

U N I V E R S I D A D



DE LOS HEMISFERIOS

Facultad de Comunicación y Tecnologías de la Información

**Tema:**

Plan de Comunicación Interna para la Fundación Ayuda Familiar y Comunitaria (AFAC).

**Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Licenciatura en Comunicación y  
Tecnologías de la Información**

**Presentada por:**

Isabella López Barreto

**Tutor:**

Juan David Bernal

**Quito, julio de 2020**

# ÍNDICE

<b>1. Marco teórico:</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1. Definición del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO)</b> .....	<b>10</b>
1.1.1. Concepto de estrategia.....	11
1.1.2. Concepto de táctica .....	13
1.1.3. Concepto de acción .....	13
1.1.4. Concepto de herramientas y recursos .....	13
1.1.5. Presupuesto e indicadores.....	15
1.1.6. Responsables y metas.....	16
<b>1.2. De los tipos de estrategia de comunicación</b> .....	<b>16</b>
1.2.1. De posicionamiento.....	16
1.2.2. De persuasión.....	16
1.2.3. De sensibilización .....	17
1.2.4. De culturización.....	17
1.2.5. De branding.....	17
<b>1.3. Del marco empresarial</b> .....	<b>18</b>
1.3.1. Comunicación Corporativa.....	18
1.3.2. Comunicación interna.....	21
1.4. De los tipos de indicadores .....	25
1.5. Concepto de cultura organizacional .....	26
<b>2. Metodología</b> .....	<b>26</b>
<b>2.1. Instrumentos</b> .....	<b>27</b>
2.1.1. Cuestionario estructurado .....	27
2.1.2. Entrevista a profundidad .....	30
2.1.3. Matriz de formulación del PECO.....	30
<b>3. Interpretación y análisis de datos</b> .....	<b>30</b>
3.1. Resultados del cuestionario .....	31
<b>4. Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para la Fundación Ayuda Familiar y Comunitaria AFAC</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1. Matriz del PECO</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2. Problemas</b> .....	<b>52</b>
<b>4.3. Objetivo estratégico</b> .....	<b>52</b>
<b>4.4. Estrategia</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5. Públicos claves</b> .....	<b>53</b>
<b>4.6. Mensajes claves</b> .....	<b>53</b>
<b>4.7. Medios claves</b> .....	<b>54</b>
<b>4.8. Condicionantes</b> .....	<b>54</b>
<b>4.9. Tensores</b> .....	<b>54</b>
<b>4.10. Plan táctico</b> .....	<b>55</b>
4.10.1. Táctica 1 .....	55
4.10.2. Táctica 2 .....	58
4.10.3. Táctica 3 .....	60
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>63</b>
<b>6. Bibliografía:</b> .....	<b>64</b>

## **RESUMEN**

El plan de comunicación organizacional para la Fundación AFAC cubre el área de la institución. Para el efecto, se partirá de un diagnóstico situacional del estado de los mensajes, medios y públicos claves de la Fundación. Una vez dimensionados los problemas comunicativos, se procederá a determinar una estrategia, mediante la participación de la gerencia, los empleados administrativos y el cuerpo médico. Seguidamente, se determinarán las tácticas, acciones, herramientas, responsables, presupuestos, indicadores y calendarios respectivos para las estrategias formuladas. Como soporte teórico se utilizará la metodología del plan formulada por López, Guzmán, Aljure, Ocampo, Vives y Gálvez (2006) principalmente. Adicionalmente, se utilizará el concepto de Nueva Teoría Estratégica definido por Alberto Pérez (2015). El alcance del plan es formular la estrategia comunicativa que requiere la Fundación para mejorar su cultura organizacional y el mejoramiento de los procesos comunicacionales para el beneficio de los usuarios. Sin embargo, dependerá de la propia institución su aplicación.

**Palabras claves:** Fundación AFAC, Plan Estratégico de Comunicación, estrategia, cultura organizacional.

## **DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad de Los Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.



Isabella López Barreto

C.I. 1754997813

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios, porque sin él nada es posible, porque me ha dado la oportunidad de cumplir mis metas y porque comparto con él todas mis alegrías. A mis padres, Daniel y Ángela, a quienes nunca terminaré de agradecer, por su esfuerzo y apoyo incondicional durante todas las etapas de la vida, por imprimir en mí sus valores, y por motivarme a ser cada día mejor persona. A mi papá por su fortaleza, dedicación y amor al trabajo, por ser el mejor maestro. A mi madre, porque ella es grande, por su tenacidad y por su calor. A mi hermana Juliana, por impregnar en mí su coraje y sus ganas de comerse el mundo. A Sebastián, por su amor y cariño, por acompañarme en la construcción de mis sueños y demostrarme que todo lo que uno se propone es posible lograrlo con esfuerzo y dedicación.

A mis profesores, Juan David, Javier, Alicia, Amaia y Doménica porque gracias a su pasión diaria de enseñar y el amor a la docencia y a la comunicación tuve la oportunidad de adquirir las herramientas necesarias para mi vida profesional.

A la Universidad de Los Hemisferios y mi segundo hogar, por hacer de mi carrera universitaria una aventura llena de aprendizajes, por su formación humanística y por prepararme en el ámbito personal y profesional para poder generar cambios positivos y aportar al desarrollo de la sociedad sin dejar a un lado la ética y justicia.

## **Plan de Comunicación Interna para la Fundación Ayuda Familiar y Comunitaria (AFAC)**

Isabella López Barreto

ilopezb@estudiantes.uhemisferios.edu.ec

### **Resumen:**

El plan de comunicación organizacional para la Fundación AFAC cubre el área interna de la institución. Para el efecto, se partirá de un diagnóstico situacional del estado de los mensajes, medios y públicos claves de la Fundación. Una vez dimensionados los problemas comunicativos, se procederá a determinar una estrategia, mediante la participación de la gerencia, los empleados administrativos y el cuerpo médico. Seguidamente, se determinarán las tácticas, acciones, herramientas, responsables, presupuestos, indicadores y calendarios respectivos para las estrategias formuladas. Como soporte teórico se utilizará la metodología del plan formulada por López, Guzmán, Aljure, Ocampo, Vives y Gálvez (2006) principalmente. Adicionalmente, se utilizará el concepto de Nueva Teoría Estratégica definido por Alberto Pérez (2015). El alcance del plan es formular la estrategia comunicativa que requiere la Fundación para mejorar su cultura organizacional y el mejoramiento de los procesos comunicacionales para el beneficio de los usuarios. Sin embargo, dependerá de la propia institución su aplicación.

**Palabras Clave:** Fundación AFAC, Plan Estratégico de Comunicación, estrategia, cultura organizacional.

### **Abstract**

The organizational communication plan for the AFAC Foundation covers the internal area of the institution. For this purpose, it will be based on a situational diagnosis of the Foundation's messages, media and key audiences. Once the communication problems have been dimensioned, a strategy will be determined. Next, specific tactics, actions, tools, managers,

budgets, indicators and schedules for the strategies formulated will be presented. As theoretical support, the plan methodology formulated by López, Guzmán, Aljure, Ocampo, Vives and Galvez (2006) will be used mainly. Also, the concept of New Strategic Theory defined by Alberto Pérez (2015) will be used. The scope of the plan is to formulate the communication strategy required by the Foundation to improve its organizational culture and the improvement of communication processes for the benefit of users. However, its application will depend on the institution itself.

**Key words:** AFAC Foundation, Strategic Communication Plan, Strategy, Organizational Culture.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación aplicada tiene como objetivos la formulación de un Plan Estratégico de Comunicación para la Fundación Ayuda Familiar y Comunitaria (AFAC). Para el efecto se determinaron dos objetivos específicos, el fortalecer la cultura de la organización que le permita afianzar los principios fundacionales y seguidamente incrementar los niveles de efectividad de los medios de comunicación interna a través de la optimización de procesos y la eficiencia de los colaboradores en beneficio del servicio. A priori se advierte que las empresas de este tipo no tienen esta planificación por la observación que pude realizar en otras fundaciones similares.

La fundación AFAC es una institución dedicada a la defensa de la vida mediante la atención médica a las mujeres embarazadas de escasos recursos. Esta labor supone la consecución de fondos mediante fundraising nacional e internacional para subsidiar los gastos médicos de embarazos y partos. A pesar de que en los últimos dos años ha experimentado un cambio radical en la gestión financiera, la institución aún necesita ampliar sus ingresos para su auto sustentabilidad.

En la observación preliminar se determinó que la Fundación es muy poco conocida en la ciudad y casi nula en el país, debido a que en sus veintiocho años de historia ha concentrado su actividad únicamente en el sector de Cotocollao en la ciudad de Quito. En el último año gracias a las inversiones y al área administrativa, la Fundación está preparada para llegar a un mayor público de la capital, por lo que requiere de un plan de comunicación estratégico.

En cuanto a la cultura organizacional a partir de la entrevista realizada a la Directora Ejecutiva de la Fundación, debido a las avanzadas edades del cuerpo médico se les dificulta la comunicación digital. El nivel de educación del cuerpo administrativo en promedio está en segundo nivel y no presentan habilidades comunicativas para mejorar su trabajo.

Por esta razón, se pretende fortalecer la cultura organizacional que le permita afianzar sus principios fundacionales e incrementar los niveles de efectividad de la comunicación interna a través de procesos y la eficiencia de los colaboradores en beneficio del servicio.

## **1. Marco teórico:**

Para dar soporte a la investigación, estos son los autores que inicialmente se trabajarán. Sin embargo, a la medida que se vaya desarrollando la investigación se podría enriquecer el marco teórico.

En el año 2011 se publicó el libro, Comunicación Empresarial: plan estratégico de comunicación organizacional por un grupo de expertos liderados por López con el apoyo de Guzmán, Ocampo (2011), Gálvez y Vives (2011), entre otros. El libro se realizó como respuesta a la ausencia de una herramienta práctica que ofreciera la metodología de un plan de comunicación, debido que hasta ese momento, se encontraban en la literatura especializada textos como los de Villafañe, Garrido (2004), Nosnik (2003), Massoni (2007) y Collado (2010), entre otros, que aunque proponían la necesidad de la comunicación como una solución a los problemas de la cultura y posicionamiento organizacional, no establecían técnicas específicas para su desarrollo.

### **1.1. Definición del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO)**

Un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional es el desarrollo de estrategias que tienen como objetivo el fortalecimiento de la comunicación dentro de una organización que, a su vez, le permita alcanzar los objetivos de la organización.

Para realizar una planificación de carácter estratégico es necesario seguir un patrón de investigación previo para que este tenga resultados favorables. En principio, se debe tener conocimiento de la organización y hacer un diagnóstico de la institución. Este análisis

determinará las necesidades de comunicación. Finalmente, se planteará una o varias estrategias que encuentren las soluciones que se requieren y, para ello, se propondrán los públicos, las tácticas, acciones, herramientas, recursos, presupuesto e indicadores que se van a utilizar para potencializar la capacidad comunicativa y estratégica de la institución.

A criterio de Angulo:

El componente estratégico requiere un proceso de análisis y planificación de acuerdo a objetivos técnicos, políticos y comunicacionales; y que además establece indicadores para la medición de resultados. (Angulo, 2017:37)

Según plantean Gálvez y Vives (2006), para definir correctamente la planificación debe existir una matriz del mando del plan que detalle:

1. “ Los objetivos del plan
2. Los públicos o audiencias específicos
3. Las estrategias que responden a cada objetivo
4. Las acciones y tácticas que pertenecen a las estrategias
5. Los indicadores de medición
6. Los medios de comunicación que serán utilizados
7. Las herramientas necesarias para implementación
8. Las áreas y cargos responsables
9. Y el presupuesto del plan”

Es necesario que exista una alineación entre el plan de comunicaciones con el objetivo estratégico de la organización.

### **1.1.1. Concepto de estrategia**

La estrategia es una idea, un concepto abstracto en el que se define lo que se aspira a que un grupo de personas hagan, sin que ellas radicalmente sean conscientes de ello. En otras palabras, es una habilidad con la que se pretende hacer que una persona actúe de cierta manera sin que en el fondo sepa el porqué, cómo o para qué lo hace. El diseño de la estrategia contempla un proceso amplio de semiosis que incluye la definición de públicos, frente a los cuales se deben señalar las estrategias, las tácticas, los productos y activaciones y a su vez frente a ellos, la medición cualitativa y cuantitativa, que al final permitirá determinar si los objetivos institucionales se cumplieron o no. (Angulo,2017:38)

El uso de la estrategia en la historia se ha llevado al campo militar, educativo, administrativo, publicitario, político, empresarial y deportivo. La estrategia ha significado la operación de toma de decisiones en estos ámbitos que implican las relaciones humanas. En la era de la digitalización y globalización la estrategia cada vez se enfrenta con nuevos retos y demandas que le exigen mayor disciplina, practicidad e innovación. “La estrategia está cada vez más ligada a la emergencia y a la experimentación, pues la innovación se ha colocado en el núcleo del entramado empresarial y social” (Vargas, 2017:36).

Hay diferentes grupos de estrategia que se debe identificar al grupo al cual se quiere llegar, dominar o verlo como un propósito para lograr. Hay estrategias de carácter online y offline que, hoy en día es muy importante diferenciarlas. Estamos seguros de que hoy en día el mundo está conectado al mundo virtual de la tecnología. Sin embargo, hay estrategias que deben alinearse a un tipo de público que, no necesariamente está al alcance de la conectividad.

“La estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados”<sup>1</sup>

### **1.1.2. Concepto de táctica**

Las tácticas que se plantean van alineadas directamente a la estrategia y deben contar con un discurso unificado. Son las fases, momentos, movimientos y etapas que definen cómo se va a operar o implementar la estrategia de comunicación. Es el modo de emplear una acción. Una táctica existe cuando la estrategia está definida y debe ser dirigida para su cumplimiento. En conclusión, la táctica busca los medios para poner en marcha una estrategia, deben ser clasificadas, al igual que las estrategias de comunicación.

### **1.1.3. Concepto de acción**

Las acciones son tareas que deberán ser desarrolladas por los miembros del grupo de personas o equipo de colaboradores para responder a los objetivos de la estrategia dentro de cada una de las tácticas preestablecidas. Las acciones comunicativas podrán ser observadas en la rutina diaria de las empresas y de esta manera se ejecutarán cada una de las tácticas y acciones de la estrategia.

### **1.1.4. Concepto de herramientas y recursos**

Las herramientas son las piezas de comunicación audiovisual, visual, estático, publicidad, entre otros, que contribuyen a que las acciones de las tácticas cumplan su cometido en el marco de

---

la estrategia. La utilización de estos medios de comunicación genera ventajas como: visibilidad, competitividad, interacción, potencian valores y mejoran la reputación de la empresa. “Existen herramientas convencionales y no convencionales. Las primeras, son las que se conocen como tradicionales en la comunicación como son los boletines, las carteleras, las reuniones, etc. Las no convencionales dependes de la creatividad y de las formas creativas de dar divulgación de las acciones a realizar. ” (Aguilera: 2007:67)

“Las empresas como grupos humanos que son, no pueden situarse de esta necesidad. A través de la comunicación no solamente se dan a conocer ellas mismas, con sus características y reseñas personales, sino tratan de convencer al receptor (...), en este contexto, la producción audiovisual es considerada como un proceso complejo de comunicación y persuasión masiva” (Dorado y García cit. por Jiménez, 2015: 32)

Los recursos se desprenden del talento humano dentro de una estrategia empresarial y a su vez, la tecnología, que complementa la gestión de las acciones. Para la implementación de la estrategia se pueden utilizar recursos tecnológicos o no, teniendo en cuenta todos los aspectos anteriores mencionados.

Hay varias herramientas o medios de comunicación. A continuación, se reproduce la cita de Darío Ramos en su extracto Medios de comunicación en las organizaciones, en el texto “Comunicación en las organizaciones”, de Carlos Fernández Collado:

- a) Teléfono
- b) Fax
- c) Correo electrónico
- d) Redes sociales
- e) Teleconferencia

- f) Radio
- g) Cartas, instrucciones por escrito
- h) Videos y películas
- i) Buzón de opiniones
- j) Tableros de noticias
- k) Reportes escritos
- l) Boletines informativos
- m) Manuales de inducción al personal
- n) Revistas y periódicos internos
- o) Circulares
- p) Reuniones
- q) Entrevistas
- r) Discursos

#### **1.1.5. Presupuesto e indicadores**

El presupuesto será realizado por el Dircom en cuanto se analice el costo de todas las piezas de comunicación que se necesitarán para la implementación de la estrategia y la ejecución del todo el plan estratégico. El costo incluirá todos los recursos y herramientas que se utilicen en el plan de comunicación estratégico.

Los indicadores son las formas de correlacionar las variables, definición de fórmulas, y alcance de la medición. Se deben incorporar una serie de indicadores al plan estratégico para especificar la relevancia y el alcance del indicador. Existen indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, entre otros que pueden utilizarse para medir al público de gestión.

### **1.1.6. Responsables y metas**

El responsable es el equipo encargado del desarrollo e implementación del plan de comunicación estratégico. Este equipo líder puede ser interno o externo a la empresa. El departamento de comunicación de la organización tiene la capacidad para la ejecución y realización de un plan.

Los objetivos y metas son definidos por periodos, es decir, el equipo que desarrolla el plan tiene predeterminado un calendario de las acciones de las tácticas, elaboración de cronogramas de trabajo, en la que se define el tiempo y espacio de las mismas. Es el periodo en el que se va a realizar la estrategia dependiendo de la urgencia y la necesidad.

En estos cronogramas los responsables de cada táctica determinan la fecha de inicio, fecha de terminación, fecha máxima de terminación de las acciones y deben evaluar los diferentes escenarios con el objetivo de prevenir los imprevistos.

## **1.2. De los tipos de estrategia de comunicación**

### **1.2.1. De posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento busca generar un reconocimiento de las personas con un determinado mensaje, marca o idea en el imaginario colectivo de una comunidad o público de interés. Posicionamiento se refiere a tener un espacio específico de alta notoriedad dentro de una comunidad específica de consumidores.

### **1.2.2. De persuasión**

Persuadir es una estrategia que busca cambiar un comportamiento específico en las personas, incitándolos a que consuman un producto en vez de otro; o para que opte por una idea y no otra.

“La actividad estratégica de la comunicación en organizaciones se ha vinculado con las relaciones públicas planteada como “la industria de la persuasión” (Barquero, 2005)

### **1.2.3. De sensibilización**

La estrategia de sensibilización busca estimular el sentimiento de las personas en relación con un problema social en específico para que tomen conciencia.

### **1.2.4. De culturización**

La estrategia de culturización busca principalmente que el público de interés conozca un tema en específico. Generar aprehensión de hábitos comunicativos, por ejemplo, la utilización de un determinado mensaje; o un comportamiento social ciudadano; o un comportamiento deportivo. Culturizar en el sentido de que pretende generar en las otras personas el desarrollo de nuevos hábitos o el cambio de malos hábitos por los buenos. Dentro de una empresa es necesario crear una cultura, en donde los miembros adquieran una identidad propia y acorde con ello puedan realizar sus tareas favorablemente.

### **1.2.5. De branding**

La estrategia de branding tiene relación con el primer tipo de estrategia, el branding, muy utilizado actualmente, es la búsqueda de una posición o reconocimiento en las mentes del público de la mejor marca.

## **1.3. Del marco empresarial**

### **1.3.1. Comunicación Corporativa**

La comunicación corporativa es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza dentro del sistema de la organización. El buen uso de la comunicación ayudará a que los ideales y objetivos de la empresa sean eficazmente informados a cada uno de los empleados y stakeholders de dicha organización. El principal objetivo de esta acción comunicativa es que todas las partes y equipos dentro de la institución estén alineados en cuanto a la información general y noticiosa relevante de su alrededor. (Comunicación Empresarial - Estudio de Comunicación, 2016)

Autores como Kreps (1990), Van Riel (1997), Scheinsohn (1996), han definido la comunicación corporativa como un modelo de mensajes que se comparten entre los miembros de la organización, fomentando así la interacción humana. Cada comunicado debe tener como contenido clave información relevante en cuanto a la identidad de la corporación. La interactividad que ocurre en el momento de la transmisión de información intenta sistematizar la personalidad, identidad e imagen en un todo coherente.

“La comunicación organizacional es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella” (Lucas, 1997)

#### **1.3.1.1. Funciones**

Dentro y/o fuera de la organización la gestión comunicación cumple con la función de mantener a los diferentes equipos estén adecuadamente informados de las decisiones

tomadas o futuras, y de los cambios que se realizarán, para que se desenvuelvan de manera eficaz y eficiente dentro de sus labores. De la información brindada surgen nuevas actitudes y aptitudes del empleado, como la motivación por el trabajo, el optimismo, la eficacia, el trabajo en equipo, solución de problemas, etc., aportarán también a la cultura de la organización. (Ramos, 1995: 17)

Cada equipo tiene un rol, las tareas están divididas para efectivizar el tiempo y mejorar la calidad de trabajo. Según Ramos (1995), hay cuatro áreas importantes en donde la comunicación efectiva es indispensable para la buena gestión de la empresa.

#### 1.3.1.1.1. Función de la comunicación en recursos humanos

La función de recursos humanos es el apoyo en la gestión de reclutar personal, su tarea es seleccionar y traer a la empresa los mejores talentos a la organización. Dentro de las funciones de la comunicación más importantes a la hora de reclutar nueva persona según Ramos (1995) están:

- a) Diseño de folletos sobre la organización.
- b) Establecimiento de relaciones con fuentes de incorporación.
- c) Organización de visitas a la institución.
- d) Organización de conferencias en centros educativos.
- e) Publicación de boletines en periódicos o medios de comunicación.

#### 1.3.1.1.2. Función de la comunicación en la dirección financiera

La función de la dirección financiera es obtener, retener y buscar fondos para la supervivencia de la institución su acción comunicativa reside en la relación con los bancos,

accionistas, inversores y otras entidades financieras. Los miembros deben tener conocimiento de:

- a) Situación financiera en general.
- b) Productos y servicios.
- c) Actividades de investigación.
- d) Situación de la comunicación comercial o de marketing.
- e) Situación de las relaciones laborales.

#### 1.3.1.1.3. Función de la comunicación de dirección

El principal objetivo de un director de comunicación es hacer cumplir los plazos establecidos del plan estratégico. Su deber principalmente es que los empleados, colaboradores y todo el personal interno comprenda la estrategia de la empresa y se alineen a la misión y visión de la misma.

Las obligaciones del Dircom son:

- a) “Localización de las funciones de la comunicación en la organización
- b) Diseño de los procesos de comunicación
- c) Coordinación del proceso de comunicación
- d) Evaluación de la estrategia de comunicación” (Dircom, 2019)

#### 1.3.1.1.4. Función de la comunicación de marketing

Su función parte de un diagnóstico de las necesidades de la empresa. Una vez definidos estos, se realizarán campañas que adopte las políticas de estrategia comercial que se encuentra en el plan de comunicación de la institución. Su término de comunicación de

marketing incluye la comunicación directa, causa, relacional social, etc., marketing y la gestión comercial buscará ventas en beneficio de la organización.

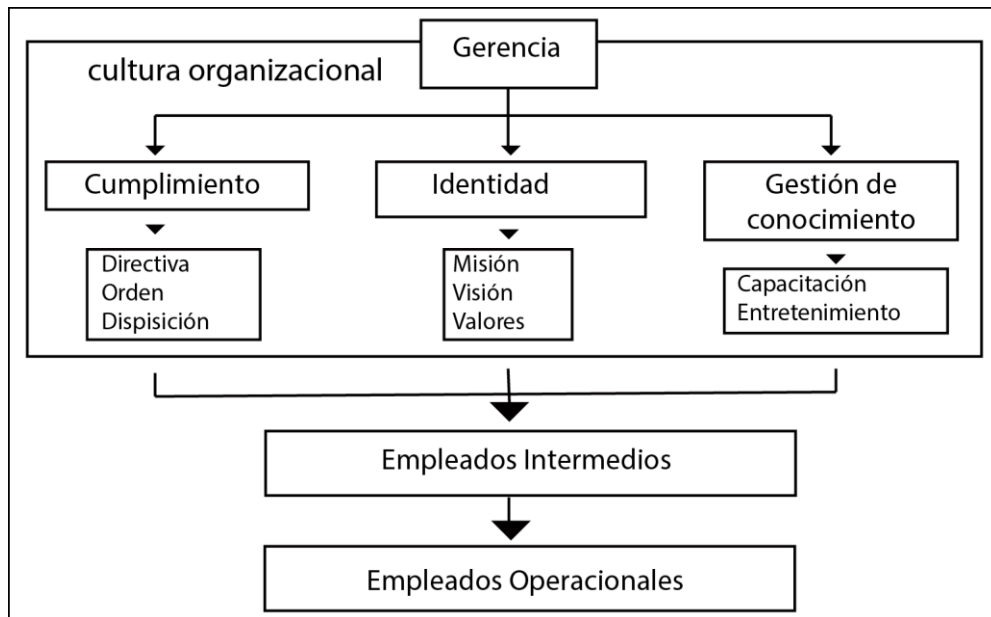
### **1.3.2. Comunicación interna**

Según Aljure (2015), la comunicación interna está dividida en tres formas. Comunicación descendente, ascendente u horizontal. Estas formas corresponden a la disposición de la gerencia y a la participación existente en las decisiones y el flujo de información.

#### **1.3.2.1. Comunicación descendente**

“La comunicación descendente se encarga de la comunicación del orden del desarrollo de tareas, roles y funciones de cada individuo dentro de la organización. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar.” (López, 2015).

Tabla 1. Comunicación descendente.

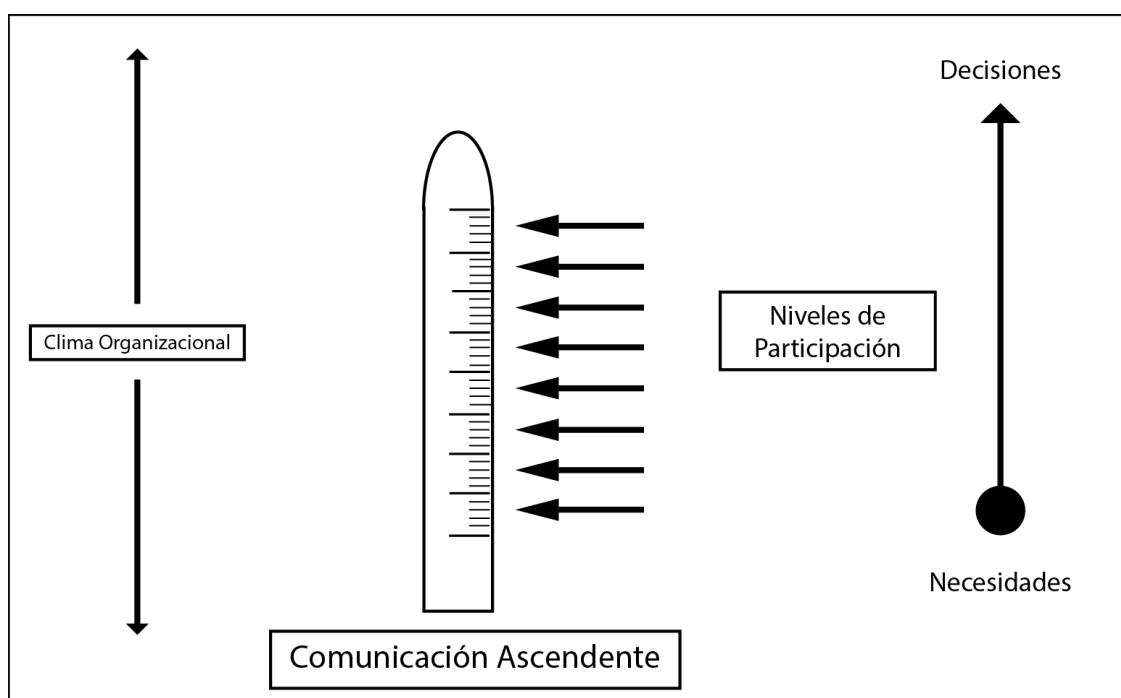


Fuente: (López, 2015).

### 1.3.2.2. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente, en donde se muestra que la participación de los miembros en las decisiones es un indicador de mejoría en la acción comunicativa.

Tabla 2. Termómetro de comunicación ascendente



Fuente: (López, 2015).

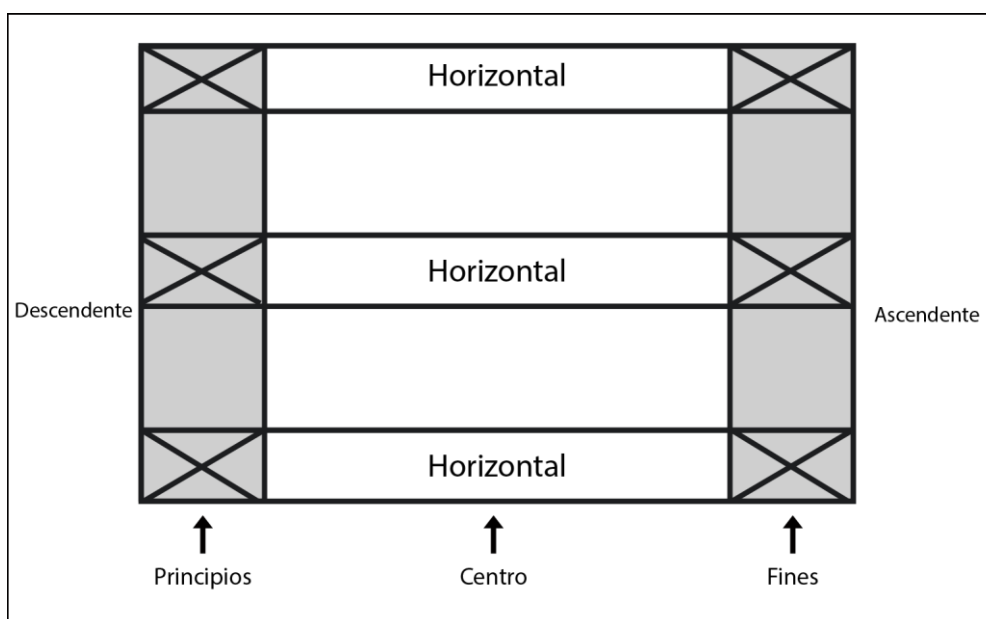
“La comunicación ascendente regula el clima organizacional de la organización (...) la participación de los empleados en las decisiones de la organización se ha visto como una amenaza a los intereses de la gerencia y los accionistas. Sin embargo, debe dársele el talante necesario que permita y estimule la convivencia significativa de las personas, donde la realización personal sea el fin de la propia organización” (Aljure, 2015: 52)

### 1.3.2.3. Comunicación horizontal

Como explican López (2015) y Aljure citando a López (2015), la comunicación horizontal está compuesta por las columnas de la organización, los principios y fines. Son estos contrafuertes quienes sostienen la estructura interna de las comunicaciones. Es allí, donde se observa la vivencia de la atmósfera organizacional. En ella se respira la vida y la dinámica de la empresa.

“Esta comunicación se comporta como el sistema de amarres de una construcción, donde el movimiento secuencial de una columna es seguido por el movimiento armónico de las demás columnas y vigas” (López, 2007:53)

Tabla 3. Función de la comunicación horizontal. Sistema de amarres de concreto



Fuente: (López, 2015).

El reto de la etapa de la identificación de indicadores de medición nos indica el comportamiento de las variables frente a los factores de éxito. Los resultados que arrojen los indicadores deben satisfacer los requerimientos de información y contribuir a la toma de decisiones.

## **1.4. De los tipos de indicadores**

### **1.4.1. Indicadores de eficiencia**

La eficiencia es un indicador que muestra el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles frente a los resultados de las actividades puntuales. “Un Plan Estratégico de Comunicación en una organización puede identificar indicadores de eficiencia relacionados con una actividad específica como la elaboración de boletines para establecer vínculos con proveedores y personal interno de la organización.” (López (et al), 2015)

### **1.4.2. Indicadores de eficacia**

La eficacia muestra el grado de aprovechamiento de los recursos, informa si se cumple a cabalidad los objetivos planteados. Un ejemplo de indicador de eficacia es la participación de la información considerada estratégica de contenido de boletines o mensajes de la organización.

### **1.4.3. Indicadores de efectividad**

Los indicadores de efectividad ayudan a saber si el método utilizado es el mejor para el cumplimiento de objetivos. “Para saber si el mensaje enviado es aceptado por la audiencia y si este lo utiliza como información pertinente frente a futuros pedidos de materia prima,

debemos acudir a otra herramienta que nos aporte información” (López (et alt), 2015). Por ejemplo, un indicador de efectividad es el nivel de pertinencia del boletín.

### **1.5. Concepto de cultura organizacional**

La cultura corporativa es un elemento intangible pero esencial dentro de una organización que tiene su origen en la personalidad institucional. Los elementos que la constituyen son la misión visión y los valores o las creencias que crean un marco de referencia dentro del comportamiento y la conducta de los miembros de una organización. Pero su cultura no debería manifestarse solamente a nivel conductual, sino también a nivel estructural, simbólico y material. (Lucas, 2007)

## **2. Metodología**

Para la formulación del plan de comunicación se utilizarán dos tipos de metodología: la primera en relación con el diagnóstico de comunicación, de carácter cualitativa exploratoria para determinar la efectividad de los medios, los mensajes y los públicos internos que se vienen utilizando en la fundación AFAC, en su propósito de consolidar su cultura organizacional; la segunda tiene que ver con la planificación metódica y sistemática del Plan de Comunicación que se va a sugerir a dicha institución para su respectiva implementación siguiendo el método de Aguilera, López y Vives (2007).

## 2.1. Instrumentos

### 2.1.1. Cuestionario estructurado

Se aplicará un cuestionario estructurado al 100% de los empleados (20) para determinar su percepción sobre la comunicación y su papel en la conformación de la cultura organizacional.

#### 2.1.1.1. Cuestionario para empleados de AFAC- Fundación Ayuda Familiar y Comunitaria

**Objetivo:** Determinar la percepción de los empleados de AFAC- sobre el clima laboral y los niveles de efectividad de la comunicación interna, para fortalecer la cultura organizacional.

Nombre	
Edad	
Sexo	
Cargo	
Antigüedad	

#### Clima laboral

Califique de la siguiente manera las siguientes preguntas: 0= NS/NR, 1=nada, 2, casi nada, 3=medianamente, 4= casi toda, a 5=totalmente

1. ¿Qué tanto conoce los siguientes aspectos de la Fundación AFAC?

	1	2	3	4	5
Misión					
Visión					
Valores					
Servicios que ofrece					

Califique de la siguiente manera las siguientes preguntas: 0= NS/NR, 1=nada satisfecho, 2, casi nada satisfecho, 3=medianamente satisfecho, 4=satisfecho , a 5=muy satisfecho

2. ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted en relación con los siguientes aspectos de su trabajo?

	1	2	3	4	5
Motivación					
Remuneración					
Trabajo en equipo					
Horarios					
Lugar de trabajo /oficina					
Recursos / herramientas					
Trato personal					

### Comunicación Interna

En su opinión, califique la comunicación interna de AFAC en relación con los mensajes que recibe, utilizando la siguiente escala: 0= NS/NR, 1=nunca, 2, casi nunca, 3=a veces, 4= casi siempre, a 5=siempre

### Mensajes

3. ¿Las instrucciones para realizar su trabajo que se emiten desde las diferentes áreas son claras?

	1	2	3	4	5
Directorio					
Dirección médica					
Dirección administrativa					
Médicos					
Enfermeras					
Personal administrativo					
Servicios generales					

4. ¿Las instrucciones para realizar su trabajo que se emiten desde las diferentes áreas son oportunas?

	1	2	3	4	5
Directorio					
Dirección médica					
Dirección administrativa					
Médicos					
Enfermeras					
Personal administrativo					
Servicios generales					

5. ¿Las instrucciones para realizar su trabajo que se emiten desde las diferentes áreas mantienen el tono amable acorde con los valores de la Fundación?

	1	2	3	4	5
Directorio					
Dirección médica					
Dirección administrativa					
Médicos					
Enfermeras					
Personal administrativo					
Servicios generales					

### Medios

En su opinión, califique la comunicación interna de AFAC, en relación con los medios disponibles, utilizando la siguiente escala: 0= NS/NR, 1=nada eficiente, 2, poco eficiente, 3=parcialmente eficiente, 4= eficiente, a 5=Muy eficiente

6. ¿Qué tan eficientes son los medios de comunicación interna utilizados por AFAC?

	1	2	3	4	5
Carteleras					
Mail					
Chat					
Página web					
Memorandos					

### 2.1.2. Entrevista a profundidad

Se practicarán entrevistas a profundidad a la Directora Ejecutiva y Director Médico para determinar los propósitos institucionales de la cultura organizacional de AFAC.

### 2.1.3. Matriz de formulación del PECO

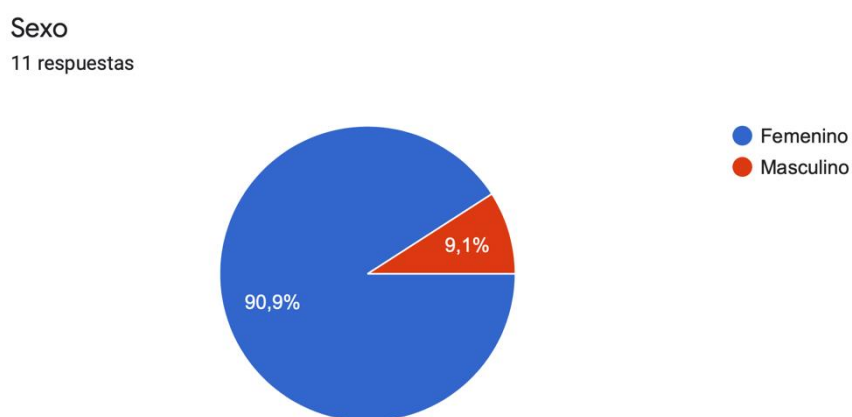
Esta matriz consiste en formular de manera sistemática el plan de comunicación organizacional el cual permite un seguimiento efectivo para su gestión.

Título del PECO		
Misión		
Visión		
Valores Corporativos		
Direccionamiento estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo de comunicaciones

## 3. Interpretación y análisis de datos

### 3.1. Resultados del cuestionario

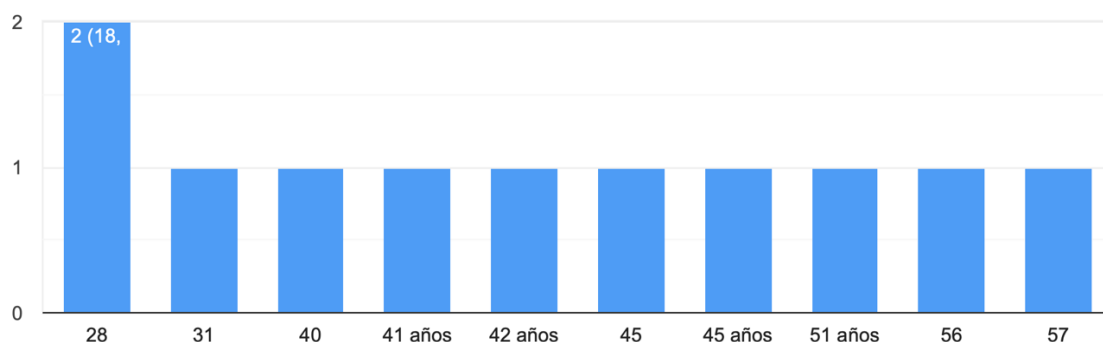
En el siguiente apartado se mostrarán los resultados del cuestionario aplicado a los empleados, de los cuales contestaron 11 para determinar su percepción sobre la comunicación y su papel en la conformación de la cultura organizacional. Las personas pertenecen de las siguientes áreas u ocupan estos cargos: Administrativo, Asistente Administrativo, Auxiliar Administrativo, Médico Residente, Obstetriz, Auxiliar de Enfermería y Lavandería.



En este gráfico se puede observar que, de las once respuestas obtenidas, el 90.9% eran de sexo femenino y el 9.1% de sexo masculino.

### Edad

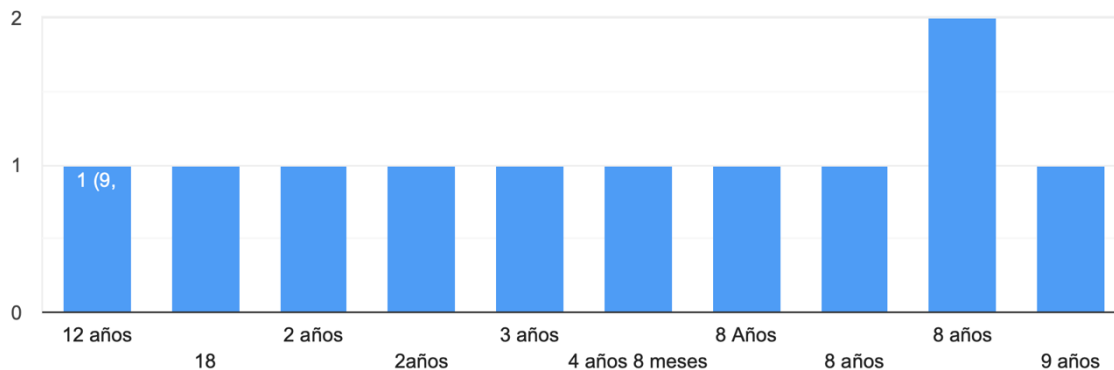
11 respuestas



Las personas que respondieron la encuesta tienen una edad promedio de 42 años. Dos personas tienen 28 años y una persona tiene 57 años, siendo la edad más avanzada.

### Antigüedad en la Institución

11 respuestas



La antigüedad promedio de los empleados dentro de la institución es de 7 años aproximadamente.

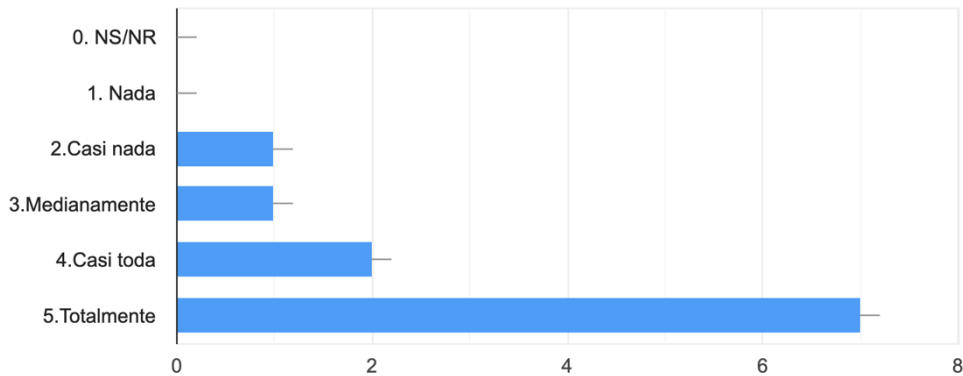
La persona que menor tiempo lleva trabajando en la fundación lleva 2 años y las que más tiempo han trabajado allí, 18, 12 y 8 años.

### Clima laboral

**¿Qué tanto conoce los siguientes aspectos de la Fundación AFAC?**

### Misión de AFAC

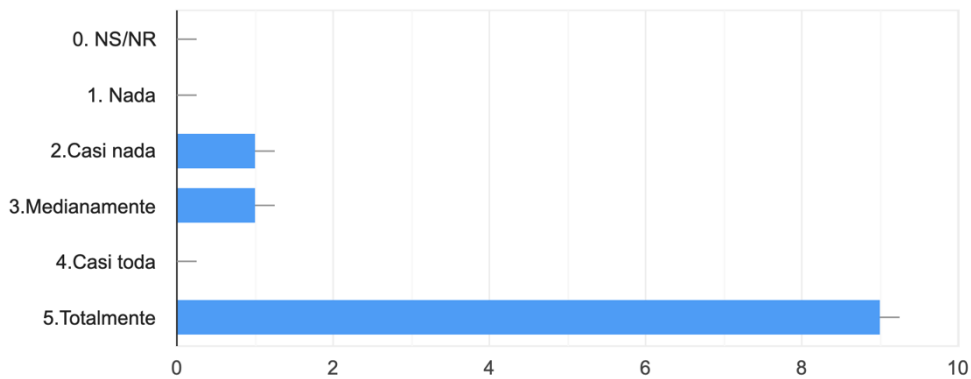
11 respuestas



De los 2 trabajadores que llevan menos tiempo en la institución (2 años) respondieron que conocen casi nada y medianamente la misión de AFAC. Las personas que contestaron que conocen totalmente este aspecto, son las personas que llevan más tiempo en la institución a excepción de 2 personas que contestaron que conocen casi toda la misión.

### Visión de AFAC

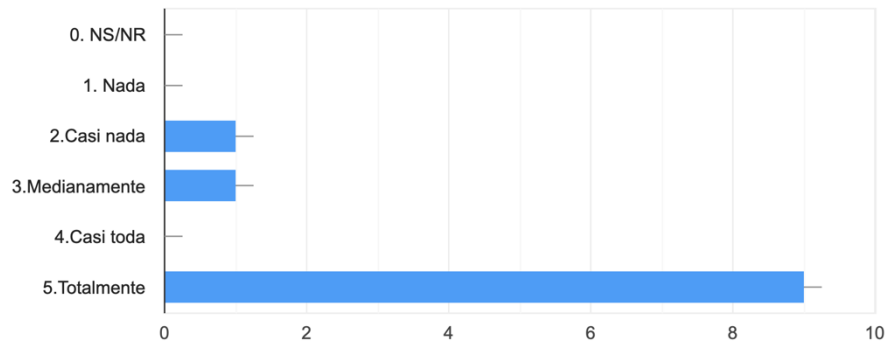
11 respuestas



Con respecto a la visión de la institución, una de las personas que respondió que no conoce casi nada de la visión de AFAC es la que menos tiempo lleva trabajando en la institución. Además, una de las personas que lleva 18 años trabajando allí contestó que conoce medianamente la visión. Los nueve trabajadores restantes conocen totalmente la visión de AFAC.

### Valores que promueve AFAC

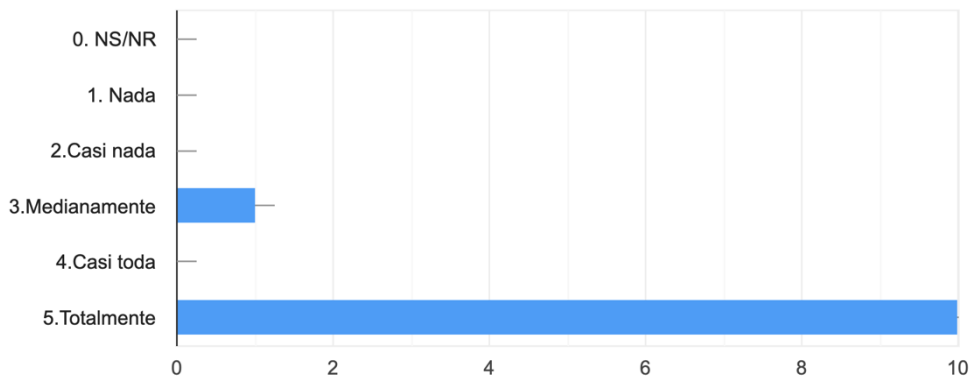
11 respuestas



De igual manera, la persona que menos tiempo lleva trabajando en AFAC contestó que no conoce casi nada de los valores que promueve AFAC y la persona que lleva 18 años trabajando allí los conoce medianamente. Los nueve trabajadores restantes concen totalmente los valores que promueve AFAC.

### Servicios que ofrece AFAC

11 respuestas

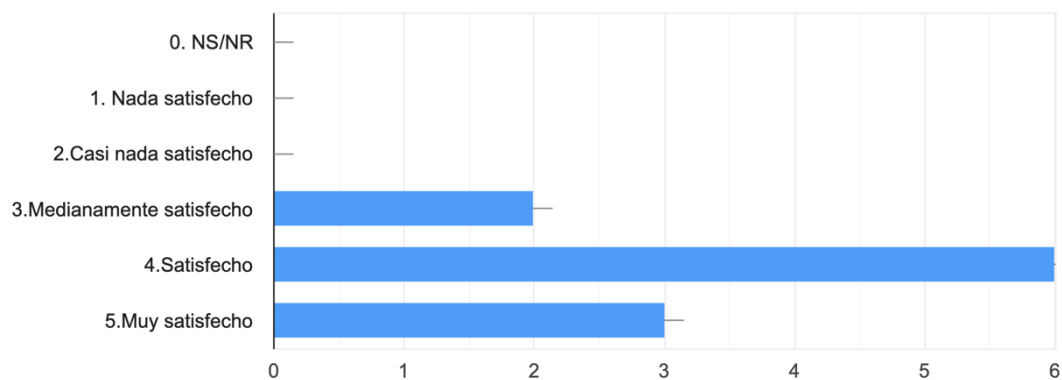


De los empleados de AFAC, diez respondieron que conocen totalmente los servicios que ofrece AFAC a sus clientes y una persona conoce medianamente los servicios, coincidiendo con que es la persona que menos tiempo lleva trabajando en AFAC.

## ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted en relación con los siguientes aspectos de su trabajo?

### Motivación en el trabajo

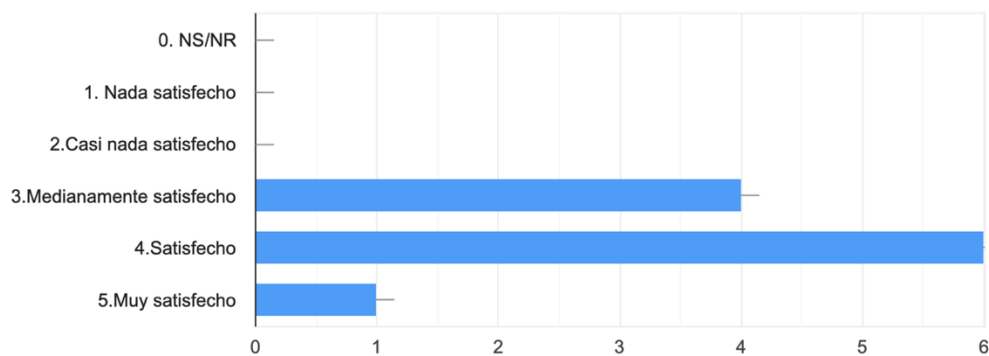
11 respuestas



Tres miembros de AFAC están muy satisfechos con la motivación que se les brinda en la organización para realizar su trabajo, seis de ellos están satisfechos y tres están medianamente satisfechos.

### Remuneración

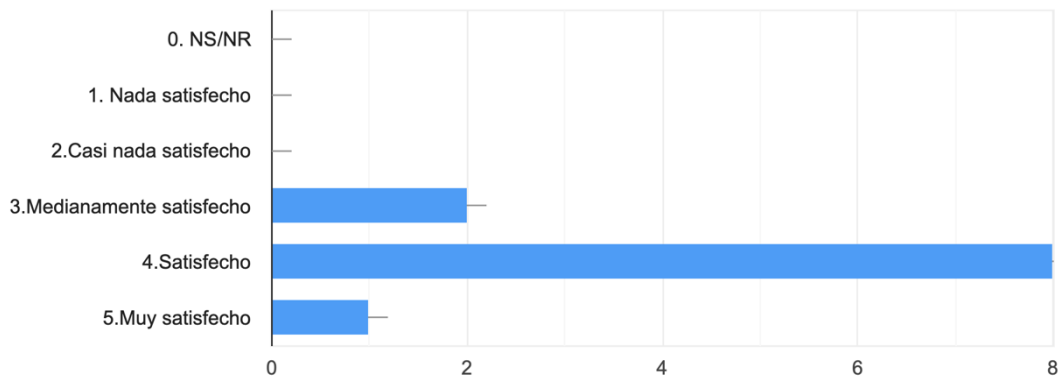
11 respuestas



Un empleado de AFAC está muy satisfechos con la remuneración de parte de la organización por realizar su trabajo, cuatro de ellos están satisfechos y cuatro están medianamente satisfechos.

### Trabajo en equipo

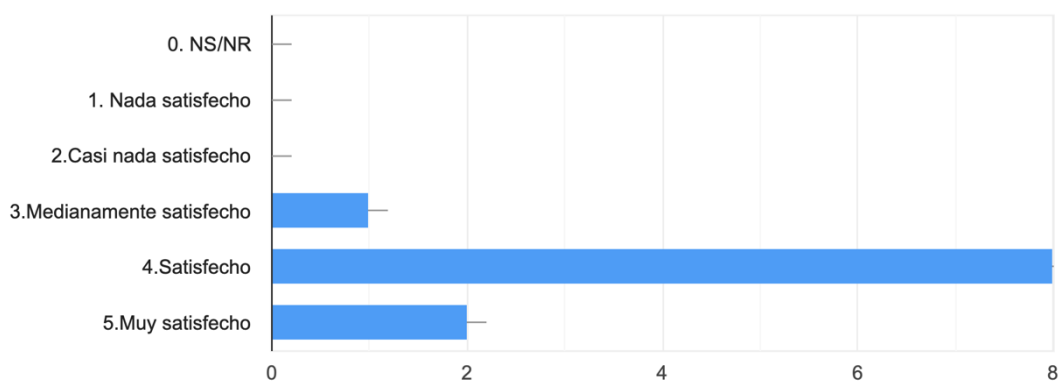
11 respuestas



Un empleado de AFAC está muy satisfecho con el trabajo en equipo que se realiza en la organización, ocho de ellos están satisfechos y dos están medianamente satisfechos.

### Horarios de trabajo

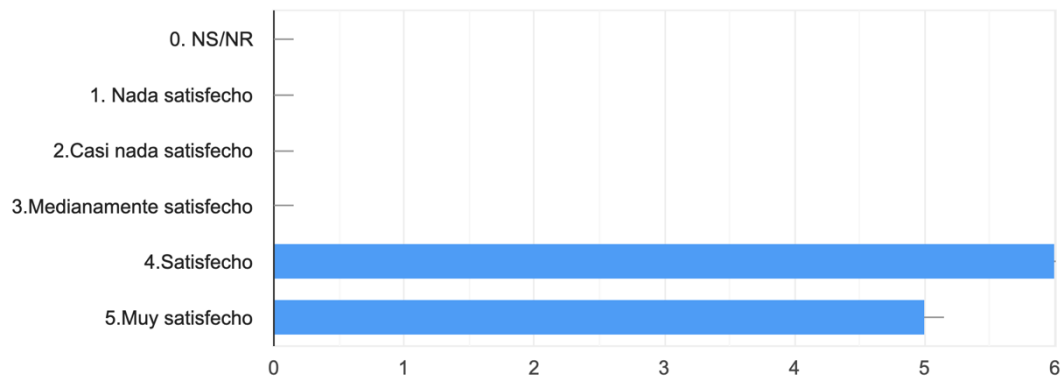
11 respuestas



Con respecto a los horarios de trabajo, dos empleados de AFAC están muy satisfechos con el horario, ocho de ellos están satisfechos y uno está medianamente satisfecho.

### Lugar de trabajo

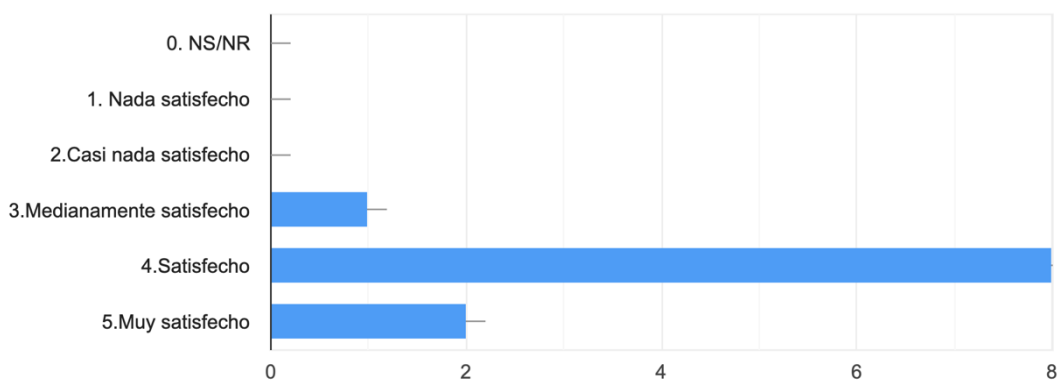
11 respuestas



Con respecto al lugar de trabajo, cinco empleados de AFAC están muy satisfechos y seis de ellos están satisfechos.

### Recursos para trabajar

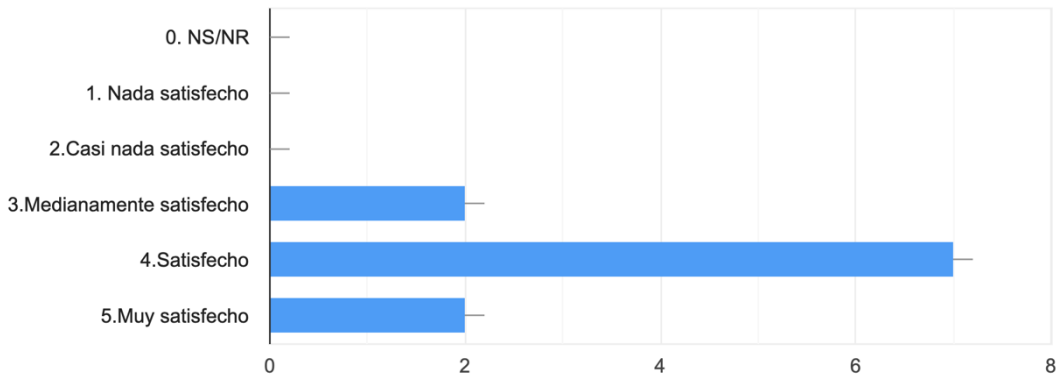
11 respuestas



Dos empleados de AFAC están muy satisfechos con los recursos que la Fundación le brinda para trabajar, ocho de ellos están satisfechos y uno está medianamente satisfecho.

### Trato personal

11 respuestas



Dos empleados de AFAC están muy satisfechos con el trato personal de parte de la Fundación, seis de ellos están satisfechos y dos está medianamente satisfecho.

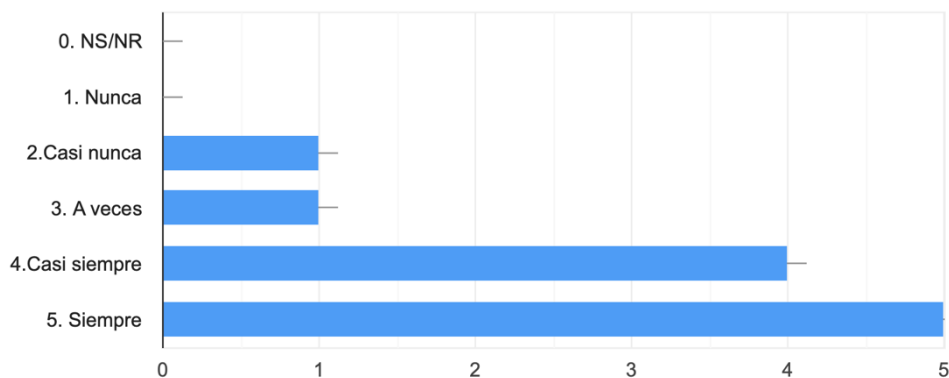
### Comunicación Interna

#### *Mensajes*

3. ¿Las instrucciones para realizar su trabajo que se emiten desde las diferentes áreas son claras?

#### Directorio

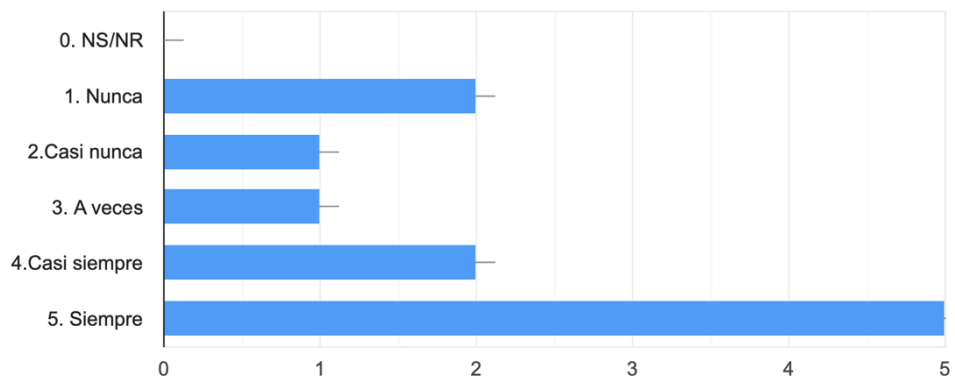
11 respuestas



Cinco empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte del Directorio para realizar su trabajo siempre son claras, cuatro respondieron casi siempre, uno a veces, y otro casi nunca.

### Dirección médica

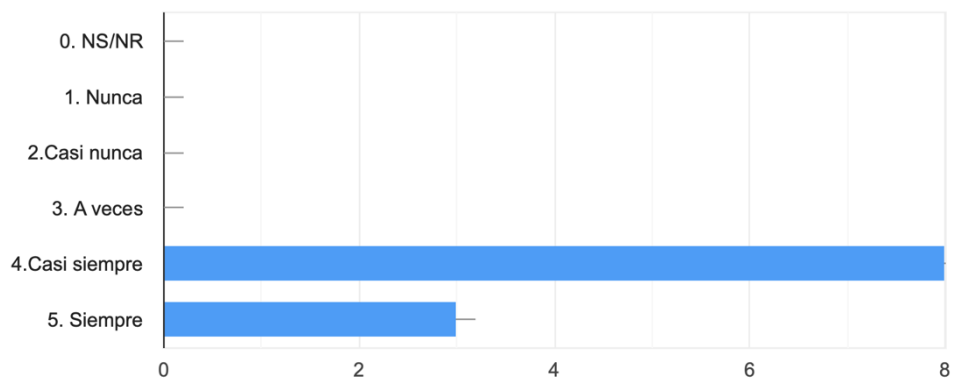
11 respuestas



Cinco empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte de la Dirección Médica para realizar su trabajo siempre son claras, cuatro respondieron casi siempre, uno a veces, y otro casi nunca.

### Dirección administrativa

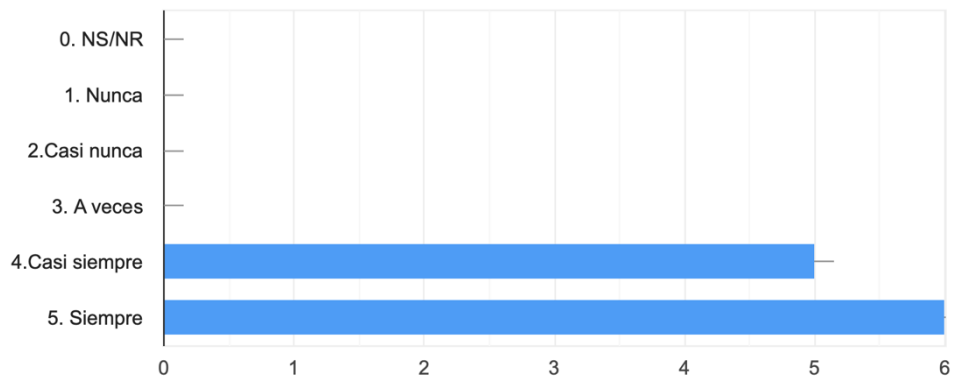
11 respuestas



Tres empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte de la Dirección Administrativa para realizar su trabajo siempre son claras, ocho respondieron casi siempre.

### Médicos

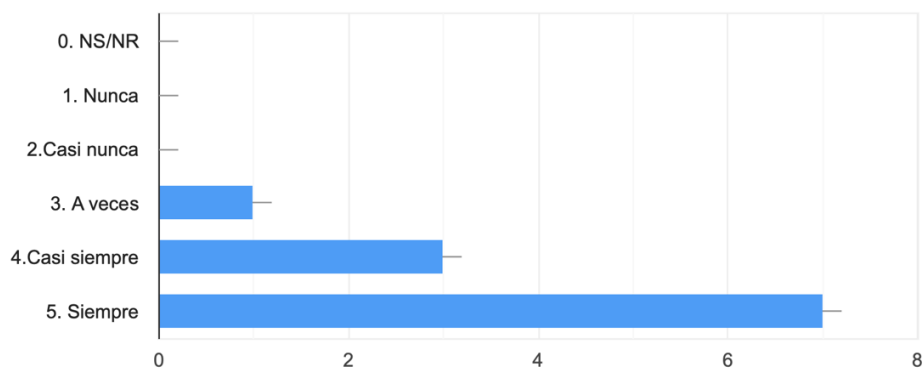
11 respuestas



Seis empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte de la Dirección Médica para realizar su trabajo siempre son claras, cinco respondieron casi siempre.

### Enfermeras

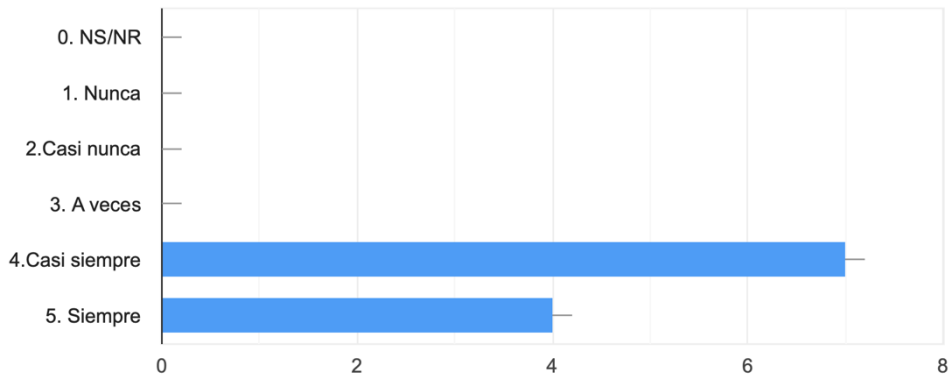
11 respuestas



Siete empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte de las enfermeras para realizar su trabajo siempre son claras, tres respondieron casi siempre, uno a veces.

### Personal Administrativo

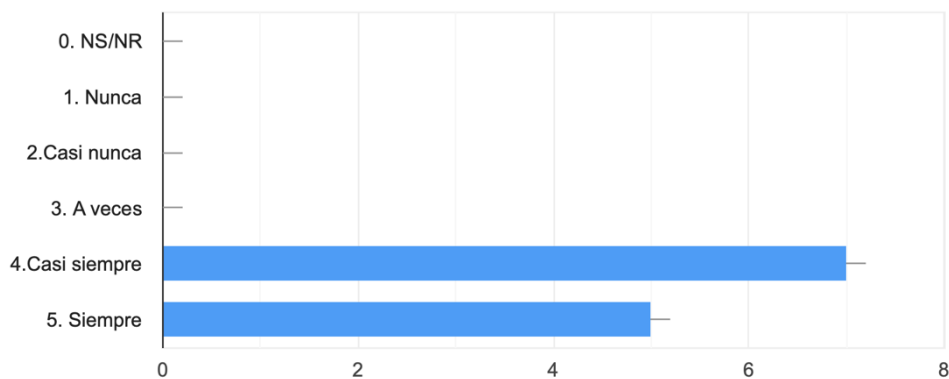
11 respuestas



Cuatro empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte personal administrativo para realizar su trabajo siempre son claras, siete respondieron casi siempre.

### Servicios generales

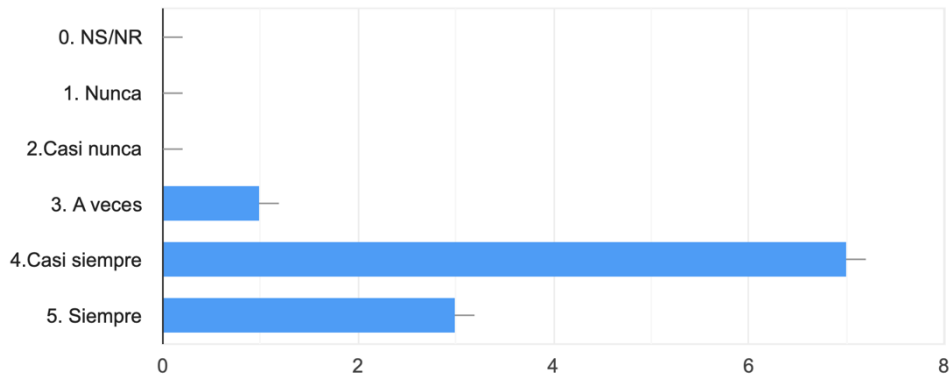
11 respuestas



Cinco empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte de Servicios Generales para realizar su trabajo siempre son claras, siete respondieron casi siempre.

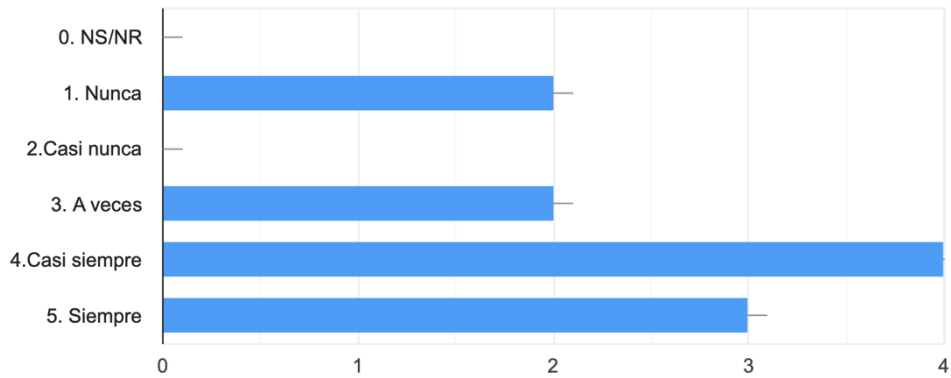
4. ¿Las instrucciones para realizar su trabajo que se emiten desde las diferentes áreas son oportunas?

Directorio  
11 respuestas



Tres empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte del Directorio para realizar su trabajo siempre son **oportunas**, siete respondieron casi siempre, uno a veces.

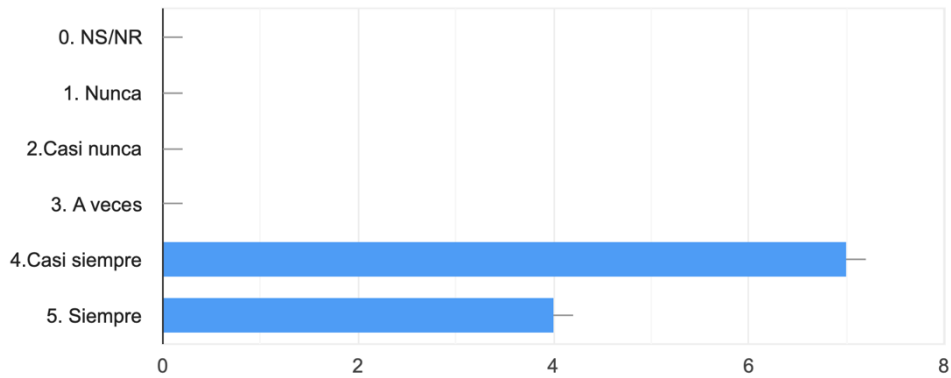
Dirección médica  
11 respuestas



Tres empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte de la Dirección Médica para realizar su trabajo siempre son **oportunas**, cuatro respondieron casi siempre, dos a veces y dos nunca.

### Dirección administrativa

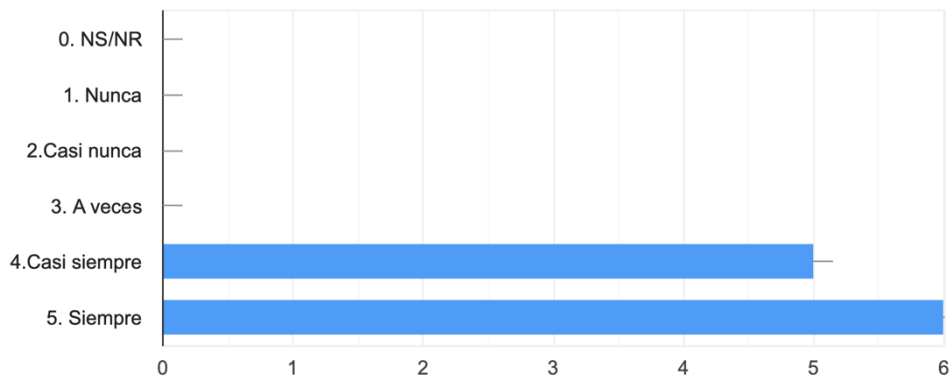
11 respuestas



Cuatro empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte de la Dirección Administrativa para realizar su trabajo siempre son **oportunas**, siete respondieron casi siempre.

### Médicos

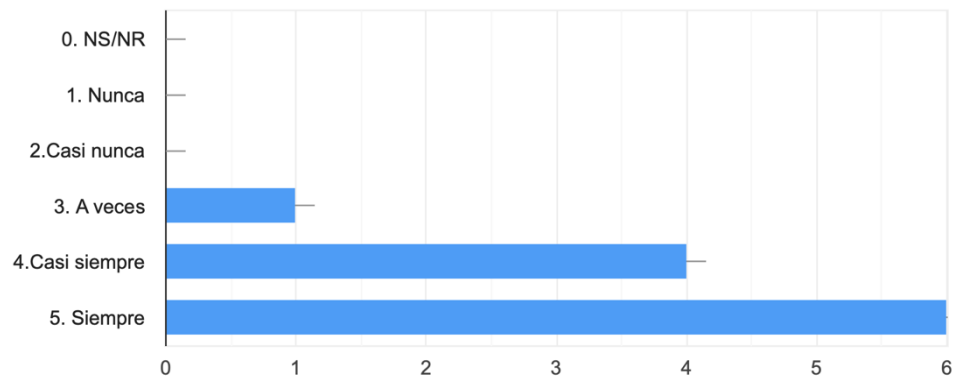
11 respuestas



Seis empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de los Médicos para realizar su trabajo siempre son **oportunas**, cinco respondieron casi siempre, uno a veces.

### Enfermeras

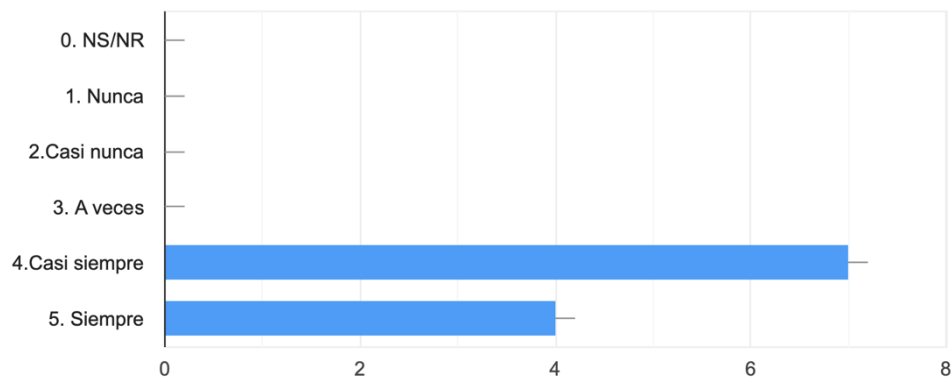
11 respuestas



Seis empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte de las enfermeras para realizar su trabajo siempre son **oportunas**, cuatro respondieron casi siempre, uno a veces.

### Personal Administrativo

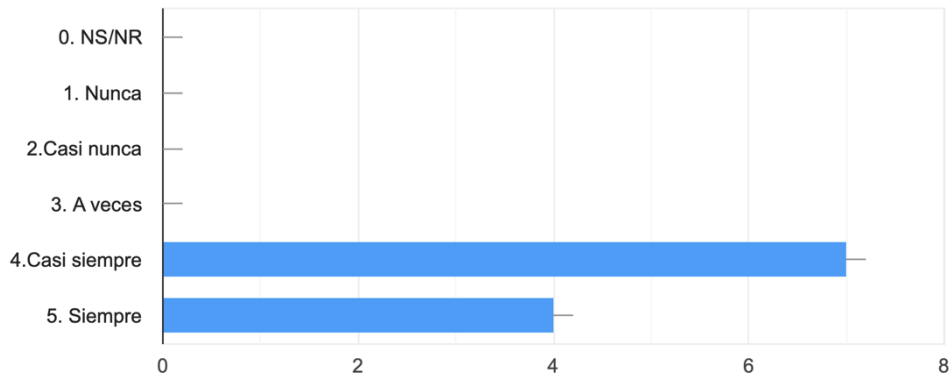
11 respuestas



Cuatro empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte del Personal Administrativo para realizar su trabajo siempre son **oportunas**, siete respondieron casi siempre.

### Servicios generales

11 respuestas

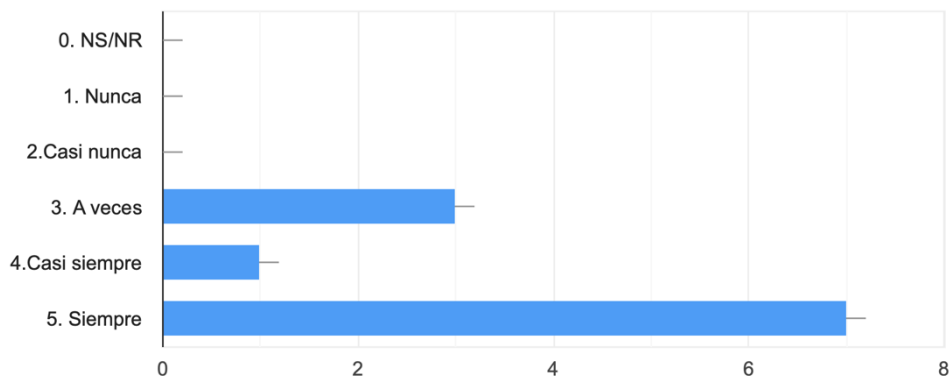


Cuatro empleados de AFAC respondieron que las instrucciones de parte de Servicios Generales para realizar su trabajo siempre son **oportunas**, siete respondieron casi siempre.

5. ¿Las instrucciones para realizar su trabajo que se emiten desde las diferentes áreas mantienen el tono amable acorde con los valores de la Fundación?

### Directorio

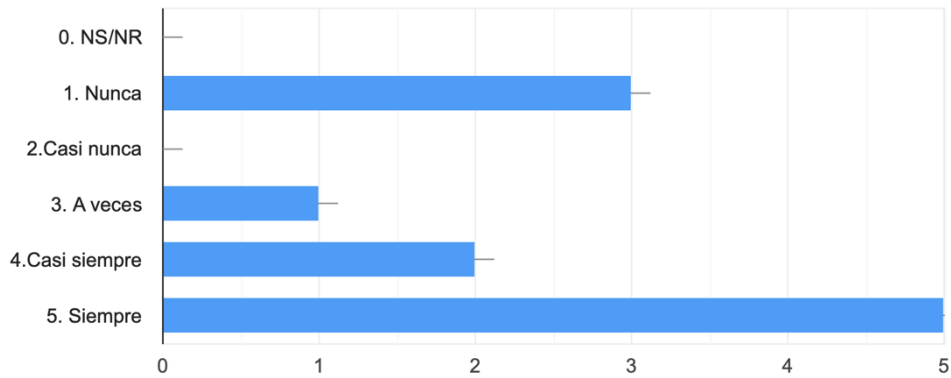
11 respuestas



Siete empleados de AFAC respondieron que las instrucciones que se emiten desde el Directorio para realizar su trabajo siempre **mantienen el tono amable**, uno respondió casi siempre, uno a veces.

### Dirección Médica

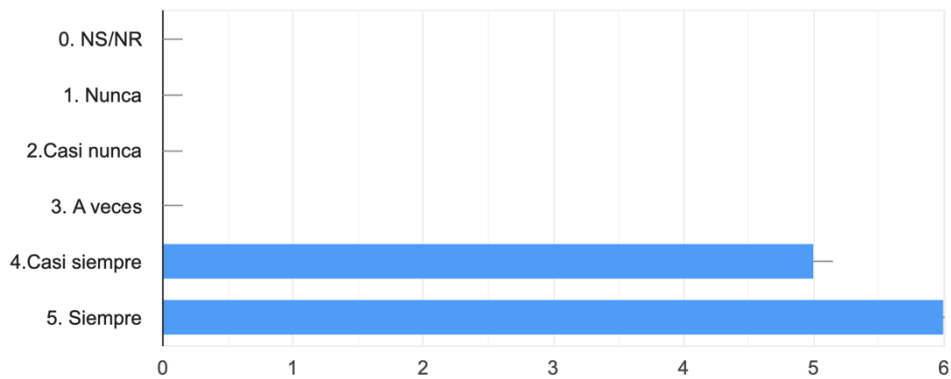
11 respuestas



Cinco empleados de AFAC respondieron que las instrucciones que se emiten desde la Dirección Médica para realizar su trabajo siempre **mantienen el tono amable**, dos respondieron casi siempre, uno a veces, tres nunca .

### Dirección Administrativa

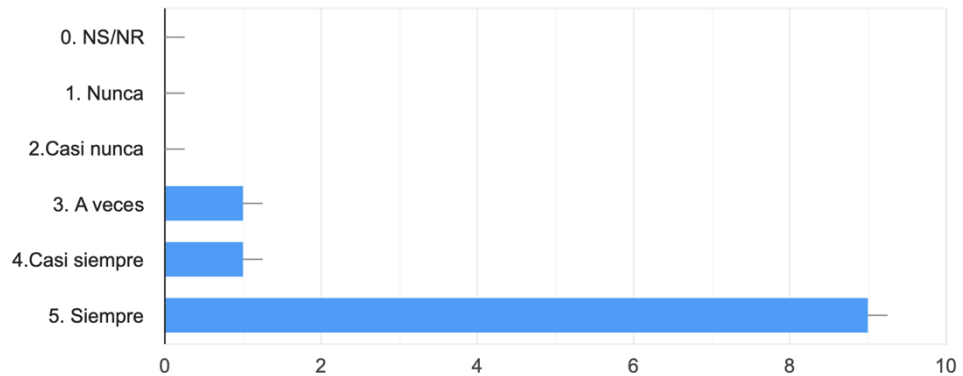
11 respuestas



Seis empleados de AFAC respondieron que las instrucciones que se emiten desde la Dirección Administrativa para realizar su trabajo siempre **mantienen el tono amable**, cinco respondieron casi siempre.

### Médicos

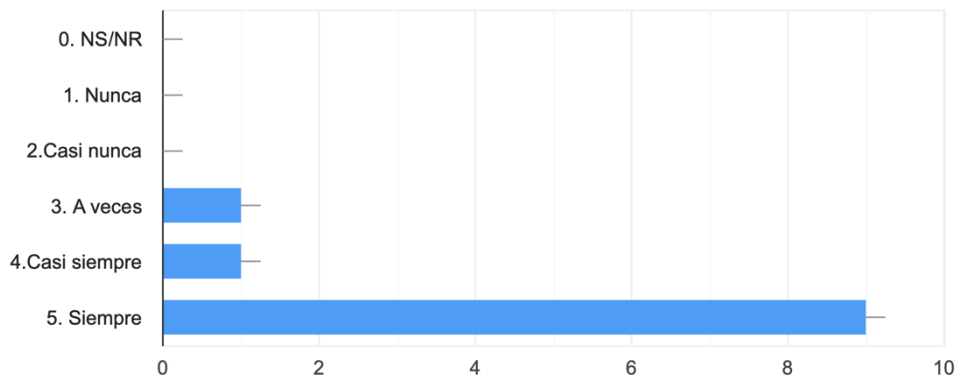
11 respuestas



Siete empleados de AFAC respondieron que las instrucciones que se emiten desde los médicos para realizar su trabajo siempre **mantienen el tono amable**, uno respondió casi siempre y uno a veces.

### Enfermeras

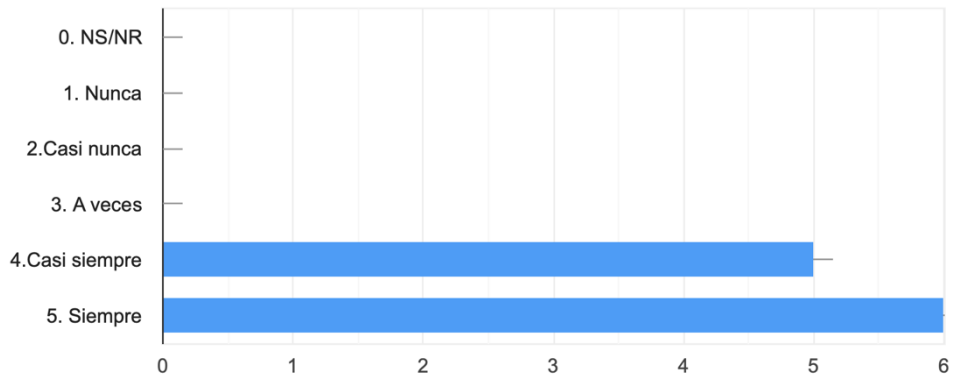
11 respuestas



Siete empleados de AFAC respondieron que las instrucciones que se emiten desde las enfermeras para realizar su trabajo siempre **mantienen el tono amable**, uno respondió casi siempre, uno a veces.

### Personal Administrativo

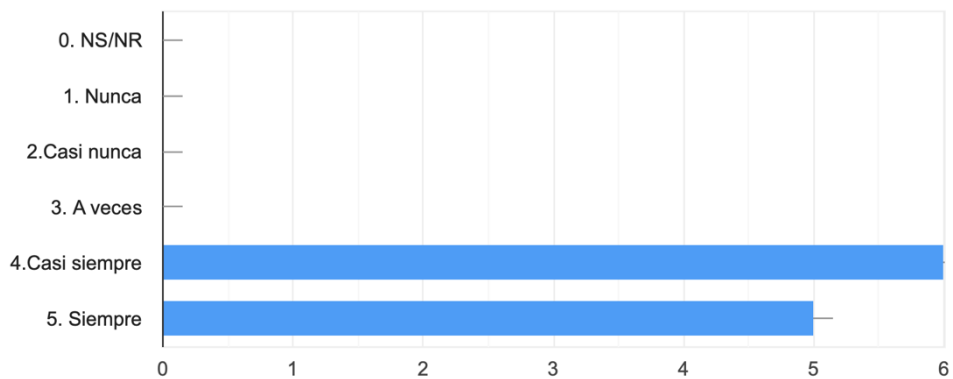
11 respuestas



Seis empleados de AFAC respondieron que las instrucciones que se emiten desde el personal administrativo para realizar su trabajo siempre **mantienen el tono amable**, cinco respondieron casi siempre.

### Servicios generales

11 respuestas

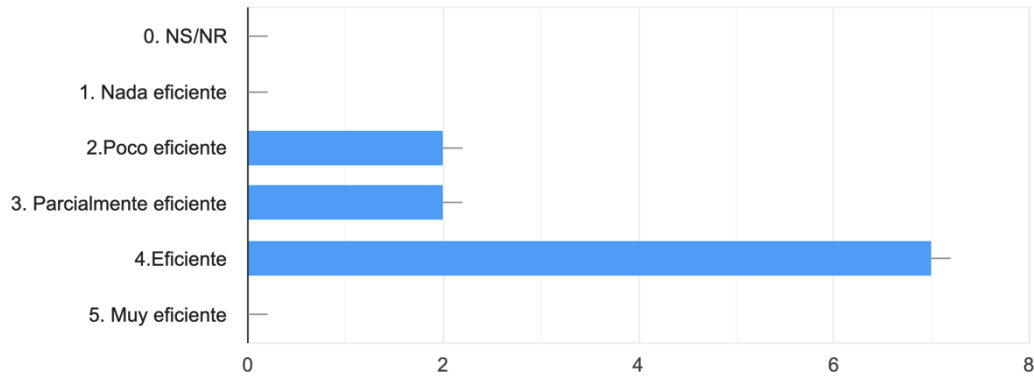


Cinco empleados de AFAC respondieron que las instrucciones que se emiten desde la Dirección Médica para realizar su trabajo siempre **mantienen el tono amable**, seis respondieron casi siempre.

## Medios

### Carteleras

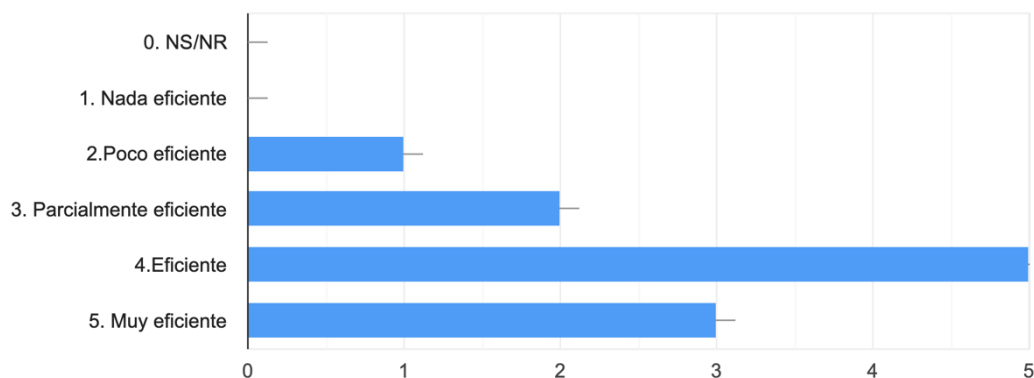
11 respuestas



Cinco empleados de AFAC respondieron que los medios de comunicación interna como las **carteleras** son eficientes, dos respondieron que son parcialmente eficientes y dos que son poco eficientes.

### Mail

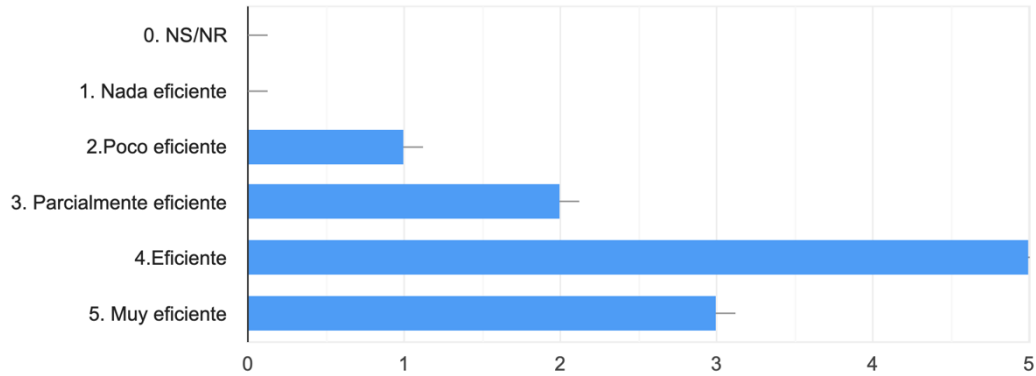
11 respuestas



Tres empleados de AFAC respondieron que los medios de comunicación interna como el **mail** son muy eficientes, cinco respondieron que son eficientes, dos que son parcialmente eficientes y uno que son poco eficientes.

### Chat

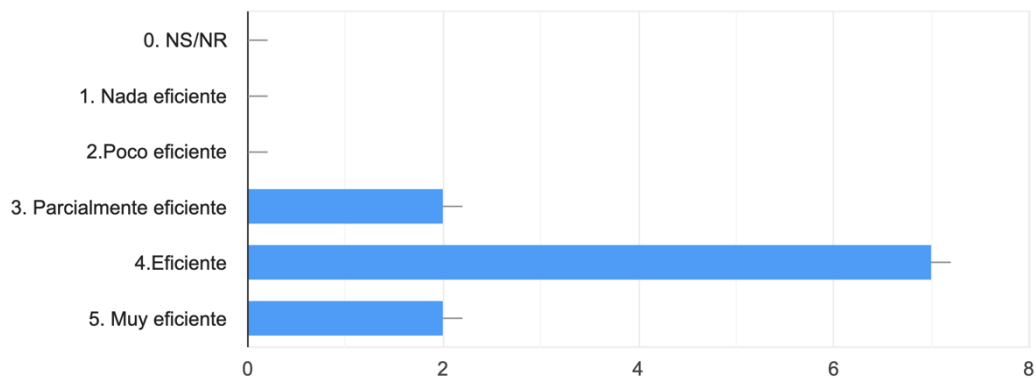
11 respuestas



Tres empleados de AFAC respondieron que los medios de comunicación interna como el **chat** son muy eficientes, cinco respondieron que son eficientes, dos que son parcialmente eficientes y uno que son poco eficientes.

### Página Web

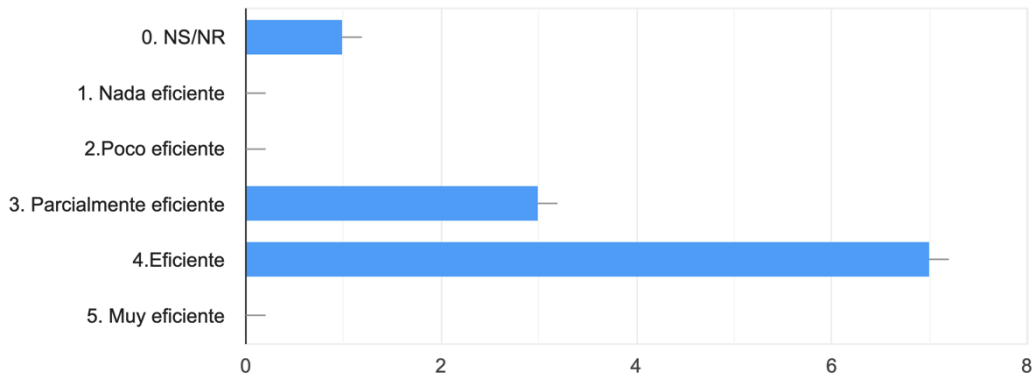
11 respuestas



Dos empleados de AFAC respondieron que los medios de comunicación interna como la **página web** es muy eficiente, siete respondieron que son eficientes y tres que son parcialmente eficientes.

## Memorandos

11 respuestas



Siete empleados de AFAC respondieron que los medios de comunicación interna como los memorando son eficientes, tres respondieron que son eficientes una persona no sabe no responde.

## 4. Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para la Fundación Ayuda Familiar y Comunitaria AFAC

### 4.1. Matriz del PECO

Esta matriz consiste en formular de manera sistemática el plan de comunicación organizacional el cual permite un seguimiento efectivo para su gestión.

<b>Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para AFAC</b>
Misión: Somos una institución privada, sin ánimo de lucro, que ofrece atención médica y hospitalaria de alta calidad, con gran sentido humano y sin discriminación alguna.
Visión: Ampliar los servicios de atención médica, hospitalaria y de orientación familiar, para llegar a un mayor número de personas de una manera cercana y humana. Contribuyendo a mejorar su calidad de vida y el desarrollo integral de la sociedad.
Valores Corporativos: El personal de la clínica está orientado a la atención médica hospitalaria, basado en valores como: defensa a la vida, honestidad, rectitud, responsabilidad, coherencia.

Direccionamiento estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo de comunicaciones
construir una cultura de la comunicación en cada uno de los miembros de la Fundación	Contar con empleados capacitados con herramientas comunicativas	Formar hábitos comunicativos que constituyan una cultura de la comunicación

## 4.2. Problemas

- El 45% de la muestra advierte una debilidad en la motivación para realizar el trabajo.
- El 43% de la muestra conoce medianamente la visión, misión y principios de AFAC.
- Se refleja en un 50% la ineficacia de los mensajes y medios de comunicación interna de AFAC.

## 4.3. Objetivo estratégico

- Contar con empleados capacitados en el área administrativa con herramientas comunicativas para que tengan un excelente desempeño en sus actividades laborales.
- Contar con un equipo de trabajo comprometido y alineado con la visión, misión y valores de la Fundación AFAC.
- Disponer de una estructura de medios de comunicación que le permita a la organización compartir sus mensajes.

## 4.4. Estrategia

### 4.4.1. Estrategia de Culturización:

Se trata de construir una cultura de la comunicación en cada uno de los miembros de la Fundación que sea compartida y vivida. La culturización supone la vivencia natural y espontánea de una organización comunicativa en la que todos sus miembros asumen la

comunicación como una forma habitual del quehacer profesional. Dentro de una empresa es necesario crear una cultura, en donde los miembros adquieran una identidad propia y acorde con ello puedan realizar sus tareas favorablemente.

#### 4.4.2. **Objetivo de la estrategia:**

Formar hábitos comunicativos que constituyan una cultura de la comunicación. Entendiendo el hábito como una acción natural y espontánea de los colaboradores.

### **4.5. Públicos claves**

- Directorio (5)
- Dirección médica (1)
- Dirección administrativa (1)
- Médicos (10)
- Enfermeras (5)
- Personal administrativo (4)
- Servicios generales (2)

### **4.6. Mensajes claves**

- Asegúrese de que su destinatario recibió claramente el mensaje.
- No de por hecho que la otra persona entendió su mensaje.
- Si tiene alguna duda, pregunta las veces que sean necesarias hasta que entienda completamente el mensaje.
- No tenga miedo de preguntar si tiene alguna inquietud.
- Comunicar bien es un deber y servicio de todos.
- Recuerde que la fundación la hacemos todos, pero no es de nadie.

- Su trabajo bien hecho es lo más importante para continuar con nuestra misión.
- La misión es de todos no solo de algunos.
- La verdadera motivación es la convicción de que lo que hacemos es por el bien de los más necesitados.
- Usted hace que la Fundación AFAC viva.

#### **4.7. Medios claves**

- WhatsApp
- Telefonía Celular
- Correo electrónico
- Cartelera
- Reuniones
- Comités

#### **4.8. Condicionantes**

- Limitado presupuesto para aumentar medios tecnológicos.
- Bajo nivel de expresión oral y escrita.
- Distanciamiento socio – económico entre médicos y personal administrativo.

#### **4.9. Tensores**

- Baja disposición tecnológica en las casas.

## **4.10. Plan táctico**

### **4.10.1. Táctica 1**

Motivación: con esta táctica se busca generar motivación en los empleados de AFAC para su trabajo sea más placentero.

#### **4.10.1.1. Acciones**

En la siguiente tabla se muestran cuatro acciones referentes a la táctica 1 que tiene el objetivo de generar la motivación de los empleados de la institución. A cada acción le corresponden ciertas herramientas específicas que tienen un presupuesto designado para el cumplimiento de las metas. Adicionalmente, se especifican los responsables de cada acción y sus indicadores.

<b>Acción</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Meta (tiempo)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
Tarde Lúdica de integración en finca del Director Médico	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Préstamo finca del Director Médico - Tababela</li> <li>-Transporte urban para 12 personas – Quito- Tababela – Tababela Quito</li> <li>-Implementos deportivos (balón de fútbol y de Ecuavoli</li> <li>-Almuerzo para 12 personas</li> <li>-Presentación video humorístico de las actividades profesionales de cada colaborador)</li> <li>-Entrega de regalos administración general más los suministrados por los proveedores.</li> <li>- Alquiler equipo de perifoneo para ambientación musical</li> </ul>	<p><b>\$0</b></p> <p><b>\$80</b></p> <p><b>\$40</b></p> <p><b>\$60</b></p> <p><b>\$0</b></p> <p><b>\$100</b></p> <p><b>\$50</b></p>	Sábado 1 de noviembre del 2020- a partir de las 11h00 hasta las 18h00	Líder actividad: Rosa Guano- Asistente Administrativa. -Equipo organizador) (Ángela Barreto, Dr. José María Aguirre, Jacinto Ávila, Silvia Dávalos)	<p>-Se ha realizado la fiesta de integración con la participación de 12 colaboradores; con un alto grado de satisfacción. (Aplicación encuesta de percepción al final de la actividad)</p> <p>-Se han entregado 10 regalos</p>
Reconocimiento del trabajo bien hecho (empleado del mes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compra de Cartelera</li> <li>-Materiales para impresión de artes / volantes</li> </ul>	<p><b>\$50</b></p> <p><b>\$30</b></p>	Septiembre	Asistente Administrativa (Silvia Dávalos)	-Se ha reconocido el trabajo bien hecho de los empleados de

					AFAC (Encuesta de motivación)
Premiación (medio día libre)	-Costo lo asume directamente la institución. -Entrega de KIT promocional de AFAC	<b>\$0</b> <b>\$50</b>	Septiembre	Asistente Administrativa (Silvia Dávalos)	-Se ha otorgado un día a libre al mes a un empleado de AFAC. (Encuesta de retroalimentación)
Celebración día de la familia	-Reserva lugar para la celebración (UDLH) -Piezas de arte para convocatoria -Transporte de los participantes y familiares -Video sobre de la familia -Alimentación personal -Material para juegos didácticos -Premios	<b>\$0</b> <b>\$20</b> <b>\$100</b> <b>\$80</b> <b>\$100</b> <b>\$50</b> <b>\$100</b>		Asistente Administrativa	-Se ha realizado la celebración con la participación de 12 colaboradores y sus familiares; con un alto grado de satisfacción. (Aplicación encuesta de percepción al final de la actividad)  -Se han entregado 12 regalos
	<b>Total</b>	<b>\$910</b>			

#### **4.10.2. Táctica 2**

Identificación: esta táctica busca que los colaboradores se identifiquen y vivan la misión, visión y principios que la fundación promueve.

##### **4.10.2.1. Acciones**

En la siguiente tabla se muestran tres acciones referentes a la táctica 2 que busca la identificación de los empleados con los ideales que promueve la Fundación AFAC A cada acción le corresponden ciertas herramientas específicas que tienen un presupuesto designado para el cumplimiento de esta meta. Adicionalmente, se especifican los responsables de cada acción y sus indicadores.

<b>Acción</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Meta (tiempo)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
Capacitaciones virtuales	-Plataforma digital -Instructor de Capacitación -Folletería o material de apoyo	<b>\$0</b> <b>\$100</b> <b>\$50</b>	Septiembre	Directora Administrativa	-Se han realizado capacitaciones virtuales para los empleados (Aplicación encuesta de percepción al final de la actividad)
Talleres grupales	-Materiales didácticos -Instructor de taller -Material de Apoyo -Lunch	<b>\$30</b> <b>\$100</b> <b>\$50</b> <b>\$150</b>	Cuando se reintegren todos los colaboradores	Asistente Administrativa (Rosa Guano)	-Se han realizado talleres grupales para los empleados (Aplicación de evaluación de aprendizajes)
Casos para explicar el ideario	-Redacción de casos -Creación de ideario -lunch para empleados -Instructor	<b>\$50</b> <b>\$50</b> <b>\$100</b> <b>\$100</b>	Septiembre	Asistente Administrativa (Silvia Dávalos)	-Se han realizado capacitaciones para explicar el ideario (retroalimentación de conceptos)
	<b>Total</b>	<b>\$780</b>			

### **4.10.3. Táctica 3**

Repotenciación de medios: esta táctica busca repotenciar los medios de comunicación que se utilizan en AFAC.

#### **4.10.3.1. Acciones**

En esta tabla se muestran cuatro acciones alineadas a la táctica 3 sobre repotenciar los medios de comunicación interna de la Fundación AFAC con el fin de mejorar la calidad de los mensajes y el manejo adecuado de información dentro de la institución. A cada acción le corresponden ciertas herramientas específicas que tienen un presupuesto designado para el cumplimiento de las metas. Adicionalmente, se especifican los responsables de cada acción y sus indicadores.

<b>Acción</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Meta (tiempo)</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
Rediseño de cartelera	-Cartelera nueva - Planificación de contenido de cartelera -Diseño de contenido nuevo -Impresión de contenido	<b>\$60</b> <b>\$30</b> <b>\$60</b> <b>\$20</b>	Septiembre	Directora Administrativa	-Se ha realizado e rediseño de la cartelera con contenido informativo. <b>-¿Qué tanto conoce el empleado de las noticias?</b>
Comunicaciones semanales vía Mail	-Diseño y elaboración -Cuerpo/contenido del mail - recopilación -Envío de mailing	<b>\$30</b> <b>\$50</b> <b>\$20</b>	Cuando se reintegren todos los colaboradores	Asistente Administrativa (Rosa Guano)	-Se realiza un mail semanal con recapitulación de la información para difundir. -Recepción de los empleados de los acontecimientos pasados y futuros de la fundación
Chat grupal de WhatsApp	-Creador de chat grupal -Envío de notificaciones e información importante -Diseño de mensajes para difundir vía chat	<b>\$10</b> <b>\$20</b> <b>\$40</b>	Septiembre	Asistente Administrativa (Silvia Dávalos)	-Se realiza un chat grupal en WhatsApp con los empleados de AFAC. -Envío de instrucciones y mensajes diarios -información relevante

Reuniones informativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de información</li> <li>- Material informativo</li> <li>-Temas específicos a tratar</li> <li>-Asistencia de los empleados</li> </ul>	<b>\$50</b>	Septiembre	Asistente Administrativa (Silvia Dávalos)	-Se realizan reuniones informativas con el personal de AFAC con las distintas áreas -Se evalúa participación y retroalimentación de cada una.
	<b>Total</b>	<b>\$390</b>			
<b>Total del Plan Estratégico de Comunicación AFAC:</b>		<b>\$2080 dólares estadounidenses</b>			

## 5. Conclusiones

- Se diseñó un Plan de Comunicación ajustados a las necesidades de la Fundación AFAC que muy posiblemente le permitirá incrementar los niveles de cohesión de la cultura organizacional.
- La estrategia de Culturización irradia cada una de las tácticas del Plan Estratégico procurando su consistencia y muy posible éxito en la futura medición de los indicadores.
- El Plan Táctico orientó gran parte de sus acciones a afianzar los principios fundacionales de la Fundación AFAC que a su vez fortalecerá la cultura organizacional.
- Gran parte de las acciones del Plan de Comunicación están encaminadas a incrementar los niveles de efectividad de la comunicación interna a través de la optimización de procesos y la eficiencia de los trabajadores en beneficio del servicio.
- Los problemas evidenciados en el diagnóstico ratificaron lo que A priori se había determinado como posibles lineamientos para la mejora de actividades.

## 6. Bibliografía:

1. Aguilera, J. (2006). El plan no es la estrategia y otros conceptos fundamentales. *Plan estratégico como herramienta gerencial*. Colombia: Ecoe Ediciones
2. Aguilera, J. Ponencia presentada en el Encuentro de Comunicación Estratégica, organizado por Hight Training, 2002, Bogotá, Colombia.
3. Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Colombia: Universidad de La Sabana.
4. Angulo, N. (2017) Estrategias de comunicación online y offline, para audiencias diversificadas. *Gestión de la comunicación: propuestas metodológicas*, I (2), (33-51)
5. Barquero, J.D. (2005). *Comunicación estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing*. España: Mc Gram Hill.
6. Bartoli, A. (1992) Comunicación y Organización. *La organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Barcelona: Paidós.
7. Comunicación Empresarial - Estudio de Comunicación. (2016). *Benito Berceruelo*. Obtenido de <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicación-Empresarial.pdf>
8. Costa, J. (2009). *El dircom de hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Grafic Granollers.
9. Del Pozo, M. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Pamplona: Eunza.
10. Dircom. (2019). *Asociación de Directivos de Comunicación Catalunya*. Obtenido de Dircom Catalunya
11. Fernández C, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas

12. Garrido, F. J., y Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
13. Guzmán, A. (et alt.) (2006). *La comunicación como herramienta gerencial*. Colombia: Ecoe Ediciones.
14. Islas, O. (et alt.) (2016). *La comprensión de los medios en la era digital*. México: Alfaomega.
15. Jiménez, X. (2015). La producción audiovisual como actividad empresarial: lenguaje, estructura y ventajas. *Estrategas: Comunicación corporativa*, I (32), 31- 42.
16. López J, D. (et alt) (2015). *La empresa dinámica: Las tecnologías de información y comunicación*. Ecuador: Universidad de Los Hemisferios.
17. Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.
18. Martínez de Velasco, A., y Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*. México: Editorial Trillas.
19. Marquardt, J. & Adler, R. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
20. Massoni, S. (2007). *Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
21. Ocampo, M. C. (2011). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos de comunicador en las organizaciones*. Colombia: Ecoe Ediciones.
22. Ramos, D. (2007). *Manual básico de comunicación corporativa*. Bogotá: Editorial San Pablo.

23. Rebeil, M. A. (et alt.) (2017). *CLAEP en la formación del campo de la comunicación y el periodismo en América Latina*. México: Investigaciones y Estudios Superiores SC.
24. Van, R. (1997) *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
25. Vargas, A. (2017). De la fragmentación a la complejidad: implicaciones para la dirección estratégica de la empresa. *Repensando la estrategia desde la comunicación*. I (1), 34 – 68.