer 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” (Alberto Borrini, (1997). Citado por Morales (s/f) p.2) Morales Serrano, Francisca. s/f. La Comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas. <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Puyal, E. (2001): "*La comunicación interna y externa en la empresa*", [en línea] 5campus.com, Sociología, disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/comui>, recuperado: 19 de septiembre de 2011.

Carneiro, M. (2004), *La Responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos*, España, Esic Editorial

Varios autores, (2005), *La Responsabilidad Social Empresarial como Generadora de Valor*, Editorial: CCRE

Cortina , A. (1996) *La ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial*. España, Edit. Trotta.

Martí,C,(2010 28 de abril), “Adela Cortina: “Las empresas que no intentan ser ciudadanas y éticas, son malas empresas””, *Blog del Grupo "Filosofía Política y Ética Empresarial" de la Universitat Jaume*, disponible en <http://eticaempresarialyrse.blogspot.com/2010/04/adela-cortina-las-empresas-que-no.html>, recuperado: 25 de octubre de 2011.

XIII. Anexos

Herramientas para el Diagnóstico de la Comunicación Interna

Guía de entrevista estructurada a directivos

1. Cómo considera que fluye la comunicación dentro de la Fundación? Existe algún problema? De identificarlo, cuál cree que es y a qué se debe?
2. ¿Qué vías utiliza a la hora de establecer una comunicación con sus empleados?
3. ¿Cuando toma una decisión, qué medios o canales utiliza para difundir la noticia? Cómo filtra la información que llega a los oídos de sus colaboradores?
4. ¿Existe un espacio apropiado para que sus colaboradores emitan sus criterios? ¿Qué canales utilizan?
5. ¿Fuera del contexto laboral, cómo se relaciona usted con sus colaboradores?
6. ¿Considera que es importante la comunicación interna para el funcionamiento efectivo de la Fundación? Cree que una estrategia de comunicación puede servir como valor agregado?
7. Es muy importante estar comunicando y recordando constantemente su misión, visión, valores y objetivos a todos sus públicos, ¿consideran que esto es parte de su cultura organizacional? ¿ En qué tipo de actividades o eventos la podría incorporar?
8. ¿Cómo sistematizan la información que produce la Fundación? Con qué frecuencia? Con qué herramientas y con qué fin? Tienen un manual con indicaciones para esto? Es fácil tener acceso a esta información después?
9. ¿Qué medio internos utiliza ?
10. ¿Con quiénes y cómo se relacionan más
11. ¿Quiénes son sus públicos aliados o más cercanos?
12. ¿Qué celebran? Por qué consideran estas fechas importantes para ustedes? Cómo hacen parte de su filosofía?
13. ¿Con qué valores se identifican? Cómo seleccionan a sus beneficiarios y contribuyentes? ¿Es importante que estos compartan su visión y valores?
14. ¿Qué tan coherente cree que son sus lineamientos, objetivos y filosofías con la realidad de la fundación?



Encuesta Comunicación Interna

Estimado Colaborador, por favor responda esta encuesta a conciencia. Los resultados servirán para mejorar la calidad de la comunicación interna de la Fundación y su trabajo. Sus respuestas son confidenciales y anónimas.

Edad ____

Sexo ____

Antigüedad en la Fundación ____

Nivel de Escolaridad _____

1. Considera su conocimiento (historia, inicios, razón de ser, objetivos, etc.) sobre la fundación JFGE:

A .Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Malo

2. Conoce los siguientes enunciados?

Si ____ No ____

Cuáles conoce? a. Misión b. Visión c. Valores d. Historia e. Manual del Buen Gobierno f. Objetivos g. Metas

3. ¿Considera usted que las informaciones oficiales llegan a tiempo?

__Si

__No

__A veces

4. Recibió un paquete de inducción cuando ingresó a la Fundación?

Sí___ No___

5. Recibió respuesta oportuna a sus inquietudes?

Sí___ No___

6. Recibió manual de su cargo, con funciones y objetivos?

Sí___ No___

7. Para usted son claros los objetivos de la fundación y cómo los va a alcanzar?

Sí___ No___

8. Tiene claridad del papel que usted juega en el cumplimiento de los objetivos?

Sí___ No___

9. A quién recurre cuando no entiende algo o no queda clara alguna información?

Cargo _____

10. ¿Qué elementos considera que afectan la comunicación dentro de la fundación?

___ Inefectividad de los mensajes

___ Inefectividad de los canales de comunicación

___ Desacuerdos entre los empleados

___ Ninguno

___ Otros (especifique) _____

11. Falso o Verdadero. Siempre obtengo la información que necesito para realizar mi trabajo en el momento oportuno. _____

12. Con qué medios de comunicación interna cuenta la fundación: _____

13. A través de qué canales se entera de los sucesos de la fundación? _____

14.Cuál es el que más utiliza? _____

15.Cuál considera necesario y que no existe en la Fundación, para desempeñarse mejor en su trabajo? _____

16. La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo:

Por asuntos laborales

Por relaciones de afecto

Por ambas

17. El ambiente donde trabaja es un ambiente :

a. Muy Agradable b. Bueno c. Regular d. Malo e. Muy Hostil

18. Qué fechas especiales o qué eventos celebra? _____

19.Cuál le gustaría celebrar y por qué? _____

20. ¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los empleados de la Fundación?

Buena

Regular

Mala

21. La comunicación solo fluye:

En reuniones Espontáneamente

22. Falso o Verdadero. Sus opiniones llegan a los Directivos y son tenidos en cuenta

Fin de la encuesta.

Muchas gracias por su colaboración, sus opiniones son muy importantes para nosotros.

Objetivos Estratégicos

Generales

- Implicar a toda la Fundación en el desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Desarrollar y mantener el sentimiento de pertenencia en la Fundación.
- Proyectar una imagen positiva tanto al interior como al exterior de la Fundación.
- Garantizar el flujo de la información descendente, ascendente y transversal

ASAMBLEA DE FUNDADORES

PÚBLICO 1:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Implicar a toda la Fundación en el desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	Participar activamente en la toma de decisiones estratégicas de la fundación.	Crear una agenda de asamblea clara en la que se establezcan los puntos a tratar en cada reunión.	Temas propuestos en la agenda vs. Temas tratados en la reunión.	Dirección Ejecutiva	Agenda impresa y virtual.	La agenda debe estar terminada y enviada una semana antes de cada reunión.
					Presentación concreta con los puntos principales en Power-Point.	
Desarrollar y mantener el sentimiento de pertenencia en la Fundación.	Informar y explicar de forma transparente las decisiones que tomen.	A partir de cada reunión, se hará un acta en la que quedará registrada los puntos discutidos, las decisiones tomadas, las metas establecidas y las conclusiones.	Número de reuniones establecidas vs. Número de reuniones cumplidas	Dirección Ejecutiva	Video testimonial y registro de eventos fotográficos.	El acta se redactará y se enviará a los miembros y junta directiva, una semana después de la reunión.
			Número de reportes de gestión hechos vs. Número			
Proyectar una imagen positiva tanto al interior como al exterior de la Fundación.	Ser voceros de muy alto nivel de la fundación.	Desarrollar unos reportes de gestión, con mensajes claros sobre el desempeño de la fundación, que le permitan a los miembros de la asamblea, transmitir estos mensajes a terceros.	Número de contribuyentes nuevos vs. Número de contribuyentes presupuestados	Dirección Ejecutiva	Video institucional.	Los reportes de gestión serán entregados al culminar las reuniones.
			Posicionamiento de la imagen de la Fundación en el público objetivo.	b	Reportes de gestión	

Garantizar el flujo de la información descendente, ascendente y transversal	Estudiar los documentos y llegar preparados a las reuniones.	Cada miembro recibirá la misma información por parte de la Dirección Ejecutiva, se les motivará a participar	Aumento en la participación y toma de decisiones	Dirección Ejecutiva. Miembros de la asamblea.	Reportes de gestión	Antes de cada reunión.
---	--	--	--	---	---------------------	------------------------

PÚBLICO 2:

JUNTAS DIRECTIVAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Implicar a toda la Fundación en el desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	Analizar y entender la importancia de fortalecer las comunicaciones internas en cuanto a los procesos, funciones y demás aspectos corporativos en la estrategia de comunicación.	Conocer qué implica fortalecer las comunicaciones internas en las diferentes áreas de la Fundación y cómo mejorar el clima organizacional entre los empleados de acuerdo con las funciones y procesos ya establecidos.	Opinión actual sobre la comunicación vs. Opinión sobre la comunicación luego de la presentación. Cómo influyó, positivo o negativo?	Junta Directiva, Encargado de comunicaciones, Presidencia	Manual de Comunicaciones, Conferencia	Las políticas de comunicación deben estar establecidas para el primer semestre del 2012.
		Se realizarán reuniones mensuales en las cuales se informará la situación actual y el desempeño de la fundación.	Temas propuestos antes de las reuniones vs. Temas abordados y resueltos en las reuniones	Presidencia, Dirección Ejecutiva	Reuniones-Comités	Mensualmente
		Se discutirán y plantearán objetivos muy claros y concisos para cada año.	Decisiones tomadas por la Junta Directiva vs. Decisiones conocidas y comprendidas por los miembros y colaboradores de la fundación	Junta Directiva, Presidencia y Dirección Ejecutiva	Presentaciones en Power-Point y Gráficas	Anualmente
Desarrollar y mantener el sentimiento de pertenencia en la Fundación.	Participar activamente en la toma de decisiones estratégicas de la fundación.	Se buscará motivar a este público para que se involucre activamente en el cumplimiento de dichos objetivos.			Mostrando resultados y puntos para mejorar.	Permanentemente
Proyectar una imagen positiva tanto al interior como al exterior de la Fundación.	Ser vocero de muy alto nivel de la fundación.	Durante la reunión, se pasará primero: un video que mostrará los logros cualitativos y los testimonios vivenciales de los beneficiarios y luego una presentación sintetizada con objetivos y las metas para el siguiente año.	Influencia, antes y después, que tenía la Junta Directiva antes de ser motivada a estar más involucrada.	Recursos Humanos, Comunicador, Gerentes de programas y coordinadores, Presidencia y Dirección Ejecutiva.	Videos, testimonios, Registros fotográficos. Al final una presentación con los puntos principales	Dos veces al año.
			Posicionamiento de la imagen de la Fundación en el público objetivo. Número de contribuyentes nuevos vs. Número de contribuyentes presupuestados			

Garantizar el flujo de la información descendente, ascendente y transversal	Informar y explicar de forma transparente las decisiones que la junta directiva toma.	Se le entregará a cada miembro un reporte oficial, que incluirá cifras y datos sobre la gestión de la fundación.	Objetivos cumplidos por la fundación vs. Conocimiento del cumplimiento de esos objetivos por parte de los miembros de la junta.	Dirección ejecutiva	Balance Social, Informe de Gestión	Un reporte anual y uno semestral.
		Durante las reuniones, traer a flote las opiniones y sugerencias de los colaboradores que se justifiquen y sean valiosas y pertinentes para la Fundación.		Presidencia, Dirección Ejecutiva	Boletín Bimensual, Acceso al Periódico Virtual JuanFe.	

PÚBLICO 3:

PRESIDENCIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Implicar a toda la Fundación en el desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	Tener entre sus prioridades ejecutivas, la implementación del plan estratégico de comunicaciones.	Reunión y Presentación formal a Presidencia y Dirección Ejecutiva sobre las conclusiones de este trabajo de grado.	Diagnóstico del estado actual de la comunicación interna de la Fundación vs. Diagnóstico futuro aplicado luego de la estrategia de la comunicación	Catalina Escobar y Shadia Farah	Trabajo de grado, Cuadro DOFA, Presentación de Conclusiones y Recomendaciones en Power-Point	Finales de Enero, una vez concluida la sustentación del trabajo.
	Transmitir al equipo directivo y demás áreas, la importancia de la CI y hacerlo partícipe del desarrollo de la misma.	Plantear e incentivar en las diferentes áreas el desarrollo y gestión del Plan Estratégico de Comunicaciones.	Implementación de estrategias de comunicación antes del plan vs. Implementación de estrategias de comunicación después del plan	Catalina Escobar , Encargado de Comunicaciones	Conferencias, Reuniones de Equipo	
		Decidir qué parte del presupuesto para el año siguiente va a ir destinado en la implementación del fortalecimiento de la comunicación interna.			Catalina Escobar, Gerente Financiero	Reunión de equipo, Presupuesto

Desarrollar y mantener el sentimiento de pertenencia en la Fundación.	Priorizar programas que fortalezcan las habilidades de comunicación de los directivos. Hablar en público, saber escuchar y transmitir emociones.	Realizar talleres y capacitaciones donde se pueda adquirir y mejorar estas habilidades.	Planeación de programas de comunicación vs. Programas de comunicación ejecutados	Catalina Escobar, Comunicador o Asesor Externo	Reunión de equipo, Agenda y Cronograma de actividades, Capacitaciones en comunicaciones	De 2 a 3 veces al año.
		Crear un Programa de voluntariado dentro de la Fundación para aquellas personas que quieran ser portavoces.	Número de voluntarios nuevos en comparación con lo que aumenta normalmente.			
Proyectar una imagen positiva tanto al interior como al exterior de la Fundación.	Fomentar el trabajo en equipo, el respeto y la solidaridad	Dar incentivos, premios y reconocimientos a los equipos con mejores rendimientos.	Comparación relativa de los diferentes equipos de trabajo y sus logros en períodos determinados.	Catalina Escobar, Comunicador o Asesor Externo	Campañas, Reconocimientos públicos, Celebración.	1 vez al año. Puede ser en el aniversario de la Fundación.
Garantizar el flujo de la información descendente, ascendente y transversal	Incluir en la cultura organizacional la gestión del conocimiento.	Outsourcing: Contratar asesores externos	Inventariar los programas de comunicación, recursos, y conocimiento que se tiene hasta el momento y crear nuevos	Catalina Escobar, Comunicador o Asesor Externo	Encuestas, Entrevistas grupales e individuales, seguimiento, Capacitaciones, Conferencias, Talleres	A partir del 2012 pero debe tener un seguimiento permanente y una evaluación mensual. Al final del año se hace una general.
	Ser la cara ante la Junta Directiva y Asamblea de Fundadores de lo que ocurre en la Fundación y viceversa.	Informar y comunicar unilateralmente, sin embargo, se deben seguir ciertos parámetros.	Mensajes recibidos vs. Mensajes emitidos	Catalina Escobar	Correos, Boletines, Comunicados	Cada vez que sea necesario.

					Boletín bimensual, Periódico Virtual JuanFE	
--	--	--	--	--	---	--

PÚBLICO 4:

DIRECCIÓN EJECUTIVA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Implicar a toda la Fundación en el desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	Garantizar la implementación y el correcto direccionamiento del Plan Estratégico de Comunicaciones.	Junto con Presidencia, establecer las políticas en las vías y manejos de los medios y canales de comunicación que se van a utilizar para cada caso específico.	Documento: Manual de Políticas de Comunicación.	Ileana Stevenson, Marta Fanjul, María Soledad Rodríguez, Encargado de comunicaciones.	Formatos establecidos para la gestión y documentación de actividades, reportes, presentaciones, reuniones, evaluación y encuestas.	Primer trimestre del 2012
		Retroalimentar la estrategia de comunicación y darle una mejora continua a la misma.	Hacerle seguimiento a la estrategia y evaluarla periódicamente, de ser el caso, redirigirla.	Ileana Stevenson, Marta Fanjul, María Soledad Rodríguez, Encargado de comunicaciones.	Buzón de sugerencias, espacios de integración, Reuniones y Comités.	Es un proceso permanente.
		Proveer y facilitar vías para la retroalimentación.	Vías de retroalimentación existentes vs. Vías de retroalimentación utilizadas	Ileana Stevenson, Marta Fanjul, María Soledad Rodríguez, Encargado de comunicaciones.		Se implementarán junto con el Plan de Comunicaciones en el 2012.
Desarrollar y mantener el sentimiento de pertenencia en la Fundación.	Fortalecer la cultura organizacional.		Número de mensajes recibidos.			
		Velar porque cada proyecto contenga la visión, misión y apunte a cumplir los objetivos de la Fundación.	Proyectos presentados/proyectos que cumplan los parámetros	Ileana Stevenson, Marta Fanjul, María Soledad Rodríguez	Formatos, Documentos, Presentaciones.	En cada proyecto.

Proyectar una imagen positiva tanto al interior como al exterior de la Fundación.	Crear un plan de comunicación para difundir la labor de la Fundación, ejemplar, que se pueda replicar en otras partes.	Recoger las experiencias y el know-how de la Fundación y hacer un libro.		Comunicador/Asesor, Director, Gerentes, Coordinadores, Dirección Ejecutiva.		A lo largo del 2012, para el 2013.
			Medios de comunicación disponibles en la fundación vs. Medios de comunicación que las personas saben utilizar y tienen acceso permanente			
Garantizar el flujo de la información descendente, ascendente y transversal	Formalizar la gestión del conocimiento		Número de proyectos que presenten vs. Número de proyectos documentados	Comunicador/Asesor, Director, Gerentes, Coordinadores, Dirección Ejecutiva.	Capacitaciones, Creación de software, intranet, creación de formatos, reuniones. Boletín Bimensual, Periódico Virtual JuanFe.	Semanalmente.
	Habilitar herramientas de comunicación transversal en la fundación	Reuniones semanales de alineación.	Número de mensajes que emiten vs. Respuestas y retroalimentación que recibe la dirección			
	Verificar que los mensajes ascendentes y descendentes sean veraces, sensatos, claros y que contengan la información necesaria y pertinente a los públicos dirigidos		Número de mensajes que llegan a dirección ejecutiva vs. Número de mensajes que emiten			

PÚBLICO 5:

DIRECTORES Y GERENTES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
	Inculcar la visión, misión y objetivos en la cultura de los colaboradores.	Hacer de la misión, visión y objetivos algo más cotidiano y presente en las labores y actividades de la Fundación.	Número de veces que aparece la misión, visión y objetivos en relación con el número de labores y actividades que se realizan en la Fundación.	Asesores de comunicación, Comunicador, Dirección Ejecutiva	Comunicados, Cartelera, Boletines, Campañas.	En cada labor, proyecto y documento que se lleve a cabo.

Implicar a toda la Fundación en el desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	Plantear objetivos por áreas semestrales.	Divulgar a través de los diferentes medios y canales, los objetivos estratégicos de la Fundación en cada área.	Metas propuestas vs. Metas alcanzadas Metas alcanzadas vs. Procesos documentados	Presidencia, Junta Directiva, Directores (Oscar Cortés, Guiovanna Roca, Deisy Guerrero) y Gerentes. (Olga Esquivia, Verónica Villamizar, María Marquesa Pérez, Carlos Arturo Herrera)	Reuniones de equipo.	Los objetivos se plantearán cada 6 meses y se debe divulgar constantemente a lo largo de cada proyecto.
Desarrollar y mantener el sentimiento de pertenencia en la Fundación.	Alianzas estratégicas para mejorar las Comunicaciones.	Crear convenios con el SENA u otras instituciones que permitan la formación del personal y la implementación de tecnología que ayude a los procesos de comunicación.	Conocimiento antes de las capacitaciones vs. Conocimiento después de las capacitaciones.	Directores (Oscar Cortés, Guiovanna Roca, Deisy Guerrero)	Capacitaciones de cultura organizacional, Manual del Buen Gobierno	4 veces en el 2012
	Unificar y fortalecer la imagen de la fundación.	Decoración uniforme de ambas sedes.	Fotos antes y después del cambio de imagen.	Comunicador/Asesor, Talento Humano	Día de pintura, De Cartelera, De Decoración. Hacer actividades de integración.	Hacer 1 actividad cada 3 meses.
	Fomentar el trabajo en equipo y la solidaridad	Interacción y actividades culturales, sociales y deportivas dentro y fuera de la Fundación	Actividades programadas vs. Actividades realizadas	Comunicador/Asesor, Talento Humano, Coordinadores de Talleres	Actividades culturales y de integración	1 vez al mes.
Proyectar una imagen positiva tanto al interior como al exterior de la Fundación.	Estrechar lazos con los colaboradores en espacios de integración.	Conmemoración del aniversario de la Fundación y fechas especiales	Número de personas invitadas vs. Número de personas que participaron	Comunicador/Asesor, Talento Humano	Fiesta y celebración del aniversario	
	Reforzar un sentimiento de orgullo en los colaboradores.	Crear un sistema de información más eficiente en la medición de la consecución de los recursos.	Visibilidad de recursos antes y después y acceso a la información	Directores, Asesor Externo	Software, Formato	Con cada proyecto
					Boletín Bimensual, Periódico Virtual JuanFe.	

Garantizar el flujo de la información descendente, ascendente y transversal	Producir oportunamente material informativo y cuantitativo.	Documentar y ejemplificar los procesos a partir de los casos exitosos de la Fundación.	¿Todos reciben la misma información al mismo tiempo?	Directores, Gerentes, Coordinadores.	Balance Social	Anual
	Crear una cultura de retroalimentación.	Crear una red para compartir documentos que facilite el intercambio de información. Intranet o documentos compartidos. Optimizar tiempo	Creación del software	Directores, Gerentes, Asesores externos.	Intranet, Outlook	Permanente
		Crear formatos que ahorren tiempo y formalicen los procesos en cuanto a la gestión del conocimiento.	Creación de formatos	Directores, Gerentes, Asesores externos.	Intranet, formatos	Permanente

PÚBLICO 6:

**COORDINADORES,
PROFESIONALES DE LA
SALUD, EDUCADORES**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Implicar a toda la Fundación en el desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	Comprender sus funciones y deberes para la consecución de los objetivos de la fundación.	Incorporar la imagen corporativa en los diferentes documentos, informes y eventos que realicen teniendo siempre en cuenta la visión y misión.	Encuesta: comprende sus funciones y deberes en la consecución de los objetivos?	Dirección Ejecutiva, Directores, Gerentes, Encargado de Comunicaciones	Manual de inducción, Manual del buen Gobierno	Cada vez que se realice un evento o proyecto.
	Cumplir con los perfiles de cargos, procesos y procedimientos.	Se realizarán una capacitaciones en donde se buscará hacer comprender la cultura organizacional y cómo se manejan los parámetros de los	Eficiencia en el cumplimiento del cargo de la persona. Evaluación de los jefes al final del año	Encargado de cada área, Encargado de comunicaciones	Capitaciones, talleres, manuales	4 veces al año en el 2012
Desarrollar y mantener el sentimiento de pertenencia en la Fundación.	Incentivar y promover el desarrollo constante y el mejoramiento continuo de ellos para con la Fundación.	Interacción y actividades culturales, sociales y deportivas dentro y fuera de la Fundación.	Número de actividades propuestas vs. Número de actividades realizadas	Recursos Humanos, Encargados de cada área, Encargado de Comunicaciones		Una vez al mes
		Conmemoración del aniversario de la Fundación y fechas especiales				Una vez al año, en las fechas especiales establecidas.
		Reconocimiento a empleados con 5, 10, años y más en adelante en la Fundación	Realización de reconocimientos. Satisfacción del personal			Una vez al año en su aniversario.

Proyectar una imagen positiva tanto al interior como al exterior de la Fundación.	Apoyar la unificación de imagen.	Participar en las actividades propuestas por las gerencias que integren y ayuden a cambiar la imagen interna de la Fundación	Número de actividades propuestas vs. Número de actividades realizadas	Recursos Humanos, Encargado de comunicaciones		Se trabajará todo el año. Cada vez que se haga una actividad.
	Motivar a este público como vocero y representante de la JuanFe.	Incentivos y reconocimientos a quienes sobresalgan como representantes y voceros de la JuanFe.	Aumento en el rendimiento de las personas incentivadas.	Encargado de cada área		Una vez al año, en el aniversario de la Fundación.
Garantizar el flujo de la información descendente, ascendente y transversal		Programa de capacitaciones periódicas en cómo utilizar la intranet, documentos compartidos y demás instrumentos	Conocimiento actual vs. Conocimiento después de las capacitaciones	Coordinadores, Especialistas de la Salud, Educadores	Capacitaciones, Talleres, Cursos	4 veces al año en el 2012
	Ayudar a derribar barreras comunicacionales entre las sedes	Creación de nuevos medios de información.	Medios de información existentes vs. Medios de información creados	Recursos Humanos, Coordinadores, Gerentes de cada área, Encargado de Comunicaciones	Boletín bimensual, Periódico, Cartelera, Boletines, Revista JFGE.	Boletín cada dos meses, el Periódico será virtual e irá actualizando con noticias nuevas, la revista será semestral.
		Realizar informes fotográficos y fílmicos de sus actividades y eventos.	Eventos realizados vs. Eventos registrados y documentados	Coordinadores, Recursos Humanos, Encargado de comunicaciones.	Cámara, Formatos, Filmadora	Cada vez que se realice un evento o proyecto que se deba registrar.

PÚBLICO 7:

AUXILIARES, DEMÁS COLABORADORES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
<p>Implicar a toda la Fundación en el desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos.</p>	<p>Aumentar y dominar el conocimiento que tienen sobre la Fundación.</p>	<p>Conocer la misión, visión, objetivos de la fundación e historia.</p>	<p>Posición actual sobre su conocimiento de la fundación vs. Conocimiento luego de campañas</p>	<p>Coordinadores de cada área, Comunicador/Asesor</p>	<p>Manual de inducción, Historia de la JuanFe, Presentaciones, Videos.</p>	<p>Cada vez que alguien nuevo ingrese a la Fundación. A través de actividades cotidianas y campañas .</p>
	<p>Comprender cómo son valiosos en la consecución de los objetivos.</p>	<p>Queremos que se sientan parte de la fundación, en un proceso de integración permanente.</p>	<p>Sentimiento de pertenencia y lealtad.</p>	<p>Boletines, Cartelera, Campañas</p>	<p>Manual de inducción, Persona que pueda aclarar sus dudas y guiarlos.</p>	<p>Campañas trimestrales.</p>
					<p>Capacitaciones de cultura organizacional, Manual del Buen Gobierno</p>	
<p>Desarrollar y mantener el sentimiento de pertenencia en la Fundación.</p>	<p>Generar en ellos un sentido de pertenencia, lealtad y orgullo</p>	<p>Interacción y actividades culturales, sociales y deportivas dentro y fuera de la Fundación.</p>	<p>Satisfacción general en su trabajo.</p>	<p>Coordinadores de cada área, Comunicador/Asesor</p>		<p>Una vez al mes.</p>
		<p>Conmemoración del aniversario de la Fundación y fechas especiales</p>				<p>Una vez al año. En fechas especiales establecidas.</p>
		<p>Reconocimiento a empleados con 5, 10, años y más en adelante en la Fundación</p>				<p>Aniversario de la fundación.</p>

Proyectar una imagen positiva tanto al interior como al exterior de la Fundación.	Ser representantes de la JuanFe.	Ofrecer actividades extras como voluntariados y también buscando voluntarios que estén alineados con la filosofía de la Fundación.		Auxiliares, demás colaboradores	Campañas	Para que participen en los proyectos que se lleven a cabo en la fundación.	
Garantizar el flujo de la información descendente, ascendente y transversal	Ser un público siempre bien informado y actualizado de lo que sucede en la fundación.	Su responsabilidad es leer e informarse a través de los medios que se les facilite la información	Información difundida vs. Información recibida	Coordinadores de cada área, Comunicador/Asesor, Auxiliares, demás colaboradores	Boletín interno bimensual, Comunicados, Periódico interno, Revista JFGE	Cada vez que se difunda una información	
		Aportar ideas y opiniones.	A través de los medios que se les facilite, podrán aportar ideas, sugerencias, quejas o reclamos.	Número de sugerencias en el buzón, formatos recibidos con ideas.	Coordinadores de cada área, Comunicador/Asesor, Auxiliares, demás colaboradores	Buzón de sugerencias, reuniones de equipo	Las ideas se recogerán, se filtrarán y luego se pasarán a los gerentes del área para evaluar.
				Información oficial que recibían vs. Información oficial que recibe			