

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PÚBLICOS DE INTERÉS: LOS NIÑOS
EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN FOSKIDS DE CLÍNICA
FOSCAL INTERNACIONAL (SANTANDER, COLOMBIA)

PAMELA ANDREA LOZADA TRUJILLO
GINNA PAOLA PIRAQUIVE GÓMEZ
LAURA ALEJANDRA RODRÍGUEZ TÁMARA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y ARTES
COMUNICACIÓN SOCIAL
BUCARAMANGA COLOMBIA

2019

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PÚBLICOS DE INTERÉS: LOS NIÑOS
EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN FOSKIDS DE CLÍNICA
FOSCAL INTERNACIONAL (SANTANDER, COLOMBIA)

PAMELA ANDREA LOZADA TRUJILLO
GINNA PAOLA PIRAQUIVE GÓMEZ
LAURA ALEJANDRA RODRÍGUEZ TÁMARA

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social profesional

DIRECTOR
ROBERTO SANCHO LARRAÑAGA
Historiador

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y ARTES
COMUNICACIÓN SOCIAL
BUCARAMANGA COLOMBIA

2019

DEDICATORIA

El inicio del presente trabajo de investigación se obtuvo a partir de solo una idea, y veíamos muy lejano el cumplimiento de esta, pero se tuvo como resultado final la conclusión de nuestro proyecto. Esta es la culminación de todo el esfuerzo realizado por mucho tiempo, y gracias a la perseverancia, paciencia, empeño, dedicación y trabajo en equipo, se pudo obtener lo que siempre se quiso.

Por esto mismo, principalmente este trabajo está dedicado a cada una de las autoras quienes, con mucha dedicación, escribieron cada una de las palabras plasmadas a lo largo de todo el trabajo. A Dios por ser indispensable en todo momento y llenarnos de sabiduría, como a cada una de nuestras familias quienes siempre nos brindaron su amor y apoyo incondicional. También va dedicada a cada uno de nuestros amigos más cercanos quienes, sin esperar nada a cambio, nos acompañaron, motivaron y compartieron conocimientos para llevar a cabo este proyecto.

Tenemos en total apreciación a cada una de estas personas, por haber creído en nuestra idea, en nosotras y en nuestras capacidades, ahora podemos evidenciar los frutos que hemos sembrado al culminar nuestro trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTOS

A través de este espacio, queremos agradecer a Dios por ser un pilar fundamental en el desarrollo de este proyecto, como también a cada una de nuestras familias, quienes nos han apoyado de manera constante. Le queremos dar las gracias a nuestro director Roberto Sancho Larrañaga, quien se encargó de acompañarnos con paciencia en cada una de las asesorías, y por depositar su confianza al poner su nombre como parte del trabajo de investigación. A la Clínica FOSCAL y a la Clínica FOSCAL Internacional, por permitirnos intervenir dentro de sus instalaciones y poder recoger la información necesaria. Asimismo, a María Ximena Mantilla, por ser instructora en la elaboración de nuestra estrategia.

Desde luego, agradecemos a todas las personas que fueron partícipes de todos los sentimientos encontrados en este proyecto, pues fueron quienes nos escucharon y nos dieron palabras de aliento para continuar. Para finalizar, llenamos de gratitud a la Universidad Autónoma de Bucaramanga por brindarnos un espacio de educación, y a cada uno de los profesores de la facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y artes, en especial a quienes pertenecen al programa de Comunicación Social, por todos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestro proceso en la universidad.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	28
OBJETIVOS	31
Objetivo General	31
Objetivos Específicos.....	31
METODOLOGÍA	32
DOFA.....	33
SONDEO	40
ENTREVISTA	42
VARIABLES DE ANÁLISIS	44
CAPÍTULO 1. CATEGORÍAS CENTRALES Y EL ESTADO DEL ARTE COMO PRINCIPAL BASE DE INVESTIGACIÓN.....	49
1.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	49
1.1.1 Balanced Scorecard.....	53
1.1.2 Branding Corporativo	57
1.2 PÚBLICOS DE INTERÉS (PÚBLICO INTERNO Y PÚBLICO EXTERNO).....	59
1.2.1 Interno.....	60
1.2.2 Externo.....	61
1.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	62
1.3.1 Cultura organizacional.	64
1.3.2 Imagen Corporativa.....	67
1.3.3 Relacionamiento con los públicos de interés.	69
1.4 ESTADO DEL ARTE.....	72
1.4.1 Nacional.	72
1.4.2 Latinoamérica.	93

1.4.3 Internacional.	119
---------------------------	-----

CAPÍTULO 2. HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL POSICIONAMIENTO

ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN E IMAGEN

CORPORATIVA.....	158
------------------	-----

2.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	162
--------------------------------------	-----

2.2 IMAGEN CORPORATIVA.....	196
-----------------------------	-----

2.2.1 Reconocer una imagen corporativa adecuada.....	197
--	-----

2.2.2 Elaboración de un plan de estrategias comunicativas para los públicos del sector.	205
--	-----

2.2.3 Proyección de objetivos claves sobre la responsabilidad social empresarial de la organización.....	208
--	-----

2.2.4 Plantear un capital humano para que los usuarios y/o empleados se sientan a gusto con la organización.	212
---	-----

2.2.5 Creación de canales de comunicación para dar a conocer la imagen de la organización.....	214
--	-----

2.2.6 Realización de análisis en la imagen corporativa para generar estrategias comunicativas debidas.....	216
--	-----

2.3 CONCLUSIONES	219
------------------------	-----

CAPÍTULO 3. TODOS SOMOS LA ORGANIZACIÓN: CULTURA

ORGANIZACIONAL Y PÚBLICOS DE INTERÉS	224
--	-----

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	228
----------------------------------	-----

3.1.1 Proyectar interés familiar por parte de la organización.	230
---	-----

3.1.2 Diseñar estrategias para mantener el orden en la organización.	235
---	-----

3.1.3 Reconocer la importancia de la Responsabilidad Social en la organización	239
--	-----

3.1.4 Crear un canal de comunicación directa de fácil acceso para los empleados.	241
---	-----

3.1.5. Generar dinámicas de integración para el bienestar de los empleados.	249
--	-----

3.1.6 Tener en cuenta las diferentes situaciones personales que pueden tener los empleados.	252
3.2 PÚBLICOS DE INTERÉS	255
3.2.1 Reconocer los diferentes públicos vinculados con la organización.....	258
3.2.2 Hacer un monitoreo de los niños que ingresan a la organización.....	261
3.2.3 Plantear objetivos que guíen la finalidad de la estrategia propuesta con el fin de complacer las necesidades de los públicos de interés.....	264
3.2.4 Crear conciencia de las necesidades del trabajador/cliente	267
3.3 CONCLUSIONES	271
CAPÍTULO 4. EL MAPA DE RESULTADOS: DOFA Y ESTRATEGIA	274
4.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA	277
4.1.1 Estrategias de comunicación.	279
4.1.2 Imagen corporativa.	286
4.1.3 Cultura organizacional.	294
4.1.4 Públicos de interés.....	299
4.2 ESTRATEGIA	307
CONCLUSIONES GENERALES	315
BIBLIOGRAFÍA.....	324
ANEXOS	359

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Establecimiento del método de medición.....	42
Figura 2. Organización comprometida con su RSE	73
Figura 3. Balanced Scorecard como la base estratégica para la acción.....	114
Figura 4. Resumen del análisis competitivo.....	116
Figura 5. Modelo de gestión estratégica corporativa	121
Figura 6. Modelo teórico que representa hipótesis de estudio.....	134
Figura 7. Organigrama de la familia de puestos de Comunicación.....	141
Figura 8. Enfoques limitados del Balance Scorecard.....	146
Figura 9. Ejemplo de mapa estratégico	147
Figura 10. Análisis FODA, estrategia y responsabilidad social empresarial	157
Figura 11. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	170
Figura 12. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	171
Figura 13. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	172
Figura 14. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	172
Figura 15. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	173
Figura 16. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	174
Figura 17. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	175
Figura 18. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	176
Figura 19. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	177
Figura 20. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	178
Figura 21. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	179
Figura 22. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	200
Figura 23. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	200
Figura 24. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	201
Figura 25. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	202
Figura 26. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	202

Figura 27. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	233
Figura 28. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	234
Figura 29. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	238
Figura 30. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	244
Figura 31. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	246
Figura 32. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	247
Figura 33. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.....	248
Figura 34. Propuesta al letrero de Foskids	310
Figura 35. Propuesta del personaje Thomas de Foskids	311

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Análisis DOFA.....	39
Cuadro 2. Variables de análisis de la investigación	44
Cuadro 3. Implementación - Cuadro de Mando Integral	55
Cuadro 4. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	165
Cuadro 5. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	168
Cuadro 6. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	182
Cuadro 7. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	185
Cuadro 8. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	187
Cuadro 9. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	190
Cuadro 10. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	192
Cuadro 11. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	198
Cuadro 12. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	206
Cuadro 13. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	209
Cuadro 14. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	210
Cuadro 15. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	213
Cuadro 16. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	215
Cuadro 17. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	217
Cuadro 18. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	231
Cuadro 19. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	236
Cuadro 20. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	240
Cuadro 21. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	242
Cuadro 22. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	250
Cuadro 23. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	252
Cuadro 24. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	259
Cuadro 25. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	262
Cuadro 26. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	265

Cuadro 27. Análisis de las entrevistas a los expertos.....	268
Cuadro 28. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	281
Cuadro 29. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	282
Cuadro 30. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	283
Cuadro 31. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	285
Cuadro 32. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	287
Cuadro 33. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	289
Cuadro 34. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	290
Cuadro 35. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	292
Cuadro 36. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	294
Cuadro 37. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	296
Cuadro 38. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	297
Cuadro 39. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	298
Cuadro 40. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	300
Cuadro 41. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida	302

Cuadro 42. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior
recogida304

Cuadro 43. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior
recogida306

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Transcripción de las entrevistas.....	359
Anexo 2. Matriz del sondeo.....	425
Anexo 3. DOFA general.....	427

RESUMEN

Esta investigación realiza un análisis de las estrategias de comunicación, responsabilidad social empresarial y públicos de interés de las organizaciones presentes en el Área Metropolitana de Bucaramanga, con énfasis a la Guardería Foskids de la Clínica FOSCAL Internacional, con el fin de crear una estrategia para mejorar el ambiente laboral y familiar de los trabajadores, conscientes de que sus hijos están en un lugar seguro. A partir de esto, se toman importantes las categorías centrales como estrategias de comunicación, imagen corporativa, cultura organizacional y públicos de interés.

Para el desarrollo de este proyecto, se realizaron entrevistas a diferentes expertos con relación a la responsabilidad social empresarial, sondeos virtuales a los colaboradores y usuarios que frecuentan la organización, junto a un estudio de la competencia. Por esta razón, se planteó una estrategia que busca fortalecer el reconocimiento de la imagen del programa Foskids por parte de los colaboradores y usuarios frecuentes de la Clínica FOSCAL Internacional, y por medio de esto, contribuir al buen desarrollo y desempeño de la organización teniendo como eje la niñez.

ABSTACT

This research carries out an analysis of the communication strategies, corporate social responsibility and public interest of the organizations present in the Metropolitan Area of Bucaramanga, with emphasis on the Foskids Nursery of the FOSCAL International Clinic, in order to create a strategy to improve the working and family environment of workers, aware that their children are in a safe place. From this, the central categories such as communication strategies, corporate image, organizational culture and target audiences are taken into account.

For the development of this project, interviews were conducted with different experts in relation to corporate social responsibility, virtual polls of collaborators and users who frequent the organization, along with a study of competition. For this reason, a strategy was proposed that seeks to strengthen the recognition of the image of the Foskids program by collaborators and frequent users of the FOSCAL International Clinic, and through this, contribute to the good development and performance of the organization with children as its axis.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “Estrategias de comunicación y públicos de interés: los niños en la responsabilidad social empresarial en Foskids de Clínica FOSCAL Internacional (Santander, Colombia)”, es creado con el fin de crear una estrategia para mejorar el ambiente laboral y familiar de los trabajadores, conscientes de que sus hijos están en un lugar seguro.

El modelo de sociedad regida en torno al dinero ha causado que el trabajo se convierta en un ámbito indispensable para el ser humano, esto ha estado presente en su vida por décadas, otorgándole la posibilidad de acceder a una estabilidad e independencia económica. A pesar de que el aspecto monetario pareciera solo atraer cuestiones positivas, la elevada competencia ha producido consigo consecuencias negativas, entre ellas, la desestabilización de la familia.

Se considera que la familia es el núcleo de las sociedades actuales, por eso, normas, creencias, códigos de convivencia, valores, maneras de relacionarse, estilos de vida, son transmitidos a los hijos que luego harán parte de nuevas generaciones familiares, produciendo los cambios sociales del momento, garantizando así la continuidad de la cultura. La falta de oportunidades económicas que enfrentan, produce grandes tensiones en las familias presentándoles opciones difíciles de vida. Se puede llegar a la conclusión de que la crisis económica es una de las causas principales de los actuales conflictos conyugales y el malestar de las familias que de ello derivan.

Un informe de la Superintendencia de Notariado y Registro en Colombia señala que en el país los divorcios cada vez aumentan más, “de cada diez parejas que se casan, tres se divorcian y un porcentaje muy alto de las que se separan lo hacen en los primeros tres años, incluso muchas de ellas ya tienen niños. Estas cifras

alarman, pues la separación, a pesar de ser una opción legítima, constituye un evento de gran impacto en la vida de la mayoría de las parejas y familias que se ven afectadas en esta decisión. Es una situación compleja que tiene efectos legales, económicos, sociales, familiares y emocionales”¹, que no solo afecta la familia en común sino a cada uno de los integrantes ocasionando en ellos trastornos que los acompañan por largos periodos hasta ser tratados o en la mayoría de los casos a vivir para siempre en esas condiciones que generan remordimientos.

Durante varios años funcionó un patrón económico y social en el que se pensaba que era el hombre quien laboraba para llevar el dinero a la casa, mientras la mujer se dedicaba a los oficios del hogar y el cuidado de los niños. Sin embargo, el desarrollo de la revolución industrial y las guerras, causaron una serie de cambios evidentes como: el reemplazo de la mano de obra por maquinaria, la innovación, las fuertes competencias entre empresas y la participación de la mujer en las organizaciones, evidenciando notables cambios como la concepción de la familia. Así mismo, surge un aumento de las madres o los padres ‘*cabeza de familia*’ o ‘*familias monoparentales*’, afectando de forma directa a los menores.

En algunas familias es posible encontrar casos relacionados con descomposición familiar, drogadicción o alcoholismo, adulterio, hijos no deseados u otras situaciones como las madres cabeza de familia, o que ambos padres laboran al tiempo, familias grandes, entre otros, esto hace que los progenitores no presten la atención necesaria a sus hijos. Los niños necesitan sentirse motivados por aprender, y esto es posible si los adultos atienden de manera especial a sus hijos, ellos deben apoyar y orientar el desarrollo de sus actividades para forjar una actitud positiva. Otro punto importante es la comunicación entre padres e hijos, en la que los primeros deben saber escuchar y mostrar interés en el desempeño de los menores.

¹ LOPÉZ, María Elena. Lo que no muestran las estadísticas de divorcios. En: EL TIEMPO [en línea]. Bogotá D.C. 8, marzo, 2016. Disponible en: <https://m.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16531499>

Muchos adultos justifican la falta de atención a sus hijos con el cansancio que les produce su trabajo, olvidando que su primera obligación como padres es estar al tanto de sus hijos, acompañándolos en su desarrollo y velar por su seguridad. Debido a estas largas horas laborales y el poco tiempo que los colaboradores se dedican a sí mismos, según cifras del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), “el año 2017 cerró con 1.235 casos de abandono infantil en todo el territorio colombiano”², estos casos se presentan debido a que los padres dejan solos en casa a sus hijos sin el acompañamiento de un mayor de edad responsable, ya sea por razones de trabajos, también puede ser porque no cuentan con el recurso económico suficiente para contratar una persona que cuide de ellos o sencillamente por descuido de los mayores.

Los niños que son definitivamente abandonados por sus padres están a disposición del ICBF y entran en un proceso de adopción, o también se hace uso de fotografías del menor que son expuestas en la televisión dado el caso de que algún familiar lo reconozca y pueda hacerse cargo de él, sin embargo, mientras avanza este tipo de procesos el ICBF y el Estado están en la obligación de brindar apoyo psicológico, educativo, entre otros.

Cuando la persona cumple la mayoría de edad el ICBF le reconoce su autonomía y capacidad para tomar decisiones de seguir dentro de la Institución o salir de ella y hacerse cargo de sí mismo como adulto, sin embargo, la Institución en los siguientes seis meses de la salida del ahora adulto seguirá haciéndole un seguimiento relacionado con su reincorporación en la sociedad.

Existen otras instituciones del Estado que están en disposición de la ciudadanía para evitar el abandono a menores como por ejemplo los jardines públicos o los internados a cargo del Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud.

²CICCHETTO, Susana. 2018: Se han registrado 92 casos de abandono infantil en Colombia. En LatinAmerican Post [en línea]. 7, abril, 2018. Disponible en: <https://latinamericanpost.com/es/20485-2018-se-han-registrado-92-casos-de-abandono-infantil-en-colombia>

Debido a lo anterior el número de personas que conforman una familia ha disminuido según la tasa de fecundidad global (TFR, por sus siglas en inglés) medida por la CIA, “en el 2016, en Colombia la tasa de fertilidad es de un 1,9% a comparación de 1960 cuando el porcentaje de fertilidad era de un 6,8 %”³ .

Por eso, en la investigación se toman ciertas categorías específicas que faciliten el conocimiento de estos inconvenientes y por ende permite tomar medidas para empezar con la implementación de estrategias de comunicación. Según Francisco Javier Garrido, dice que la estrategia “desarrolla una estructura general donde se establecen los objetivos puntuales de la organización para obtener los resultados trazados dentro de la empresa”⁴. La organización, es uno de los escenarios en los que se hace necesaria la implementación de distintas estrategias, dado a que, en estas es importante la creación y el mantenimiento de una sinergia y coherencia entre lo que la empresa hace y dice que hace.

Dentro de esta categoría se encuentra la Cultura Organizacional que como lo define Claudia María “es el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización”⁵, compone un grupo de tradiciones, valores, hábitos y pensamientos. Edgar Schein, define la cultura como “la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”⁶. Se considera que la corporación posibilita la creación de un grupo de costumbres, valores, derechos y deberes, dentro de ella, mediante

³ BANCO MUNDIAL [sitio web]. Tasa de fertilidad, total nacimientos por cada mujer. 2016. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.TFRT.IN>

⁴ GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica. Citado por ARCILA, Marlly. Comunicación estratégica, y estrategias de comunicación para el desarrollo de las organizaciones [en línea]. Colombia: Universidad Católica de Pereira, Facultad de Ciencias Humanas y de La Educación, 2012, 5 p. Disponible en: <https://studylib.es/doc/5628142/comunicaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-y-estrategias-de-comunicaci%C3%B3n-p...>

⁵ GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: Universitas Psychologica La Revista. [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Enero- abril 2006, vol. 5, nro. 1. 10 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>. ISSN: 1657-9267

⁶ SCHEIN, Edgar Henry. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Citado por CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; MURILLO GALVIS, Sandra Milena y TORRES NARVAÉZ, Karen Yohana. Cultura organizacional y bienestar laboral. En: Cuadernos de Administración [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, 2003, vol. 16, nro.25. 7 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf> . ISSN: 0120-3592.

la cual se genera una cultura interna que identifica los comportamientos de quienes la componen y por tanto estará directamente relacionado con el desarrollo de la empresa.

La cultura va acompañada de la imagen corporativa, ya que es uno de los elementos más importantes para una organización, son valor intangible para el posicionamiento y el reconocimiento de una organización, al igual que sus productos y servicios. Kotler y Keller definen la identidad como, “la manera como el público percibe a la empresa o a sus productos”⁷. Se debe determinar cómo una empresa es percibida por los diferentes agentes con los que interactúa y así, cómo conocer también si la percepción que existe sobre esta coincide con lo que en realidad quiere proyectar.

Para la creación de una estrategia, se hace mención de la responsabilidad social empresarial, ya que esta es la manera de comprender la gestión empresarial en que las organizaciones consideran el impacto social y ambiental de su sector, tratando de generar rentabilidad para los empresarios y bienestar social. Según Ricardo Fernández, comenta que la responsabilidad social empresarial (RSE), “se basa en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra”⁸. Ante eso, se tiene en cuenta las necesidades y perspectivas de los grupos sociales a los que se impacta de forma directa o indirectamente con la actividad de la organización.

⁷ KELLER, Kevin y KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Citado por CONESA, David; LLAMAS, María Rosa; MARTÍNEZ, Francisco José y MARTÍNEZ, María Pilar. Comunicación e imagen corporativa [en línea]. España: editorial UOC, 2007, 45 p. Disponible en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HLEY_v2rO6wC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Zarco,+A.+Y+Ardura,+I.+\(2007\).+Comunicaci%C3%B3n+e+imagen+corporativa,+Catalu%C3%B1a,+Espa%C3%B1a:+Editorial+UOC.&ots=2biE2mta_6&sig=5aSGOyEgEQpq4xz8Tfrj7R8bM9w#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HLEY_v2rO6wC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Zarco,+A.+Y+Ardura,+I.+(2007).+Comunicaci%C3%B3n+e+imagen+corporativa,+Catalu%C3%B1a,+Espa%C3%B1a:+Editorial+UOC.&ots=2biE2mta_6&sig=5aSGOyEgEQpq4xz8Tfrj7R8bM9w#v=onepage&q&f=false) . ISBN: 978-84-9788-562-1.

⁸ FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial [en línea], Ecuador: Editorial Club Universitario, 2005, 17 p. Disponible en: <https://es.slideshare.net/maleachon/responsabilidad-social-corporativa-una-nueva-cultura-empresarial> . ISBN: 978-84-8454-777-8.

A través de estas necesidades y expectativas, se crea el vínculo de relacionamiento entre públicos de interés, ya sean internos o externos. Cuando se habla de stakeholders, “se puede constatar públicos de interés a: accionistas, colaboradores y sus familias, proveedores, autoridades, comunidad, consumidores, medio ambiente, medios de comunicación y demás audiencia que la empresa considere pertinente”⁹. Por eso, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible considera la RSE como “un compromiso continuo de actuar éticamente y de contribuir al crecimiento económico, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y de sus familias, como de la comunidad local y de la sociedad en general”¹⁰, lo cual define el interés y compromiso de la empresa con su capital humano.

Anteriormente, se hizo la referencia de los públicos de interés, ellos especifican que las reglas de juego que implementa una empresa deben ser claras, específicas y que sean honestas en el proceso de producción y competitividad. Las políticas internas y externas de una empresa deben ser audaces, concisas y actualizadas de tal manera que permitan al personal que conforma la empresa, actuar de tal manera que la competencia los respete y admire. Como Fernando Navarro García afirma, “el consumidor y las empresas están cada vez más concientizados de sus respectivas responsabilidades sociales en calidad de stakeholders de proceso de fabricación, distribución y venta/consumo”¹¹, más no en un esfuerzo o actividad extra.

⁹ ORJUELA CÓRDOBA, Sandra. La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial [en línea]. Venezuela: Monteavila, 2007, 5 p. Disponible en:

<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1071/la%20comunicaci%c3%b3n%20en%20la%20gesti%c3%b3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20empresarial.pdf>

¹⁰ EL CONSEJO EMPRESARIAL MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Citado por ORJUELA CÓRDOBA, Sandra. La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial [en línea]. Venezuela: Monteavila, 2007, 141 p. Disponible en: <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1071/la%20comunicaci%c3%b3n%20en%20la%20gesti%c3%b3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20empresarial.pdf>

¹¹ NAVARRO GARCÍA, Fernando. Responsabilidad Social corporativa: Teoría y práctica [en línea]. 2 ed. España: ESIC EDITORIAL, 2008, 25 p. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=LyqG6yzMNnsC&oi=fnd&pg=PA103&dq=Navarro,+F.++\(2008\).+Responsabilidad+Social+corporativa:+Teor%C3%ADa+y+pr%C3%A1ctica,+Madrid,+Espa%C3%B1a:+Editorial+ESIC.&ots=kG7U2xdCgp&sig=-U2EFlyT2TNTYyAOXQGYET-iu0#v=onepage&q=el%20consumidor%20y%20las%20empresas&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=LyqG6yzMNnsC&oi=fnd&pg=PA103&dq=Navarro,+F.++(2008).+Responsabilidad+Social+corporativa:+Teor%C3%ADa+y+pr%C3%A1ctica,+Madrid,+Espa%C3%B1a:+Editorial+ESIC.&ots=kG7U2xdCgp&sig=-U2EFlyT2TNTYyAOXQGYET-iu0#v=onepage&q=el%20consumidor%20y%20las%20empresas&f=false). ISBN: 978-84-7356-824-1.

Como se comentó anteriormente, los públicos de una empresa están clasificados en interno y externo, entendiendo por público interno todo lo relacionado con los colaboradores que laboran dentro de la entidad, sociedades compuestas o familias. Mientras que el externo es aquel que está preparado para mostrar la organización con grados de excelencia y motivación, con la finalidad de obtener con éxito los resultados esperados en base a la consolidación de los productos de la empresa.

Para conocer varios procesos de implementación de estrategias, se toma como herramientas el Balanced Scorecard (BSC) y el Branding, ya que cada uno hace parte esencial en la formación o reestructuración de la organización que esté presentando alguna dificultad. Por eso, son consideradas como importantes en la investigación.

El Balanced Scorecard consiste en determinar unos objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas, Norton y Kaplan establecieron este un modelo como herramienta para la gestión estratégica y el cual “tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento”¹². No solo puede aplicarse en empresas públicas y organizaciones sin ánimo de lucro, sino que también puede implementarse en microempresas para realizar diagnósticos e implementarlos de forma positiva.

El BSC establece que una marca poderosa “es una herramienta estratégica importante para posicionar adecuadamente una organización en las mentes de sus audiencias generando personalidad, notoriedad y preferencia”¹³. En cambio, “la

¹² KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Citado por ÁLVAREZ MEDINA, María Trinidad; CHÁVEZ RIVERA, Mirna Yudit y MORENO Velarde, Sergio Aharon. El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica [en línea]. 1 p. Disponible en: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

¹³ CONTABILIDAD ACTUAL. Branding construyendo la marca [página web]. Disponible en: <https://www.contabilidad-actual.com.mx/2016/12/10/branding-construyendo-la-marca/>

correcta gestión de marca, debe alinear ajustadamente la organización, producto o servicio con el significado que se pretende asociar a cada punto de contacto, teniendo en cuenta que una marca es el resultado de una multiplicidad de factores y experiencias”¹⁴.

Se tiene como prioridad a los trabajadores de las organizaciones, ya que ellos hacen parte de los públicos de interés interno, pero a la vez externos en la empresa, son los que influyen en la toma de decisiones, en diferentes escenarios, incremento de ingresos, entre otros. Por esto, es necesario priorizar a los grupos de interés al nivel de su influencia en la organización. Carlos Andrés Castaño Quintero, Nelson Díaz Cáceres y Janeth Lozano Correa, aclaran que “el proceso de relación constituye un ciclo de conocimiento y entendimiento, en el que tanto la empresa y sus grupos aprenden más sobre sus motivaciones, formas de trabajo y ámbitos de influencia”¹⁵, por ello nace una mayor importancia por proyectar las relaciones y vínculos con los públicos de interés.

Los colaboradores de toda organización son fundamentales para el trabajo de investigación porque son una pieza clave para el objeto de estudio y es hacia ellos a quienes van enfocadas las acciones de la estrategia de comunicación que fueron propuestas, estos grupos tienen objetivos, características y necesidades propias, por eso, la misión es satisfacer esa necesidad en relación con el cuidado de sus hijos mientras estos cumplen su labor en la organización.

En el presente trabajo de investigación se desarrollaron: el problema de la investigación, justificación y objetivos, también, se expuso el marco teórico y el

¹⁴ PRNOTICIAS. Una marca es un activo intangible fundamental para fortalecer el valor [página web]. España: 2010. Disponible en: <https://prnoticias.com/hemeroteca/327-entrevistas-prcomunicacion/10062350-una-marca-es-un-activo-intangible-fundamental-para-fortalecer-el-valor>

¹⁵ CASTAÑO QUINTERO, Carlos Andrés; DÍAZ CÁCERES, Nelson y LOZANO CORREA, Janeth. Manual para la gestión de relacionamiento con los grupos de interés [en línea]. Colombia: Universidad EAN, 2012, 20 p. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5013/Manual%20para%20la%20gestion%20Grupol.pdf?sequence=1> . ISBN: 978-958-756-195-1.

estado del arte, donde se presentaron los antecedentes, bases teóricas, estudios y definiciones conceptuales para llevar a cabo este proyecto.

Como mecanismo clave del trabajo de investigación, se tomaron en cuenta las estrategias de comunicación. Estas son los medios de planificación que sistematiza de manera global, integral y acorde con el objetivo general, los mecanismos, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y el tiempo que la organización va a invertir para transmitir su imagen y mensaje a los públicos de interés en un periodo determinado. Abarcan aspectos y tareas que van desde la integración con los públicos internos, pasando por las relaciones públicas y el contacto con medios externos a la organización.

En la actualidad algunas organizaciones incentivan a sus empleados a partir de reconocimientos como bonos, vacaciones y actividades extracurriculares, por otra parte, existen empresas que hacen uso de la música como método de estimulación para el mejoramiento del ambiente laboral. Sin embargo, dinámicas como estas son utilizadas a modo de estrategias para fomentar en los colaboradores un sentido de pertenencia y a su vez un vínculo con la organización.

Las mismas empresas no se dan cuenta que un factor primordial para un trabajador es la estabilidad familiar, como Luis Torres Otero lo menciona, “una sociedad sin estructuras sociales es un agregado de hombres sin coherencia y sin funcionalidad”¹⁶. Cotidianamente se encuentran casos en que las personas ven su trabajo como sinónimo de obligación, lo más común es que sea por la necesidad económica que suelen atravesar las familias, y razones como estas pueden ocasionar tanto un ambiente hostil en la organización, como una mala gestión de procesos laborales, suceso que no son favorables para el colaborador ni para la organización.

¹⁶ OTERO, Luis. Desintegración familiar. Citado por MORENO, José y SUÁREZ, Odalys. La familia como eje fundamental en la formación de valores en el niño [en línea]. Venezuela: Universidad de Carabobo, 1 P. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/puericultura/la_flia_como_eje_en_la_formacion_de_valores.pdf

Se reconoce que la presencia de la familia en esta nueva visión y el tomarla como un valor trascendente es una opción. Así como Manuel Barroso, señala, “los padres siguen siendo la pieza clave, los guías y modelos potentes para liderizar la comunidad, con una nueva visión de optimismo y amor. Si hoy algo que podemos hacer para cambiar una sociedad tan compleja y enferma es buscar dentro de la familia la energía para la transformación”¹⁷, por el bienestar personal y corporativo es fundamental priorizar a la familia de los colaboradores.

La falta de flexibilidad y de comunicación por parte de la empresa hacia el trabajador, causa un incremento en los conflictos entre las responsabilidades del hogar y el rendimiento en el trabajo, generando que el ámbito familiar afecte de forma directa en el rendimiento del trabajador y por tanto a la organización, debido a que llegan desmotivados a realizar sus labores, causando una baja eficiencia en el desarrollo de las actividades que realizan en la compañía, conllevando así a posibles crisis que en el más grave de los casos desenlazan con el despido de personal, perjudicando a ambas partes.

No obstante, el problema no se ve únicamente en el público interno de las corporaciones, sino que, además, muchos clientes se limitan a visitar o comprar cuando llevan niños, ya que se sienten incómodos por lo inquietos que pueden llegar a ser los menores, lo que los lleva a no dedicar el tiempo necesario a sus actividades.

Actualmente son pocas las organizaciones que brindan espacios destinados hacia los niños de sus empleados y clientes, algunas sin tener en cuenta que estas acciones crean sentido de pertenencia en los trabajadores, fortaleciendo la

¹⁷ *Ibíd.*, p. 17.

identidad y la cultura organizacional de la misma y, por tanto, mejorando los resultados en la producción.

Por lo anterior, en este marco se puede hablar de responsabilidad social empresarial, ya que este concepto ayuda a las organizaciones con el mejoramiento de su imagen ante los públicos internos como externos, debido a que es percibida como una alternativa a los cambios de la sociedad contemporánea en su énfasis de una nueva cultura corporativa centrada en la preservación de cada entorno y la comunicación o relación entre los públicos de interés y la organización. Según Idalberto Chiavenato, define la responsabilidad social empresarial como “la obligación gerencial que una organización asume de tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de la sociedad y los intereses organizacionales especialmente”¹⁸, obligación que a largo plazo puede estar generando mayor beneficio, como ser un referente para otras organizaciones.

La idea de que una empresa tenga en cuenta a los menores es importante en la sociedad ya que en numerosas ocasiones el tener un hijo limita a las personas de acceder a oportunidades laborales, académicas o de entretenimiento, ya que suelen preocuparse por el cuidado de sus hijos, por encima de sus intereses personales. La presencia de un bebé en la familia se convierte en una condición tanto para el desarrollo profesional, como para el ocio, aunque se esté trabajando, deben lidiar con la responsabilidad de sus hijos, generando solicitud de permisos y hasta un menor rendimiento en el trabajo a causa de su intranquilidad.

Sin embargo, esto no es favorable ni para las familias, ni para las empresas. Según Luis Fernando Arias Galicia, “la tendencia a minimizar la importancia de la persona, considerándola sólo una herramienta para el eficiente funcionamiento de la

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Citado por JARAMILLO, Olga Lucía. La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa EXPOPYME de la Universidad del Norte [en línea]. Colombia: Universidad del Norte, 2011, 2 P. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a09.pdf> . ISSN: 1657-6276.

organización, suele percibirse como una deshumanización del trabajo”¹⁹. Por tanto, la creación de estrategias de comunicación y de responsabilidad social empresarial, que gestionen la cultura organizacional, la identidad e imagen corporativa, garantiza que las organizaciones tengan en cuenta el requerimiento, tanto de los públicos internos como de los externos, de creación de medidas para facilitar el cuidado, atención y beneficios para los menores.

Cabe resaltar que los niños son miembros esenciales de las familias, pues son los que suelen crear una motivación en los padres. Y una organización que vincule y haga a los niños parte de sí, tendrá empleados que trabajen en pro a los objetivos de la empresa, dado que si sus hijos están suficientemente bien: con un buen seguro de salud, con beneficios educativos como los subsidios o los kits de útiles escolares, por ejemplo, estos trabajan a gusto porque estarán agradecidos con una organización que les brinda una ayuda extra.

Este trabajo es importante para el campo de la comunicación organizacional porque permite avanzar en el abordaje de estrategias de comunicación en el área de la responsabilidad social empresarial, dado a que muchas entidades, especialmente en Colombia, desconocen la importancia del abordaje de un público infantil, y puede servir como punto de partida para futuras investigaciones. Se considera que los niños son el eje de la sociedad, por eso mismo, es importante fundamentarlos desde muy pequeños, ya sea desde casa o desde un lugar, que, como estrategia, se planea implementar.

La comunicación asertiva y efectiva con los stakeholders, aporta a la creación de un clima de confianza y seguridad, fundamental para su sano desarrollo y crecimiento. Que en la organización se promueva este medio es de gran importancia, ya que también se convierte en un canal para transmitir información de cualquier tipo,

¹⁹ ARIAS GALICIA, Luis Fernando. Administración de Recursos Humanos. Citado por RIUS, Imanol. La Influencia de la Familia en las Organizaciones [en línea]. México: 2004, 2 P. Disponible en: http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/lainfluencia_delaFamiliaenlasorganizaiconesfamiliaresmexicanas.pdf

refiriéndose a los niños o adultos, ambas partes deben comunicarse y eso solo se logra evitando conflictos comunicacionales.

Después de haber mejorado las relaciones con los públicos de interés por medio de la comunicación, se genera una cultura organizacional fuerte, sumándole que los trabajadores son la imagen e identidad de la empresa. Según afirma María Marta Formichella, “cuando se desea saber por qué una sociedad ha alcanzado determinado nivel de desarrollo, su cultura aparece como un elemento importante”²⁰, porque de cierto modo posibilita generar un valor a las actividades de los colaboradores de una organización, a través de esta proyecta la dimensión simbólica, y ayuda a encontrar un motivo a las tareas, para desarrollar las metas que se persiguen y los objetivos comunes.

A nivel internacional, latinoamericano y nacional, son escasas las investigaciones que se han realizado para la creación de una idea estratégica innovadora que las empresas puedan implementar para los hijos de los trabajadores, como se dijo anteriormente algunas organizaciones desconocen la importancia de este público infantil y por otro lado se encargan de estudiar otro tipo de estrategias en el cual no están involucrados los menores, sino la implementación de subsidios o ayudas económicas que las organizaciones puedan brindar a sus empleados.

FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Este proyecto tiene como objeto de estudio a Foskids, la Guardería de la Clínica FOSCAL Internacional, debido a que ha sido una acción de responsabilidad social empresarial aplicada con el fin de crear un vínculo trascendental con los públicos internos y externos de la organización, a partir de ello se formula la siguiente

²⁰ FORMICHELLA, María Marta. Síntesis el concepto de innovación. Citado por FUENTES DÍAZ, Amaury Enrique. La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI [en línea]. Colombia: Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias económicas, 2012. 9 p. Disponible en: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%20C3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf>

pregunta: ¿Qué estrategia comunicativa permite mejorar la cultura organizacional, la imagen corporativa y el relacionamiento con los públicos de interés teniendo como base la Guardería Foskids?

El cuidado de los niños requiere una atención constante, la cual, frente a un mundo que demanda trabajo de manera excesiva, se dificulta. El afán por cumplir horarios para evitar una sanción tiene como consecuencia la separación entre padres e hijos, en la mayoría de las situaciones, los itinerarios se cruzan a tal punto que la entrada al colegio es la misma que al trabajo, impidiendo que puedan siquiera llevarlos a su institución educativa y los escasos espacios que tienen para compartir, suelen usarlos para descansar. Por esto mismo, recurren a terceros para el cuidado de los niños y las familias son los principales proveedores, aun así, los trabajadores viven con la preocupación de pensar que está haciendo su hijo o si goza de buena salud, sin poder promover su desarrollo psicosocial, ya que no hay un entorno afectivo y estimulante por parte de los padres, distrayéndose así de sus deberes laborales.

La falta de estrategias que garanticen la integración y el cuidado de los niños en las organizaciones ha contribuido a esta ruptura, en la que tanto el colaborador como los clientes se vean afectados. Pues el rendimiento del trabajador no suele ser el mismo ante la intriga del cuidado de su hijo, o muchas veces los usuarios evitan visitar ciertos establecimientos por falta de un lugar en el cual el menor se sienta cómodo. Por ello, se hace necesario el diseño de estrategias comunicativas que garanticen un relacionamiento con los públicos internos y externos a través de los niños, pues como comenta Catherine Hein y Naomi Cassirer, “son una ayuda para muchos padres que trabajan y atraen cada vez más interés como forma de satisfacer el desafío social global de encontrar mecanismos que hagan más accesible y disponible el cuidado de sus hijos”²¹.

²¹ Ibíd., 17 p.

Por esta preocupación, se abren programas de cuidados para niños, cubriendo las necesidades y vacíos que se generan. Esta implementación se hace con el fin de acabar con muchos de estos problemas que tienen los padres en relación con el trabajo, pero aun así no dejan de surgir interrogantes, tales como: la calidad de los cuidados que recibirá el menor, coordinación con el horario establecido y la ubicación. Como también surge la siguiente pregunta: ¿De qué sirve volver al trabajo si se tiene que pagar más de lo que gana una persona para que cuiden a su hijo? Los padres pierden el interés por el alto costo que esto genera. Por medio de más interrogantes, se quiere implementar en diversas organizaciones la posibilidad de abrir un programa en beneficio a trabajadores y usuarios de la empresa.

El conocer que la organización esté interesada en los programas de cuidados infantiles en el lugar de trabajo, crea cierta motivación en los colaboradores, ya que a partir de esto les estarían demostrando un interés humano, mediante el cual sus obligaciones dejan de ser obligaciones y se convierten en acciones amenas, así como el empleado lo hace con los intereses de la organización.

El programa de cuidados infantiles se ha considerado como una iniciativa estratégica para las organizaciones por los diferentes beneficios que se han producido, en relación con la reducción de la rotación del personal, incluidas las mujeres reemplazadas de sus puestos de trabajo por maternidad; la atracción de nuevos empleados y usuarios, la reducción de los retrasos, el aumento de la eficiencia, productividad y de la concentración, y la mejora de la moral de los empleados, de su compromiso, su motivación y su satisfacción con el trabajo, al tiempo que se reducen el estrés y los trastornos que de ello surgen.

Las entidades educativas y especializadas en programas de la niñez deben registrarse bajo las normativas del Ministerio de Educación Nacional para poder elaborar y desarrollar programas relacionados con educación. El beneficio de seguir estas normativas conllevan a una comunicación clara, concisa y que sea fácil de entender

para dicho fin. A su vez, esto permite que se fije el rumbo del proyecto educativo que se pretende plantear con la finalidad de que sea factible y vaya acorde a la solución que se le quiera dar a las necesidades que se observan en el entorno.

Se deben emplear sistemas adecuados, acordes a cada bloque de edad, para que dentro de las empresas se debe mirar los efectos que produce la educación que se les otorgue a los niños, pues esto lleva a que los padres o trabajadores asimilen mejor las técnicas educativas que se les da a sus hijos, ya que un buen comportamiento estudiantil se ve reflejado en el rendimiento de sus padres en la empresa, llevando a cabo a una armonía empresarial, en los centros educativos y en el hogar, todo en función de mejorar el nivel social. Las empresas dentro de sus programas de desarrollo deben vigilar que el entorno familiar de sus trabajadores sea lo más acorde posible, pues todas estas pautas tienen que reiterarse en el fortalecimiento de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General. Elaborar una estrategia con acciones comunicativas en Foskids a partir del cuidado de los niños, con el fin de fortalecer la cultura organizacional, imagen corporativa, responsabilidad social y el relacionamiento con los públicos de interés.

Objetivos Específicos

- Estudiar estrategias comunicativas centradas en la niñez con reconocimiento local y nacional.
- Realizar un diagnóstico de la estrategia de comunicación de Foskids que tiene como eje la niñez para fortalecer la imagen corporativa y la responsabilidad social empresarial.

- Diseñar una estrategia de comunicación para Foskids con el fin de posicionar el programa, al tiempo que se mejorará la cultura organizacional, la imagen corporativa y el relacionamiento con los públicos de interés.

METODOLOGÍA

Para poder fijar un proceso de recolección de información, es fundamental desarrollar una metodología precisa que vincule al objeto de estudio: Foskids, como proyecto que aporta al proceso de investigación, ya que en su labor cotidiano tienen contacto con la realidad laboral estudiada, convirtiéndose en sujeto clave para la recolección de datos, en relación con el ambiente laboral y su gestión.

Por lo anterior, la metodología de la investigación es mixta, de carácter analítico y con productos que puedan ser resultados del proceso de investigación, diagnóstico y planeación comunicacional. Para ello se implementó un sondeo a 350 personas del público interno y externo de la Clínica FOSCAL y la Clínica FOSCAL Internacional y cinco entrevistas claves con expertos en atención a la primera infancia al igual que expertos en Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), los cuales aportaron datos e información acerca del ambiente laboral y las necesidades que se evidenciaban en la organización. Por último, y para lograr establecer una estrategia fue necesario llevar a cabo un análisis DOFA, con el que se analizó la situación actual de Foskids y el entorno externo de este. Con las herramientas utilizadas para la recolección de información se logró un proceso de conocimiento asertivo con la organización.

Es por esta razón que el grupo de investigación elaboró un estudio mixto en el que participó la guardería Foskids, así como también se realizó una intervención de los escenarios de Clínica FOSCAL Internacional, por medio de entrevistas y análisis del entorno, con el fin de realizar un diagnóstico y la creación de una estrategia para

mejorar la relación de los públicos internos y externos de la organización a través de la implementación de espacios y la práctica de actividades para sus familias.

Lo anterior con el fin de proponer una estrategia que se adapte a las necesidades que tienes Foskids para el buen funcionamiento del ambiente laboral para los empleados, como objeto principal de estudio de la investigación.

DOFA

Analizar hace parte de la metodología propuesta por la mayoría de las academias 'planeamiento estratégico', para Luisa Lazzari y Víctor Maesschalck, "este ha sido visto como una evolución dentro de los sistemas de management y del planeamiento". Esta evolución tiene como disparador la capacidad del management en predecir el futuro y su relación con la supervivencia y adaptación de las empresas en su ambiente"²².

La metodología se "visualiza como conveniente para aquellas situaciones en las que una capacidad proactiva del management es necesaria, es decir cuando la anticipación a los eventos es predecible con alguna incertidumbre. Esta misma, "es una parte del sistema de planeamiento estratégico, y también parte del denominado 'análisis de temas estratégicos, en inglés 'strategic issue analysis'"²³.

Se utiliza para la evaluación de las variables una escala ordinal. Como tal no permite la medición de muchos problemas de investigación requieren la recolección de datos, los cuales pueden obtenerse mediante el uso de encuestas.

²² ANSOFF, Igor y MC DONELL, Edward. Implanting strategic management. Citado por LAZZARI, Luisa y MAESSCHALCK, Víctor. Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. En: Cuadernos del CIMBAGE [en línea]. Argentina: Facultad de ciencias económicas, 2002, nro. 5, 4 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/462/46200503.pdf> . ISSN: 1666-5112.

²³ *Ibíd.*, p. 4.

“La finalidad de una encuesta por muestreo es obtener información para satisfacer una necesidad definida. La encuesta no es un método específico de alguna disciplina en particular y se aplica en forma amplia a problemas de diversos campos”²⁴ instancias “entre las distintas categorías asignadas a las variables. Si no se necesita hacer uso de la medición de las distancias entonces las escalas ordinales son adecuadas. En cambio, si se requiere un sistema de medición de las distancias, para ser aplicado en el control de gestión, la propuesta presentada satisface este requerimiento”²⁵.

Efectuar análisis en las organizaciones es una posibilidad para formular e implementar estrategias y realizar un seguimiento de evaluación y control. Por eso la matriz DOFA es una herramienta que ayuda a la realización de diagnósticos en la empresa para determinar los diversos factores que conlleven al éxito en el cumplimiento de objetivos propuestos.

Permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, logrando obtener de esta manera un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Este análisis es más cualitativo que cuantitativo, ya que impulsa la generación de ideas con respecto al objetivo de la empresa.

“El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis. Se sugiere utilizar esta herramienta especialmente en el momento de formular el análisis de la realidad y en el diagnóstico institucional. Esta herramienta de análisis distingue las *fortalezas* y *debilidades* internas de la organización junto con sus *oportunidades* y *amenazas* externas. Las variables internas son propias e inherentes a la misma institución y

²⁴ Introducción al diseño de una encuesta [en línea]. Disponible en: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/etapas.pdf>

²⁵ LAZZARI y MAESSCHALCK, Op. cit., p 2.

por lo tanto son controlables, mientras que las variables externas son situaciones que debe enfrentar la institución pero que no las puede modificar”²⁶.

Es “una herramienta que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora”²⁷. Tal como Thompson y Strickland establecen que “el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas”²⁸.

Variables internas

Fortalezas: Para McConkey y Stevenson, “una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia”²⁹, de igual manera “constituyen los factores internos de la organización, tales como capacidades, virtudes o elementos positivos que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la misión y la visión. Es decir que son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayor éxito las posibles amenazas”³⁰.

Debilidades: Henry define que una debilidad es, “un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma

²⁶ RAMÓN, E. Caja de herramientas [Blog]. Planificación Estratégica. Venezuela. Disponible en: <http://planificacionestrategicaunefa2.blogspot.com/2013/10/caja-de-herramientas.html>

²⁷ DÍAZ OLIVERA, Armando Pablo. El análisis DAFO y los objetivos estratégicos [blog]. Congresos internacionales eumed.net, 2011, 1er párrafo. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

²⁸ THOMPSON, Arthur A y STRICKLAND, Alonso J. Dirección y administración estratégicas. Citado por PONCE ALARCON, Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología [en línea] México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C, 2007, vol.12, nro.1, 114 p. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf> ISSN: 0185-1594

²⁹ *Ibíd.*, p. 3.

³⁰ MALDONADO HERNÁNDEZ, Gonzalo. Plan estratégico institucional (Pei) y el proyecto educativo [en línea]. 22 p. Disponible en: <https://es.calameo.com/read/005665196c7a15d8bc422>

deficiente”³¹, lo que la coloca en una situación vulnerabilidad. “Se refiere a los factores internos de la organización que dificultan o impiden el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Por tanto, comprenden las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que carece”³².

Variables externas

Oportunidades: “Constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento. Es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones”³³.

Según Gonzalo Maldonado, “son factores del entorno que facilitan o impulsan el logro de algún componente de la misión y visión. Es decir, incluye las condiciones, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones”³⁴.

Amenazas: Para Mercedes Zarza, “representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”³⁵. Constituyen factores del entorno que dificulta o impide “el logro de algún componente de la misión y visión; son aquellos hechos o acciones de actores que forman parte del entorno en que se desempeña la institución y que constituyen un factor de riesgo para el cumplimiento de su misión”³⁶.

³¹ *Ibid.*, p. 4.

³² MALDONADO HERNÁNDEZ, Op. cit., p. 22.

³³ *Ibid.*, p. 4.

³⁴ MALDONADO HERNÁNDEZ, Op. cit., p. 22 .

³⁵ ZARZA, Mercedes. Matriz FODA [diapositivas]. 2017. Disponible en: https://prezi.com/aitfg_vsog6y/matriz-foda/

³⁶ MALDONADO HERNÁNDEZ, Op. cit., p. 22.

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a la toma de decisiones acertadas que favorezcan a la empresa.

La matriz identifica cuatro alternativas conceptualmente distintas para la definición de la estrategia que, en la práctica, pueden incorporarse:

“1. El objetivo de la estrategia DA (Debilidades y Amenazas) es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que resulte ubicada en este cuadrante estaría enfrentando su peor situación respecto al logro de sus objetivos, sus esfuerzos principales tendrían que dedicarse a luchar por su supervivencia o llegaría irremisiblemente hasta su liquidación definitiva.

Como alternativas de estrategia se puede asumir “la reducción de las operaciones en busca de minimizar las debilidades o esperar cambio del entorno que hagan desaparecer las amenazas, esta última a un elevado riesgo de no resultar exitosa. Cualquiera sea la estrategia seleccionada, la posición DA será la más peligrosa y se sugiere asumir una actitud de supervivencia.

2. La segunda estrategia, DO (Debilidades y Oportunidades), requiere minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa en esta situación identifica las oportunidades que le ofrece el entorno, pero reconoce que sus debilidades organizacionales no permiten aprovecharlas. Una variante de estrategia puede ser dejar pasar la oportunidad que muy probablemente aprovechará la competencia. En esta situación la empresa debe asumir una posición adaptativa.

3. La estrategia FA (Fortalezas y Amenazas), se basa en que las fortalezas de la institución pueden enfrentar las amenazas del entorno. Su objetivo es maximizar las

primeras mientras se minimizan las segundas. Esta situación no significa necesariamente que la organización tenga que dedicarse a buscar amenazas para enfrentarlas sino todo lo contrario, las fortalezas de la empresa deben aplicadas a discreción y oportunamente. La posición correcta para una empresa en tal situación es la defensiva.

4. La situación FO (Fortalezas y Oportunidades) constituye el cuadrante más ventajoso, donde todas las empresas requieren estar ubicadas para utilizar sus fortalezas en el aprovechamiento de las oportunidades. Esta situación orientada al éxito sugiere asumir una posición ofensiva.

El Análisis FODA evalúa una situación específica condicionada a los elementos externos e internos que coinciden en determinado instante de la vida de la organización. Los cambios constantes de los elementos evaluados inducen a la necesidad de realizar periódicamente la metodología con el fin de ajustar la formulación estratégica para responder a la nueva situación del entorno y la propia organización”³⁷.

³⁷ DÍAZ OLIVERA, Armando Pablo. El análisis DAFO y los objetivos estratégicos [blog]. Congresos internacionales eumed.net, 2011, 4to párrafo. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

Cuadro 1. Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.</p>

Fuente: THOMPSON, Arthur A y STRICKLAND, Alonso J. Dirección y administración estratégicas. Citado por PONCE ALARCON, Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología [en línea] México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. 2007, vol.12, nro.1. p. 116. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf> ISSN: 0185-1594

En conclusión, “la matriz logra anticipar oportunamente las acciones que serán necesarias aplicar en cada posible escenario, permite desarrollar una estrategia efectiva que asegure el cumplimiento de la misión y la visión y, por tal razón, constituye una herramienta efectiva que facilita la apreciación objetiva de la situación y la correcta toma de decisiones”³⁸. Es un aporte necesario a la

³⁸ *Ibíd.*, 25 párrafo.

investigación, ya que, por medio de este, se pueden evaluar las diferentes variables y definir las estrategias que cada organización (en este caso, el objeto de estudio) necesita para replantear la dinámica de su empresa.

SONDEO

El Sondeo es una técnica metodológica de opinión el cual se realiza por medio de muestras que pueden ser escritas o verbales, por lo general están creados para representar las opiniones de una sociedad, llevando consigo una serie de preguntas e infiriendo generalidades dentro de un lapso de confianza. Según Antoine Jacques, “el sondeo nació como una herramienta para el estudio de la opinión pública sobre cuestiones políticas pero pronto se comprobó su gran utilidad y eficacia para aplicarlo en el campo de la investigación de hábitos de compra del cliente”³⁹, para un sondeo claro y eficiente se deben emplear preguntas específicas, concisas y claras.

Este método democrático llamado la opinión pública expresa una breve explicación cultural sobre la observación de cómo piensa un pueblo con respecto a las normas que rigen los intereses de una sociedad, donde es factor importante la cultura de las personas a quienes se les realiza el sondeo ya que influye las clases de preguntas. El sondeo como las encuestas deben ser reales y no manipuladas como sucede en la política. Esta herramienta para investigar se maneja con la palabra hablada y quien la hace debe ser objetivo al preguntar de tal manera que quien diligencie el sondeo se sienta a gusto con su respuesta.

Es importante saber que las encuestas y los sondeos son métodos para llevar a cabo con una muestra de personas con el fin de obtener opiniones de la población en su conjunto, las diferencias entre estos dos métodos están en relación con su

³⁹ JACQUES, Antoine. El sondeo una herramienta de marketing [en línea]. España: Deusto , 2003.

longitud y el tipo de respuestas que los encuestados realizan, tanto las encuestas como los sondeos tienen ventajas y desventajas y el procedimiento adecuado para implementar por lo general depende de la cantidad del tiempo y los recursos correspondiente para la realización de los diversos procesos para el investigador.

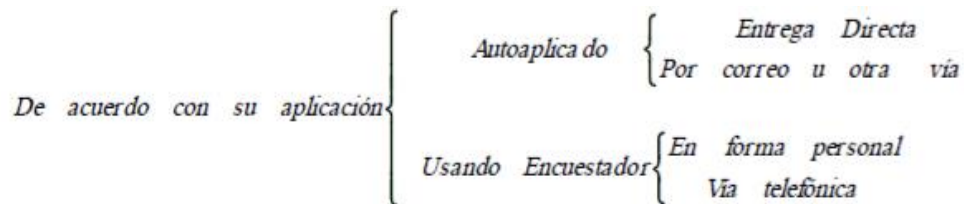
Teniendo en cuenta nuestro objetivo específico el cual es elaborar una estrategia de comunicación que garantice un ambiente laboral armónico para los trabajadores de la empresa, al igual que para los usuarios de la misma, tomando como referencia a Foskids no cabe duda de que cada vez las organizaciones son más humanas y sensibles con sus colaboradores, con el medio ambiente y con los derechos humanos. El proyecto de responsabilidad social empresarial que realiza la Clínica FOSCAL Internacional con Foskids, ha percibido la gran preocupación de las personas que asisten allí ya sea por cuestiones laborales o temporales que por la variedad de compromisos.

A continuación, se describen brevemente las etapas de la planeación de un sondeo de opinión.

- Planteamiento de objetivos de la encuesta: Se deben establecer los objetivos del sondeo de manera clara y concisa, y remitir los objetivos conforme se vaya progresando en el diseño e instrumentación del sondeo de opinión.
- Población objetivo: Se debe definir cuidadosamente la respectiva población que va a ser exhibida, la cual debe ser determinada de acuerdo con los conceptos se quieren medir. Para llegar a escoger la muestra correctamente, el público objetivo debe coincidir con la que se plantea.
- Elección del marco de muestreo: El marco de muestreo es la lista de las unidades de muestreo. Éstas últimas son las unidades donde realizamos la muestra; por ejemplo, una familia es una unidad de muestreo y los individuos que viven en ella serán unidades de observación.

- Establecer el método de medición: Decidir sobre el método de medición. Estos son usualmente: entrevistas personales, telefónicas, cuestionarios enviados por correo u observación directa. En este aspecto, la encuesta puede clasificarse:

Figura 1. Establecimiento del método de medición



Fuente: Introducción al diseño de una encuesta [en línea]. Disponible en: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/etapas.pdf>

- Instrumento de medición: En conjunción con el paso anterior, se debe especificar cuidadosamente qué mediciones van a ser obtenidas. Si se va usar un cuestionario planea las preguntas de tal manera que se minimice la no respuesta y el sesgo en las mismas”⁴⁰.

ENTREVISTA

La acción de adquirir y compartir información resulta ser importante al igual que el manejo que se le debe dar. En un ámbito más específico como una organización es de suma importancia la atención que se le da a este tipo de documentos, pues en ocasiones la manipulación de la información va por parte de todas las áreas de la empresa.

Alejandro Acevedo Ibáñez y Alba Florencia López, definen la entrevista como “una técnica que, entre muchas otras viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha generado (...) en sus orígenes fue una técnica

⁴⁰Introducción al diseño de una encuesta [en línea]. 1-2 p. Disponible en: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/etapas.pdf>

exclusivamente periodística, se le ha venido definiendo como la visita que se le hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y, después, informar al público de sus respuestas”⁴¹. La entrevista en muchas ocasiones puede fluir como una conversación en la cual la información se puede llegar a compartir de ambas partes, tanto del entrevistado como del entrevistador.

Dada la metodología de la entrevista, esta debe tener un objetivo por la cual se propone, Alejandro Acevedo y Alba Florencia la plantean de la siguiente manera, “la naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual la destina. Esos usos son diversos, pero en rigor, pueden reducirse a tres: recoger hechos, informar y motivar o influir. En otros términos, se utiliza la entrevista sea para averiguar algo acerca del sujeto, para señalar algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos”⁴².

A continuación, se especificará algunos tipos de entrevistas propuestos Alejandro Acevedo Ibáñez y Alba Florencia López, porque se dividirán en dos ámbitos, la primera será con el propósito final, y la segunda se refiere a su tipo de conducción. “La entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guión de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado”⁴³. En su metodología se

⁴¹ ACEVEDO IBÁÑEZ, Alejandro y LÓPEZ MARTÍN, Alba Florencia. El Proceso de la Entrevista: conceptos y modelos [en línea]. México: Editorial Limusa, 2004, 8 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=V-Wi4_aHmKAC&pg=PA8&lpg=PA8&dq=en+sus+or%C3%ADgenes+fue+una+t%C3%A9cnica+exclusivamente+period%C3%ADstica,+se+le+ha+venido+definiendo+como+la+visita+que+se+le+hace++a+una+persona+para+interrogarla+sobre+cier+s+aspectos+y,+despu%C3%A9s,+informar+al+p%C3%BAblico+de+sus+respuestas&source=bl&ots=iwhKkRPE3i&sig=ACfU3U3I7i_4iBUyBSkZf29gUasls-Zzvq&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjL_LTjk9HIAhWjuVvkKHYkiCxQQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=en%20sus%20or%C3%ADgenes%20fue%20una%20t%C3%A9cnica%20exclusivamente%20period%C3%ADstica%2C%20se%20le%20ha%20venido%20definiendo%20como%20la%20visita%20que%20se%20le%20hace%20%20a%20una%20persona%20para%20interrogarla%20sobre%20ciertos%20aspectos%20y%2C%20despu%C3%A9s%2C%20informar%20al%20p%C3%BAblico%20de%20sus%20respuestas&f=false

⁴² *Ibid.*, p. 25.

⁴³ ROBLES, Bernardo. La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. En: Cuicuilco [en línea]. México: Escuela Nacional de Antropología e Historia Distrito Federal, vol. 18, nro. 52, 4 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>

pueden llegar a implementar hojas impresas para una ágil definición de las respuestas que se necesita evaluar, aunque es necesario mantener dicha discreción en los impresos con el fin de que los entrevistados no se sientan tensionados o amenazados.

Dentro de las herramientas metodológicas a usar para la recolección de información se encuentra la entrevista en profundidad, ya que como se mencionó anteriormente, es un modelo que permite tocar varios tópicos del tema de interés siguiendo un guión que puede establecer un orden a la hora de entrevistar, y el cual puede llevar a cabo el cumplimiento del primer objetivo específico, el cual aspira estudiar las experiencias que han tenido éxito a la hora de realizar la implementación de una estrategia comunicacional centrada en la niñez, en este caso se realizará dichas entrevistas a los funcionarios de Foskids, y a expertos en el ámbito de responsabilidad social corporativa en la ciudad de Bucaramanga.

VARIABLES DE ANÁLISIS

Cuadro 2. Variables de análisis de la investigación

Variable	Definición operacional	Entrevista	Sondeo
Estrategias de comunicación	<p>-Diseñar una estrategia de comunicación.</p> <p>-Analizar las necesidades del público objetivo.</p> <p>-Por medio de herramientas como branding y Balanced Scorecard, establecer objetivos.</p> <p>-Instaurar un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos establecidos.</p> <p>-Facilitar la interacción de los públicos internos y externos con la organización.</p> <p>-Planear un calendario para llevar a cabo las diferentes actividades.</p>	<p>- ¿Qué es Foskids y cómo nace la iniciativa del programa?</p> <p>- ¿Con qué fin realizan este tipo de programa?</p> <p>- ¿Qué mensaje considera que proyecta el programa a los usuarios de la organización?</p> <p>- ¿El programa es un proyecto social sin ánimo de lucro?</p> <p>- ¿Cuál herramienta utiliza para establecer los objetivos de la estrategia de comunicación?</p> <p>- ¿Qué actividades o acciones llevan a cabo para la realización de estos objetivos?</p> <p>- ¿Cómo incluye las necesidades del público objetivo en las estrategias de comunicación?</p> <p>- ¿Cuentan con alguna estrategia comunicativa?</p> <p>- ¿qué tipo de estrategia(s) de comunicación llevan a cabo o están implementando para dar a conocer este servicio?</p> <p>- ¿Qué diferencia su estrategia de comunicación a la de otras organizaciones que cuentan con un programa similar?</p> <p>- ¿Qué le aporta a la organización implementar este tipo de programas?</p> <p>- ¿Tiene un cronograma de actividades concreto?</p>	<p>Datos demográficos:</p> <p>-Edad -Sexo -Ciudad - Estrato</p> <p>1. ¿Qué medio de comunicación usa generalmente para informarse?</p> <p>-Redes sociales -Radio -Prensa -Televisión -Correo electrónico -Todas las anteriores</p> <p>2. ¿Por qué prefiere el medio de comunicación con el que se informa?</p> <p>-Su popularidad -Por su facilidad -Por su contenido -Por su inmediatez</p>
	<p>-Emplear canales de comunicación como redes sociales, página web, medios, entre otros, para brindar información acerca de las actividades que se vayan a realizar.</p>	<p>- ¿Qué medios o canales (virtuales o físicos) utiliza y ha utilizado la organización para dar a conocer este servicio con sus públicos?</p> <p>- ¿Y cuál de estos medios ha resultado más eficiente? ¿Cómo miden esta eficiencia?</p>	

<p>Imagen Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocer una adecuada imagen corporativa -Elaborar un plan de estrategias comunicativas para los públicos del sector -Proyectar objetivos claves sobre la responsabilidad social empresarial para la organización. - Plantear un capital humano para que los usuarios y/o empleados se sientan a gusto con la organización. -Crear canales de comunicación para dar a conocer la imagen de la organización. -Realizar análisis en la imagen corporativa para generar estrategias comunicativas debidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué cambios haría en los contenidos de programa para hacer más amena y mejorar la imagen de este? - ¿Cómo ha sido el posicionamiento del programa en Bucaramanga? - ¿Cómo el programa maneja la responsabilidad social empresarial para mejorar la imagen corporativa? - ¿Cómo evalúa el impacto de la propuesta de Foskids? - ¿Cómo logran que los empleados se identifiquen con la empresa? - ¿A través de qué medios dan a conocer la imagen de su empresa al público externo? - ¿Qué imagen de la empresa le quieren transmitir a los clientes? ¿Cómo lo consigue? 	<p>3) ¿Cuál de estos logos considera que pertenece a la Clínica Chicamocha?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hospital Universitario de Santander -Clínica Chicamocha -Clínica Foscal -Clínica San Luis
----------------------------------	--	---	---

<p>Cultura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Proyectar interés familiar por parte de la organización. -Diseñar estrategias para mantener el orden en la organización. -Reconocer la importancia de la Responsabilidad Social en la organización. -Crear un canal de comunicación directa de fácil acceso para los empleados. -Generar dinámicas de integración para el bienestar de los empleados. -Tener en cuenta las diferentes situaciones personales que pueden tener los empleados. -Mantener capacitado al grupo de trabajo, de manera que la información sea de formación laboral y personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué manera Foskids le apuesta a la cultura de la organización? - ¿Qué elementos destaca de la cultura organizacional de la Foscal desde que se implementó el programa? - ¿Considera que la organización muestra interés por el bienestar de la familia? -¿Los empleados que son usuarios de Foskids tienen horarios más flexibles que otros que no son usuarios para que así puedan compartir más tiempo con sus hijos? - ¿El programa genera espacios de integración como eventos o actividades para compartir con la familia y los integrantes de la organización? - ¿y si lo hacen qué tipo de actividades son estas y cómo cree que puede esto apoyar la cultura de la organización? - ¿Cómo notifican o comunican a los empleados de la organización y usuarios de la Foskids sobre nuevos horarios, actividades y demás? - ¿Qué estrategias ha implementado para mantener un clima laboral agradable? 	
--------------------------------------	---	--	--

Públicos de interés	-Reconocer los diferentes públicos vinculados con la organización. -Hacer un monitoreo de los niños que ingresan a la organización. -Plantear objetivos que guíen la finalidad de la estrategia propuesta con el fin de complacer las necesidades de los públicos de interés. -Crear conciencia de las necesidades del trabajador/cliente.	- ¿Por qué es necesario un espacio para los niños en la organización? - ¿A qué tipo de público(s) va dirigida las actividades de Foskids? - ¿Se hace un registro o seguimiento de las personas que usan el servicio? - ¿Qué hacen con esa información? ¿O qué proponen? - ¿Tiene convenios con otras empresas? - Según la población de públicos (internos y externos) ¿plantean objetivos diferentes para captar su atención?	4) ¿Con qué frecuencia asiste a un centro de salud? -Una vez al mes -Dos veces al mes -Más de tres veces al año -No asiste 5) ¿Suele llevar niños con usted a los lugares que frecuenta? -Si -No 6) ¿cree necesario un espacio para los niños en la organización? -Sí -No 7) ¿Estaría dispuesto a pagar por el cuidado de sus hijos en una organización donde usted solo asiste por un determinado tiempo? -Si -No 8) ¿Qué criterios tendría en cuenta al dejar a sus hijos en una guardería de un centro de salud? -El personal a cargo -El trato al niño. -La infraestructura
----------------------------	---	--	--

A partir de lo estudiado anteriormente, se abren las opciones para seguir llevando a cabo la investigación. Por esto, se toman en cuenta cuatro capítulos en donde se verá evidenciado el objetivo del proyecto y también se dará respuesta a la pregunta del problema principal. Como primer capítulo titulado, “Categorías centrales y el estado del arte como principal base de investigación”, allí se encontrará el marco teórico en donde se definen los diferentes conceptos de las categorías centrales como estrategias de comunicación, públicos de interés y responsabilidad social empresarial. También, se dan a conocer investigaciones hechas por autores que tengan relación con el proyecto, todo esto a través del estado del arte.

El segundo capítulo se titula, “Herramientas básicas para el posicionamiento organizacional: estrategias de comunicación e imagen corporativa”, en donde se conoce la importancia de crear sentido con respecto a las definiciones de

estrategias de comunicación e imagen corporativa para poder posicionar una marca o servicio. El tercer capítulo titulado, “Todos somos la organización: cultura organizacional y públicos de interés”, demuestra el interés que tiene la organización a través de su cultura organizacional para todos sus públicos de interés. El cuarto capítulo denominado, “El mapa de resultados: DOFA y estrategia”, da resultados de lo estudiado en el capítulo dos y tres, a partir de la matriz DOFA, debido a que cada uno son elemento esencial para la realización de planes de acción para la estrategia planteada en el objetivo general. Luego de haber realizado la investigación, se encuentran las conclusiones generales, que le darán fin al proyecto estipulado.

CAPÍTULO 1. CATEGORÍAS CENTRALES Y EL ESTADO DEL ARTE COMO PRINCIPAL BASE DE INVESTIGACIÓN

Cada organización va guiando y construyendo su propia identidad a partir de los objetivos y metas que se tengan planteados, en este caso, se han abordado unas categorías centrales que hacen de cada empresa única e inigualable, por eso, en esta investigación se darán diferentes descripciones que se tomaron en cuenta para llevar a cabo este estudio. Entre estas categorías se encuentran: estrategias de comunicación que contiene el Balanced Scorecard y el Branding corporativo, como se presentan los públicos de interés internos y externos, y, por último, la responsabilidad social empresarial que integra a la cultura organizacional, a la imagen corporativa y al relacionamiento de los públicos de interés.

1.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

El éxito de un proyecto radica en la organización y planeación que se ejecute previamente, es decir, que necesita de una serie sistemática que como dice Paolo Mefalopulos y Chris Kamlongera, “acciones que combinan diferentes métodos, técnicas y herramientas para lograr un cambio concreto u objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado”⁴⁴, el conjunto de estas acciones conforman lo se conoce como “estrategia”, la cual es un procedimiento que está conformado por una serie de pasos que se planifican de forma organizada para lograr un fin. Así mismo, es indispensable la formulación de una serie de objetivos, para llevar a cabo de forma consecuente lo propuesto. Las estrategias deben cumplir con tres características, “ser consistente, con las conclusiones de campo y con el marco de referencia del proyecto; viable, con relación a los recursos

⁴⁴ MEFALOPULOS, Paolo y KAMLONGERA, Chris. Los principios para el diseño de una estrategia de comunicación. En: Diseño participativo para una estrategia de comunicación [en línea]. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2008, Capítulo 1, 8 p. Disponible en: <http://www.fao.org/3/y5794s/y5794s01.pdf>

disponibles y con el tiempo determinado y efectiva”⁴⁵, en definitiva, para sacar una estrategia adelante se debe aprovechar en lo posible los recursos destinados para este teniendo en cuenta de que debe ser continuo, viable y efectivo.

La organización es uno de los escenarios en los que se hace necesaria la implementación de distintas estrategias, dado a que, en esta es importante la creación y el mantenimiento de una sinergia y coherencia entre lo que la empresa hace y dice que hace. Francisco Javier Garrido, plantea las estrategias en las empresas como una “directriz teórica, en la cual se desarrollan capacidades de información, ideas y actitudes, así como las competencias prácticas que poseen los colaboradores de la organización”⁴⁶. Estas se utilizan según Ana María Cárdenas y Diana Sofía Godoy mediante un sistema de comunicación, como herramientas para “transformar nuevos conceptos dentro y fuera de las empresas”⁴⁷. Teniendo como objetivo principal “comunicar un mensaje que cambie comportamientos y construya la cultura que genere vínculos comunicativos con los públicos objetivos de la organización”⁴⁸. Estrategia a la cual las organizaciones deberían apuntar.

El ideal de las corporaciones se basa en alcanzar una alta producción y reconocimiento, esto se logra mediante la planeación y distribución concientizada de las tareas en cada departamento, por ello, Luis Pimentel comenta que Chandler plasma la estrategia como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”⁴⁹, por lo tanto, se deben precisar de forma exacta los objetivos y el desarrollo de los mismos, para poder realizar los ejercicios de manera eficiente y por tanto, se estaría planteando una estrategia.

⁴⁵ *Ibíd.*, 8 p.

⁴⁶ ARCILA., Op. cit., p. 6.

⁴⁷ CÁRDENAS, Ana María y GODOY DAZA, Diana Sofía. Estrategias de comunicación basado en un diagnóstico empresarial en The Natural Source [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación Social y Lenguaje. Trabajo de grado para optar por el título de comunicadora social con énfasis organizacional, 2008, 27 p. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis122.pdf>

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 27.

⁴⁹ PIMENTEL VILLALAZ, Luis. Introducción al concepto de planificación [en línea]. 1999, 1 p. Disponible en: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Por otra parte, se ha destacado la importancia de las estrategias para la comunicación, a tal punto que se ha creado un nuevo concepto: Comunicación estratégica, del cual Capriotti, en su libro *Branding Corporativo*, lo destaca como “la creciente importancia estratégica de la gestión de los activos intangibles en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos conozcan la Identidad Corporativa de la organización y tengan una Imagen Corporativa que sea acorde a los intereses de la entidad, que facilite y posibilite el logro de sus objetivos”⁵⁰, de esta manera “realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la compañía tengan una imagen corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad”⁵¹. Así mismo, en el libro *Comunicación estratégica* de Francisco Garrido, se llega a la conclusión de que esta es un “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”⁵², es decir, que es un modelo mediante el cual se construyen los objetivos de la organización en torno a lo comunicativo y se desarrolla un método para conseguirlo.

El objetivo de la mayoría de las corporaciones es convertirse en ‘referencia’, que sea exitosa e identificada por su prosperidad, por esto, Capriotti plantea unos puntos que, “guiarán la gestión y comunicación estratégica dentro de las organizaciones.

- **Identificación:** lograr que sus públicos sepan quién es, qué hace, cómo lo hace; buscando únicamente existir en los públicos.
- **Diferenciación:** además de existir para los públicos, busca tener ese valor agregado y diferenciador y ser percibida de forma diferente a las demás.

⁵⁰ CAPRIOTTI PERI, Paul. *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa* [en línea]. Chile: Colección de libro de la empresa, 2009, 131 p. Disponible en: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>. ISBN: 978-956-7459-32-2

⁵¹ NM COMUNICACIONES. Portal de relaciones públicas [sitio web]. 2019, Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

⁵²GARRIDO, Francisco José. *Comunicación estratégica: un puente significativo para la creación de valor empresarial* [en línea]. España: 2017, 17 p. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Garrido7/publication/31735796_Comunicacion_estragetica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estragetica-FJ-Garrido-M.pdf

- **Referencia:** tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la organización se posicione como referente del sector de actividad, mercado o categoría en la que se encuentra la entidad.”⁵³

De este modo, las organizaciones estarían capacitadas, mediante la implementación de estrategias para la superación de crisis y el crecimiento empresarial, lo cual es indispensable para el crecimiento de una empresa de forma exitosa.

Entonces, las estrategias de comunicación proveen “un ‘paraguas conceptual’ que ofrece a las organizaciones la posibilidad de integrar sus esfuerzos comunicacionales que de otra manera se encontrarán dispersos e inconexos. Esto les permite crear y distribuir toda clase de comunicaciones, que aun siendo diferentes en contenido, forma e incluso propósito, siguen manteniendo una coherencia orientada hacia un fin común. Esta consistencia que deriva de ella puede incluso actuar como un eco que refuerce aún más el mensaje organizacional. Como mínimo, siempre ayuda a prevenir y evitar la existencia de mensajes confusos y contradictorios que se suelen acabar generando disputas al tratar con distintas audiencias a través de distintas plataformas”⁵⁴.

La gestión de las estrategias de comunicación podría definirse como “la planificación sistemática de la corriente de información, de la comunicación, del funcionamiento y desarrollo de los medios y del cuidado de la imagen en una proyección a largo plazo, consiste en transmitir mensajes específicos a través de los medios más adecuados a unas audiencias concretas y en el momento óptimo para ayudar a obtener el efecto deseado de manera prolongada en el tiempo”⁵⁵.

⁵³ ARCILA, Op. cit., p.7.

⁵⁴ SALVADOR DE LORENZO, Miguel. Comunicación Estratégica VS. Estrategia de la Comunicación [en línea]. España: Universidad de Rey Juan Carlos, Publicidad y Relaciones Públicas, 2014, 8 p. Disponible en: https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG_DeLorenzoSalvadorMiguel_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 9.

Teniendo esto en cuenta, podemos diferenciarlo, aunque estos dos conceptos sean las caras de una misma moneda, “las estrategias de comunicativas, parten de la determinación de una serie de situaciones, que, tras su correspondiente análisis, se busca saber hacia dónde se va a construir el escenario futuro, preparar una ruta y prever la capacidad de corregirla”⁵⁶. Una buena estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar, qué se desea lograr, cuáles son sus metas comunicativas.

También es necesario observar el modelo que se está implementando en la organización para la estructuración de la estrategia, ya que puede estar en un “modelo vertical, o estrategia de comunicación transmisiva, parte de la estructura (emisor-mensaje-receptor), es unidireccional y va hacia fuera”⁵⁷, mientras que el modelo horizontal, o estrategia de comunicación participativa, “parte de que todos son sujetos involucrados en la estrategia, la auto persuasión tiene una función determinante y va hacia dentro”⁵⁸. Por esto, el conocimiento del manejo, la historia y la filosofía de la empresa, son indispensables para la generación y aplicación de una estrategia que pretende aportar a la organización.

1.1.1 Balanced Scorecard. El Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, fue propuesto por Norton y Kaplan en 1992, ellos establecieron este un modelo como herramienta para la gestión estratégica y el cual “tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante”⁵⁹, es decir, que

⁵⁶ *Ibíd.*, p. 20.

⁵⁷ *Ibíd.*, p. 20.

⁵⁸ *Ibíd.*, p. 20.

⁵⁹ ÁLVAREZ MEDINA, CHAVEZ RIVERA y MORENO VELARDE. Op. cit. p. 4.

convierte una estrategia en objetivos que se relacionan y a los cuales se les efectúa un seguimiento a través de los indicadores propuestos.

Posteriormente se consideró indispensable el tener un conocimiento y entendimiento de la filosofía de la empresa, Karathanos y Karathanos “destacó la importancia de la alineación clara de las medidas con la misión y valores fundamentales, y los objetivos estratégicos de cada organización”⁶⁰. Así mismo, se pensó que el modelo podía ser aplicable en otros escenarios, “Cullen, Joyce, Hassall, y Broadbent propusieron que el BSC debe ser usado por las Instituciones Educativas para reforzar la importancia de la gestión, más que sólo monitorear”⁶¹.

El BSC no solo puede aplicarse en empresas públicas y organizaciones sin ánimo de lucro, sino que también puede implementarse en microempresas para realizar diagnósticos e implementarlos de forma positiva, así lo demostraron Russo y Martins, Flores, Laginha de Brito, quienes aseguran que “dentro de las ventajas observadas se encuentra que el BSC, como sistema de medición del desempeño, reduce costos y facilita la medición, pues hace posible traducir la estrategia en medidas de desempeño, mejora la ejecución, genera retroalimentación, favorece la monitorización y el control, da a conocer mejores prácticas y proporciona pautas para la mejora continua”⁶². aspectos que le ahorran tanto tiempo como dinero a una empresa.

Por otra parte, Scaramussa, define el Balanced Scorecard como “un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del

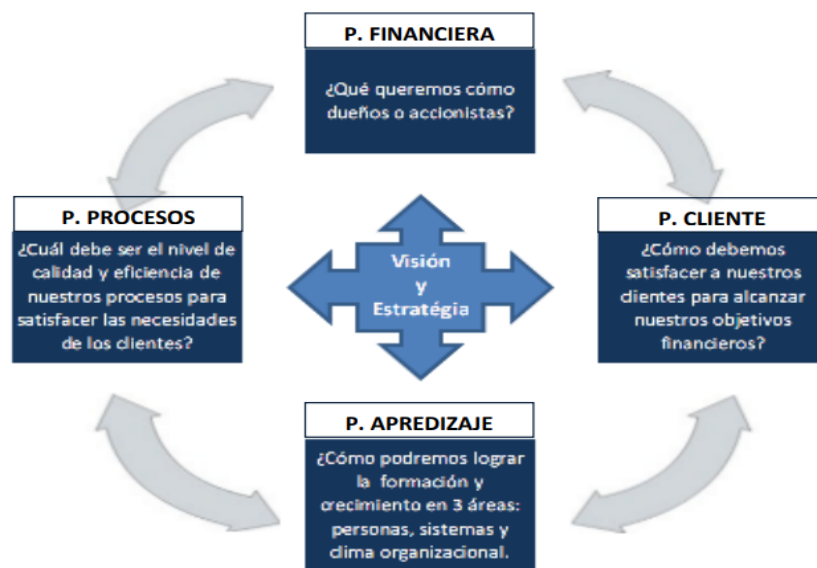
⁶⁰ OROZCO BEDOYA, Cindy Catalina. Balance Scorecard: una introducción al cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica IT del área de investigación de la corporación universitaria americana. En: Journal of Engineering and technology [en línea]. Colombia: vol. 3, nro. 1, 2013, 42 p. Disponible en: <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jet/article/view/1010/725> ISSN:2256-3903

⁶¹ *Ibid.*, p. 42.

⁶² SUÁREZ, Francia Milena y GONZÁLEZ, María Fernanda. Análisis de la Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta de Diagnóstico Adaptada a Microempresas. En: Revista de Economía & Administración [en línea]. 2017, vol. 14, nro. 1, 4 p. Disponible en: [https://www.uao.edu.co/sites/default/files/6%20Suarez%20%20Gonzalez%20\(A\).pdf](https://www.uao.edu.co/sites/default/files/6%20Suarez%20%20Gonzalez%20(A).pdf)

direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio”⁶³ y es también una herramienta o metodología que se emplea como un enfoque multidimensional para describir, implementar y gestionar la estrategia en todos los niveles organizativos, por medio de una estructura lógica de objetivos, iniciativas y medidas acordes a la estrategia de la organización. Adicionalmente el BSC establece un conjunto de mediciones alrededor de 4 perspectivas: “Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna de la empresa, perspectiva de aprendizaje y crecimiento (también innovación y aprendizaje)”⁶⁴.

Cuadro 3. Implementación - Cuadro de Mando Integral



Fuente: AYALA VELOZA, Milton Eduardo. Balanced Scorecard, importancia en los sistemas de calidad [en línea]. Ensayo para optar el título de administrador de empresas. Colombia: universidad militar nueva granada. Facultad de ciencias económicas. Administración de empresas. 2011. p. 14. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3358/AyalaVeloza?sequence=2>

⁶³ SCARAMUSSA, Sadi. La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Citado por ALVEIRO MONTOYA, César. El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. En: Visión de Futuro [en línea] Argentina: Universidad Nacional de Misiones, 2011, vol. 15, nro. 2. 4 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf> ISSN: 1669-7634.

⁶⁴ AYALA VELOZA, Milton Eduardo. Balanced Scorecard, importancia en los sistemas de calidad [en línea]. Ensayo para optar el título de administrador de empresas. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de ciencias económicas, Administración de empresas, 2011, 7 p. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3358/AyalaVeloza?sequence=2>

Este modelo también tiene unos componentes básicos los cuales son:

“Cadena de Relaciones de Causa Efecto: Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

Enlace a los Resultados Financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías: Se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones.

Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio: La medición motiva determinados comportamientos, es importante definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores”⁶⁵.

Este sistema permite tener una guía que indique y proyecte el desempeño de los procesos que se están efectuando en la organización, el cual está específicamente organizado, con objetivos claros y teniendo en cuenta el público al que va dirigido,

⁶⁵ *Ibíd.*, p. 6.

por tanto, es una herramienta necesaria, para el control y la aplicación de una estrategia en cualquier clase de organización.

1.1.2 Branding Corporativo. “En el proceso para gestionar la marca corporativa a través de la comunicación se parte de la creación de expectativas que luego tienen que cumplirse con el comportamiento personal, con los productos o servicios y actividades de una organización. Para ello es necesario trabajar sobre la identidad para intentar influir sobre la imagen o reputación que tienen los públicos”⁶⁶. Como dice Javier Velilla “combina la fabricación masiva y seriada con la personalización total de determinados productos o servicios y una creciente economía de las ideas– el espacio público y los medios de comunicación –especialmente con la aparición de Internet– y la sociedad –con un auge generalizado y global de la clase media y de valores postmaterialistas”⁶⁷, ya que todos estos factores inciden en el concepto de marca y han modelado de forma decisiva su definición.

Para Paul Capriotti, “la situación actual en la mayoría de los mercados o sectores de actividad se caracteriza por: la existencia de una multitud de productos y servicios, la participación de una gran cantidad de actores, una cantidad de información imposible de procesar (cada vez mayor con el acceso masivo a Internet), una sociedad cada vez más exigente (...). Como consecuencia de ello, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa coherente y distintiva de sus productos y/o servicios que ofrezca la organización y comunicarlo adecuadamente a sus públicos. La gestión de los atributos de identidad de una empresa y su comunicación a sus receptores tiene como objetivo principal lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización”⁶⁸.

⁶⁶ CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa [en línea]. Chile: Colección de libro de la empresa, 2009, 131 p. Disponible en: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf> . ISBN: 978-956-7459-32-2

⁶⁷ GIMÉNEZ VELILLA, Javier. Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca [en línea]. España: Editorial UOC, 2010, 25 p. Disponible en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5_3PCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Velilla,+J.++\(2010\).+Branding:+tendencias+y+retos+en+la+comunicaci%C3%B3n+de+marca.+Catalu%C3%B1a,+Espa%C3%B1a:+Editorial+UOC.&ots=FB2yKRVI5A&sig=6WuDUtAcBEZfgQS9Zo0y8vLEmm0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5_3PCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Velilla,+J.++(2010).+Branding:+tendencias+y+retos+en+la+comunicaci%C3%B3n+de+marca.+Catalu%C3%B1a,+Espa%C3%B1a:+Editorial+UOC.&ots=FB2yKRVI5A&sig=6WuDUtAcBEZfgQS9Zo0y8vLEmm0#v=onepage&q&f=false) . ISBN: 978-84-9788-076-3.

⁶⁸ CAPRIOTTI, Op. cit., p. 11.

La implementación del Branding Corporativo dentro de la organización generará beneficios para la misma, ya que la creación de una buena imagen corporativa crea una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Collins y Porras, indican que “esta orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Por eso, comparten las ganancias que se tiene al hacer un buen uso del Branding:

1. **Ocupar un espacio en la mente de los públicos.** (La imagen corporativa ayuda a que los consumidores sepan sobre la existencia de la organización).
2. **Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades** por medio de un perfil de identidad propio (PIC), duradero y diferenciado, creando valor para los públicos.
3. **Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra** (apoyo), ya que las personas dispondrán de una **información adicional** importante sobre la organización.
4. **Lograr vender mejor.** Una organización que tiene una buena Imagen Corporativa podrá vender sus productos o servicios con un precio superior. (La gente estaría dispuesta a pagar un plus por la marca).
5. **Atraer mejores inversores.** Una buena Imagen Corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en una entidad aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras organizaciones que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.
6. **Conseguir mejores trabajadores.** Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será preferida a otras, lo cual le facilitará a dicha organización la contratación de personas más talentosas en función de su perfil profesional⁶⁹.

⁶⁹ CAPRIOTTI, Op. cit., p.19.

1.2 PÚBLICOS DE INTERÉS (PÚBLICO INTERNO Y PÚBLICO EXTERNO).

La sociedad se ha encargado de que las organizaciones o grandes industrias no velen por el bien común de quienes la conforman. Las empresas que compiten con sus productos y que son similares o que producen otros productos, su desarrollo se fundamenta en la mejor competencia en todos los niveles, esto es aplicando los “stakeholders” como el de demostrar que su producto es mejor en todos los aspectos que su contendor, entre las grandes empresas cuya producción es expandida, inclusive entre países se debe implementar todas las normas que la competencia sana exige, la sociedad consumidora es muy susceptible a los mensajes de propaganda que por los diferentes medios de comunicación se producen continuamente. Por esto, Fernando Navarro García en su libro Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica afirma que “el consumidor y las empresas están cada vez más concienciados de sus respectivas responsabilidades sociales en calidad de stakeholders de proceso de fabricación, distribución y venta/consumo”⁷⁰. Un empresario moderno debe estar actualizado en todas las normas de competitividad y así como se preocupan de la calidad de sus productos, debe enterarse de lo que produce la competencia.

Una parte importante dentro de los Stakeholders es la capacitación de todo su personal y el modernismo de sus instalaciones, si no se llegan a cumplir todas estas normas la empresa puede entrar en decadencia, un punto importante es el mercadeo oportuno y eficaz.

El consumidor no le interesa saber cómo se saca un producto, lo que le interesa es que le agrade y lo convenza. El personal que ejecuta el mercadeo debe estar capacitado y actualizado, porque la parte contraria puede tener mejores exponentes

⁷⁰ NAVARRO GARCÍA, Op. cit., p. 19.

en la explicación de la calidad de sus productos y que traten de convencer al consumidor final. Teniendo en cuenta que no se deben utilizar tácticas y mensajes que sean engañosos para atraer más clientes, en los medios de comunicación se aprecian algunos mensajes que riñen con la honestidad y la verdad, puede llegar a que la sociedad de consumo se dé cuenta de lo malicioso a tal punto de despreciar el producto.

Al final debe reflejar que la unión y compromiso entre los componentes internos y externos de una empresa, vayan unidos para seguir el rumbo para lo cual fue creada la organización, según Hugo Rivera y Marleny Malaver dicen que “la responsabilidad social de los negocios es sólo una: utilizar los recursos y ocuparse en actividades proyectadas para aumentar los beneficios, mientras se permanezca dentro de las reglas del juego”⁷¹. Ellos especifican que las reglas de juego que implementa una empresa deben ser claras, específicas y que vayan acorde a la honestidad, en el proceso de una producción competitiva, las políticas internas y externas de una empresa deben ser audaces, concisas y actualizadas de tal manera que permitan al personal que conforma la empresa, actuar tanto que la competencia los mire con respeto y admiración.

1.2.1 Interno. Los empresarios modernos deben prepararse para la creación de sus negocios para que logren separar muy bien los dos retos que tienen para hacerle frente a una competencia y estos son el interés interno y externo, se entiende por interés interno todo lo relacionado con los servidores públicos que tienen dentro de ella, esto es el personal tanto masculino como femenino, casado, soltero o en algunos casos en unión libre. Cada uno de ellos tiene comportamientos y actitudes diferentes, ya que dadas las relaciones personales aparece un tercer elemento que son los niños, estas sociedades compuestas no solo por el personal de trabajadores

⁷¹ RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto y MALAVER ROJAS, Marleny Natalia. La organización: los stakeholders y la responsabilidad social [en línea]. Colombia: Universidad del Rosario, Facultad de administración, 2011, 14 p. Disponible en: https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf . ISBN: 0124-8219

o empleados y las familias que ya conformadas dependen y tienen que velar por todo lo relacionado con sus hijos.

Totalmente diferente es el comportamiento de los solteros, aunque tengan que cumplir las mismas labores, sus responsabilidades dentro de la empresa son iguales a los que adquieren compromisos familiares, pero su conducta puede variar de tal manera que piense diferente en lo familiar con sus compañeros con compromiso. Tanto el empresario como sus colaboradores administrativos deben comprender y resolver los problemas que internamente se les presente y darle la solución, puede suceder una situación contraria a lo planeado si no se le presta la atención requerida y alternativas de solución efectivas, pues se podría estar poniendo en riesgo el objetivo y las metas de la organización, pues estas solo se logran con la ayuda de los colaboradores de la empresa ya que son los responsable en gran medida del rendimiento y efectividad de la estructura empresarial.

1.2.2 Externo. El empresario debe estar preparado para mostrar su organización con grados de excelencia, motivación y capacitación a sus empleados, para que el resultado que busca, sea la consolidación de los resultados esperados de sus productos, si los intereses internos no son óptimos los resultados serán negativos, a los trabajadores que les corresponda mostrar los productos de su empresa deben estar preparados profesionalmente para manejar las relaciones públicas de la compañía, pues de ello dependen la buena imagen de la empresa a la cual pertenecen. Una actitud errónea por un representante externo puede afectar en gran parte el rendimiento de los compañeros internos al igual que la imagen de la compañía.

Una parte fundamental para el empresario es saber manejar las relaciones con sus trabajadores que tienen una familia formalmente organizada, pues estos seguramente traen consigo un elemento importantísimo el cual hay que saber manejar sin herir susceptibilidades como es la presencia de los niños que de alguna

manera hacen parte de la organización, los elementos tales como: permisos familiares, estudio, salud y recreación, deben ser bien asesoradas por un profesional ya que influyen en gran forma para el rendimiento empresarial, la unión familiar sin que haya exageraciones en la política de la empresa, para evitar que se llegue a dificultades económicas.

Todo público tanto interno como externo tienen que dar resultados positivos. Se deben reunir los dos conceptos y para ello se necesita un diálogo entre todas las dependencias, con la finalidad de seguir un objetivo en común, todo el personal debe estar capacitándose continuamente, ya que los procesos se actualizan continuamente y la empresa no se puede quedar atrás porque pierde ventaja ante la competencia, las empresas modernas requieren de mucha organización, cuya planeación operativa esté comportándose todos los días en ascenso progresivo en su respectiva estructura, el mundo moderno así lo requiere. Si un eslabón del personal en la conformación del grupo humano falla, la dirección de la empresa debe actuar rápidamente para corregir tal situación.

1.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

La responsabilidad social de la empresa (RSE), es un concepto que define el compromiso de una empresa con el desarrollo de una sociedad y en ocasiones también respalda al medio ambiente, esto con el fin de retribuir a las comunidades y espacios lo que le han permitido lograr a la empresa. Según Ricardo Fernández García, “se basa en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra. Pretende buscar la excelencia en la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos con la incorporación de las tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental, lo cual favorece la

consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro⁷².

En la actualidad se considera que las organizaciones se han convertido en espacios más dinámicos para las sociedades, se presentan de forma más humana y sensible frente a situaciones que estén relacionadas con los actores de su entorno. Las mismas compañías que en un tiempo se proyectaban rígidas y desinteresadas por su ambiente han cambiado su ideal, pues ahora se han convertido en espacios abiertos a la escucha y al diálogo con sus actores más cercanos como los trabajadores y los usuarios. "Esta posición se traduce en poder social. Pero el poder social sin responsabilidad se traduce en tiranía"⁷³, expresa Guillermo Carvajalino.

Con respecto a este punto, la Comisión Europea explica que, "ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad"⁷⁴ de las empresas.

Considerando los planes estratégicos que la mayoría de las organizaciones diseñan e implementan, con la finalidad de delinear y monitorear el comportamiento deseado de una entidad para alcanzar los objetivos corporativos (crecimiento, rentabilidad, diversificación, creación de valor y supervivencia), una herramienta básica de

⁷² FERNÁNDEZ GARCÍA, Op. cit., p. 17.

⁷³CARVAJALINO SÁNCHEZ, Guillermo. La responsabilidad empresarial. En: Palmicultor [en línea]. Colombia: Fondo de Fomento Palmero, 2000, vol. 344, nro. 632, 10 p. Disponible en: <https://www.coursehero.com/file/44149223/6870-Texto-del-art%C3%ADculo-7032-1-10-20121211-1pdf/> . ISSN: 2915

⁷⁴ARAQUE PADILLA, Rafael A y MONTERO SIMÓ, María José. La responsabilidad social de la empresa a debate [en línea]. España: Icaria editorial, S.A., 226 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=98l3l5RJJncC&pg=PA226&pg=PA226&dq=La+experiencia+adquirida+con+la+inversi%C3%B3n+en+tecnolog%C3%ADas+y+pr%C3%A1cticas+comerciales+respetuosas+del+medio+ambiente+sugiere+que+ir+m%C3%A1s+all%C3%A1+del+cumplimiento+de+la+legislaci%C3%B3n+puede+aumentar+la+competitividad+de+las+empresas&source=bl&ots=lchcQEb8wk&sig=ACfU3U1BIFges4f2QdCozrc5FOyE8GWNVa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjV6cjUv9DIAhXBqIkHbMsCAkQ6AEwBXoECAkQAQ#v=onepage&q=La+experiencia+adquirida+con+la+inversi%C3%B3n+en+tecnolog%C3%ADas+y+pr%C3%A1cticas+comerciales+respetuosas+del+medio+ambiente+sugiere+que+ir+m%C3%A1s+all%C3%A1+del+cumplimiento+de+la+legislaci%C3%B3n+puede+aumentar+la+competitividad+de+las+empresas&f=false> . ISBN: 84-7426-861-3.

planeamiento es el análisis FODA. Esta matriz sienta las bases para formular las estrategias a partir de la evaluación del entorno general, sectorial y del entorno interno de una organización.

“Las ONG en Colombia hasta ahora empiezan a incorporar en su óptica y gestión el tema de la RSE con un horizonte estratégico amplio; y centros que se especializan en el tema como la fundación CIPRES, Centro Internacional para la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial, o el Centro Colombiano para la Responsabilidad Social, apenas se posicionan como actores importantes para observar las prácticas de RSE en el país. De la misma manera, en este tipo de centros y en las universidades del país, se encuentra en una fase inicial la investigación y la documentación de experiencias en RSE desde una perspectiva integradora, que implica cooperación más que competencia. Así, se ve cómo el territorio colombiano aún tiene un camino largo por recorrer en temas de RSE y aún más de RSE que se dirija al Desarrollo Local Sostenible (DLS)”⁷⁵.

“Este camino empieza con la concientización de las empresas y de sus stakeholders (incluyendo a los ciudadanos) y sugiere la necesidad de reevaluar su papel y funciones en la sociedad, su visión de desarrollo y formas de pensar, sus objetivos para lograr resultados de lo que se percibe como ‘exitoso’, nuestras prácticas y procesos para lograrlo y nuestras relaciones. En fin, esta concientización, entendimiento y aplicación de la RSE para el DLS nos lleva a un replanteamiento de todo lo que sea necesario para poder cooperar en iniciativas, procesos y acciones concretas, orientadas a propósitos colectivos para el bien común”⁷⁶.

1.3.1 Cultura organizacional. En la actualidad, se conoce que la eficiencia de los trabajadores de una organización está relacionada con el entorno en el que

⁷⁵ HEINCKE, Mónica. La responsabilidad social empresarial: ¿una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia? En: Red Revista Opera [en línea]. Colombia: Universidad Externado de Colombia, 2005, vol. 5, nro. 5, 69 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/675/67550505.pdf> . ISSN: 1657-8651.

⁷⁶ *Ibíd.*, p. 69.

desarrollan las actividades, es decir que “el trabajo no es simplemente un resultado de los mecanismos, ni de las tecnologías o tareas. En todos los niveles, la cultura influye profundamente en el comportamiento de individuos y organizaciones”.⁷⁷ Aunque “el concepto de cultura organizacional no es unívoco, ya que desde la misma antropología -de donde los estudios organizacionales importaron el concepto- no hay consenso acerca del significado de cultura. Y de igual forma en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional.”⁷⁸ Deal y Kennedy, definen la cultura como “la esencia de una filosofía de la empresa para tener éxito”⁷⁹, es decir que, es mediante la cultura que se proporcionan unas directrices comunes para el manejo de la organización y de quienes la componen.

La cultura organizacional es necesaria para el progreso de una empresa, ya que es “el conjunto de valores que explica el perfil y las características de una organización”⁸⁰. Para García “la cultura organizacional es el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamientos), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientación de conductas y prácticas”⁸¹. La autora observa la organización como un espacio en el que se genera una nueva cultura, con distintas manifestaciones.

Por otro lado, Delaray Pérez y Yudit Pérez, aportan que “la cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y

⁷⁷ DÍAS BAPTISTA, Op. cit., p. 3.

⁷⁸ GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: Universitas Psychologica La Revista. [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Enero- abril 2006, vol. 5, nro. 1. 3 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf> . ISSN: 1657-9267

⁷⁹ DEAL, Terrence E y KENNEDY, Allen. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Citado por DÍAS BAPTISTA, Renato. La comunicación y la cultura: estrategias para la gestión de los cambios en las empresas [en línea]. México: Razón y Palabra, 2011, 8 p. Disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%202a%20parte/32_Dias_V77.pdf

⁸⁰ SÁNCHEZ DE ARMAS, Miguel Ángel. Cultura y comunicación organizacional. En: Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional [en línea]. España: Sevilla Egregius, 2016, 2 p. ISBN: 97884945524349. Disponible en: [http](http://www.sevillaelegius.com)

⁸¹ GARCÍA ÁLVAREZ, Op. cit., p. 3.

tradiciones”⁸². Para Minsal Pérez y Pérez Rodríguez, “la cultura está constituida por una fusión de la cultura formal, la cual consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros, la cultura informal que contiene los comportamientos como son en realidad; que a su vez estas, están regidas por factores externos como el entorno, los clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, la sociedad en general y los accionista, factores internos como valores, creencias, tabúes, normas y mitos”⁸³. La cultura de una organización cubre a todos sus stakeholders.

A pesar de que autores como Tonelli, argumentan que los conceptos ‘cultura’ y ‘organización’, “no se llevan bien; ya que “la cultura es algo contextual y que está más allá y más acá del individuo”⁸⁴, es decir, que las personas no la manipulan y la organización tampoco, considera que las empresas están rígidas por “disposiciones y reglas que hacen de ella una estructura de incentivos para que los actores en su interior hagan determinadas cosas y no hagan otras”⁸⁵, lo que crea una sinergia entre los trabajadores de la organización.

Se considera que la corporación posibilita la creación de un grupo de costumbres, valores, derechos y deberes dentro de ella, mediante la cual se genera una cultura interna que identifica los comportamientos de quienes la componen y por tanto estará directamente relacionado con el desarrollo de la empresa. Así como lo expone José Salazar, “el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización; ya que esta comprende el patrón general de

⁸² MINSAL PÉREZ, Delaray y PÉREZ RODRÍGUEZ, Yudit. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. ACIMED [en línea]. 2007, vol. 17, nro. 3. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1024-94352007000900008 . ISSN 1024-9435.

⁸³ MINSAL PÉREZ, Delaray y PÉREZ RODRÍGUEZ, Yudit. La cultura organizacional. Citado por AGUILAR TORRES, Nikolle Denisse; MEJÍA MARTÍNEZ, Lina Paola y SOLANO GALINDO, Laura Daniela. Influencia de la cultura organizacional dentro de las empresas [en línea]. Diplomada gerencia de talento humano. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de ciencias humanas, 2018, 12 p. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6878/6/2018_influencia_cultura%20organizacional.pdf

⁸⁴ TONELLY. El diseño de la cultura organizacional: una responsabilidad de la alta gerencia. Citado por AGUILAR TORRES, Nikolle Denisse; MEJÍA MARTÍNEZ, Lina Paola y SOLANO GALINDO, Laura Daniela. Influencia de la cultura organizacional dentro de las empresas [en línea]. Diplomada gerencia de talento humano. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de ciencias humanas, 2018, 12 p. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6878/6/2018_influencia_cultura%20organizacional.pdf

⁸⁵ Ibíd., p. 12.

conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización”⁸⁶. Además, consideran que, “los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, conductas y valores que conforman la cultura de la organización”⁸⁷, en general comprende una serie de significados que intervienen en los comportamientos de cada uno de los integrantes de una empresa.

Se hace importante el reconocimiento de la atmósfera de trabajo, la cual definirá la cultura organizacional, debido a que el entorno de los trabajadores influye en su desarrollo, y esto puede ser tanto un potencializado como un agravante en la organización. Puesto que, si la empresa no comunica lo apropiado, una de las razones puede ser que el entorno en el que se están desarrollando quienes conforma el cuerpo de la organización no es el indicado y por tanto se puede estar enviando una imagen equivocada al exterior.

1.3.2 Imagen Corporativa. Uno de los elementos más importantes para una organización es su imagen corporativa, pero para referirnos a ella principalmente debemos hablar sobre la identidad corporativa. Aunque sean elementos intangibles, son de suma importancia para el posicionamiento y reconocimiento de una organización o su marca, al igual que sus productos y servicios. Y es que a medida que pasa el tiempo y la marca sea percibida, por sus colores, ilustraciones, entre otras características, esta se vuelve inigualable.

La marca forma intangiblemente un activo que permite adquirir una ventaja en diferenciación, David Conesa, Akiko Fujioka, Ana Isabel Jiménez, María Rosa

⁸⁶ SALAZAR ESTRADA, José Guadalupe. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales. Citado por AGUILAR TORRES, Nikolle Denisse; MEJÍA MARTÍNEZ, Lina Paola y SOLANO GALINDO, Laura Daniela. Influencia de la cultura organizacional dentro de las empresas [en línea]. Diplomada gerencia de talento humano. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de ciencias humanas, 2018, 13 p. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6878/6/2018_influencia_cultura%20organizacional.pdf

⁸⁷ *Ibíd.*, p. 13.

Llamas, Francisco José Martínez, María Pilar Martínez, Jacob Ostberg, Imma Rodríguez comentan que “esta ventaja se fundamenta en la forma en que el mercado entiende, percibe y se comporta ante la organización o sus productos atendiendo a la información que la marca aporta de los mismos. Para esto, partimos de la idea de que la presencia de la marca hace que el elemento que rubrica sea percibido como único y diferente”.⁸⁸ Creando así una idea de marca corporativa fuerte y positiva en la mente de los usuarios.

Como anteriormente se dijo para hablar de imagen corporativa debemos hablar de identidad corporativa el cual es definido por David Conesa, Akiko Fujioka, Ana Isabel Jiménez, María Rosa Llamas, Francisco José Martínez, María Pilar Martínez, Jacob Ostberg, Imma Rodríguez como “un elemento fundamental en el establecimiento de una marca corporativa. Y es que ‘lo que la empresa es’ determinará su manera de pensar, actuar y comportarse con todos los agentes que la rodean, así como el modo en que es percibida”⁸⁹ cuando la empresa ya ha fijado ‘lo que es’, lo siguiente es dar a conocer esta identidad a los usuarios. Otros conceptos de identidad corporativa son:

Kotler y Keller definen la identidad como “la manera en que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma o a su producto”⁹⁰. Santesmases establece que la identidad es “la dimensión que debe distinguir a la marca a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira a obtener”. Kapferer concibe la identidad como “Lo que la empresa le dice a su mercado que es, a partir de sus productos, acciones y comunicaciones”⁹¹.

Las definiciones anteriores dan un significado preciso al concepto de identidad corporativa, sin embargo, la identidad suele presentar unos aspectos que

⁸⁸ CONESA FERNÁNDEZ; FUJIOKA; JIMÉNEZ ZARCOI; LLAMAS ALONSO; MARTÍNEZ LÓPEZ; MARTÍNEZ RUÍZ; OSTBERG y RODRÍGUEZ ARDURA, Op.cit., p 21.

⁸⁹ *Ibíd.*, p, 21.

⁹⁰ *Ibíd.*, p, 21.

⁹¹ *Ibíd.*, p, 21.

sobresalen a las definiciones anteriores. Y es que la identidad es entendida como un grupo de rasgos y características permanentes o cambiantes en la organización como sería la personalidad, los valores, creencias, actitudes, opiniones, signos, elementos identificables, entre otros. Lo que nos llevaría a definir que la identidad determina la manera de ser, de pensar y de actuar de una organización.

Una vez definida la identidad corporativa, posteriormente se debe determinar cómo una empresa es percibida por los diferentes agentes con los que interactúa y así, como conocer también si la percepción que existe sobre esta coincide con lo que en realidad es. Según Nicholas Ind, “la Imagen corporativa: es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente”⁹². Por ello es necesario identificar cual es la imagen corporativa que la organización proyecta en el mercado y verificar si esta es consistente con la identidad corporativa.

La identidad corporativa y la imagen corporativa se relacionan desde el primer momento en que la organización diseña un programa de marketing y comunicación que apoye la identidad corporativa, además, estos programas también se diseñan para facilitar la transmisión de la imagen corporativa tanto física, como la que se crea en la mente de los diferentes usuarios y que esta sea coherente con los objetivos de la empresa y con su identidad.

1.3.3 Relacionamiento con los públicos de interés. Dentro de las organizaciones se tiene en cuenta los métodos de gerencia que se estén implementando, pues estos le permiten a la empresa no solo ser más eficiente, sino también destacar por

⁹² IND, Nicholas. La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces [en línea]. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.S, 1992, 11 p. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=MLwmsABLFQC&oi=fnd&pg=PR12&dq=La+imagen+corporativa:+estrategias+para+desarrollar+programas+de+identidad+eficaces.&ots=oHwwDA5I58&sig=FPI0hW888eJNxi0gfTgpnryZASU#v=snippet&q=Es%20la%20que%20tiene%20un%20determinado%20p%C3%BAblico&f=false> . ISBN: 84-7978-025-8.

su compromiso con la construcción de una sociedad más justa y tolerante. La competencia en el mercado ha obligado a muchas organizaciones a ver un valor que los diferencia al resto en sus entornos, pues aportando al desarrollo de este se permite a su vez crear identidad, mejorar su reputación al igual que su imagen corporativa, generando así confianza a sus públicos.

Debido a esto, “la comunicación y el relacionamiento responsable con los públicos de interés se convierten en los ejes y motores de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), buscándose un triple beneficio: empresa-sociedad-Estado”⁹³. La organización notifica de forma implícita “(exposición de sus acciones y prácticas) y explícita (discurso y/o reflexión consciente sobre la RSE)”⁹⁴. La comunicación también es un factor vital que se debe tener en cuenta a la hora de formar un plan estratégico, pues informar a los públicos de las nuevas acciones y las ya antes realizadas, puede generar una simpatía con los públicos al tiempo que se está enviando un mensaje de que en realidad importan, para ello se propone que el mensaje sea el fin y que las organizaciones comuniquen lo que hacen y lo que no.

Actualmente, diversas especialidades tales como: Relaciones Públicas, Publicidad, Mercadeo, Comunicación Interna y Externa, Comunicación de Marcas, comunicación para el Cambio, Comunicación para la Gestión de las Crisis, entre otros, invaden todos los ámbitos de la vida en los que se desenvuelve la sociedad. Por esto, no se debe desligar la responsabilidad social empresarial de la comunicación en una organización, ya que juntas componen una herramienta clave que produce una sinergia entre los stakeholders.

“Este enfoque es el más adecuado para lograr una gestión unificada y planificada de la comunicación de RSE por las siguientes razones:

⁹³ ORJUELA CÓRDOBA, Op. Cit., p. 1.

⁹⁴ *Ibíd.*, p. 2.

- Proporciona un marco de trabajo estratégico simple y flexible, para adaptarse a los cambios que se generen sobre la marcha.
- Genera una visión amplia y equilibrada para integrar las relaciones y los objetivos del negocio y, por ende, comunicacionales.
- Se entiende a la organización desde su dinámica social con sus stakeholders y no sólo desde su dimensión productiva.
- Exige que la organización observe y analice con detenimiento la realidad que se genera, más allá de sus propios muros, identificando semejanzas para compartir, diferencias para tender puentes y estrechar lazos, con el fin de construir un diálogo constructivo, generar valor a la organización y a la sociedad en la cual está inmersa.
- Proporciona un conocimiento de personas reales, individuales, no sólo de fenómenos sociales, que en ocasiones generan una sombra sobre lo que realmente debe ser importante para la institución y se queda en planes, acciones o estadísticas, que al final no producen beneficios reales.
- Ofrece a las directivas un enfoque integrado para la toma de decisiones, que le permitirá satisfacer a cada stakeholder según su perfil y necesidades específicas, buscando relaciones profundas y a largo plazo, que a posteriori serán el soporte de su reputación organizacional, en beneficio de todo el negocio⁹⁵.

Para lograr ese cambio y la generación de líderes sociales, la comunicación se debe gestionar desde los valores institucionales, para luego proyectarlos hacia la sociedad, convirtiendo a cada uno de sus colaboradores en los primeros delegados de lo que es y representa la organización. Para ello es importante que la comunicación sea entendida como el eje transversal que ayude en la alineación de la estrategia y de la cultura organizacional, convirtiéndose en el motor para motivar, informar, generar sentido de pertenencia y lograr cambios en la cultura desde la

⁹⁵ Ibíd., p. 12.

RSE, promoviendo la inclusión de la ética, la divulgación de los modelos y apropiación de prácticas para llegar a ser socialmente responsables.

1.4 ESTADO DEL ARTE

1.4.1 Nacional. En Colombia se han realizado determinados estudios con respecto a la creación de estrategias comunicativas para las organizaciones, con el fin de mejorar su ambiente laboral entre directivas de una organización y el área de producción. De las siguientes investigaciones, se hizo un análisis en los objetivos, la metodología y las conclusiones con el fin de encontrar acciones comunicativas que pudieran aportar a la presente investigación.

A continuación, en esta investigación se llevó a cabo una serie de estudios en donde demuestran lo importante que es la estrategia empresarial y la responsabilidad social. La investigación titulada La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de 'HZX'⁹⁶, fue dirigida por Paulina Catalina Ortiz Aristizábal, Administradora de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana en 2009.

Esta investigación trata el caso de una empresa llamada 'HZX', la cual se encarga de la elaboración de productos y soluciones integrales para el desarrollo industrial del petróleo y gas. Esta multinacional de precedencia estadounidense ha producido en Colombia desde los años 90.

El objetivo de esta investigación es conocer a fondo la intervención social de las organizaciones y describir los hábitos de la responsabilidad social empresarial como estrategia competitiva de 'HZX', ya que es un tema óptimo para que las empresas tengan en cuenta su proceso de continuidad en el mercado.

⁹⁶ ORTIZ ARISTIZABAL, Paulina Catalina. La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, 2010, 1 p. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>

En esta investigación se realiza un abordaje de distintos autores, como Adela Castro quien en su libro “Comunicación Organizacional: Técnicas y estrategias”⁹⁷ especifica lo importante que es la relación entre el personal de la empresa como medio de comunicación. Este texto se acopla a esta investigación ya que forja ese sistema que toda organización requiere, además la empresa ‘HZX’ que siendo reconocida necesita desempeñarse más por la exigencia de los públicos en el mercado.

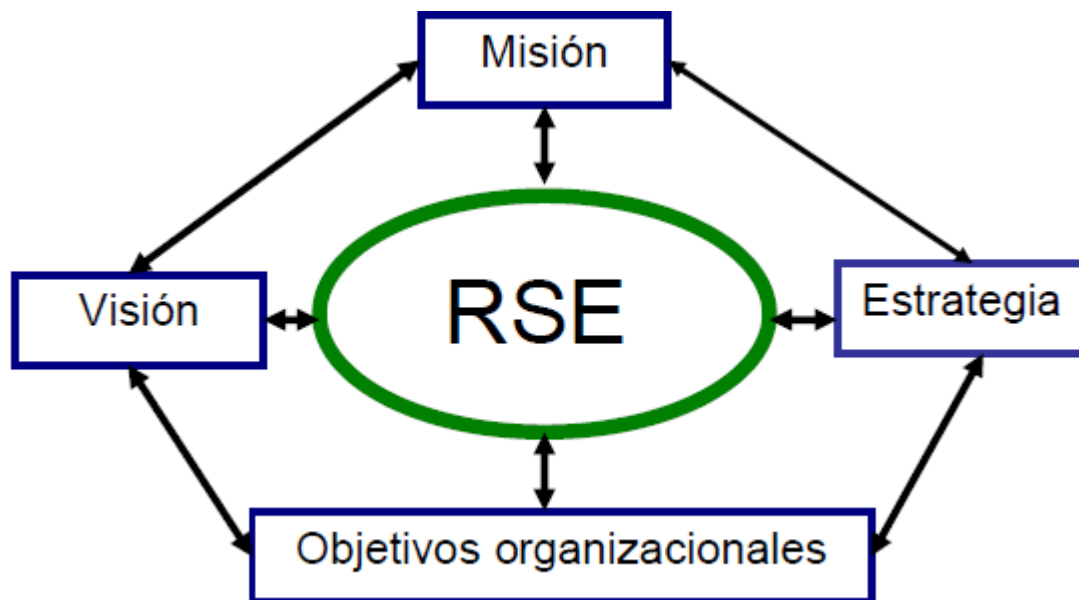
Así mismo, Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer en su libro “El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos”⁹⁸. Este libro habla desde una visión panorámica de la administración estratégica y la investigación que se ha llevado a cabo en la actualidad de aquellos beneficios acumulados que poseen las personas que conforman una organización, como ejemplo está la compañía ‘HZX’.

Esta investigación se califica como cualitativa, su técnica no sigue una norma, Paulina Ortiz, fue clave para la recolección de información, la investigadora aclaró que debido a lo natural que fue la investigación, el entorno de la empresa ‘HZX’ se iría desarrollando con el tiempo, por ello esta investigación es singular, también es una investigación descriptiva por los temas importantes que maneja como la responsabilidad social empresarial en ‘HZX’, con el fin de mirar minuciosamente cómo en realidad funciona la participación social que lleva ‘HZX’ en Colombia.

Figura 2. Organización comprometida con su RSE

⁹⁷ DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional [en línea]. Colombia: U del norte Editorial, 2014.

⁹⁸ MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos [en línea]. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1997. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD711C&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. ISBN: 0-13-556557-X



Fuente: ORTIZ ARISTIZABAL, Paula Catalina.

Fuente: ORTIZ ARISTIZABAL, Paulina Catalina. La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, 2010, p. 21. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>

La investigación sobre la empresa ‘HZX’ determina que la responsabilidad social empresarial debe ser parte fundamental de dicha organización, para esto es importante que todas las empresas tomen como alternativa la implementación de esta estrategia, colaborando de manera positiva con el crecimiento de Colombia.

El aporte primordial de la investigación es que la compañía ‘HZX’ toma en serio el tema de la RSE, para ello cuenta con un grupo especialmente dedicado a la compañía en cuanto a la prosperidad de la entidad.

A continuación, se puede apreciar lo importante que es la responsabilidad social en una compañía, en esta otra investigación titulada como “La responsabilidad social empresarial en las grandes superficies del Área Metropolitana Centro-Occidente”⁹⁹. Dirigida por Laura Carolina Betancur Cardona, María Paulina Giraldo y Julieth

⁹⁹ BETANCUR CARDONA, Laura Carolina; GIRALDO, María Paulina y VELASQUEZ BEDOYA, Julieth Alexandra. La responsabilidad social empresarial en las grandes superficies del área Metropolitana Centro-Occidente [en línea]. Colombia: Universidad Católica Popular de Risaralda, 2009. Disponible en: <https://docplayer.es/9702119-Proyecto-de-grado-la-responsabilidad-social-empresarial-en-las-grandes-superficies-del-area-metropolitana-centro-occidente.html>

Alexandra Velásquez Bedoya Administradoras de empresas de la Universidad Católica Popular de Risaralda en 2009.

La investigación determina lo importante que es llevar a cabo la formación de una empresa, 'AMCO' siendo una compañía generadora de empleo y un ejemplar en el mercado, refleja lo que para las organizaciones es elemental, hacerse cargo del gran impacto que genera la toma de decisiones y ocupaciones que se llevan a cabo, lo que representa hacer un avance en aquellos proyectos sociales y actividades externas e internas de la compañía.

El objetivo de esta investigación es conocer a fondo cual es la generación que tiene las zonas del Área Metropolitana Centro-Occidente con el tema de la responsabilidad social empresarial, identificar las actividades que elaboran las grandes superficies del Área Metropolitana Centro-Occidente, relacionar la entidad con la RSE proyectando trabajos de campo y llevando a cabo entrevistas de profundización con los públicos internos y externos.

Según Horacio Andrade en su libro Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica dice que "un elemento importante de dicha estrategia es tener un área dedicada a facilitar el proceso y personas especializadas en desarrollar, medios y acciones que permitan alcanzar los objetivos establecidos en materia de comunicación,"¹⁰⁰ El autor de este libro determina lo importante que es organizar y planificar moderadamente los movimientos de comunicación que en una compañía pone en proceso para lograr sus metas de postura y de 'negocio', como ejemplo está la empresa área metropolitana Centro-Occidente que ejecuta esas acciones para lograr un fin determinado a favor de la organización.

¹⁰⁰ ANDRADE, Horacio. Comunicación Organizacional interna: proceso disciplina y técnica [en línea]. España: Netbiblo S.L, 2005, 10 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA24&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false ISBN: 84-9745-100-7

La investigación es cualitativa, ya que en su respectivo procedimiento se buscó variedad de alternativas, se realizaron seis entrevistas en trabajo de campo en las diferentes dependencias de la organización, esto demostró los procesos y procedimientos de cada actividad realizada a diario.

El Área Metropolitana Centro-Occidente 'AMCO' se caracteriza por ser una compañía que adquirió una reforma sobre el concepto de responsabilidad social empresarial, partiendo desde un punto de vista de la necesidad que hay de generar un adelanto en las responsabilidades con los stakeholders, con el fin de brindar una estabilidad en el entorno, integrando valores sociales sin menospreciar el fin económico con el que fueron creadas.

Por otro lado, la investigación "Estrategias de comunicación para el cambio social, Estudio de campañas de comunicación", realizada por Clemencia Rodríguez, diseñadora gráfica en el Centro de Estudios Artísticos y Técnicos, Rafael Obregón, historiador y educador costarricense y Jair Vega, profesor del Departamento de Comunicación Social e investigador del Grupo de Investigación en Comunicación, Cultura y Cambio Social PBX de la Universidad del Norte.

Esta investigación está diseñada a modo de manual en el que se recolectan y exponen conceptos de campañas de comunicación, estrategias de comunicación en las organizaciones, entre otros. La investigación va dirigida a organizaciones aportando al diseño y desarrollo de estrategias a partir de campañas de comunicación.

Durante la investigación los autores recolectan métodos de información utilizando herramientas como los grupos focales, las entrevistas, cuestionarios, mapas conceptuales en los cuales todos los integrantes de la organización sean partícipes, con el fin de responder a las características culturales, sociales locales de una organización y para lograr esto, el personal debe participar a modo de experiencia,

en pocas palabras, trayendo a la investigación cada experiencia y visión de la comunicación. También se exponen algunos de las estrategias que han resultado efectivas para un determinado número de organizaciones.

En primer lugar, los autores realizan una contextualización exponiendo los conceptos claves, como es el caso de 'estrategia de comunicación' el cual es definido de la siguiente manera "Comunicación y cambio social' señala la capacidad propia que surge de la comunicación como campo de construcción social y cultural para transformar esa sociedad en su conjunto"¹⁰¹, es decir, la estrategia de comunicación es un proceso de acción que se realiza para cumplir con los objetivos de las organizaciones.

Por ello estos escritores indagaron sobre que componen las campañas como estrategia y una de estas investigaciones, es la investigación formativa, la cual se realiza antes y durante una campaña estratégica, esta cuenta con varios componentes, el primero es la investigación sobre la colectividad a la cual quiere llegar, la segunda es la investigación sobre el tema que se quiere abordar, el tercero es la población meta, una vez que ésta se ha definido. Este estudio adopta herramientas metodológicas como la etnografía, el diagnóstico rápido participativo y las entrevistas a profundidad son unos de los métodos adecuados según los autores para para recoger información que nutran las estrategias.

El estudio concluye en reiterar la necesidad de entender la comunicación como un proceso cultural y de construcción de sentido dentro de la investigación en la organización, una segunda conclusión apunta a las posibilidades que le ofrece la comunicación a una organización, durante años no se ha sabido si la comunicación genera cambios sociales o apoya los procesos sociales, pero hoy en día hay suficiente evidencia que determina que la comunicación genera procesos de

¹⁰¹ PEREIRA, José Miguel y CADAVID, Amparo. Comunicación, desarrollo y cambio social [en línea]. Colombia: Ed. Pontificia Universidad Javeriana, 2011. p. 11. Disponible en: https://www.javeriana.edu.co/unesco/pdf/comunicacion_desarrollo_cambio_social2.pdf ISBN: 978-958-716-479-4

cambio. Como tercera conclusión, se crea una necesidad de que campañas y estrategias de comunicación deben fusionarse para incorporar elementos de análisis que permitan un soporte técnico o por lo menos mínimo a los cambios sociales a partir del proceso de comunicación.

Esta investigación aporta no solo para el desarrollo de la empresa si no para el entorno social en el cual evoluciona la compañía, para obtener una mejora en cuanto a las estrategias comerciales, siendo una de las fuentes con suma importancia de productividad en una industria.

El artículo titulado cómo “Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna” por Beatriz Acuña, David Caldevilla Domínguez y Pablo Batalla Navarro. Analiza las técnicas que utilizan tres empresas para el proceso de comunicación: técnica de gabinete de comunicación, técnica de RR.PP, técnica de publicidad de información, los autores consideran que, si se enfoca en estas tres técnicas de manera profunda, el marco de actuación interno de la organización será propio, doméstico pero que coincide con su objetivo y finalidad de la comunicación externa, ya que abarca todo tipo de comunicación.

En primer lugar, los autores describen el concepto de ‘comunicación interna’ como “la gestión de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una determinada entidad, así como entre la propia corporación y su exterior”¹⁰², el objetivo al que quieren llegar es la buena relación de la entidad con sus trabajadores, y citan a Andrade, quien especifica que “el último fin consiste en que los miembros, se identifiquen más con la organización, suministrando la información necesaria, afianzando su integración y motivando una imagen positiva de la empresa”¹⁰³.

¹⁰² PEÑA ACUÑA, Beatriz, CALDEVILLA DOMINGUEZ, David y BATALLA NAVARRO, Pablo. Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudios de las estrategias de comunicación interna. España [en línea]. En: Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación. España: 2016, 317 p. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5974552.pdf> . ISSN 1390-1079

¹⁰³ Peña Acuña, Op.cit., p. 317.

El modelo de las estrategias consiste en la importancia del modelo de comunicación, emisor, receptor, canal y mensaje, modelo que fue establecido por Lasswell y Casey, el cual en la actualidad aún está vigente y está basado en cinco preguntas ¿qué? ¿Dice qué? ¿A quién? ¿Mediante qué canales? ¿Con qué resultados obtenidos? El estudio del proceso de comunicación tiende a centrarse en una de estas preguntas.

Se trata de un elemento primordial que articula y sustenta las estrategias de comunicación de la compañía, formando su estructura interna y ayudando a objetivos concretos, por extensión, bajo una buena comunicación interna se encuentra el éxito empresarial.

El artículo concluye en que las estrategias comunicativas contribuyen a la formación de valores de la cultura propia de la empresa, junto a la motivación de sus miembros hacia los objetivos comunes. Por otro lado, mejorar el funcionamiento de cada departamento, contribuyendo a la eficacia operativa de los equipos de trabajo, todo esto influye en la calidad de los productos, la productividad del personal, la competitividad y en definitiva mejora los resultados de la organización.

La investigación titulada “Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo”¹⁰⁴, dirigida por Giovanni Reyes, investigador y Administrador de empresas de la Universidad del Rosario de Bogotá en 2012.

Esta investigación trata sobre la importancia de saber cómo las empresas se articulan con la gestión empresarial y el desarrollo. En Colombia es notorio la inestabilidad que hay en el mercado por no abordar condiciones que repercuten el alcance de finalidades y procesos con efectos multiplicadores en las finanzas de una compañía.

¹⁰⁴ REYES, Giovanni. Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo [en línea]. Colombia: Universidad del Rosario, 2012. Disponible en: https://www.urosario.edu.co/urosario_files/61/61c6376b-3223-4826-874e-3baa8bc32133.pdf

Este estudio incluye el soporte conceptual adecuado, como una breve clasificación de aquellos actos en los que se puede efectuar la actividad del respectivo proyecto, el enlace de estos hechos, la estructuración de las acciones con otras áreas de la actividad universitaria y una caracterización de métodos para la correspondiente ocupación de las funciones.

“El objetivo de esta investigación es analizar la trazabilidad de los procesos, los mecanismos que abordan en el entorno interno y externo de las empresas o compañías.

1. Considerar como objetos de estudio, factores, procesos y resultados en el interior de la organización de las unidades de producción
2. Estudiar los componentes del medio ambiente empresarial, es decir, factores y procesos que se encuentran en el entorno inmediato de las empresas
3. Interpretar y caracterizar elementos y procesos del entorno general nacional o internacional que afectan a las empresas”¹⁰⁵.

A continuación, como referente teórico, La biblioteca de manuales prácticos de marketing en su libro “La estrategia básica de marketing” dice que, “toda estrategia debe estar fundamentada en las reales posibilidades, capacidades y habilidades de la empresa, incluyendo y de manera muy especial, las capacidades y habilidades de las personas que tendrán a cargo su implantación hasta el último detalle”¹⁰⁶. Este libro define lo importante que es tener una estructura empresarial teniendo en cuenta la estrategia para poder llegar a fines óptimos en el mercado, las compañías han tenido cierta credibilidad con las estrategias del marketing, pues se ha podido notar que el crecimiento económico ha dado mejoras en la industria, esto se debe al manejo y a la creatividad en la capacitación que se les sugiera a los empleados,

¹⁰⁵ HERRERA CRISTÓBAL, Ricardo. La investigación empresarial [blog]. La Filosofía. Perú: 2016. Disponible: <http://para2222.blogspot.com/p/blog-page.html>

¹⁰⁶ Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. MARKETING PUBLISHING. La estrategia básica de marketing [en línea]. España: Ediciones Díaz de Santos, 1990. 13. p Disponible en : https://books.google.com.co/books?id=MICFLc-F02sC&printsec=frontcover&dq=La+estrategia+b%C3%A1sica+de+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi7IPanoM_IhUQxVkkHcJ-BLgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=La%20estrategia%20b%C3%A1sica%20de%20marketing&f=false

porque dependiendo del sistema que se ponga en práctica, los resultados se observarán en ellos ya que son la base primordial de una compañía.

Esta investigación se caracteriza como cualitativa ya que se llevó a cabo seminarios, representaciones específicas. Los estudios de esta investigación se realizaron mediante las tres modalidades científicas fundamentales como los son: “1. Los aspectos internos o sub sistémicos de las empresas. 2. Los componentes de interrelación entre las empresas y entre ellas con el medio ambiente - el ambiente más cercano a los procesos productivos que se desarrollan-; y 3. La dinámica de elementos del entorno que afectan el desempeño de unidades de producción en un sentido más amplio, ya sea éste de índole social, política, económica o científico tecnológico”¹⁰⁷. Por otro lado, se utilizaron base de datos lo cual fue muy importante para la organización en el estudio, recolección de información de las compañías afectadas por la mal estructuración planteada.

La estudio Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo concluye en la importancia del concepto gestión empresarial ya que es la búsqueda del desarrollo a través de las personas, aumentando la productividad y la competitividad siendo factores principales de las compañías o negocios, esta investigación siendo una información con un interés alto en la sociedad aporta a nuestra investigación lo significativo que es la gestión y el desarrollo en una compañía, cabe resaltar que estos factores van de la mano con la responsabilidad social pues son el conjunto del éxito empresarial.

La investigación titulada “Estudio de la responsabilidad social empresarial en Colombia”¹⁰⁸, un compromiso de todos fue elaborada en 2014 por Andrea del Pilar

¹⁰⁷ HERRERA CRISTÓBAL, Op, cit., p. 1.

¹⁰⁸ OLANO ISAZA, Andrea del Pilar. Estudio de la responsabilidad social empresarial en Colombia [en línea]. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, 2014. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12615/2/Estudio%20-%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20en%20Colombia.pdf>

Olano Isaza, economista y Administradora de empresas de la Universidad Militar Nueva Granada.

Esta investigación estudia el tema de la responsabilidad social en Colombia, un país con muchas modificaciones en el entorno empresarial y económico, donde cruza necesidades como: el cambio en su estándar social, el poder de convertirse en un estado con igualdad y con variedad de oportunidades de desarrollo, educación y bienestar. Después de un tiempo Colombia se encuentra como punto de referencia para los inversionistas internacionales que creen en la economía colombiana y que están dispuestos en invertir y abrir centros de operaciones con ofertas de empleo y crecimiento económico. Esta investigación se refiere a lo importante que es identificar si existe una relación verdadera entre la responsabilidad social empresarial y las prácticas evidenciadas en las empresas nacionales e internacionales que comercializan en Colombia.

Como principal objetivo de esta investigación es involucrar la idea de la responsabilidad social empresarial y examinar los programas más importantes elaborados en Colombia, presentar los principios de responsabilidad social empresarial, “medir el grado de avance de algunas prácticas de RSE en Colombia y evidenciar cuales están siendo implementadas y cuáles se conocen en nuestro entorno, divulgar la estructura, procedimientos y metodología de una responsabilidad social empresarial exitosa, contribuyendo con el crecimiento sostenible de cada empresa, mediante la enumeración de riesgos y beneficios”¹⁰⁹. Según Fernando Navarro García en su libro “Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica” dice que “la globalización, entre otras cosas, facilita un cierto tipo de ética comunicativa o del diálogo en la que todo ser, dotado de competencia comunicativa y afectado por la norma es un interlocutor válido”¹¹⁰. El autor de este texto define lo importante que es generar un bien común y buena comunicación para

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 6.

¹¹⁰ NAVARRO GARCÍA, *Op. Cit.*, p. 36.

el desarrollo de la responsabilidad social en las organizaciones y grandes industrias. Colombia se ha visto como un país donde las empresas tienden a decaer por el mal sistema que se lleva a cabo, por eso Andrea del Pilar Olano Granada interviene con esta investigación para dar a conocer lo fundamental que es la responsabilidad social empresarial, ya que de este concepto se puede definir el futuro de una compañía.

Esta investigación se califica como cuantitativa ya que se recopiló y analizó datos de distintas fuentes, además, se hizo uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener los respectivos resultados, las siguientes herramientas implementadas en esta investigación fueron tomadas del Manual de Implementación de Responsabilidad Social Empresarial presentado por Confecámaras, el Banco Interamericano de Desarrollo y la entidad MIF FOMIN. Son mostradas como las etapas estructuradas de aprendizaje para organizar el procedimiento.

“Evaluación de Prácticas en RSE: tiene como función evaluar el grado de avance de prácticas de RSE que la sociedad, el mercado, los grupos de interés y la agenda mundial están demandando a las organizaciones.

Variables: Esta herramienta busca identificar y cuantificar las variables que están relacionadas con la implementación y desarrollo de la RSE dentro de la empresa. Dentro de esta fase, es recomendable recoger y relacionar números financieros y no financieros dentro de un cuadro, para más adelante facilitar el establecimiento de indicadores.

Gestión de Riesgos: Busca sistematizar la gestión de riesgos y sus probabilidades de ocurrencia e impacto, con el objetivo de contribuir al establecimiento de acciones y responsables que contribuyan a mitigar cualquier riesgo.

Plantillas de Sistematización: Permite capturar, sistematizar, analizar y recopilar los planes, acciones y estrategias implementadas por las empresas, con el fin de generar procesos de aprendizajes y contar con información centralizada¹¹¹.

Andrea del Pilar Olano Granada autora de esta investigación concluye en que los programas que tienen como estrategia, implementar la responsabilidad social empresarial son más complicadas de aplicar en un país en desarrollo como Colombia, no solo por la diversidad cultural y económica que existen, ya que son grandes y complejas, si no por las diferencias a largo y corto plazo entre las empresas y comunidades quienes permiten que esto abarque grandes superficies. Colombia es un claro ejemplo para la presente investigación por las estrategias que abundan en las organizaciones ya que no son concretas al implementarlas, como bien lo dice Andrea del pilar, la responsabilidad social empresarial es la clave para lograr un beneficio en la industria tanto externa como interna, de esto se lleva a cabo un buen sistema para la dependencia de la compañía en el mercado.

La investigación titulada El marketing como estrategia empresarial y soporte de la responsabilidad social de las entidades promotoras de salud (Caso Manizales) elaborada por Ever Tabares Marín, Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales en 2007.

Este caso estudia la problemática de responsabilidad social en cuanto al tema de salud, Colombia se ha caracterizado como un país donde no tiene como prioridad los servicios de salud, se ha podido observar la negligencia que se vive a nivel nacional, los servicios de salud han bajado el rendimiento en la calidad, atención al ciudadano y descendiendo el cumplimiento de una verdadera responsabilidad social empresarial, que para estas instituciones de salud es un compromiso inevitable, esta problemática se considera para las entidades del estado e instituciones

¹¹¹ OLANO ISAZA, Op. cit., p. 15- 17.

exclusivas que ofrecen el servicio de salud, esta situación afecta en gran parte a los usuarios y al desarrollo integral de la ciudadanía y para esto se han cambiado factores como el presupuesto, la falta de conocimientos administrativos y de marketing.

El objetivo de esta investigación es explicar cómo la alteración del marketing en las EPS (Caso Manizales), impacta los servicios de salud y el desempeño de la responsabilidad social.

1. “Caracterizar los elementos del marketing que utilizan las EPS (caso Manizales).
2. Determinar si las EPS (caso Manizales), conocen y aplican el concepto de responsabilidad social, y si la tienen integrada al marketing.
3. Determinar si las EPS (caso Manizales), conocen y aplican el concepto de responsabilidad social, y si la tienen integrada al marketing.
4. Describir las características que tiene el servicio de salud que prestan las EPS (caso Manizales)”¹¹².

Según Cuno Pümpin y Santiago García Echevarría en su libro Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa, especifica que “las estrategias de las empresas dinámicas están orientadas a descubrir potenciales de utilidad atractivos. No se trata de defender la propiedad de la empresa, o de optimizar una actividad de negocio histórica, sino de desarrollar una actividad orientada a las oportunidades”¹¹³. Colombia es un país con un desarrollo en crecimiento, con una economía la cual ha tenido ventajas y desventajas en el mercado, la comunidad con el tema de servicios de salud ha causado un impacto social debido a que se postulan cantidad de conceptos con beneficencia sin lograr

¹¹² TABARES MARÍN, Ever. El marketing como estrategia empresarial y soporte de la responsabilidad social de las entidades promotoras de salud [en línea]. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de ciencias y administración, 2007, 15 p. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/1037/1/tabaresmarinever.2007.pdf>

¹¹³ PÜMPIN, Cuno y GARCÍA, Santiago. Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa [en línea]. España: Díaz de Santos, 1993. 36 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=EpZUdB3APJ8C&printsec=frontcover&dq=Estrategia+empresarial:+c%C3%B3mo+implementar+la+estrategia+en+la+empresa+P%C3%BCmpin,+Cuno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiix_2fqc_IAhUNvVvKkHbVYB_cQ6AEIKDAA#v=onepage&q=empresa&f=false

un objetivo claro en la responsabilidad social, siendo uno de los propósitos en una compañía que brinda una mejoría a los usuarios.

Esta investigación se califica como cualitativa ya que se analizó la información obtenida por los gerentes de las EPS capacitados para desempeñarse en la ciudad de Manizales, por medio de entrevistas y de encuestas a los usuarios de servicios de salud, se pudo conocer las causas y efectos que produce esta problemática, para que este objetivo se cumpliera se llevaron a cabo procedimientos específicos como la revisión de los documentos, observación y testimonios orales.

El marketing como estrategia empresarial y soporte de la responsabilidad social de las entidades promotoras de salud. (Caso Manizales) concluye en que el servicio de salud va más allá que una compra o venta cuando se realizan negocios de consumo masivo, esta investigación consiste en que un buen sistema de salud mejora la vida cotidiana de las personas de forma real. El control y el éxito de esta situación solo dependerá de la buena gestión que inicien los accionistas y gerentes de las organizaciones asumiendo el deber de cumplir al pie de la letra la ley que exige el estado. La responsabilidad social que maneja este estudio es muy importante como aporte a la presente investigación, ya que una estrategia empresarial siempre se basará en la estructura de una organización, manejando de forma tangible los públicos tanto externos como internos, ya que la RSE permite si la compañía merece estar en el mercado.

La investigación titulada La investigación integración del mercado con la responsabilidad social empresarial (RSE) en las empresas de servicios públicos domiciliarios (ESP) del municipio de Manizales, dirigida por Carlos Efraín Polo Medina Máster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales en 2005.

Esta investigación observa que en la actualidad, la mayoría de organizaciones son sensatas en cuanto a la importancia que tiene la responsabilidad social empresarial, sin embargo cabe resaltar que algunas empresas hacen el sacrificio en mostrarse como compañías socialmente responsables, con la finalidad de dar una mejor posición de la imagen con su marca, Este estudio recalca que la responsabilidad social empresarial no pasa de ser un conjunto con buena determinación con respecto al área de mercado, La RSE ha sido vista no como un fin determinado en alguna industria si no como un buen manejo de bienestar en las organizaciones supliendo las necesidades emitidas por la empresa, se puede observar que teniendo en cuenta lo anterior se construye una estrategia competitiva para lograr el desempeño empresarial eficaz en el mercado.

El objetivo general de esta investigación es determinar el aporte de disciplina del mercado con relación a la responsabilidad social empresarial en las empresas de servicios públicos de Manizales, con el fin de manifestar que la inversión en el mercado de estas compañías debe ser evidenciada en la elaboración del precio para la organización y para la comunidad.

1. “Determinar los componentes del mercado que intervienen en la responsabilidad social empresarial
2. Establecer el tipo de relación existente entre la inversión en mercado y la RSE en las ESP de Manizales”¹¹⁴.

Según Neyra Calderón en su artículo Stakeholder y responsabilidad social empresarial dice que “la responsabilidad social empresarial es crear un valor para los distintos grupos de intereses que concurren en la actividad empresarial, evaluando los resultados en términos de ventas, cuotas de mercado y satisfacción;

¹¹⁴ MEDINA POLO, Carlos Efraín. La investigación integración del mercado con la responsabilidad social empresarial (RSE) en las empresas de servicios públicos domiciliarios (ESP) del municipio de Manizales [en línea]. Colombia: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, 2005, 16 p. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/1124/1/carlosefrainpolomedina.2005.pdf>

generando un claro interés en los gestores y accionistas”¹¹⁵. En las empresas existen variedad de normas para lograr el objetivo deseado, pero en algunos casos la responsabilidad social empresarial no se ve planteada, siendo esta una base primordial para llevar a cabo el rendimiento de cierta organización, poner en práctica la RSE es algo muy importante en la medida en que se ven afectadas las estrategias de comunicación en las empresas, esto ayuda a tener una influencia positiva en las actividades de la compañía, su imagen y su fama como entidad.

La investigación integración del mercado con la responsabilidad social empresarial (RSE) en la empresas de servicios públicos domiciliarios (ESP) del municipio de Manizales, se califica como una investigación exploratoria cualitativa ya que se trata de un tema que no ha sido polémico y que además existen pocos antecedentes en cuanto al modelo teórico que se implantó en esta investigación, se realizó revisión de documentos y bibliografía especializada sobre el tema, encuestas en las cuales encabezan los directivos y funcionarios.

Esta investigación concluye en que la RSE se ha valorizado en las organizaciones, muy pocas entidades ponen en práctica este concepto, llevar a cabo una organización requiere de varios compromisos y valores con la entidad, debido a los movimientos constantes por la competitividad que se crean en el mercado, esta investigación aporta lo importante que es saber entender que para obtener una desarrollo sostenible es necesario poner en práctica la estrategia comunicativa porque de esta depende el buen funcionamiento que se ejecuta en la empresa, logrando obtener una producción equilibrada sin déficits en el mercado.

La investigación titulada “Determinación estructurales en la integración de la responsabilidad social en grandes y medianas empresas del sector de alimentos y

¹¹⁵ CALDERÓN, Neira. Stakeholder y responsabilidad social empresarial [Blog]. Gestipolis, 2001. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/stakeholders-responsabilidad-social-empresarial/> .

bebidas de la región centro sur de caldas”¹¹⁶ desarrollada por Julián Eliécer Fonseca Arias administrador de negocios - MBA de la Universidad Autónoma de Manizales en 2015.

La responsabilidad social de una empresa en nuestro país se rige por normas establecidas por el estado como el derecho laboral y su ramificaciones corroboradas en el código sustantivo del trabajo, el cual ha sido elaborado y verificado por el gobierno, empresarios y trabajadores otro factor indispensable e independiente en muchas cosas del régimen estipulado anteriormente figura en las convenciones colectivas de trabajo, siempre regidas por la constitución nacional y lo referente al código sustantivo de trabajo, una aplicación que se cumpla en gran escala, produce grandes efectos entre empresarios y trabajadores, lo social juega un factor importante en el desarrollo de todas las metas propuestas por los actores en contienda, se reconoce que una sociedad bien alimentada, educada y remunerada producen efectos incalculables en el bienestar de la sociedad y por ende el país.

El objetivo de esta investigación es la aplicación, el cumplimiento llevado a feliz término el cual debe ser vigilado por las partes para que siempre redunde en el bienestar de todo un conglomerado en la parte social, el cual si se hace en forma correcta conlleva a tener una sociedad sana educada y vigorosa y por ende se adquiere una remuneración justa.

Según Luis María Huete Gómez en su libro Servicios & beneficios especifica que “la gran revolución que proponemos se basa en la integración de cuatro actividades: Atraer, vender, satisfacer y retener a clientes y empleados.¹¹⁷” una empresa moderna, actualizada y con metas definidas para poder competir con calidad y

¹¹⁶ FONSECA ARIAS, Julián Eliécer. Determinaciones estructurales en la integración de la responsabilidad social en grandes y medianas empresas del sector de alimentos y bebidas de la región centro sur de caldas [en línea]. Colombia: Universidad Autónoma de Manizales, 2016. Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/download/7600/6932>

¹¹⁷ HUETE, Luis. Servicios & beneficios [en línea]. España: Ediciones Deusto, 2003. Disponible en: <https://micbade-4e978.firebaseio.com/39/Servicios-Beneficios.pdf>

precios debe tener presente que se deben cumplir a cabalidad sus pretensiones empresariales, una propaganda específica y clara, atractiva y en gran volumen cuya función sea en atraer nuevos clientes para poder venderles los productos a satisfacción tanto en calidad como en buenos precios, de tal manera que se retengan los clientes y estos consigan más, es decir, ‘clientes satisfechos atraen más clientes’ y fundamental para todo el éxito es tener buenos empleados, capacitados y que creen sentido de pertenencia hacia la empresa, sumado todo esto, el éxito está asegurado.

La metodología que se describe en este estudio se tomó del macroproyecto titulado “Determinación de las brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de la región Centro-Sur de Caldas”¹¹⁸. Estudio multisectorial, al cual pertenece este proyecto de investigación, con un enfoque sistemático con los principios fundamentales de la responsabilidad social empresarial basados en las direcciones de la ISO 26000.

Toda una investigación bien dirigida y sustentada sobre el aspecto social, sobre una alimentación balanceada y acompañada de bebidas de alta calidad especialmente el agua, tienen obligatoriamente que llevar a la sociedad a que viva de manera digna, acompañada de la cultura adquirida en los libros e instituciones educativas de hecho tiene que redundar en el progreso de las empresas en el bienestar de los trabajadores y el repunte de un país en todos los sentidos.

Esta investigación aporta bases importantes para emprender cada día el mejoramiento del bienestar de una sociedad, y la importancia que tiene la RSE responsabilidad social empresarial en una empresa, para tener un surgimiento en

¹¹⁸ OCAMPO LÓPEZ, Olga Lucía y VARGAS BARRERA, Luis Henrey. Determinación de las brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de la región Centro-Sur de Caldas. En: Ciencias estratégicas [en línea]. Colombia: 2016, vol. 24, nro. 35 Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/download/7600/6932> ISSN: 2390-0024

la economía, se debe tener en cuenta este factor pues es un órgano fundamental en la industria para llevar a cabo una estructura empresarial sostenible.

La investigación titulada “Aplicación de responsabilidad social empresarial (RSE) en el proyecto de infraestructura vial concesión Santa Marta Paraguachón con respecto a los stakeholders comunitarios”¹¹⁹ elaborada por Sheila Sanín Pombo y Javier Iván Redondo Fajardo administradores de empresas - MBA de la fundación del norte Barranquilla en 2008.

Por lo general, los gobiernos de turno tienen excelentes planes de infraestructura entre ellos el sistema vial, cuando se hace un presupuesto para la carretera en mención se deben tener en cuenta todos los aspectos que conlleva la infraestructura respectiva, esto es que se cumplan todos los requisitos para ser viable una obra de tal tamaño como es la construcción de la carretera que une a dos sitios importantes de Colombia ‘Santa Marta Paraguachón’ cuando se reúnen todos los requisitos, se aprueba el presupuesto para luego adjudicar el trabajo al mejor postor, todo sería lo más deseable si no se presentaran los inconvenientes patrocinados por la corrupción, y es allí donde las entidades de control y el pueblo en general deben tener presente todas las facetas para un mejor control de la ejecución de la obra, pues desafortunadamente en este aspecto se cometen muchos errores y deshonestidades que afectan la culminación feliz de un proyecto.

El objetivo de esta investigación es demostrar con claridad y responsabilidad la elaboración y ejecución de un proyecto carretable en este caso el de Santa Marta Paraguachón que es territorio colombiano del departamento de la Guajira, un punto básico a tener en cuenta y casi colocado al principio de un proyecto es contar con el apoyo de la ciudadanía que sea afectada o beneficiada por la elaboración de los

¹¹⁹ SANÍN POMBO, Sheila y REDONDO FAJARDO, Javier Iván. Aplicación de responsabilidad social empresarial (RSE) en el proyecto de infraestructura vial concesión Santa Marta Paraguachón con respecto a los stakeholders comunitarios [en línea]. Colombia: Fundación del norte Barranquilla, 2008. Disponible en: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/127/39.773.438.%20doc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

trabajos, es decir, que se deben contar con todos los requisitos sociales, culturales y en general todo lo que afecte negativamente a una población la cual debe ser instruida lo más cercano a la realidad, para evitar futuros conflictos que llevan inclusive a suspender una obra.

Según María Isabel Míguez González en su libro *Los públicos en las relaciones públicas* dice que “las relaciones públicas no son una actividad espontánea, sino que se desarrollan de un modo planificado, siguiendo un proceso que consta de varias fases y que muchos autores han tratado de describir.”¹²⁰ el concepto de relaciones públicas juega un papel importante en las responsabilidades sociales empresariales ya que se debe cumplir el papel de comunicador y mediador, haciendo acciones que colaboren en las relaciones con sus públicos, cabe resaltar que el relacionista debe desarrollar una investigación para poder llegar a un dictamen real de la situación.

Esta investigación trabaja una metodología descriptiva y cualitativa ya que en primer lugar registra la aplicación de la responsabilidad social empresarial, en el proyecto de infraestructura vial concesión Santa Marta - Paraguachón S.A con referencia a los stakeholders comunitarios, por último, esta investigación maneja un enfoque etnográfico ya que permite la forma de acercamiento a la comunidad y cuestionar sobre las respectivas áreas de la responsabilidad social empresarial.

La investigación concluye que al cumplir todos los requisitos que se notifican para completar una obra, que redunde en un bienestar para la región y sus alrededores, conlleva en hacer un progreso que determine un turismo más seguro y creciente, dándole oportunidad a la comunidad para que obtengan beneficios que les permita ser sostenibles, y así tener mando para llegar a exigir buenas instituciones

¹²⁰ MIGUEZ GONZÁLEZ, María Isabel. *Los públicos en las relaciones públicas* [en línea]. España: Editorial UOC, 2010, 43 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=PH2aJw_hkFOC&printsec=frontcover&dq=Los+p%C3%BAblicos+en+las+relaciones+p%C3%BAblicas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjgv5H3tc_IAhWPm1kKHS3eA_IQ6AEIKDAA ISBN: 987-84-9788-106-7

educativas, comercio, etc. Esta investigación aporta apoyo al desarrollo de infraestructuras que repercutan en beneficio de la región y el país, si no hay participación ciudadana, es difícil una veeduría real que intervenga en la estabilidad a largo plazo de la inversión hecha por el gobierno, ya que esto se basa en un trabajo social que reúne requisitos para un bienestar de la gente o de la población como la salubridad que incluye alimentación, calidad de agua y un buen apoyo en la rama medicinal en función de calidad de vida para la población.

1.4.2 Latinoamérica. En Latinoamérica se han presentado una serie de investigaciones sobre estrategias de comunicación en organizaciones de todo tipo, por ejemplo: en colegio, en centros de salud, en poblaciones, en marketing, en instituciones políticas, entre otros. Y se ha querido extraer aquella información para plantear como apoyo a la investigación que se está realizando. A continuación, se mencionan algunas de las investigaciones que pueden aportar al avance de la presente.

La investigación titulada “Historias Empresariales en los Estudios de Casos”¹²¹, fue realizada por Manuela Camacho Gómez, doctora en Educación internacional división académica de Ciencias Económicas-Administrativas, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México).

La investigación se refiere a cómo implementar en los estudiantes los modelos educativos que sugiere la economía. El aprendizaje ha tenido cantidad de cambios a través del tiempo, y el avance tecnológico se ha encargado de darle prioridad a la enseñanza.

Manuela, como autora de esta investigación, se encargó de llevar a cabo un ente didáctico actual que fuera notable y de gran utilidad en el proceso de enseñanza y

¹²¹ CAMACHO GOMEZ, Manuela. Historias empresariales en los estudios de caso. En: Pensamiento y gestión [en línea]. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2011, nro. 31. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a10.pdf> ISSN: 1657-6276

aprendizaje, como método de estudio se estableció un vínculo llamado empresa-Académica-empresa, la cual hace viable la generación de casos. En este ente didáctico se muestra el punto de vista que tiene sobre aquellos hechos reales de las compañías, y que estas se conviertan en un breve resumen, reflexión y toma de decisiones para quienes examinan aquello que genera capital humano competente en el mundo empresarial.

El objetivo de esta investigación es dar a conocer lo factible que es realizar una base datos con los estudios de casos que interpretan la realidad local y regional de las organizaciones, y, además, contribuir a que los estudiantes elaboren competencias administrativas, esto ha sido un auxilio para aquellos jóvenes que tienen esa desorientación en el entorno educativo. La investigación ha sido una ayuda básica de aprendizaje para ellos, se ha podido observar estos resultados en el ente didáctico y cómo ha logrado cambiar el contexto de formación en aquellos jóvenes, haciéndoles notar una visión global logrando una dirección eficaz y empresarial.

En base a esta investigación María Cristina Ocampo en su libro Comunicación empresarial dice que “los vertiginosos cambios que se desprenden de la dinámica mundial, cada día más integrada a través de los sistemas de comunicación, obligan a las empresas a mantener un constante monitoreo sobre el entorno, a revisar sus estrategias, a visibilizar los planes y a corregir los derroteros”¹²² la autora de este libro determina que en una compañía es muy importante llevar a cabo la responsabilidad social, pues esta se encarga de mantener el equilibrio de dicha organización en cuanto a producción, además es importante la clasificación que se da dentro de una empresa ya que busca un fin seguro en el mercado, Historias Empresariales en los Estudios de Casos, ha sido un claro ejemplo, de tener una estrategia de comunicación en una organización que lleva cantidad de factores que

¹²² OCAMPO VILLEGAS, María Cristina. Comunicación empresarial [en línea]. 2ed. Colombia: Ediciones Ecoe, 2014, 13 p. Disponible en: <http://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Comunicaci%C3%B3n-empresarial-Vista-preliminar-del-libro.pdf>

buscan un fin concreto logrando que la competitividad de una compañía u organización permanezca estable.

Esta investigación se caracteriza como cualitativa. Se llevó a cabo la recepción de información, que se apoyaba en los comportamientos de las personas clave expuestas en la investigación, cronogramas de seguimiento que analizaba a diario, donde se demostró el respectivo procedimiento del trabajo de campo. La investigación Historias Empresariales en los Estudios de Caso, concluye en que es importante tener en una organización programas donde se de capacitación para las personas, mostrando el éxito que se refleja en una empresa, donde las estrategias bien planteadas desarrollan un fin seguro para la entidad.

En cuanto a la investigación, esta estrategia aporta la idea de crear un método de planeación, capacitación basándose en una serie de actividades didácticas que se establecieron para el manejo de los públicos, en este caso sería los estudiantes, ya que toma de referencia el emprendimiento empresarial y la composición de una compañía.

Por otro lado, en Brasil, el titular del departamento de economía da Universidad de São Paulo, Isabel García Drigo Pesquisadora na Nexus Socioambiental, Ricardo Abramovay elaboró una investigación titulada: “Casos de estudio sobre empresas brasileñas: El negocio de la madera: El caso de amata”¹²³.

La investigación analiza el caso de Amata, una empresa selvática la cual fue creada para la elaboración y venta de la madera originaria de los bosques, ya sean plantados o nativos. Es de gran importancia saber en qué condiciones está la industria de la madera, en un sentido global, la transformación de la madera se ha tornado en productos de consumo, que sí se tiene en cuenta la competitividad de

¹²³ ABRAMOVAY, Ricardo y GARCÍA DRIGO, Isabel. Casos de estudio sobre empresas brasileñas: El negocio de la madera: El caso de amata [en línea]. Brasil: Universidad de São Paulo, 2013. Disponible en: http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/03/AMATA-_Case-Brasil.pdf

esto en el mercado, se estaría apostando por el medio ambiente. Esta investigación da a conocer en qué términos se basa la producción de esta materia prima y las diferentes zonas de operación de la entidad que abarcan casi en todo un país, algunas poseen modelos reconocidos de fabricación y sello de calidad.

Esta investigación destaca del caso de Amata, que en realidad no se trata de una compañía de madera que se transformó a los buenos hábitos de 'gestión forestal' como lo dice Ricardo Abramovay, en su investigación por la intimidación de las demandas externas del mercado, de una empresa que surgió con el fin de oponerse en 'el estatus quo' y el conocimiento sobresaliente de las normas de cómo elaborar negocios en el sector de la materia prima (madera).

El objetivo de la empresa es poder certificar de modo integral la producción, de acuerdo con las estrictas normas internacionales que se plantean, omitir la mala reputación que se vive en el sector de la madera en Brasil ya que se debe por las acciones ilegales en el entorno empresarial, llevando a cabo una reforma en la estructura de la organización para que se logre obtener un fin eficaz en cuanto a la producción. otro objetivo de este estudio es encarar por medio de la ley aquellas personas inescrupulosas que actúan en la amazonia falsificando los planes de la gestión, invadiendo bosques del sector público y tierras en búsqueda de apreciadas especies de árboles, haciendo que la materia prima en la industria pierda esa credibilidad por malos movimientos, dando pie al sistema ilegal.

José Daniel Barquero Cabrero en su libro: Relaciones públicas estratégicas: cómo persuadir a su entorno para obtener credibilidad y confianza, dice que "Las relaciones públicas en la organización moderna se ocupan de las relaciones de una organización, empresa, holding o colectivo determinado con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de unos objetivos e intereses previamente

fijados”¹²⁴. Una compañía como Amata siempre está en presión por la alteración de los mercados, la responsabilidad social y el manejo de relaciones públicas, en una empresa es primordial para la confección del producto, para llevar a cabo la rentabilidad estable. La sociedad actualmente se ha tergiversado con la ecología por el tema de elaboración de la madera, pero para esto se tiene que llevar a cabo las relaciones públicas internas y externas de una empresa u organización, para lograr una fabricación certificada en el comercio.

Esta investigación se califica como cualitativa. Se llevó a cabo una exploración en los datos verbales que se recolectaron, se investigaron las fuentes importantes del caso de estudio, que en este caso sería la empresa Amata, con el fin de realizar bases de datos con respecto a la producción en el mercado.

La investigación Casos de estudio sobre empresas brasileñas: El negocio de la madera: El caso de amata. concluye en que la empresa Amata a través de sus problemas forestales, se preocupa por darle una mejoría a la zonas de elaboración y a los públicos cuyo interés demuestran sobre el producto, la responsabilidad social que maneja esta empresa ha logrado que surja en el mercado, debido a que los componentes de esta compañía hacen un papel importante, ya que ellos mismos se encargan de que “Amata” siendo una empresa selvática contribuya a la sociedad, subsidiando aquellos bienes en materia prima (madera).

La investigación anterior sirve como referente para tener la idea de crear en las organizaciones a partir de una estrategia la responsabilidad social que se debe tener tanto con un empleado como con su familia y el contorno en el que habita, la táctica de la investigación estudia los procesos de cada paso que debe realizar la empresa

¹²⁴ BARQUERO CABRERO, José DANIEL. Relaciones públicas estratégicas: cómo persuadir a su entorno para obtener credibilidad y confianza. Citado por BARBARÁ FARIAS, Melina Daniela. Capítulo 1: Las relaciones públicas y la comunicación [blog]. Melina Daniela Barbará Farias. 2006. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/detalle_tp.php?id_alumno=183&id_blog=9222

Amata para la elaboración de sus productos, tanto de buena calidad como ecológicos a pesar de ser una empresa forestal.

Otra de las investigaciones encontradas fue realizada por, el educador, radialista y escritor argentino, Mario Kaplún titulada Hacia Nuevas Estrategias de Comunicación en la Educación de Adultos. En la cual habla de la manera en que se deben crear las reflexiones y la participación de las personas mayores, también en cómo se debe educar utilizando los medios tecnológicos, por ejemplo, la televisión.

Cuando se habla de comunicación se relaciona con medios tecnológicos como dice Mario Kaplún “estamos en la era de la electrónica. La educación necesita actualizarse, adoptar las nuevas tecnologías, valerse de los modernos medios de comunicación: la radio, la televisión, el video, incluso tal vez las computadoras.”¹²⁵ Aunque son muchos los medios de enseñanza y aprendizaje actualmente, también existe una escasez de maestros que den una enseñanza, y debido a esto se acude a los medios tecnológicos, pongamos por ejemplo la televisión, es un medio que entretiene, informa y educa, se podría decir que es un recurso de educación a distancia, pero ¿esta información que se recibe si es útil para un adulto o para un niño o se necesita de un acompañamiento constante de un educador?

El modelo participativo, es una estrategia unidireccional y de verticalidad que predomina en la comunicación tradicional. Esta se rompe, ya que los grupos y comunidades empiezan a comunicarse entre sí. La comunicación educativa grupal, tiene como objetivo que los receptores perciben un mensaje producido por un emisor sobre el que después reflexionarán, esto hace que los destinatarios participen, acción que daría un gran peso, ya que estos no solo reciben un mensaje, sino que después se convierten en emisores y creadores de mensajes. Posterior a esto se crean nuevos avances: se construyen núcleos integradores, realizando una

¹²⁵ KAPLÚN, Mario. A la Educación por la Comunicación: la práctica de la comunicación educativa [en línea]. 2 ed. Ecuador: Ediciones CIESPAL, 2001, 17 p, vol.41. Disponible en: <https://docplayer.es/91664637-A-la-educacion-por-la-comunicacion-n-la-practica-de-la-com-unicacion-educativa-segunda-edicion.html> ISBN: 9978-55-027-5

reflexión múltiple. Por medio de la herramienta los grupos pueden integrarse y dialogar, intercomunicarse y de esta manera entablar una relación de diálogo. Todo gracias a un medio que sirvió como herramienta de educación.

El maestro y pedagogo francés, Célestin Freine sentía "la necesidad imperiosa de hallar nuevas soluciones, válidas para sus limitaciones físicas y válidas para los niños: era preciso encontrar algo que hacer pero que fuera un quehacer educativamente productivo; descubrir una manera inédita de trabajar con ellos para que no dependieran sólo de sus vedadas lecciones ni necesitaran tanto de la asistencia permanente de un maestro que se encontraba tan condicionado para proporcionárselas"¹²⁶

El modelo puede ser visto o implementado a partir de un concepto de participación en el cual está centrado. La participación consta de tres ítems que son inseparables:

- “Una dimensión social y política. La participación aquí es el derecho a participar en la toma de decisiones y en la construcción de la sociedad. Su expresión y su concreción es la organización popular de base, en cuanto ésta se propone ganar para sus integrantes y para el conjunto de los sectores populares un espacio social, y en cuanto ella misma ofrece internamente a sus miembros la posibilidad, en el aquí y el ahora, de vivir y practicar el ejercicio democrático de la participación.
- Una dimensión educacional. Ya se ha visto que el modelo pedagógico endógeno, que corresponde a esta concepción, pone al educando (tanto en su dimensión individual cuanto en su dimensión plural y colectiva como grupo o comunidad) como sujeto y centro de la educación. Los grupos y las organizaciones son los que asumen y dirigen su propio proceso educativo. El conocimiento es producto de una construcción colectiva, de una búsqueda común en la que todos los educandos aportan, participan, a partir de sus

¹²⁶ FREINE, Célestin. Citado por Dimensión Educativa. Pedagogía y educación popular [en línea] 2ed. Colombia: Dimensión Educativa, 1996, 54 p. Disponible en: <http://www.dimensioneducativa.com/assets/aportes-41.pdf>

experiencias, de su saber y de una investigación que es también asumida participativamente. La educación misma ya no se ve como un fin en sí, sino como un apoyo imprescindible para la participación. Su objetivo central es formar y prepara para la participación social.

- Una dimensión comunicacional. La contraposición al patrón tradicional, vertical y autoritario, que concibe a la comunicación, bien como transmisión unilateral de mensajes de un emisor a un receptor, bien como persuasión y conformación de conductas y comportamientos, éste la define como:
 - El proceso por el cual un individuo entra en cooperación mental con otro hasta que ambos alcanzan una conciencia común (Ricardo Nosedá).
 - La relación comunitaria humana que consiste en la emisión/recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad (Antonio Pascuali).
 - El proceso de interacción social democrática basado en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación” (Luis Ramiro Beltrán)¹²⁷.

Sin dejar a un lado el necesario papel de la información en todo proceso educativo, el modelo concluye claramente entre una transmisión unilineal de información, tal como la practican los medios masivos y la educación exógena, y una auténtica comunicación humana, cuyas características son el diálogo y el intercambio, la voluntad de compartir experiencias y conocimientos, la búsqueda común.

El artículo llamado Hacia nuevas estrategias de comunicación en la Educación de Adultos permite a la investigación una estrategia de comunicación educativa hacia los organizamos de una empresa, para obtener como conclusión un bien común derivado de las experiencias, las ideas, las opiniones de todos los participantes de

¹²⁷ KAPLÚN, Mario. Hacia nuevas estrategias de comunicación en la educación de adultos [en línea]. Chile: OREALC, 1983.1 p. Disponible en: <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/KAPLUNcomunic.pdf>

una organización, teniendo en cuenta su papel en la entidad, y sabiendo que todos deben trabajar en pro de la organización para ello se necesita educar, informar, comunicar y escuchar.

Por otro lado, se encuentra la investigación de Karina Lizeth Carvajal Ledesma, estudiante de la universidad de Pontificia Universidad Católica del Ecuador, es una investigación que tiene como objeto de estudio el Instituto Nacional de Estadística y Censos ubicado en Ecuador.

El INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) ubicado en Ecuador, es una entidad pública encargada de ofrecer a Ecuador estadísticas técnicas para la toma de decisiones, su función es dar a conocer la realidad e impulsar al desarrollo social y económico para mejorar los estándares de vida de los ecuatorianos. INEC ha tenido en cuenta los beneficios de una buena comunicación dentro de la organización y en repetidas ocasiones ha intentado establecer un sistema de comunicación interna acertada, que cumpla con las necesidades existentes, que facilite el trabajo y que promueva una cultura organizacional.

El objetivo de la investigación es diseñar un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en el Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC.

En la investigación Karina Carvajal basándose en Carvalho y en su definición de comunicación “Un proceso natural, universal, que alcanza su máxima complejidad en el ser humano viviendo en sociedad; un conjunto de prácticas y técnicas que configuran el arte de comunicar; un sistema institucional compuesto por organizaciones sociales que facilitan la circulación de los mensajes o los producen sistemáticamente; y una ciencia que estudia e investiga los fenómenos que ocurren

en los campos anteriormente mencionados”¹²⁸ concluye que no existe un único significado que describa lo que es la comunicación organizacional. Por otro lado, considera que la comunicación puede ser un sistema cuyos instrumentos son el recurso humano y la tecnología, sin ellos es imposible llevar a cabo una emisión, tampoco se podrían decodificar mensajes en un acto de interacción y de este modo permitir que la información circule.

Según Daniel Prieto Castillo, expone en su libro Diagnóstico de comunicación: mensajes, instituciones, comunidades, “los factores que influyen en el proceso de comunicación:

- **Contexto:** es la realidad circunstancial de espacio y tiempo en el que se genera el proceso de emisión de mensajes.
- **Formación social:** Instancias que inciden directamente en los procesos de comunicación social y no solo en los correspondientes a los medios de difusión. Inciden en relaciones inmediatas como grupales e interpersonales.
- **Marco referencial:** Visión limitada de lo que cada persona concibe de una realidad.
- **Códigos:** Abstracción de ideas en símbolos y signos. Conjunto de reglas que sirven para elaborar y combinar de una forma determinada los elementos del lenguaje.
- **Emisor:** Quien origina o transmite rasgos culturales a través de palabras, gestos, vestimenta, del modo de caminar, de los objetos, de los espacios de manera constante.
- **Perceptor:** Quien percibe la información de una realidad para orientar la conducta. No se percibe de manera transparente pues se hace a través de creencias, deseos, experiencias, estereotipos, entre otros factores culturales.

¹²⁸ BORDENAVE DIAZ, Juan y MARTINS DE CARVALHO, Horacio. Planificación y Comunicación [en línea]. 2ed. Ecuador: Ediciones CIESPAL, 2015, 69 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=OnM7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false ISBN: 978-9978-55-126-4

- **Medios y recursos:** Los medios son aquellos instrumentos a través de los cuales se hace llegar un mensaje a un receptor. Y se habla de recursos en el sentido de lo que se necesita para poder manejar un medio.
- **Mensaje:** Un signo o conjunto de signos en sentido amplio: signos verbales, visuales, gestuales, objetuales, espaciales, entre otros capaz de significar algo a alguien – mensajes orientados hacia el contenido-, sea en el sentido referencial como determinada información sobre determinado tema –mensajes orientados hacia la forma- o en el sentido estético determinado al placer o rechazo.
- **Referente:** Comprende todo ser, objeto, situación, idea, sean reales o imaginarias que brinda una versión cercana posible de la realidad que se intenta explicar”¹²⁹.

Cada uno de los ítems anteriores conforman lo que es la recepción del mensaje comunicativo y a lo largo de la investigación se explican la manera en cómo cada uno de ellos se integran para el diseño de las estrategias de comunicación interna de una organización.

La investigación utilizó como metodología la encuesta cuantitativa y cualitativa, la entrevista, la observación, la revisión de documentos y la investigación bibliográfica.

En cuanto a conclusiones la investigación propone cuatro estrategias de comunicación interna:

1. Se basa en potenciar y los medios de comunicación como: las carteleras, intranet, fondos de pantallas en los computadores y reuniones.
2. Propone implementar nuevos canales de comunicación para la organización como: creación de una revista electrónica, pantallas LED, chats institucionales, folletos.

¹²⁹ DOC PLAYER. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Comunicación, lingüística y literatura escuela de comunicación [sitio web]. Disponible en: <http://usadatascience.com/161606656-Pontificia-universidad-catolica-del-ecuador-facultad-de-comunicacion-linguistica-y-literatura-escuela-de-comunicacion.html>

3. Espacios de integración y desarrollo profesional para promover su apropiación de la organización y participación en actividades como: capacitaciones, inducción al personal, charlas motivacionales, planificación de eventos.
4. Fomentar una cultura organizacional, para ello se proponen las campañas de comunicación y difusión de la cultura organizacional a través de mensajes constantes que lleven la misión, visión y objetivos de la organización.

En cuanto a la investigación, aporta el proceso de producción y de observación detallada para la recolecta de información que muestre las falencias de la institución y la manera de actuar o reaccionar ante estas, proponiendo estrategias comunicativas eficientes y educando al trabajador a su constante participación para el mejoramiento de un ambiente laboral.

Siguiendo con las investigaciones, existe una realizada, en Ecuador por Diego Fernando Pacheco Jiménez, titulada “Plan Estratégico de Comunicación Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá”¹³⁰.

Durante la investigación se realizó un análisis FODA, un diario de campo, estas herramientas sirvieron como fuentes para adquirir información, y estudiar la viabilidad del proceso de comunicación que se llevaba a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá, el resultados de estos análisis determinaron que la empresa a la hora de ofrecer servicios financieros no da la información de manera clara, en cuanto a noticias y publicaciones de sus actividades económicas y organizacionales, como también cuenta con la falencia para gestionar integralmente la comunicación de forma nítida, oportuna y veraz a sus socios-clientes reales y al potencial que labora en la entidad. Todos los problemas anteriores afectan la imagen e identidad de la corporativa y en la demanda de eficiencia, eficacia y efectividad de la información exigida por los públicos cercanos, lo que lleva a la

¹³⁰ PACHECO JIMÉNEZ, Diego Fernando. Plan Estratégico de Comunicación Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá [en línea]. Título de maestría. Ecuador: Universidad Técnica de Loja, Facultad de administración, 2014. Disponible en: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11047/1/Pacheco_Jimenez_Diego_Fernando.pdf

conclusión de realizar metodologías y estrategias enfocadas en el desarrollo de un sistema de comunicación integral innovador, que no solo se base en mejorar la imagen sino en darle un mejor ambiente laboral a la comunidad de trabajadores de la cooperativa.

Esta investigación tiene dos objetivos, el primero se basa en “diseñar e implementar un innovador y eficaz sistema de comunicación integral, en favor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá, con el propósito de fortalecer la identidad e imagen corporativa, así como contribuir a alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Como segundo objetivo tiene el identificar, determinar y aplicar herramientas, métodos y medios de comunicación idóneos, que garanticen el cumplimiento oportuno, confiable y efectivo, de los sistemas de información, en pro de conseguir una gestión de comunicación integral”¹³¹.

La estrategia de comunicación planteada posee un enfoque a largo plazo y crea una comunicación estratégica, organizada que se dirija a la participación sin obstáculos de todo el público objetivo, que contribuyan al cumplimiento de las metas y los objetivos del plan estratégico de la cooperativa, convirtiéndose además en parte de su conducta corporativa.

Los siguientes ítems son el modelo de estrategias sistemático con el cual se pretende dar una dirección precisa a la gestión de comunicación integral, acorde con los objetivos previos, “se espera que ésta facilite el proceso de seguimiento, verificación y apoyo, de forma sencilla y oportuna y acertando al final con un alto índice de eficiencia y eficacia en los procesos de recepción y comprensión de la información por parte de los públicos.

- 1.** Innovar y adaptar un proceso de comunicación integral efectivo, tanto a nivel interno como externo.

¹³¹ *Ibíd.*, p. 8.

2. Reformar y fortalecer eficazmente la imagen e identidad corporativa de la entidad financiera.
3. Promover, fomentar y mejorar la ética y filosofía comunicación organizacional proyectando excelencia en las relaciones públicas.
4. Reforzar y potenciar la cultura organizacional, así como y promover y fomentar la responsabilidad social empresarial como promotor de sustentabilidad de la entidad y del bienestar de la comunidad en la que opera”¹³².

En cuanto a la investigación, aporta una estrategia de análisis a la comunicación interna de las organizaciones que pueden funcionar como herramienta a largo plazo, siguiendo la serie de actividades expuestas anteriormente, además ayuda a la investigación a la realización y creación de una conducta corporativa estable y funcional por mucho tiempo, además aclara la comunicación y la información haciendo que llegue a las personas de manera clara y concisa sin ninguna interferencia.

Por otra parte, en Perú, José Manuel Fernández Arata del Instituto de Investigación de Psicología, de la Universidad de San Martín de Porres. Se realizó una investigación llamada “Desempeño Docente y su Relación con Orientación a la Meta, Estrategia de Aprendizaje y Auto eficiencia: un estudio con maestros de primaria Lima, Perú”¹³³.

En Perú la educación pasa por una crisis que puede estar afectando la calidad del proceso educativo. La situación profesional, social y económica de los maestros se ha ido deteriorando a tal punto de llegar a perder el liderazgo en la propuesta de un cambio social y la manera en adquirir, construir y reconstruir el conocimiento.

¹³² *Ibíd.*, p 8.

¹³³ FERNÁNDEZ, José Manuel. Desempeño Docente y su Relación con Orientación a la Meta, Estrategia de Aprendizaje y Autoeficiencia: un estudio con maestros de primaria Lima, Perú. En: Revista Javeriana [en línea] Colombia: Univ. Psychol, 2008, vol.7, nro. 2. Disponible en: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/385/447> ISSN 1657-9267

La investigación indaga acerca de la motivación de los maestros para el desarrollo de sus actividades educativas, las estrategias de aprendizaje, tanto para adquirir conocimiento como para fundarlas en los estudiantes, el sentido de la auto eficiencia que implican las creencias que el maestro tiene hacia sus capacidades para la realización de su labor pedagógico y la percepción como formador de los estudiantes en las distintas actividades académicas y extraacadémicas.

El objetivo planteado en la investigación “fue estudiar la relación existente entre la orientación a la meta, estrategias de aprendizaje, autoeficacia y la percepción del desempeño docente en profesores de Educación Primaria de Lima Metropolitana. La muestra estuvo conformada por 313 maestros de las diferentes UGEL”¹³⁴ (Unidades de Gestión Educativa Local) de Lima Metropolitana, de los cuales 224 son mujeres y 89 son hombres. Durante el estudio se utilizaron elementos como: el cuestionario de Orientación de la Meta del Profesor, El Cuestionario de Estrategias de Aprendizaje y metacognitiva, La Escala de Eficacia Percibida de los maestros de Tschannen-Moran y Woolfolk y el Cuestionario de Autorreporte del Desempeño Docente.

Las estrategias que se estudiarán y que son utilizadas por los maestros son las siguientes:

“Maestros con orientación a la meta de aprendizaje consideran que es muy importante tener en cuenta los errores como parte del aprendizaje, que es necesario destacar la importancia de trabajar fuerte y de lograr una comprensión real de las tareas o actividades a las que se enfrenta el alumno. Estos maestros proporcionan a los estudiantes tareas novedosas y desafiantes, suelen explicar por qué las tareas son importantes, hacen que ellas sean significativas, reconocen el esfuerzo de los estudiantes, dan retroalimentación fuera del aula, pueden otorgar oportunidades de

¹³⁴ *Ibíd.*, p.1.

mejorar un trabajo y proporcionan diferentes posibilidades de tareas de tal manera que los estudiantes puedan elegir”¹³⁵.

“Maestros con orientación a la meta de rendimiento destacan la importancia que tiene la habilidad de un estudiante de sobresalir y ser mejor que sus compañeros. Algunas prácticas de estos profesores es formar grupos sobre la base de la habilidad, mostrar sólo los mejores trabajos, otorgar premios por el mejor rendimiento, dar retroalimentación en público, dar un solo tipo de trabajo en clase y otorgar privilegios a los estudiantes de rango superior, haciendo comparaciones entre ellos”¹³⁶.

“Maestros que enfatizan metas de aprendizaje consideran que los errores son parte del proceso de aprendizaje y alientan la mejora personal. Los maestros que enfatizan metas de rendimiento consideran que los errores son negativos y alientan el aprendizaje de materiales tomados de un texto. Para esta finalidad se recurre a las técnicas del parafraseo, la creación de analogías e inferencias, tomar notas, responder preguntas y realizar resúmenes, aplicándolos a la experiencia cotidiana. Su objetivo es integrar la información presentada con el conocimiento previo.”¹³⁷

Durante la investigación la orientación a la meta es definida por Linnenbrink y Pintrich, Ames en su libro *Múltiples caminos para el aprendizaje y la realización: El rol de la orientación de la dirección en la activación de la motivación, afectación, y cognición*, como “un proceso psicológico mediante el cual se establece en la conciencia de una persona un propósito determinado, que por lo general posee sentido para ella, así como características reforzantes y agradables ya sea en el plano material o de reconocimiento y al desarrollo de una estrategia de conducta

¹³⁵ MATOS, Lennia. School culture, teachers' and students' achievement goals as communicating vessels. A study in Peruvian Secondary schools. Lovaina: Katholieke Universiteit. Citado por FERNÁNDEZ ARATA, José Manuel. Desempeño Docente y su Relación con Orientación a la Meta, Estrategia de Aprendizaje y Autoeficiencia: un estudio con maestros de primaria Lima, Perú. En: Revista Javeriana [en línea] Colombia: Univ. Psychol, 2008, 3 p, vol.7, nro. 2. Disponible en: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/385/447> ISSN 1657-9267

¹³⁶ *Ibid.*, p. 3.

¹³⁷ *Ibid.*, p. 387.

(que puede asumir diferentes formas con el paso del tiempo) destinada al logro de ese propósito, que es experimentado como altamente satisfactorio y asociado a situaciones de éxito”¹³⁸. En el contexto académico se encuentran dos tipos de orientación hacia la meta “orientación a la meta de aprendizaje y orientación a la meta de rendimiento. Las metas de aprendizaje son adaptativas; altos niveles de metas de aprendizaje están relacionados con el uso de estrategias de aprendizaje que se distinguen por ser prolongadas en el tiempo, consistentes y profundas”¹³⁹, en contraste, las metas de rendimiento tienen menores resultados de motivación y autorregulación.

En la metodología de la investigación se “utilizó un diseño correlacional múltiple, ya que la investigación pretende establecer las relaciones existentes entre las variables de orientación a la meta, estrategias de aprendizaje, autoeficacia percibida y percepción del desempeño docente. En un segundo lugar se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales para analizar el cómo influyen las otras variables en la percepción”¹⁴⁰ del desempeño de los maestros.

La investigación expone sus instrumentos “para medir la orientación a la meta del profesor, se utilizó the Patterns of Adaptive Learning Survey. Es un instrumento de autorreporte tipo Likert, de 1 a 5, con tres áreas: Orientación a la meta de aprendizaje, orientación a la meta de rendimiento y prácticas del maestro. Para medir las estrategias de aprendizaje y metacognitiva del maestro se realizó una adaptación del Motivated Strategies for Learning Questionnaire para estudiantes. Se trata de un instrumento de autorreporte tipo Likert, de 1 a 5, con las siguientes áreas: a) Estrategias de ensayo, b) Estrategias de elaboración, c) Estrategias de

¹³⁸ Linnenbrink, Elizabeth y Pintrich, Paul. Citado por FERNÁNDEZ ARATA, José Manuel. Desempeño Docente y su Relación con Orientación a la Meta, Estrategia de Aprendizaje y Autoeficiencia: un estudio con maestros de primaria Lima, Perú. En: Revista Javeriana [en línea] Colombia: Univ. Psychol, 2008, 3 p, vol.7, nro. 2. Disponible en: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/385/447> ISSN 1657-9267

¹³⁹ PINTRICH, Roeser y GROOT, Elisabeth. Citado por FERNÁNDEZ ARATA, José Manuel. Desempeño Docente y su Relación con Orientación a la Meta, Estrategia de Aprendizaje y Autoeficiencia: un estudio con maestros de primaria Lima, Perú. En: Revista Javeriana [en línea] Colombia: Univ. Psychol, 2008, 2 p, vol.7, nro. 2. Disponible en: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/385/447> ISSN 1657-9267

¹⁴⁰ *Ibid.*, p. 8.

organización, d) Pensamiento crítico, e) Estrategia metacognitiva (autorregulación metacognitiva). Para medir autoeficacia se utilizó la escala de eficacia percibida de los maestros, construida por Tschannen-Moran y Woolfolk, que está conformada por 24 reactivos tipo Likert distribuidos en 3 factores: (1) eficacia percibida en el ajuste del estudiante, (2) eficacia percibida en las prácticas instruccionales y (3) eficacia percibida en el manejo del salón de clase”.¹⁴¹ Con todo lo anterior se definen las siguientes conclusiones:

1. “Los reactivos utilizados en la presente investigación demostraron poseer adecuados rasgos psicométricos en lo que se refiere a validez y confiabilidad, de modo tal que los resultados obtenidos pueden ser considerados válidos, además de que esos reactivos quedan a la disposición de futuros investigadores acerca de la temática.”¹⁴²
2. “La orientación a la meta de aprendizaje se relaciona positivamente con el uso de estrategias de aprendizaje, la autoeficacia percibida y el desempeño docente. Contrariamente a la que teóricamente se plantea, la meta de rendimiento se relaciona positivamente con el uso de estrategias de aprendizaje, mientras que no se encontró relaciones con autoeficacia percibida ni con desempeño docente.”¹⁴³
3. “Asimismo, cuando se probó el modelo a través del uso de ecuaciones estructurales, se encontró que las estrategias de aprendizaje y la autoeficacia percibida constituyen variables mediadoras entre las prácticas de aprendizaje del maestro y el desempeño docente.”¹⁴⁴

En cuanto a la investigación puede aportar las estrategias utilizadas por los profesores para la educación de los niños con los que se trabajará en la investigación, también aporta un método que ayude para analizar la factibilidad de una estrategia.

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 393.

¹⁴² *Ibid.*, p. 399.

¹⁴³ *Ibid.*, p. 399.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 399.

En Perú, Karen Eckhardt, bióloga especializada en ecología. Aldo Girona, bachiller en antropología. Jeannette Lugo, Economista. Walter Oyola, Médico Cirujano y Magíster en Gerencia de Servicios de Salud. Reina Uzcátegui, magíster en relaciones internacionales con mención en negociaciones económicas internacionales, realizaron una investigación titulada “Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento”¹⁴⁵, en la cual estudian las políticas, la comunicación y el relacionamiento como instrumentos para la gestión social externa y parte integrante de las políticas de responsabilidad social empresarial.

La investigación desarrolla tres casos emblemáticos de empresas mineras con operación en el “Perú: Antamina, Buenaventura y Xstrata Tintaya. Se considera que estas organizaciones implementan estrategias de comunicación orientadas a la creación de espacios de diálogo intercultural, como estructura organizacional que prioriza la comunicación estratégica como un tema importante. Revisando las tres empresas, se identifica que tienen algunas características en común empresas que contaban con ingentes recursos financieros destinados a programas de inversión social, un capital humano dedicado a atender las relaciones comunitarias, el desarrollo social, las comunicaciones o los asuntos corporativos, y declaraciones de principios en los que se menciona que la responsabilidad social es una política importante y parte de la cultura organizacional de las empresas”¹⁴⁶.

El objetivo de la investigación consiste en “analizar sus políticas y estrategias de comunicación y relacionamiento como instrumentos para la gestión social externa y parte integrante de las políticas de responsabilidad social empresarial. En primer lugar, se presenta una línea base de los tres casos de estudio referido a los

¹⁴⁵ ECKHARDT, Karen; GIRONDA, Aldo; LUGO, Jeannette; OYOLA, Walter Y UZCÁTEGUI, Reina. Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento [en línea]. Perú: san ediciones, 2009. Disponible en: http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/147/Gerencia_para_el_desarrollo_11.pdf

¹⁴⁶ *Ibid.*, p 11.

elementos relacionados con sus estrategias de comunicación y gestión social, luego esta información es sintetizada en una matriz de variables con sus respectivos indicadores para una posterior discusión de sus políticas y estrategias de comunicación. Mediante este proceso se busca identificar aquellos elementos dentro de dichas estrategias que podrían ser esenciales para la sostenibilidad de las relaciones, la inversión social y la viabilidad de los proyectos mineros mismos”¹⁴⁷.

Según expuesto en la investigación se dice que “lo fundamental es crear y consolidar canales de interacción efectivos que contribuyan con la superación de percepciones negativas acerca de la empresa, de la actividad, de la inversión de capitales nacionales e internacionales en el sector minero extractivo, del crecimiento económico, la distribución de la riqueza y el desarrollo nacional. Pero a la vez que posibilite un encuentro entre estos y las lógicas productivas tradicionales y las expectativas de desarrollo local”¹⁴⁸. La investigación parte del supuesto de la capacidad de las empresas para construir relaciones de confianza con los grupos de interés, se relaciona con:

- “La implementación de estrategias de comunicación orientadas hacia la creación de espacios de diálogo intercultural, donde pueda construirse oportunamente una agenda de trabajo, fundamentada en los posibles impactos de la actividad sobre el medio ambiente, las actividades productivas tradicionales de la zona y el acceso y distribución de sus beneficios entre las comunidades mediante la inversión social.
- Con que la estructura organizacional de la empresa cuente con una unidad de comunicaciones localizada en el nivel directivo, cuyo funcionamiento sea independiente y transversal, que atienda de manera coordinada con altos funcionarios, empleados y operadores la relación con el entorno del proyecto,

¹⁴⁷ *Ibid.*, p. 31.

¹⁴⁸ *Ibid.*, p. 31.

haciendo uso de estrategias y herramientas de comunicación distintas, pues estarían orientadas a diversos públicos objetivo.

Esto es sustentado por Myriam Cabrera quien señala seis tipos relevantes para la comunicación estratégica en la actividad minera: “la interpersonal, la intercultural, la intra e interorganizacional, la comunicación de riesgo, la comunicación en crisis y la comunicación para el desarrollo.”¹⁴⁹

La metodología que se implementó en la investigación es la siguiente:

1. “Información de base de los casos de investigación: Antamina, Buenaventura y Xstrata Tintaya.
2. Elaboración de una matriz de diagnóstico de comunicación estratégica para cada caso.
3. Propuesta de lineamientos para una estrategia de comunicación orientada a la gestión social en el sector minero”¹⁵⁰.

La investigación concluyó que:

- “El tiempo del proceso social está supeditado a la viabilidad técnico-productiva, lo cual significa que a mayores precios más probabilidades de conflictos.
- La comunicación debe ser particular y dirigida a la diversidad de actores, lo que implica considerar la interculturalidad en sus procesos de diseño e implementación.
- La disminución de los precios de los commodities es una oportunidad para reevaluar las políticas de las empresas, repensar la organización y lógica de la estructura interna y funcionalidad para el relacionamiento con los entornos sociales.

¹⁴⁹ CABRERA, Myriam. La comunicación y la administración de conflictos: implicaciones para el sector minero. Citado por ECKHARDT, Karen; GIRONDA, Aldo; LUGO, Jeannette; OYOLA, Walter Y UZCÁTEGUI, Reina. Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento [en línea]. Perú: san ediciones, 2009. Disponible en: http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/147/Gerencia_para_el_desarrollo_11.pdf

¹⁵⁰ *Ibíd.*, p .33, 35, 39.

- La convergencia entre los tiempos de la viabilidad técnico-productiva y de los procesos sociales es un esfuerzo que corresponde al Estado”¹⁵¹.

En cuanto a la investigación aporta los medios para que una organización llegue a comunicarse de manera particular con los públicos internos y externos teniendo en cuenta la variedad de culturas con las que se está tratando. Por otro lado, cuenta con una estrategia que aportar socialmente a las comunidades de interés.

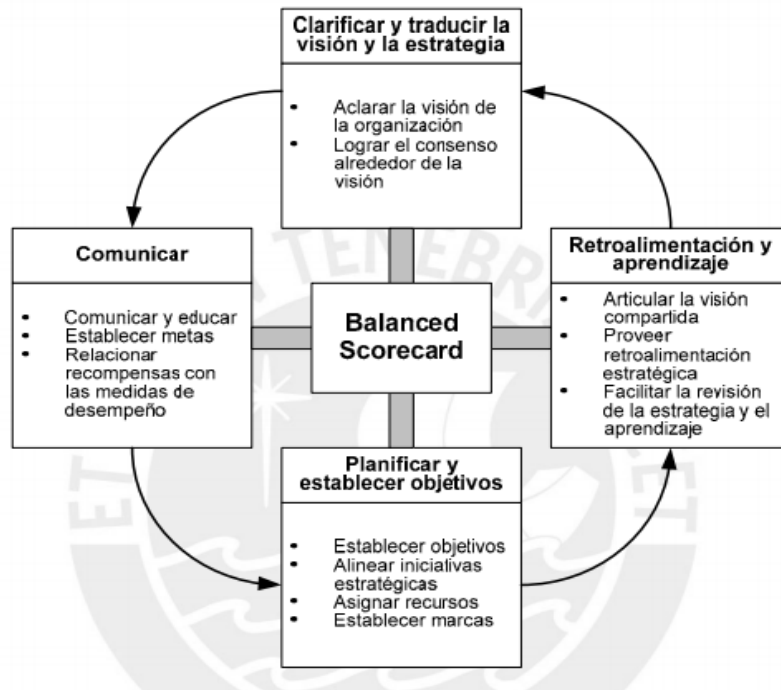
La siguiente investigación realizada por Roman Belotserkovskiy, estudiante de ingeniería industrial. Titulada investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica ‘Balanced Scorecard’. Tiene como fin implementar la estrategia Balanced Scorecard como una herramienta que proporcione un alto índice competitivo en una organización.

El Balanced Scorecard es una propuesta a “la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual. Se considera un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización”¹⁵².

Figura 3. Balanced Scorecard como la base estratégica para la acción

¹⁵¹ *Ibíd.*, p. 120.

¹⁵² BELOTSEKOVSKIY, Roman. Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica “Balanced Scorecard” [en línea]. Tesis para optar por el título de ingeniero industrial. Perú: Pontificia Universidad del Perú, 2005, 3 p. Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/315/BELOTSEKOVSKIY_ROMAN_INVESTIGACION_Y_DESARROLLO_DE_UN_TABLERO_DE_MANDO_PARA_LA_GESTION_EMPRESARIAL_BASADO_EN_EL_SISTEMA_DE_GESTION_ESTRATEGICA_BALANCED_SCORECARD.pdf?sequence=1&isAllowed=y



Fuente: Kaplan, 2002. Citado por: BELOTSERKOVSKIY, Roman. Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard" [en línea]. Perú: Pontificia Universidad del Perú, 2005. p. 25. Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/315/BELOTSERKOVSKIY_ROMAN_INVESTIGACION_Y_DESARROLLO_DE_UN_TABLERO_DE_MANDO_PARA_LA_GESTION_EMPRESARIAL_BASADO_EN_EL_SISTEMA_DE_GESTION ESTRATEGICA_BALANCED_SCORECARD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

En la investigación se plantea que “el Balanced Scorecard busca objetivos ambiciosos, pero no por ello es un sistema complicado. Se basa en un conjunto de cinco principios de gestión fundamentales, intuitivos y enfocados en la estrategia:

1. Traducir la estrategia en términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
4. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
5. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
6. Dirigir el cambio mediante el liderazgo ejecutivo.”¹⁵³

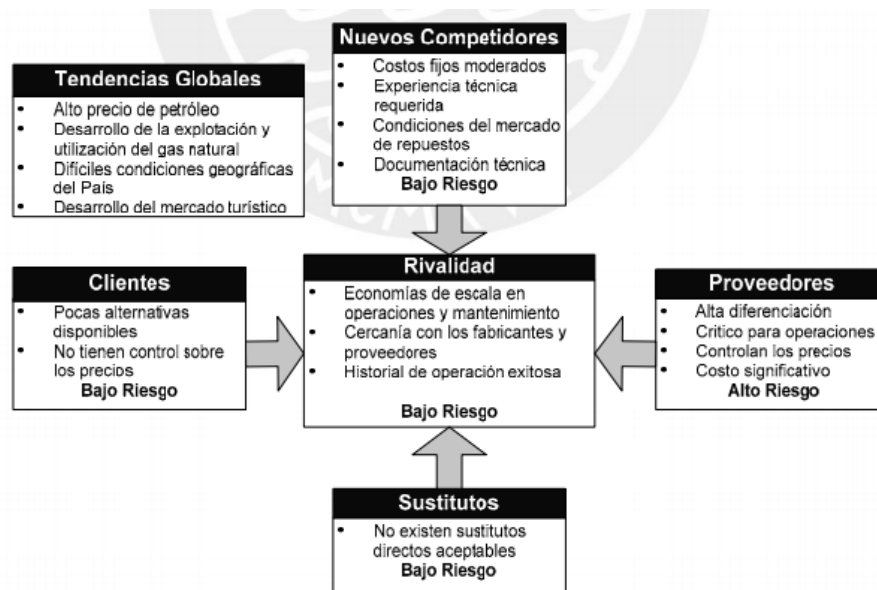
¹⁵³ *Ibíd.*, p. 95.

Como referentes teóricos la investigación expone a los dos personajes encargados del desarrollo de la estrategia, Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. Ambos se encargaron de investigar nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas de Estados Unidos. El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultan inefectivos para las empresas actuales.

Como método de implementación, la investigación utiliza como metodología la Recolectar información, desarrollar o confirmar la misión, visión, valores y la estrategia global, determinar las características de las perspectivas y sus correspondientes objetivos principales, desarrollar las relaciones de causa – efecto entre los objetivos, definir los indicadores correspondientes a cada objetivo dentro de cada perspectiva, establecer metas para todos los indicadores, integrar el sistema con todos los procesos de gestión dentro de la organización.

La investigación realizó un ejercicio aplicando la estrategia a la empresa llamada Helicópteros S.A.

Figura 4. Resumen del análisis competitivo



Fuente: BELOTSERKOVSKIY, Roman. Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica “Balanced Scorecard” [en línea]. Perú: Pontificia Universidad del Perú, 2005. p. 54. Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/315/BELOTSERKOVSKIY_ROMAN_INVESTIGACION_Y_DESARROLLO_DE_UN_TABLERO_DE_MANDO_PARA_LA_GESTION_EMPRESARIAL_BASADO_EN_EL_SISTEMA_DE_GESTION ESTRATEGICA_BALANCED_SCORECARD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Las conclusiones expuestas en la investigación son las siguientes:

“Requerimientos y Costos Organizacionales: el principal recurso requerido para la implementación del sistema es el tiempo para reuniones de trabajo requerido de los ejecutivos de la organización y el tiempo para revisiones del planeamiento estratégico que demanda de la participación de los directores y de la alta gerencia. Desde el punto de vista operativo toda la información necesaria para el desarrollo del sistema ya se encuentra disponible de un modo u otro por formar parte del proceso operativo diario. La inversión en sistemas de información es decisiva para brindar el soporte necesario al sistema, pero en el caso de Helicópteros S.A. ya existe un sistema integral de gestión parcialmente operativo.

Riesgo de Operativo de Implementación: Con el procedimiento seguido se ha logrado desarrollar una implementación original y afinada a las necesidades de la

empresa. Pero para que la implementación planteada sea efectiva sin perder con el paso del tiempo el impulso inicial hace falta complementar el proceso con dos esfuerzos adicionales: 1 – Comunicar y 2 – Involucrar a todos en el desarrollo de la estrategia.

Estrategia como Proceso Continuo: Para ello en Helicópteros S.A. se deben realizar acciones como:

1. Reuniones de análisis estratégico. – De forma periódica y con participación de la alta gerencia para asegurar un constante seguimiento a la ejecución de la estrategia.
2. Proceso de gestión estratégica. – La toma de decisiones tanto a nivel gerencial como a nivel operativo debe estar alineada a la estrategia de la organización. Para ello el sistema se despliega hasta niveles individuales donde los indicadores y medidas se enlazan al sistema de incentivos.
3. Alineamiento del proceso presupuestario. – La elaboración y control de presupuestos se enlaza con el sistema de medición y el objetivo de cada presupuesto se enlaza a uno de los objetivos estratégicos de la organización. De esta forma la toma de decisiones presupuestarias considerará tanto las necesidades de corto plazo como las de largo plazo según los requerimientos planteados por la estrategia organizacional.

Beneficios Globales: El uso continuo del sistema permitirá a la empresa controlar la ejecución de su estrategia, dinamizar la toma de decisiones, hacer más eficiente la asignación de recursos y brindará prioridades específicas tanto a nivel de organización como a nivel individual dirigiendo a la empresa hacia la definición del éxito declarada en su visión”¹⁵⁴.

¹⁵⁴ *Ibíd.*, p. 96 - 102.

En cuanto a la investigación aporta una estrategia para que las organizaciones se destaquen en la competencia, por medio de una herramienta que analiza el historial de la empresa, sus valores, su misión y visión y ayuda a la implementación de esta en el día a día del trabajador además crea una cultura corporativa de apropiación a la organización.

1.4.3 Internacional. En el campo internacional las estrategias de comunicación han sido abordadas en distintos ámbitos como el manejo de crisis, identidad e imagen de las organizaciones. En su mayoría se caracterizan por realizar un estudio teórico previo a la implementación de un estudio de las corporaciones para el análisis, creación, implementación y evaluación de una estrategia de comunicación. También es posible observar que España y Estados Unidos son uno de los países que se destacan en el estudio de las estrategias de comunicación en las organizaciones.

La investigación titulada Análisis de las estrategias de comunicación de las 'startups', estudio de casos, fue realizada por Yolanda Román Morán, comunicadora social, Máster en Dirección de Comunicación, en 2016.

El estudio recolecta y analiza las estrategias de comunicación que utilizan los startups españoles, a través de una serie de cuestionarios y entrevistas a propietarios de estas. Además, evalúa "las principales actividades, semejanzas o diferencias respecto a otra tipología de empresas, los canales o herramientas utilizados (si son específicos de este ámbito) y la medición de resultados"¹⁵⁵.

En primera instancia, la autora realiza un acercamiento teórico al concepto 'estrategias de comunicación', recurriendo a la cita de varios autores, entre ellos, Fernández del Moral quien lo define como el surgimiento "de las políticas de comunicación, a las que se llega mediante la información transmitida y la

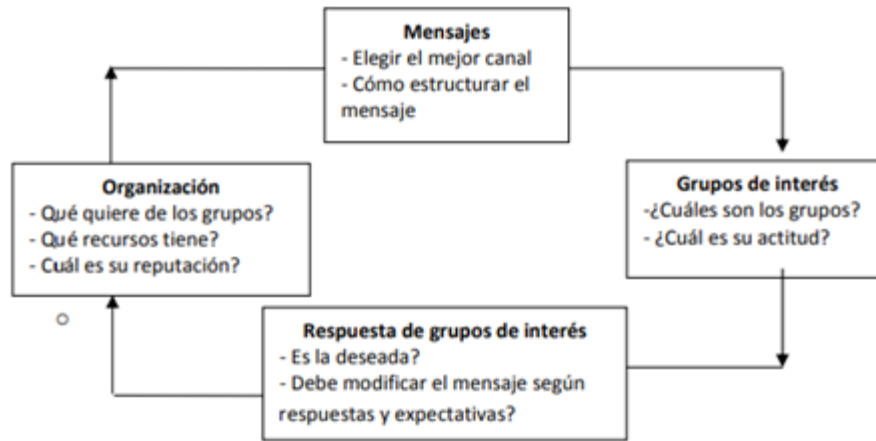
¹⁵⁵ ROMÁN MORÁN, Yolanda. Análisis de las estrategias de comunicación de los startups españoles [en línea]. Optar al título de doctor. España: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de ciencias de la información, 2016, 7 p. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/38107/1/T37381.pdf>

consecución de los objetivos marcados. Se ha de partir de los principios corporativos y de los objetivos globales para definir dichas políticas corporativas”, es decir que se debe partir del conocimiento de la visión y la misión de la organización para generar unos mecanismos de comunicación que la permitan y faciliten. Así mismo, destaca que la política de comunicación se debe plasmar en un plan estratégico de comunicación integral para así, por medio de la definición de mensajes claros y eficaces, se logre el posicionamiento de comunicación de una empresa. Por otro lado, Para López y Martínez la “estrategia y comunicación van íntimamente ligadas, siendo la estrategia el refuerzo e intensificación de actitudes y conductas de los públicos mediante herramientas que sirvan a objetivos específicos de la empresa”¹⁵⁶, por ello plantean un modelo de comunicación 360, el cual presenta un interés particular en los públicos, esta requiere: Informar, posicionar, persuadir, compartir y construir comunidad.

Argenti, propone una metodología en la que explica que la empresa debe ser capaz de alinear la comunicación en la estrategia global de la compañía y propone un modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa.

¹⁵⁶FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier. La comunicación aplicada a las organizaciones desde las Ciencias de la Información. Citado por ROMÁN MORÁN, Yolanda. Análisis de las estrategias de comunicación de los startups españoles [en línea]. Optar al título de doctor. España: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de ciencias de la información, 2016, 151 p. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/38107/1/T37381.pdf>

Figura 5. Modelo de gestión estratégica corporativa



Fuente: Argenti, 2014. Citado por: ROMAN MORAN, Yolanda. Análisis de las estrategias de comunicación de los startups españoles [en línea]. Estudio de casos. Madrid, España, 2016. p. 7. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/38107/1/T37381.pdf>

La investigación concluye con la idea de que los startups utilizan las mismas estrategias que las microempresas, por ello, es importante reconocer que, como lo plantea la investigación, el principal reto para las direcciones de comunicación en España, es el diseño de una estrategia de Comunicación para las organizaciones en las que trabajan, superando otros requerimientos como: la capacidad de creación de contenidos, gestionamiento eficaz, la gestión de crisis, entre otros. Es decir que la creación y medición de estrategias desarrolladas es necesario para garantizar las acciones efectivas. Así como también es indispensable la apropiación del concepto y las etapas de 'estrategias de comunicación' propuestas en el estudio.

Así también, Paul Capriotti, Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y Licenciado en Comunicación Social (Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario (Argentina), propone en 2013, la cuarta edición de su libro titulado Planificación estratégica de la Imagen Corporativa.

La investigación tiene como objetivo generar un plan Estratégico de la imagen corporativa que facilite una efectiva acción por parte de las empresas en torno a los públicos. Por ello, se realiza un análisis detallado sobre la estructura y formación de la imagen de la empresa, para el conocimiento de los mecanismos que llevan a su formación y modificación. Esta aborda las estrategias como “líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado. Si las estrategias globales de la empresa no se marcan objetivos ambiciosos y que implican una apuesta hacia el futuro, se estará «comunicando» que se debe «jugar sobre seguro, no arriesgarse e ir poco a poco»¹⁵⁷, es decir que son indispensables para llevar a cabo los objetivos y lineamientos de una empresa.

El libro aborda una amplia teoría sobre imagen, organización y estrategias, de lo cual, es importante rescatar que “James Grunig, en su teoría sobre la conducta comunicativa de los públicos, distingue dos tipos de estrategias de obtención de información: «la búsqueda de información» (information seeking) y «el procesamiento o recepción de información» (information processing)”¹⁵⁸. En la búsqueda interactiva los individuos tienen una relación directa con las fuentes, permitiendo la realización de preguntas para la ampliación de la información, mientras que la estrategia de recepción de información es pasiva, mediante esta, se realiza una selección de información enviada.

Para lograr el objetivo de la estrategia y la competencia, la cual es necesaria para tener un referente tanto para la organización como para los públicos. La creación de una estrategia debe estar orientada a la potencialización de unos ejes claves: “Identificación, la organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (Quién es), que conozcan los productos, servicios o

¹⁵⁷ CAPRIOTTI PERI, Paul. Planificación estratégica de la Imagen Corporativa [en línea]. 4 ed. España IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Pública, 2013, 76 p. Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf ISBN: 84-344-1275-6

¹⁵⁸GRUNING, James y HUNT, Tood. Managing Public Relations. Citado por CAPRIOTTI PERI, Paul. Planificación estratégica de la Imagen Corporativa [en línea]. 4 ed. España IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Pública, 2013, 95 p. Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf ISBN: 84-344-1275-6

actividades que realiza (Qué hace) y que sepan de qué manera o con qué pautas de trabajo o comportamiento hace sus productos o servicios la organización (Cómo lo hace); Diferenciación, además de ‘existir’ para los públicos, la organización deberá intentar que sea percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace o como lo hace; Referencia, estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad. Preferencia: la identificación, la diferenciación y la referencia de imagen deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos”¹⁵⁹.

Este conocimiento nos permitirá el abordaje de la realización de una estrategia, pues nos propone varios elementos que son necesarios en la implementación de su creación. Así mismo, nos permite entender que todos los públicos generan una imagen corporativa propia de una corporación, la cual, puede ser distinta a la existente en otros públicos, por eso hay que tener un plan detallado para saber cómo dirigirse a cada uno de ellos, utilizando la multiplicidad de imágenes corporativas.

Correspondiente a lo anterior, Javier Velilla, socio director de Comuniza, un consultor de branding y comunicación estratégica con sede en Barcelona (España) utiliza el Branding como estrategia de comunicación. Docente para centros de formación superior y para empresas e instituciones. Investigador académico y autor de un libro sobre branding denominado: “Branding, tendencias y retos en la comunicación de la marca” publicado en el 2010 en España.

Por lo general, las marcas son los resultados de una organización por medio de una síntesis de elementos tangibles e intangibles en la que intervienen de manera decisiva con los consumidores, mercado, oferta y el modo en el que se comunica.

¹⁵⁹ NM COMUNICACIONES. Portal de relaciones públicas, Op. cit.

“Representa, un vínculo a nuestra relación con el consumo, ahora más cuando se trata de un comportamiento eminentemente motivado por las necesidades y deseos, valores y beneficios”¹⁶⁰. El libro toma el concepto de marca, reconociendo que con sus mensajes y atributos se genera una nueva realidad comunicativa y cultural, produciendo asociaciones de valores e ideas que aportan información, diferenciación y seducción. Las marcas no se definen por la percepción que tienen de sí mismas, sino por el conjunto de opiniones de sus audiencias conectadas con los medios de comunicación, líderes de opinión o redes sociales.

El libro abarca el valor, la notoriedad, la calidad, la lealtad y preferencia que despiertan las marcas, como estas mismas están generando relaciones para captar la atención de consumidores cada vez más informados y escépticos. Como se ha transformado el mercado y cómo puede afectar a otras que están bien posicionadas, construyendo el perfil de un ‘Brand Manager’ para generar nuevas oportunidades en mercados hipercompetitivos. Las marcas poderosas producen un mayor beneficio y minimizan el riesgo. “No es de extrañar que, para cada vez más organizaciones, la marca se convierta en uno de los mecanismos esenciales para asegurar una ventaja competitiva”¹⁶¹. Por eso mismo, el Branding toma lugar como una estrategia de comunicación, “para algunos es sólo una estrategia de publicidad fundamentada en la comunicación de unos determinados atributos, para otros es una técnica de marketing dirigida a captar la atención y la preferencia para incrementar las ventas”¹⁶².

Por medio de esta investigación, se establece que una marca poderosa es una herramienta estratégica importante para posicionar adecuadamente una organización en las mentes de sus audiencias generando personalidad, notoriedad y preferencia. Todo esto, es debido a las audiencias, quienes son fundamentales y partícipes, facilitando su opinión y así, la organización puede ir mejorando para

¹⁶⁰ GIMÉNEZ VELILLA, Op. cit, p.10.

¹⁶¹ Ibid., Sec. 4.

¹⁶² Ibid., Sec. 4.

alcanzar cada uno de sus objetivos. “David Aaker, el pionero en el concepto de valor de la marca, para generar una marca poderosa que aporte valor se deben gestionar diez elementos fundamentales”¹⁶³:

- **Identidad:** personalidad sobre una marca transmitida a las audiencias.
- **Propuesta de valor:** los beneficios emocionales y funcionales impulsan y aportan credibilidad.
- **Posición:** debe clarificarse la identidad y la propuesta de valor mediante la comunicación.
- **Ejecución:** empleando todos los medios disponibles, debe fundamentarse en valores como la durabilidad.
- **Consistencia en el tiempo:** generar símbolos, imágenes y metáforas propias que funcionen a lo largo del tiempo.
- **Sistema:** todo el portafolio de marcas debe ser consistente –cada marca debe jugar su papel– y generar sinergias estratégicas.
- **Respaldo e impulso:** estrategias de co-branding que potencien la propia identidad.
- **Seguimiento del valor:** monitorización del valor de la marca que incluya factores como el reconocimiento, la calidad percibida, la lealtad y, especialmente, las asociaciones mentales.
- **Responsabilidad:** establecer un responsable de marca que coordine el trabajo de los diferentes departamentos y proveedores implicados en la ejecución de la estrategia de marca.
- **Inversión:** aportación de recursos económicos y humanos para fortalecer las marcas.

Una marca es una realidad en la que intervienen numerosos agentes (Brand Manager), tanto del interior de la organización, ya que muchos departamentos tienen una relación con la marca de un modo u otro: ventas, innovación, legal,

¹⁶³ *Ibíd.*, Sec. 4

personal, etc. Como del exterior: agencias de publicidad, de diseño, de medios, de relaciones públicas, etc. Cada uno de estos agentes tiene sus propias necesidades, expectativas, perspectivas y conocimientos.

En conclusión, la correcta gestión de marca, en cambio, debe alinear más ajustadamente la organización, producto o servicio con el significado que se pretende asociar a cada punto de contacto, teniendo en cuenta que una marca es el resultado de una multiplicidad de factores y experiencias. Conociendo las estrategias que nos brinda este libro, aporta a la investigación la necesidad de posicionar la imagen de la organización para atraer la atención de aquellas personas que quieran participar y conocer del proyecto, creando así identidad en los trabajadores que quieran participar de él. En definitiva, la estrategia vence a la táctica, el largo plazo frente a acciones concretas: “Sólo de este modo, la marca actúa como verdadero concepto brújula y puede generar un mayor rendimiento, continuidad, innovación, responsabilidad y sostenibilidad”¹⁶⁴.

También para identificar problemas que ocurren en las organizaciones, Joseph Eric Massey, es actualmente asistente Profesor de la Universidad de Texas en San Antonio, donde imparte cursos de comunicación organizacional y manejo de crisis. Autor *The Journal of Business Communication*, construye un método para la resolución de problemas. De este libro se extrae un capítulo que es de importancia para la investigación, denominado: *Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis* publicado en el 2001 en Texas, San Antonio.

La gestión de la legitimidad es un proceso cultural mediante el cual las organizaciones intentan ganar, mantener y algunos casos recuperan el apoyo de las partes interesadas para las acciones de la organización. Por lo tanto, depende

¹⁶⁴ REDRRPP. Reportaje, branding, tendencias y retos en la comunicación de la marca [sitio web]. 2015. Disponible en: <https://www.redrrpp.com.ar/reportaje-a-javier-velilla/>

de la comunicación con las audiencias de la organización para su éxito. Las organizaciones pueden experimentar una 'crisis de legitimidad' cuando se pueden atribuir resultados adversos, como la pérdida de vidas humanas a la acción organizacional. "During crisis situations organizations can experience a loss of legitimacy if their actions no longer conform to what is considered to be appropriate organizational behavior"¹⁶⁵. Tres elementos son comunes a la mayoría de las definiciones de crisis: 1. una amenaza para la organización, 2. el elemento de sorpresa, y 3. un tiempo de decisión corto. Pearson y Clair afirman que "an organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly"¹⁶⁶.

La investigación actual analiza la relación entre legitimidad y gestión de crisis. El análisis establece tres áreas de teoría e investigación para hacerlo: legitimidad organizacional, manejo de crisis y teoría del ancho de nicho. El trabajo sobre gestión de crisis y legitimidad organizacional se combina para examinar los procesos de comunicación organizacional que ocurren durante las crisis de legitimidad. La teoría del ancho de nicho también se incluye para investigar cualquier efecto que la estructura organizacional pueda tener sobre la legitimidad. La teoría del ancho de nicho sostiene: "That organization strategically target particular segments of the market, and that this segmentation results in generalist and specialist organizations"¹⁶⁷.

Se utilizó un diseño de mensaje múltiple casi experimental para probar la hipótesis. El método involucra varios pasos. En primer lugar, se recopilaron los materiales de los eventos de crisis para servir como base para los mensajes de respuesta a la crisis. The Journal of Business Communication proporciona un buen contexto para

¹⁶⁵ MASSEY, Joseph Eric. Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis [en línea]. Estados Unidos: University of Texas, 2001, 154 p. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.858.7718&rep=rep1&type=pdf>

¹⁶⁶ *Ibid.*, p. 154.

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 154.

las estrategias de respuesta a las crisis, que implican lesiones o pérdidas humanas, y reciben cobertura nacional (y con frecuencia internacional). Las preocupaciones de legitimidad son diferentes para diferentes tipos de organizaciones. Como Seeger (1986) afirma que "those institutions highly dependent upon favorable environmental relations are likely to emphasize legitimation strategies"¹⁶⁸. Las organizaciones sin duda se ajustan a esta descripción.

El siguiente paso en el diseño del estudio fue la construcción de mensajes. Se construyeron ocho mensajes del Kernel basados en incidentes reales en organizaciones. Luego se crearon dos mensajes que informan el incidente para cada mensaje del Kernel. A continuación, se crearon dos versiones diferentes de estos pares: una versión consistente y una inconsistente, lo que resultó en 16 pares de mensajes (ocho pares de mensajes del núcleo, cada uno con una versión inconsistente). Una vez que se crearon estos pares de mensajes, fue posible crear cuestionarios para la investigación. Se llevaron a cabo dos estudios separados, conocidos como la manipulación de comprobación y el estudio principal.

En conclusión, "analyzed the effects of crisis-response strategy consistency and niche width on perceptions of organizational legitimacy"¹⁶⁹. Los hallazgos de esta investigación indican que, para mantener la legitimidad, las organizaciones deben participar en el éxito de la gestión de crisis. "This study found that consistency is an important element of successful crisis communication"¹⁷⁰. Mientras que los investigadores y practicantes tengan la consistencia asumida, es la clave del éxito de la gestión de crisis, esta investigación demuestra empíricamente los efectos de la consistencia y la inconsistencia en las percepciones de los interesados. El nicho de una organización también afecta las percepciones de legitimidad. Pocas investigaciones habían examinado la relación entre el ancho de nicho y legitimidad organizacional. La investigación actual demuestra que las organizaciones

¹⁶⁸ *Ibid.*, p. 162.

¹⁶⁹ *Ibid.*, p. 1.

¹⁷⁰ *Ibid.*, p. 169.

generalistas disfrutaban de una mayor calificación de legitimidad sobre sus contrapartes especializadas. Finalmente, la investigación se extiende tanto teórica como metodológicamente haciendo un análisis de manejo de crisis aportando a nuestra investigación la estrategia para la resolución de problemas.

Siguiendo con el tema de crisis en la organización, es muy importante tener un estudio más profundo de esto, entonces, en la Universidad Autónoma de Barcelona, se realizó una tesis doctoral por Judith Cruz Sandoval, denominada: “La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional”. Publicada en Bellaterra, España en el 2004.

La gestión y la comunicación de una situación de crisis son dos áreas relativamente nuevas dentro de la Comunicación y las Relaciones Públicas, por lo que quedan muchas facetas por explorar en el campo de la crisis. Durante el proceso de creación de un plan de crisis se deben seguir unos pasos que proporcionarán la información necesaria para estar preparados frente a diferentes situaciones y, aunque hay una serie de principios generales cada plan será distinto teniendo en cuenta el tipo de organización y sus principales riesgos. Se intenta fijar la atención ya no tanto en la crisis en sí, sino en los riesgos inherentes a la organización.

Este informe tiene como objetivo “definir una situación de crisis organizacional, conocer las estrategias más adecuadas para solucionar determinados tipos de crisis organizacionales, determinar los errores en gestión y comunicación de crisis”¹⁷¹. La autora estudia las estrategias y técnicas comunes a excelentes respuestas a crisis de Marra en 1992. En esta clasificación Marra desarrolla más ampliamente las teorías de excelencia Grunig.

¹⁷¹ SANDOVAL CRUZ, Judith. La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional [en línea]. Tesis doctoral. España: Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de ciencias de la comunicación, 2004, 11 p. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf>

La prevención de una crisis puede realizarse por dos caminos que se aconseja sean paralelos: 1. cuando se inicia el análisis de riesgos y, 2. cuando la organización decide actuar responsable y éticamente y no dar cabida a posibles situaciones de crisis. “La raíz última de una prevención de riesgos y posteriormente de crisis; muy probablemente la responsabilidad social sería la pieza clave, la piedra angular que consigue o no salvaguardar el bienestar organizacional”¹⁷². Probablemente por eso, en los últimos años se ha dado un sorprendente protagonismo a la RSE (responsabilidad social empresarial), que proclama los beneficios que conlleva el buen comportamiento de la organización tanto para su reputación e imagen, como para su estado financiero.

Grunig presenta las siguientes afirmaciones:

- a) “Una organización que tenga relaciones fuertes y bien desarrolladas con sus públicos clave antes de una crisis, sufrirá menos daños financieros, emocionales o perceptivos que organizaciones con relaciones pobres y débiles con sus públicos antes de la crisis. Los públicos no solo son los medios sino también los empleados, clientes, la comunidad, etc.
- b) Al igual que Grunig y Repper (1992), Marra cree que organizaciones con relaciones precrisis débiles, son aquellas con prácticas asimétricas (modelos 1, 2 y 3). Por lo tanto, una organización que utiliza procedimientos de comunicación de crisis simétricos de ida y vuelta sufrirá menos daños financieros, emocionales o perceptivos que aquellas que usan los modelos 1, 2 y 3 y que optan por el silencio como respuesta a una crisis.
- c) Una organización que establece y pone en práctica continuamente actividades de comunicación de riesgo y prepara planes de comunicación de crisis antes de que sucedan, tendrá relaciones más fuertes con sus públicos clave además de utilizar RR.PP de crisis de tipo simétrico de ida y vuelta, sufrirá menos daños financieros, emocionales y perceptivos que aquellas que no.

¹⁷² *Ibíd.*, p. 8.

d) Una organización con ideologías de comunicación que animan, apoyan y premian preparaciones de gestión de crisis, planes de comunicación de crisis y prácticas simétricas de ida y vuelta, sufrirá menos daños financieros, emocionales y perceptivos que aquellas organizaciones que no lo haga.

En conclusión, se ha descubierto que la cultura comunicacional afecta significativamente al cómo las organizaciones responden a la crisis. “Varios ejemplos muestran claramente que la presencia de la cultura comunicacional en la organización cuando ocurre una crisis puede predecir un éxito en el manejo de crisis más que la presencia o ausencia de un plan de comunicación de crisis”¹⁷³. Este estudio aporta a la investigación ya que nos da pautas para manejar una situación como esta, cuando una crisis aparece en una organización, puede tomar un camino muy distinto si la empresa carece de una cultura organizacional y comunicativa. Puede que un plan de crisis sea muy bueno, pero habrá veces que no pueda superar las deficiencias comunicativas ya prevalecientes en la organización. Hay veces que el problema viene de raíz, al igual que la solución.

En este caso, tomamos como otra estrategia de comunicación de la organización el “Team Building”, por eso, Cameron Klein, Deborah Diaz Granados, Eduardo Salas, Huy Le, C. Shawn Burke, Rebecca Lyons, un grupo de investigación de la University of Central Florida Gerald F. Goodwin Army Research Institute, realizan una investigación denominado: “Does Team Building works?”, publicado en el 2009 en Florida.

Este informe indica los resultados de una investigación sobre la efectividad del ‘Team Building’. “The article serves to update and extend Salas, Rozell, Mullen, and Driskell’s (1999) team-building meta-analysis by assessing a larger database and

¹⁷³ *Ibíd.*, p. 212.

examining a broader set of outcomes”¹⁷⁴. El estudio considera el impacto de cuatro componentes específicos de creación de equipos (fijación de objetivos, relaciones interpersonales, resolución de problemas y clarificación de roles) en cognitiva, resultados afectivos, de proceso y de rendimiento. Los resultados sugieren que la construcción del equipo tiene un efecto moderado positivo en todos resultados del equipo. “In terms of specific outcomes, team building was most strongly related to affective and process outcomes”¹⁷⁵. Los resultados también se presentan sobre la efectividad diferencial de la formación de equipos basada en el tamaño del equipo.

El libro tiene como objetivo diseñar una intervención de proceso grupal para mejorar las relaciones interpersonales y las interacciones sociales. La formación de equipos ha evolucionado para incluir también la preocupación por lograr resultados, cumplir objetivos y realizar tareas de la organización donde se quiera implementar el “Team building”. Por eso, hay tres motivaciones para entender la eficacia de las intervenciones de este método.

En primer lugar, la formación de equipos es una de las intervenciones de desarrollo grupal más comúnmente aplicadas en las organizaciones de hoy. Se usa ampliamente y se presenta en muchas formas, incluidas las actividades experimentales al aire libre y las discusiones de los procesos de grupo en interiores. Sin embargo, nadie está seguro de cómo y por qué funcionan estas intervenciones, o si siquiera funcionan. “Considering the vast sum of money directed toward the development of teams in organizations, it is important that practitioners (and researchers) gain a better understanding of the effectiveness and boundary conditions of team building”¹⁷⁶.

¹⁷⁴ KLEIN, Cameron, DIAZ GRANADOS, Deborah, SALAS, Eduardo y SAGE JOURNALS. Does Team Building Work? [en línea]. Estados Unidos, 2009. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/220030881_Does_Team_Building_Work

¹⁷⁵ *Ibid.*, p. 1.

¹⁷⁶ *Ibid.*, p. 2.

En segundo lugar, dado que hay muchas opciones disponibles para las organizaciones en la búsqueda de un mejor trabajo en equipo, es importante determinar si la construcción de equipos es una opción digna. Algunas de estas intervenciones son de naturaleza organizacional o estructural y no se dirigen específicamente a las interacciones entre los miembros del equipo. “(e.g., job redesign, selection systems, and group incentive and performance management programs)”¹⁷⁷.

Por lo tanto, es importante entender cómo estas intervenciones son más efectivas. En un nivel general, las intervenciones de desarrollo de equipo pueden incluir alguna forma de capacitación en equipo o actividades de formación de equipos.

De acuerdo con Beer, existen cuatro enfoques básicos para la formación de equipos, que incluyen: 1. un modelo de establecimiento de metas y resolución de problemas, 2. un modelo interpersonal, 3. un modelo a seguir, y 4. el modelo de Grid Gerencial (Blake & Mouton, 1964). Según lo discutido por Buller, los modelos de creación de equipos raramente existen en forma pura. Es decir, “the interventions reported in the literature usually involve elements from several or all of the models”¹⁷⁸. Como resultado, propuso un modelo general de resolución de problemas que sigue el marco de solución de problemas de Dyer.

Este modelo incorpora un enfoque en tareas o asuntos interpersonales, establecimiento de metas y aclaración de roles, dependiendo de la naturaleza de los problemas específicos identificados para el grupo bajo investigación. “Moreover, the problem-solving approach to team building is said to subsume each of Beer’s components, and, as perhaps evident by its title, emphasizes the identification of major problems in the team”¹⁷⁹. En total, estas modificaciones han agregado claridad a la investigación y la implementación de la formación de equipos.

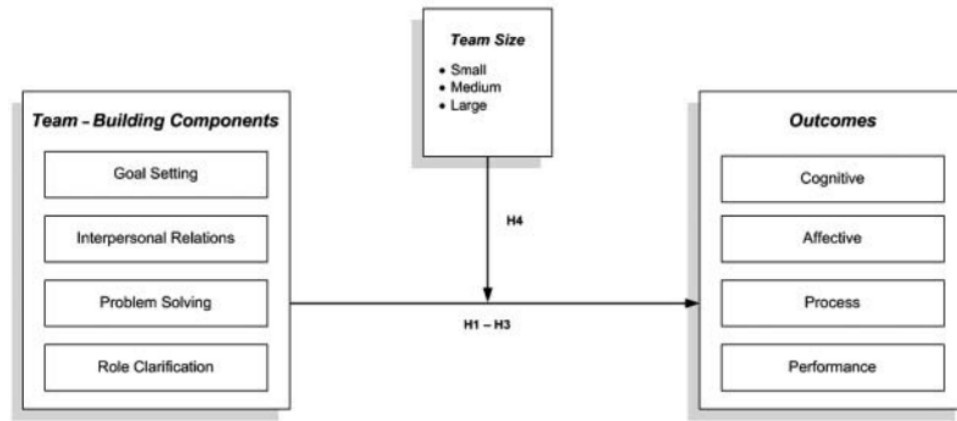
¹⁷⁷ *Ibid.*, p. 3.

¹⁷⁸ *Ibid.*, p. 7.

¹⁷⁹ *Ibid.*, p. 7.

Figura 6. Modelo teórico que representa hipótesis de estudio

Theoretical Model Depicting Study Hypotheses



Fuente: KLEIN, Cameron, DIAZ GRANADOS, Deborah, SALAS, Eduardo. SAGE JOURNALS. Does Team Building Work? [en línea]. Florida, Estados Unidos, 2009. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/220030881_Does_Team_Building_Work

En conclusión, el presente estudio se realizó para conocer si la construcción de equipos funciona. Sugieren la idea de que la formación de equipos mejora los resultados del equipo. Específicamente, los procesos y los resultados afectivos se mejoraron más mediante intervenciones de formación de equipos. “Moreover, all the components (i.e., role clarification, goal setting, interpersonal relations, and problem solving) of team building had a moderate effect on outcomes but the goal-setting and role-clarification components had the largest effect”¹⁸⁰. Aporta a la investigación porque es importante la construcción de equipos en la organización, ya sea mediante a la estrategia que se está creando, ya que, para tener una buena organización en un nuevo proyecto, se debe conocer cómo crear un buen equipo de trabajo.

Como también, Mercedes García, doctora en ciencias de la información, en el año 2009, realizó la investigación denominada Estrategias de comunicación basadas en

¹⁸⁰ *Ibíd.*, p. 34.

las conductas y el ocio de los jóvenes y orientadas a la prevención de la drogadicción para la Universidad Complutense de Madrid.

Mediante el estudio se pretende descubrir el desarrollo de estrategias y técnicas de comunicación para prevenir la drogadicción adolescente. García aborda unos elementos teóricos y después realiza una investigación cualitativa, en la que analiza las campañas de marketing empleadas para medir el compromiso de los medios, además, por medio de grupos de discusión, entrevistas personales tanto a jóvenes como a sus padres y observación, logra recopilar información para poder llevar a cabo su investigación.

Para identificar los motivos, comportamiento y desarrollo de las actitudes, se aplicó la técnica de los grupos de discusión como estrategia investigación cualitativa, en la cual efectuaron preguntas “de manera simultánea a dos grupos entre 5 y 10 personas”¹⁸¹, con el objetivo de proponer una hipótesis en base al producto de este proceso.

Tras la revisión bibliográfica, la autora reúne una serie de características necesarias para la implementación de una estrategia:

- Debe centrarse en el cliente: debe enfocarse encontrar las necesidades y deseos del público objetivo.
- Debe ser visionaria: debe articular un futuro que ofrezca un sentido claro de hacia dónde va el programa.
- Cada programa debe tener diferenciación: resaltará y ofrecerá al público objetivo, una única razón para emprender las acciones que él pretenda.

¹⁸¹ GARCIA TORIBIO, Mercedes. Estrategias de comunicación basadas en las conductas y el ocio de los jóvenes y orientadas a la prevención de la drogadicción [en línea]. España: Universidad Complutense de Madrid, 2009, 146 p. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/12693/1/T32704.pdf>

- Se debe poder sostener y debe estar atento a los cambios de estrategia quiere mercado y a las condiciones competitivas: si la tener éxito, debe estar preparada para anticiparse al cambio.
- Debe ser una estrategia fácilmente comunicada: los elementos centrales de que el público objetivo no entienda de forma ambigua la estrategia, sino de forma exacta.
- Debe ser motivadora: el programa no debe ser visto como uno de tantos programas ni debe tener aspiraciones realistas, debe ser tratado por etapas.
- Debe ser flexible: la esencia ser lo suficientemente diversos ejecuten”¹⁸².

En la investigación se llega a la conclusión de que no se está teniendo un objetivo preventivo a la hora de desarrollar las estrategias que se están utilizando para prevenir que los adolescentes tengan la posibilidad de convertirse en consumidores. Así mismo, es de gran aporte para nuestro estudio, debido a que muestra cómo realizar un conocimiento y acercamiento a los públicos de interés, también expone cómo realizar la evaluación de un procedimiento, lo nos permite, tener una referencia a la hora de evaluar los métodos que esté utilizando las organizaciones.

También en Madrid, para la universidad Complutense de Madrid, pero en el año 2008, Carlos Martí Sanchis, realizó un estudio llamado Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación prisa y vocento a través del modelo ‘Kase’ de decisiones estratégicas de los hombres de vértices.

Este trabajo se basa en el concepto de estrategia visto como “un patrón que da coherencia a las decisiones de un individuo u organización absorber”¹⁸³. El estudio tiene como objetivo realizar un análisis de las causas de éxito de dos grupos de comunicación españoles, bajo la hipótesis de que ha sido gracias a su

¹⁸² *Ibíd.*, p. 30.

¹⁸³ MARTÍ SANCHIS, Carlos. Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación prisa y vocento a través de la aplicación del modelo “Kase” de decisiones estratégicas de los hombres de vértices [en línea]. España: Universidad Complutense de Madrid, 2009, 81 p. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/8721/1/T30495.pdf>

competitividad en cuanto a estrategias. El crecimiento a través de la diversificación y la integración horizontal y vertical que les ha permitido a las dos organizaciones de estudio, competir en un entorno cada vez más rivalizado, en el que la internacionalización, la tecnología, el aumento de los usos de principios liberales de mercado en la regulación, y la emergencia principal.

El modelo en el que se basa este estudio es en el de decisiones estratégicas de los hombres de vértice desarrollado por Kimio Kase, profesor de dirección estratégica, el cual ofrece dos aplicaciones prácticas y concretas:

- Previsión de comportamientos y pautas de decisión de la competencia en función del perfil del CEO (Chief executive officer - oficial superior).
- Conocimiento útil para políticas de selección y contratación de un concreto en el que opere la empresa.

Por ello, en la investigación se citan autores como Porter, quien afirma “que la razón del éxito o fracaso de las empresas es quizá la cuestión central del campo de la estrategia, y que las causas de dicho éxito o fracaso se pueden encontrar en las respuestas a cuestiones como el por qué difieren las empresas, cómo se comportan, cómo se seleccionan sus estrategias y cómo son dirigidas”.¹⁸⁴

También se realiza una recopilación de autores, como Ansoff enfoques acerca Barnard de la toma Hofer de y Schendel Simon y March o Mintzberg, para presentar un modelo para definir el direccionamiento de una estrategia una estrategia:

- a) Considera todas las alternativas posibles.
- b) Identifica y evalúa las consecuencias que se seguirán de la elección de cada alternativa.
- c) Selecciona la alternativa más adecuada en función de los resultados de mayor valor”.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Ibid., p. 17.

¹⁸⁵ Ibid., p. 77.

El autor expone el modelo de pensamiento estratégico, propuesto por Daniels y Henry, el cual es necesario tener en cuenta a la hora de querer implementar una estrategia la cual permite el desarrollo de esta de forma satisfactoria. Esta investigación plantea todo un modelo para identificar estrategias de una organización, pero además explica cómo realizar una correctamente, lo que es un aporte a nuestra investigación, dado a que nos permite observar un caso de aplicación real y tomarlo como referencia. Adicionalmente provee los parámetros de un modelo que permite evaluar las estrategias que se estén llevando a cabo en las corporaciones, lo cual es indispensable a la hora de implementar una estrategia, debido a que, si no se le hace un seguimiento, no se va a tener claro lo que le está aportando a la organización, ni si realmente está funcionando.

Por otra parte, la comunicadora canadiense Patricia J. Parsons, en 2013 realizó un estudio titulado *Beyond Persuasion, Communication strategies for healthcare Managers in the Digital Age*, en el cual se ofrece una propuesta de estrategia de comunicación para la gestión en el cuidado de la salud, dirigido hacia el público interno.

La autora plantea la necesidad de realizar “an internalized process for quickly gathering and analysing the information you need”¹⁸⁶, es decir que se debe realizar un conocimiento previo de la organización, pues hay que tener un cuidado especial en torno a esto, ya que “sometimes what you would like to say or write to someone is not really what is promoted in your organization's mission, philosophy, and values”¹⁸⁷, la estrategia que se plantee no debe ir en contra de los planteamientos de la organización.

¹⁸⁶ PARSONS, Patricia. *Beyond Persuasion, Communication strategies for healthcare Managers in the Digital Age* [en línea]. 2 ed. Reino Unido: Toronto Buffalo London, Universidad de Toronto Press, 2013, 22 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=LGdZAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false ISBN: 978-1-4426-1534-2

¹⁸⁷ *Ibid.*, p. 24.

Se realiza una intervención en seis hospitales, con objetivos individuales orientados a la creación y aplicación de una estrategia para garantizar una mejora de la comunicación en cada uno de ellos. Adicionalmente, aborda tanto la relación interpersonal como la que se hace a través de las redes sociales, por ello, se definen puntos importantes para cada tipo de comunicación y se enfatiza en la importancia de escribir de forma correcta lo que se desea comunicar para evitar tergiversaciones. Para el proceso satisfactorio, propone 3 pasos: Planeación, implementación y evaluación.

Así mismo expresa que en la planeación de la estrategia hay que agregar una previsión de posibles obstáculos, pues, “failure to implement a strategic plan is one the most common flaws of the strategic planning process”¹⁸⁸, debido a esto, hay que tener un cuidado en la planeación de la estrategia para no cometer errores al momento de estar implementándola.

Concluye recalcando la importancia de llevar a cabo la estrategia de comunicación, mediante la cual, se garantiza un proceso de intercambio de información con oportunidad de respuesta, para el buen manejo de las relaciones en la organización. Brinda la posibilidad de observar la implementación de todo el proceso previo, de conocimiento, para poder realizar y planificar una estrategia correctamente, pues muestra la forma en la cual, a pesar de tratar distintos escenarios, se puede generar una estrategia de comunicación que englobe las necesidades de los contextos.

Otro de los estudios realizados en el campo de las estrategias de comunicación, es la investigación realizada por Ana María Enrique Jiménez, quien, para su tesis doctoral en 2007, para la Universidad Autónoma de Barcelona, abordó La Comunicación empresarial en situaciones de crisis, estudio de caso: La crisis Fontaneda.

¹⁸⁸ *Ibíd.*, p. 19.

Al inicio de este estudio se realiza una aproximación teórica a conceptos como 'crisis' y 'estrategia', posteriormente se realiza el análisis de un caso en concreto, la crisis de una empresa de galletas llamada Fontaneda, la cual, al haber tenido una duración de ocho meses, deja observar las distintas estrategias que debieron usar para su superación. La autora plantea como "imprescindible comunicar todo lo que acontece en la empresa para que los empleados estén al tanto"¹⁸⁹ y de igual forma con los públicos externos, destacando así la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones para generar una imagen y una reputación favorable hacia ellos.

La autora acude a citar autores como García y Martín, quienes defienden el hecho de que una estrategia de comunicación debe estar sostenida por el conocimiento del funcionamiento y el desempeño tanto interno como externo de la organización, asimismo, que se deben seguir unos pasos específicos de reconocimiento, análisis del entorno y planeación detallada para la potencialización, gestión y el desarrollo de la misma, en la que se sugieren planes de acción frente a posibles crisis.

En este caso se aborda una crisis, sin embargo, para la gestión de esta, se hace necesaria la implicación de estrategias, las cuales son las que van a mitigar los posibles daños y a preparar a la organización para la reestructuración eficaz. También se destaca la importancia de conocer la crisis desde sus antecedentes y toda su evolución hasta el momento en el que ha desenlazado, así como la diferenciación del trato hacia cada público, en la generación de estrategias, de forma única y de acuerdo con sus necesidades.

Se plantean diferentes métodos para abordar a cada público, como, por ejemplo, la implementación de entrevistas, encuestas, reuniones, para conocer en mayor

¹⁸⁹JIMÉNEZ, Enrique. La Comunicación empresarial es situaciones de crisis, estudio de caso: La crisis Fontaneda [en línea]. Tesis doctoral. España: Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de ciencias de la comunicación, 2007, 66 p. Disponible en: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

medida el escenario al que se está enfrentando. Por ello, se plantea un organigrama DIRCOM mediante el cual se debe realizar el abordaje de los públicos y su manejo:

Figura 7. Organigrama de la familia de puestos de Comunicación



Fuente: Organigrama de la familia de puestos de Comunicación. (Dircom, 2002: 188)

Fuente: Dircom, 2002. Citado por: JIMÉNEZ, Enrique. La Comunicación empresarial es situaciones de crisis, estudio de caso: La crisis Fontaneda [en línea]. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona, 2007. p. 66. Disponible en: https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/4142/aej1_de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

En la investigación se parte de que la gestión de la comunicación estaba gestionada por el director, quien no era experto en el área, y esta pudo haber sido una de las causantes de la crisis, destacando así la importancia de alguien competente en el manejo de este campo. Por ello, una de las estrategias que se toman, es la contratación de alguien capacitado para llevar a cabo las actividades que tuvieran que ver con el intercambio de mensajes dentro y fuera de la organización. Adicionalmente realizaron un plan de manejo de medios e intervención de los empleados para informarlos sobre la situación para poder ir disminuyendo el impacto de la crisis. A lo que desarrollaron lo consideran una 'Estrategia reactiva', puesto que se realizó una negociación a partir de ella, permitiendo que se desarrollara de forma satisfactoria.

Luego de un cambio en el manejo de la comunicación de la empresa, gracias a las estrategias, se logró que no fuera simplemente una productora de bienes o servicios, sino que ahora también es una 'productora de mensajes' que comunica, fuera y dentro de ella. Este estudio realiza un abordaje de términos y de la

implementación de una estrategia en un caso real, mostrando tanto los antecedentes como su desenlace, permitiendo tomar como referencia los métodos usados para la realización, implementación y el seguimiento de la estrategia que se desee llevar a cabo.

Continuando con las diferentes estrategias de comunicación, las relaciones públicas deben ser estudiadas en esta investigación, ya que es un aliado de la comunicación. Por ende, el estudio denominado Estrategia, relaciones públicas y comunicación: ¿un matrimonio de conveniencia? lo que le falta, hoy, a la comunicación estratégica, hecho por la Lic. Andrea Oliveira, Doctora en comunicación y Dr. Guillem Marca, Doctor en comunicación corporativa, publicado en Zamora, España, en el 2012.

Para Alberto y Massoni la comunicación ha sido la gran ausente de una Teoría Estratégica que catalogan como deshumanizada, al ser la característica de la visión hegemónica impuesta tradicionalmente por la Economía y heredada de la Teoría de la Información de Shannon y Weaver, lo cual llevó a ambos autores a preguntarse si era posible concebir una teoría estratégica “que trabaje con seres humanos, que sea relacional y que de ser una ciencia del conflicto pase a ser la ciencia de la oportunidad y de la articulación social”, dando paso a una respuesta que no dejará el menor resquicio a la duda: “la Comunicación es el objeto del 5º cambio [de la NTE]”¹⁹⁰, abriendo las puertas a una nueva concepción de la Estrategia, basada en el paradigma de la complejidad, que contempla la realidad como un “escenario complejo, cambiante y fluido”, y que dinamita y lamina los parámetros clásicos anteriores¹⁹¹.

Este estudio tiene como objetivo estudiar “la comunicación, en este nuevo papel estelar que le otorga la NTE, pasará a constituirse en un sistema de percepciones

¹⁹⁰ OLIVEIRA, Andrea y MARCA, Guillem. Estrategia, relaciones públicas y comunicación: ¿un matrimonio de conveniencia? lo que le falta, hoy, a la comunicación estratégica. En FISEC, Revista Iberoamericana [en línea]. España: Universidad de Vic, Facultad de comunicación, 2012, nro.17, 4 p. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1423/fisec_estrategiasn17pp117_131.pdf ISSN 1669-4015

¹⁹¹ *Ibíd.*, p 4.

(entendidas como procesos cognitivos individuales), plurales y diferenciadas, de unos actores sociales que dotan de nuevas configuraciones a sus tramas de relaciones y que obliga a ser abordada, al igual que la Estrategia, desde una visión transdisciplinar”¹⁹². Para eso, usa las teorías de la transdisciplinariedad (teoría sistemática y teoría relacional).

La relación con los públicos con el tiempo se han desmarcado desde el paradigma científico clásico que no contemplaba al ser humano, toda vez que son precisamente la Comunicación y las relaciones que se establece entre los seres humanos (los públicos) sus principales objetos de estudio. Desde la perspectiva de la Teoría Sistémica de las Relaciones Públicas, estos grupos de interés pasarán a ser concebidos como colectivos de actores sociales que poseen la capacidad de influir en los objetivos de las organizaciones que configuran su entorno.

Desde las Relaciones Públicas, la comunicación entrará en una nueva dimensión, toda vez que pasará a ser objeto de consideración estratégica, ya que la Teoría Sistémica propugna que las organizaciones se encuentran influidas por su entorno y éste, a su vez, se ve condicionado por las organizaciones, constituyéndose en un sistema abierto que se rige por relaciones de carácter cíclico e interdependiente y, en ese intercambio, la Comunicación se hace de todo punto indispensable. “La comunicación unidireccional y plenamente persuasiva había dejado de ser eficaz cuando de públicos corporativos se trataba y, en especial, frente a los fuertes cambios originados en el entorno, con todo tipo de actores sociales progresivamente más informados, más asertivos, más activos y, sobre todo, más proactivos”¹⁹³.

El foco académico y profesional aplicado a la construcción de relaciones con los públicos fue madurando y mejorando, se produjo una nueva bibliografía establecida por “Matrat en un lejano 1965, y sistematizada por Ferguson como el eje central del

¹⁹² Ibid., p. 4.

¹⁹³ Ibid., p. 5.

estudio de la disciplina de las Relaciones Públicas, irá tomando cuerpo y se ampliará y consolida paulatinamente, hasta llegar a la formulación del concepto de Relationship Management de Ledingham y Bruning y Bruning y Ledingham, quienes conocerán las relaciones de las organizaciones con sus públicos corporativos desde la perspectiva del largo plazo y en base al diálogo, la negociación, la cooperación y a la mutua confianza, dando como inicio a la teoría relacional”¹⁹⁴.

En el ámbito de las Relaciones Públicas se establece un giro semántico fundamental, idéntico al propugnado por el 5º cambio de Alberto y Massoni que estará en el origen de un nuevo paradigma que afectará a los ámbitos terminológico, epistemológico y conceptual de la disciplina, que dejará de ser contemplada como una actividad de simple gestión de la información y de la comunicación, al propiciarse una nueva concepción más cercana a la función de la gestión de las relaciones organización públicos.

En conclusión, en el ámbito de la praxis profesional, incorporar plenamente las aportaciones y mejoras de procesos desarrolladas en la Academia, haciendo realidad la sinergia necesaria entre teoría y acción. Con ello se constata la validez y la pertinencia del 5º cambio propuesto por la NTE y la necesidad de hacer uso de las aportaciones de otras disciplinas científicas (transdisciplinariedad), aportándoles la visión multidimensional imprescindible cuando de trabajar con el ser humano como objeto de estudio se trata. Aporta a la investigación porque es necesario mantener las relaciones con los diferentes públicos con los que se trabaja y así fortalecer vínculos.

Es importante el conocimiento de implementar estas estrategias con un método. Por eso, el profesor Adjunto del IESE en el Departamento de Contabilidad y Control

¹⁹⁴ *Ibíd.*, p.8 .

Alberto Fernández, denomina su estudio como “El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia, publicado en Pamplona, España, en el 2001.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. “A través de un sistema coherente de elementos –como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño–, el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial”¹⁹⁵.

El objetivo de este estudio es analizar los elementos que deben conformar un Balanced Scorecard para que pueda ser un modelo de planificación y gestión que permita alinear a la organización con su estrategia. Es clave tener un modelo simple y que priorice lo importante, un lenguaje común, un equipo líder al máximo nivel que empuje el proyecto, un equipo de trabajo adecuado, una buena comunicación y la participación de diferentes personas de la organización. A pesar de sus virtudes, el Balanced Scorecard todavía es un gran desconocido, no sólo para organizaciones que se plantean implantarlo, sino también para otras que están ya inmersas en procesos de implantación.

¹⁹⁵ FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. En: Revista de antiguos alumnos [en línea]. España: 2001, 32 p. Disponible en: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

Figura 8. Enfoques limitados del Balance Scorecard

enfoques limitados del Balanced Scorecard

Enfoque limitado

- Conjunto de indicadores financieros y no financieros
- Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección
- Centrado en el uso de la herramienta de *software*. Se piensa más en el *software* que en el contenido
- Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación

Enfoque adecuado

- Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia
- Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles
- Centrado en el contenido. El *software* es un medio, no un fin en sí mismo
- Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo

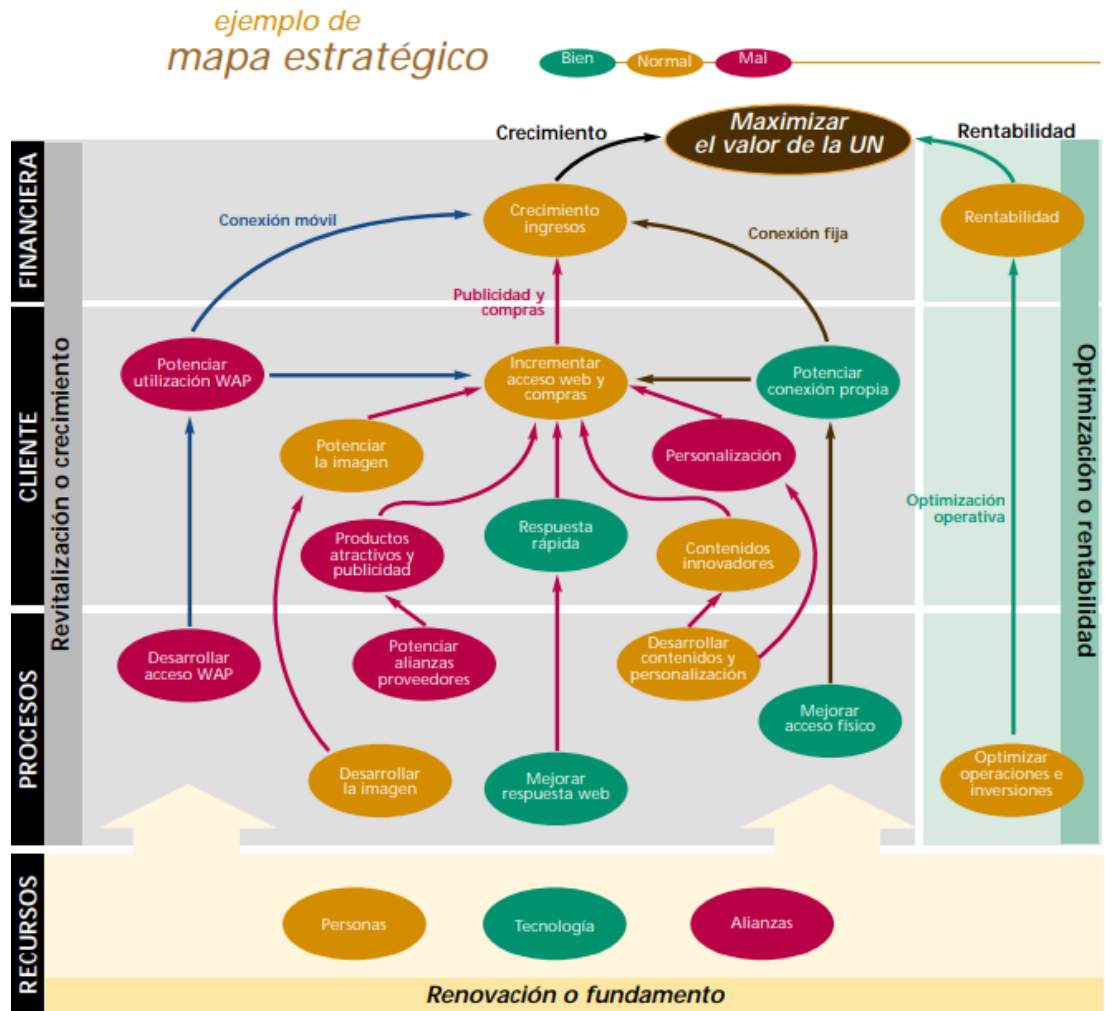
Fuente: FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia [en línea]. Pamplona, España, 2001. p. 32. Disponible en: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

Los elementos de un Balanced Scorecard son:

1. Misión, visión y valores. La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos. Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Figura 9. Ejemplo de mapa estratégico



Fuente: FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia [en línea]. Pamplona, España, 2001. p. 36. Disponible en: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

3. Propuesta de valor al cliente. Dado que el Balanced Scorecard ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton (1) las resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Wieserma (2), en:

- **Liderazgo de producto:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

4. Indicadores y sus metas. Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado:** miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators u outcome measures.
- **Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead indicators o performance drivers.

5. Iniciativas estratégicas. Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

6. Responsables y recursos. Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

7. Evaluación subjetiva. Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilizemos para la medición”¹⁹⁶.

¹⁹⁶ *Ibíd*; p. 37 - 40.

En conclusión, el Balanced Scorecard siendo una herramienta esencial para una organización, ayuda a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia, y a gestionar mejor con una visión más global y a largo plazo. Hemos expuesto los elementos que deben existir en la entidad para tener un buen modelo de planificación y gestión. El apoyo por parte de sus máximos responsables, el tener un equipo base de trabajo con poder formal e informal dentro de la organización, una comunicación fluida y una participación por parte de personas clave, cada una aportando su punto de vista en facetas concretas del proyecto, son fundamentales para una implantación con éxito. Algunas implantaciones no han alcanzado todo su potencial por no tener en cuenta aspectos relacionados con las personas y las barreras al cambio. Una buena gestión del cambio es fundamental. Aporta a la investigación ya que se debe tener un criterio más amplio de cómo implementar la estrategia que se proyecta a la organización que la va a recibir.

La siguiente investigación le da importancia al DIRCOM dentro de la organización, en este caso, es importante conocer el papel de este para realizar el aporte debido al proyecto. El estudio denominado La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral, realizado por Francisca Morales y Ana M.^a Enrique, conformando un grupo de investigación, publicado en la Universidad Autónoma de Barcelona, España, en el 2007.

Aborda la función del Dircom, ejecutivo responsable de la comunicación tanto de empresas como de instituciones y su implicación en la consolidación en estos últimos años del modelo de comunicación integral. “Partiendo de una visión holística de la dirección de comunicación, la figura del Dircom contribuye a gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral: comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional y la comunicación interna”¹⁹⁷. Las empresas, las

¹⁹⁷ ENRIQUE, Ana y MORALES, Francisca. La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral [en línea]. España: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de comunicación audiovisual y publicidad, 2007, 1 p. Disponible en: <https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>

instituciones y las organizaciones en general, cada vez más tienen la necesidad de interrelacionarse con el exterior y de crear un clima de implicación y motivación entre las personas que la integran. El profesional que cuenta con un perfil capaz de asumir esta tarea se denomina Dircom o director de comunicación, entendiendo a esta persona como la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva.

El objetivo de esta investigación es el de reconocer al DIRCOM en la organización, como Joan Acosta lo indica: “Deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa, deberá comunicarse bien con «todas» las personas de la organización, será un estratega y planificador (él supervisa y orienta)”¹⁹⁸, debe saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial, debe saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización, diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos, coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía, supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos, evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos.

En cuanto a las responsabilidades de este profesional, podemos enumerar tantas como la estructura de la comunicación de la organización lo permita. Partiendo de una visión holística de la gestión de la comunicación y aplicando el modelo de comunicación integral, el cual abordaremos a continuación, nos encontramos con la que de un modo general resume su función primordial: coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas y homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto

¹⁹⁸ *Ibíd.*, p. 3.

empresarial. Este proyecto empresarial deberá ser traducido por el director de comunicación en términos de imagen con el fin de contribuir de manera positiva en el logro de los objetivos organizacionales.

“Comunicación de marketing versus comunicación integral: Dos modelos son básicos en la comunicación empresarial, el denominado de comercialización o de marketing y el de comunicación integral. La aplicación de uno u otro modelo está directamente relacionada con el perfil de la organización a la que corresponde. El modelo de marketing ha entendido y utilizado la comunicación como una técnica necesaria para alcanzar unos objetivos concretos, mayoritariamente cuantitativos y básicamente relacionados con la implantación de sus productos en los mercados. Por otro lado, “el modelo de comunicación integral aporta ese sentido de globalidad que permite gestionar todas las acciones de comunicación (no sólo las que atañen a la comercialización del producto/servicio), concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad, lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía”¹⁹⁹.

Al hablar de la estructura de la comunicación en las organizaciones, en muchos foros —empresas de productos de consumo, profesionales de la comunicación— se asegura que la comunicación depende estructuralmente del marketing, fruto del modelo de gestión que tradicionalmente se ha utilizado sobre todo en las empresas de consumo, que en muchas ocasiones se ha convertido en modelo a seguir por otras organizaciones y para otros objetivos de comunicación muy distintos.

Para una eficiente gestión de la comunicación integral, nos parece pertinente recuperar aquí la aportación de Villafañe, que concreta en cuatro las principales funciones a desempeñar por la Dirección de Comunicación:

¹⁹⁹ *Ibíd.*, p. 6.

- a) La función normativa, que persigue la cohesión y la coordinación de todos los activos de imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.
- b) La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos, pero sin sustituirlos en el plano operativo.
- c) La función formativa, en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.
- d) La función prospectiva, respecto a la imagen corporativa de la empresa. En este sentido, la Dirección de Comunicación debe convertirse en un observatorio permanente como mínimo de los competidores más directos, el mercado, la opinión interna y externa, sobre la compañía”²⁰⁰.

En conclusión, la principal función de la Dirección de Comunicación consiste en coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas, así como homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial. Por todo ello es imprescindible contar con un profesional ‘humanista integral’ responsable de la gestión de la comunicación de la organización con capacidad para consolidar su imagen y lograr una buena reputación corporativa. Más allá de su función integradora, el director de comunicación se presenta como un cargo estratégico para la organización. Para conseguirlo, es imprescindible que el Dircom reporte directamente a la Alta Dirección. Aporta a la investigación, ya que es importante conocer cada funcionario que tiene la organización, en este caso el DIRCOM es importante, ya que se puede desempeñar en el proyecto.

Para la siguiente investigación, se encuentra como estrategia de comunicación el Branded Content or entertainment, para esto, se hizo un estudio denominado “Branded entertainment: los contenidos de entretenimiento como herramienta de

²⁰⁰ *Ibíd.*, p. 9.

comunicación de marketing”, realizado por los docentes J de Aguilera-Moyano, M Baños-González y J Ramírez-Perdiguero, publicado en España en el 2015.

En el nuevo contexto de marketing surgen herramientas de comunicación como el branded entertainment; un tipo de mensaje híbrido con el que las marcas producen contenidos de entretenimiento. Este nuevo modelo de marketing, unido a unos hábitos de consumo de medios muy diferentes a los de hace unos años, demanda un nuevo modelo de comunicación; frente a la publicidad convencional, que solamente transmite mensajes unidireccionales, las nuevas tácticas de comunicación facilitan la libertad de acceso y consumo, además de diálogo con los consumidores. “Cada vez más, las marcas destinan parte de sus recursos al marketing experiencial con el que, además de comunicar los beneficios de los productos, también conectan la oferta con experiencias únicas e interesantes. Todo parece indicar que el futuro de las marcas va a depender de crear experiencias que reflejen engagement con los consumidores”²⁰¹.

Este estudio tiene como objetivo mejorar el conocimiento del branded entertainment y su situación en España, así como sus expectativas de futuro. Se ha realizado una investigación exploratoria utilizando como técnica metodológica la entrevista en profundidad aplicada a un grupo de expertos en creación y distribución de branded entertainment. El branded content es un concepto general que se refiere a los contenidos generados a partir y alrededor de una marca, que pueden ser tanto informativos o educativos como de entretenimiento, y que engloba al content marketing y al branded entertainment. El content marketing es el branded content cuando el contenido es informativo o educativo y se desarrolla especialmente online. El branded entertainment es la forma que adopta el branded content cuando su

²⁰¹ AGUILERA, Moyano. BAÑOS GONZÁLEZ, Miguel y RAMÍREZ, perdiguero. Branded entertainment: los contenidos de entretenimiento como herramienta de comunicación de marketing. Un estudio de su situación actual en España. En: Revista Latina de Comunicación Social [en línea]. España: 2015, nro. 70, 3 p Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1057/RLCS-paper1057.pdf> ISSN 1138-5820

contenido es entretenimiento, sea cual sea su forma, y puede difundirse a través de múltiples canales y plataformas.

Como técnica metodológica se emplea la entrevista, una forma de interacción social que persigue recoger datos para una investigación preguntando a las personas capaces de aportar material de interés, en este caso expertos en branded entertainment, para explorar la situación actual y las expectativas de futuro de esta herramienta de comunicación en España, así para conocer la opinión que de él tienen los diferentes sectores implicados. Y como instrumento para aplicar esta técnica se utiliza la entrevista en profundidad.

Recurrir a una técnica cualitativa, si bien no permite determinar pautas generalizables, ofrece una mayor y mejor comprensión acerca del branded entertainment a partir de la información proporcionada por un grupo reducido de expertos. Se caracteriza por emplear un enfoque flexible, tanto en su concepción como en su ejecución, obteniendo información no del todo estructurada, pero que permite profundizar en los aspectos más relevantes de nuestro objeto de estudio. La investigación cualitativa se beneficia del poder del discurso libre.

En conclusión, existe un amplio conocimiento de sus posibilidades como técnica de comunicación comercial, los contenidos producidos deben ser relevantes para competir con otros productos de entretenimiento; se espera un notable incremento en su utilización ante la pérdida de eficacia de las tácticas intrusivas, y se percibe como la herramienta de comunicación más adecuada para generar engagement del consumidor. En un momento en el que el marketing tradicional está en retroceso, al igual que el modelo de comunicación de marca a través de medios convencionales, con este estudio se contribuye a mejorar el conocimiento de una de las herramientas de comunicación comercial que se está mostrando más eficaz en los últimos años. Sin embargo, como se señala, los estudios sobre el Branded Entertainment, se encuentran todavía en un estado incipiente.

Sólo recientemente está empezando a ser objeto de estudio por lo que se abre un amplísimo abanico de futuras investigaciones: profundizar en su naturaleza y concepto; análisis de los efectos del branded entertainment, tanto sobre variables intermedias como finales, sean emocionales, cognitivas o de comportamiento; análisis del papel que el branded entertainment tiene en la conformación de un nuevo modelo de distribución de contenidos; estudio de los formatos, duraciones, géneros, nivel de exposición de la marca, plataformas... más eficaces para este tipo de acciones; su utilización dentro de una determinada estrategia de narrativa transmedia; el retorno sobre la inversión (ROI) que le es atribuible en relación con otras técnicas; etc. Aporta al proyecto, ya que, queremos conocer los intereses del público al que va a ser dirigido, por eso la implementación del Branded content es necesario.

Siguiendo con lo anterior, también es importante tener en cuenta la Responsabilidad Social Empresarial para que una organización se mantenga a flota. Por esto, Franklin Duarte, Licenciado en Administración por la Universidad Mayor de San Marcos, especialista en Responsabilidad Social Empresarial por la Universidad de Castilla-La Mancha, España, hizo un estudio acerca de la repercusión de la buena gestión de la RSE.

La introducción de la responsabilidad social en el entorno empresarial ha generado una nueva filosofía empresarial y, también, el ajuste de los propósitos organizacionales, tales como la ideología de muchas organizaciones. A la mayoría de stakeholders les gustaría tratar con organizaciones socialmente responsables. Con respecto a este punto, la Comisión Europea explica que “Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”²⁰².

²⁰² DUARTE, Franklin. Responsabilidad Social Empresarial. En: Revista Lidera [en línea]. 2015,1 p. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/18221/18461>

La responsabilidad social ha adquirido cada vez mayor predominio por la sensibilización adquirida por empresarios y grupos de interés, tiene como objetivos en relación con asuntos como la salud de los empleados, el cambio climático, la interacción con las comunidades, el buen gobierno corporativo, la preocupación por el bienestar del consumidor, entre otros. Esta misma ha evolucionado y ha abarcado un panorama que se amplía cada vez más. “Charlo y otros señalan que Cada vez son más las empresas que establecen procedimientos de gestión teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica, sino también los aspectos sociales y medioambientales de sus actividades”²⁰³.

Considerando los planes estratégicos que la mayoría de las organizaciones diseñan e implementan, con la finalidad de trazar y controlar el comportamiento deseado de una entidad para alcanzar los objetivos empresariales generales (crecimiento, rentabilidad, diversificación, creación de valor y supervivencia), una herramienta básica de planeamiento es el análisis FODA. “Este sienta las bases para formular las estrategias a partir de la evaluación del entorno general, sectorial y del entorno interno de una firma. En cuanto a la estrategia, Bateman y Snell afirman que esta “[... .] Es un patrón de acciones y de distribución de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que ejecuta cada una de ellas constituye un intento de equipar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo”²⁰⁴.

²⁰³ Ibid., 1. p.

²⁰⁴ Ibid., 1. p.

Figura 10. Análisis FODA, estrategia y responsabilidad social empresarial



Fuente: DUARTE, Franklin. Responsabilidad Social Empresarial [en línea]. Revista Lidera, 2015. p. 42. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/18221/18461>

En conclusión, la responsabilidad social es un desafío para las compañías independientemente de su tamaño empresarial, por los impactos que deben anticipar las firmas al desarrollar sus operaciones. En este caso, se debe considerar la filosofía de la empresa. A continuación, se elabora el análisis DOFA, luego, se procede a formular las estrategias corporativas y las de responsabilidad social (considerando los ámbitos económico, ambiental y social). El siguiente paso, será la implementación de las estrategias en la búsqueda de generar ventajas competitivas para tender a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Es importante para la investigación, ya que es un análisis necesario para reconocer los logros y hasta los fallos que la empresa ha generado al pasar los años y así, poder generar estrategias de comunicación.

CAPÍTULO 2. HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

INTRODUCCIÓN

En este segundo capítulo se expondrá la importancia de dos de las cuatro variables que se han escogido para la realización de la tesis, con el fin de ejecutar el objetivo general, por medio de un diagnóstico de la estrategia de comunicación del objeto de estudio que en este caso es Foskids debido a que tiene como eje la niñez, para fortalecer la imagen corporativa y la responsabilidad social empresarial. Para entonces, se considera que las estrategias de comunicación y la imagen corporativa hacen parte esencial en la organización y por ende en esta investigación.

Para dicho análisis, se tuvo en cuenta una metodología de índole mixta, con carácter analítico que se vincule con el objeto de estudio, para llevar a cabo un proceso investigativo al momento de la recolección de información, con herramientas precisas tales como, la entrevista a profundidad y el sondeo con el fin de aportar al diagnóstico y la planeación de la estrategia de comunicación.

Para las entrevistas a profundidad se realizó un encuentro con cinco personas de cargos gerenciales de programas de responsabilidad empresarial de distintas organizaciones, en las que se encuentra Foskids (dentro de la Clínica FOSCAL Internacional), el centro comercial Cañaveral, Divercity viajero y la Clínica FOSCAL Internacional (comunicador social de la entidad) a las cuales se realizaron una serie de preguntas que responden a la metodología implementada por la organización para llevar a cabo su responsabilidad empresarial con los públicos internos y externos. Estas preguntas están enfocadas a las cuatro variables, estrategias de comunicación, imagen corporativa, cultura organizacional y públicos de interés.

Como segundo instrumento de recolección de información se encuentran los sondeos, los cuales cuentan con un total de siete preguntas en las que se resumen las variables de investigación enfocadas en el público interno y externo de la organización, obteniendo un total de 350 sondeos respondidos de los cuales 300 pertenecen al público externo y 50 al público interno. Por lo anterior, para la realización de esta metodología se contó con el apoyo de la Clínica FOSCAL y la Clínica FOSCAL Internacional, quienes junto a sus trabajadores aportaron datos e información para conocer más la situación de la organización, llegando a un diagnóstico para así poder formular la estrategia propuesta en el objetivo.

Para aspirar al éxito en una organización, se debe tener en cuenta una serie de acciones que contiene una estrategia y combinarlas con diferentes herramientas para lograr un objetivo en un determinado tiempo, empleando recursos disponibles que posea la empresa. Con la formulación de estas, se crea un procedimiento para poder así cumplir con lo propuesto, allí se desarrollan ideas, competencias básicas y actitudes que colaboran con la conformación de un bien común, como es el de construir culturalmente y generar vínculos comunicativos con los públicos de la organización. Por esto, el ideal es el de alcanzar reconocimiento, una buena reputación y una alta producción, mediante la planeación y distribución de labores en cada área, dado que son los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, buscando vías de acción asequibles.

Por otro lado, las empresas desde que se constituyen llevan en su ADN unas características intangibles las cuales son la imagen y la identidad corporativa. Se debe tener en cuenta la identidad para poder generar una imagen, pues la identidad es lo que la empresa es, es decir, lo que determinará el pensar y actuar de una organización. Una vez sintetizada la definición de identidad se manifiesta que la imagen es la idea que tiene cierto público sobre la organización, es la representación propia de un ente y esta es reforzada por cada acción que la compañía realice. Por último, la imagen y la identidad corporativa se relacionan a

partir del momento en que se crea un área de marketing y comunicación, debido a que estos espacios permiten de manera clara la transmisión de la imagen corporativa tanto física como la que se crea en la mente de las personas y que sea coherente con los objetivos y su identidad.

A partir de lo mencionado, se busca generar estrategias de comunicación y posicionamiento que permita a la empresa permanecer en el mercado competitivo. Estas alternativas comunicacionales son necesarias para mejorar el funcionamiento a nivel interno, y su posicionamiento frente a los públicos objetivos. Todo esto con el fin de enriquecer la organización y su interés en el servicio que presta a sus clientes, mediante el uso de las diversas estrategias de comunicación.

Esta práctica implica crear estrategias de comunicación coherentes y funcionales con sentido estratégico, donde por medio de herramientas comunicacionales se pueda mostrar la realidad, analizar, diagnosticar o modificar el posicionamiento que se requiere para la organización. Asimismo, la comunicación ha de ser transversal, manteniendo el apoyo de todas las actividades y los productos que se desarrollen para fortalecer la identidad.

Cuando se habla de posicionamiento por parte de una entidad, de una u otra manera se está hablando de imagen corporativa. Incluir la marca de la organización en la mente de las personas es realmente un reto que debe afrontar cada entidad que quiere posicionarse en el mercado. La imagen corporativa es de suma importancia debido a que permite el reconocimiento y distinción sobre otras marcas que incursionan en el mismo ámbito, pero también es aquella que le da la posibilidad de ser elegida una y otra vez por los usuarios. A pesar de que sea un recurso intangible, es generador de un gran capital social, puesto que va de la mano con la cultura de la organización, permite que las empresas creen vínculos con los actores que se ven involucrados con sus labores.

Tanto las estrategias de comunicación como la identidad e imagen corporativa, son importantes debido a que juegan uno de los papeles principales en la organización, dado que son los encargados de mantener al público interno y externo conectados con la compañía. Como lo afirma Sandra Fuentes, “Hoy, el reto de la comunicación corporativa es convertirla en el ADN de la empresa y hacer que cada uno de los integrantes de la organización comprenda y esté comprometido con el papel que cumplen los comunicadores organizacionales”²⁰⁵, y así crear vínculos, generando confianza, credibilidad y estabilidad.

La estructura de este capítulo está basada en dos de las variables que guían la investigación, en este caso, se comienza con las estrategias de comunicación, continúa con la imagen corporativa y finaliza con las conclusiones, dando a conocer sus definiciones y como ha sido el proceso en la elaboración de este proyecto. Todo esto con el fin de establecer una estrategia en la organización, que se adapte a las necesidades que se tengan para cumplir con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional, la imagen corporativa, la responsabilidad social y el relacionamiento con los públicos de interés.

En la variable de estrategias de comunicación, se encontrarán los siguientes subtemas. Se tendrá el siguiente orden, primero, el diseño de la estrategia de Foskids, segundo, analizar las necesidades del público objetivo, tercero, por medio de herramientas como Branding y Balanced Scorecard, establecer objetivos, cuarto, instaurar un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos establecidos, quinto, facilitar la interacción de los públicos internos y externos con la organización, sexto, planear un calendario para llevar a cabo las diferentes actividades, y por último, emplear canales de comunicación como redes sociales, página web, medios, entre otros, para brindar información acerca de las actividades que se vayan a realizar.

²⁰⁵ FUENTES, Sandra. Estrategias de Comunicación Corporativa. En: Dinero. Management [en línea]. Colombia: 2006, 1 p. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresamanagement/articulo/estrategias-comunicacion-corporativa/34655>

Del mismo modo, en la variable de imagen corporativa se encuentran las definiciones operacionales en el siguiente orden: primero, el reconocimiento de una imagen corporativa adecuada, segundo, la elaboración de un plan de estrategias comunicativas para los públicos del sector, tercero, la proyección de objetivos claves sobre la responsabilidad social empresarial de la organización, cuarto, plantear un capital humano para que los usuarios y/o empleados se sientan a gusto con la organización, quinto, la creación de canales de comunicación para dar a conocer la imagen de la organización, y por último, la realización de análisis en la imagen corporativa para generar estrategias comunicativas debidas.

2.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La organización es uno de los escenarios en donde se evidencia la implementación de diversas estrategias de comunicación, debido a que estas son las que ayudan a cumplir con los objetivos propuestos, para que refleje lo que esta dice y hace, como también para el relacionamiento con sus públicos, dado que esta herramienta es el que transforma conceptos nuevos dentro y fuera de la empresa.

En otras palabras, Henry Mintzberg definió estrategia de comunicación como una “pauta o patrón en el flujo de decisiones”²⁰⁶, es decir, un modelo que surge del análisis y comprensión de las conductas que ha tenido una empresa, sirve para implementar la toma de decisiones futuras. Desde esa perspectiva, una empresa que no hace un diagnóstico, sería incapaz de definir una estrategia.

Puesto que es considerada la estrategia como un concepto multidimensional, según Majluf y Hax, “abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito a la vez que facilita los cambios necesarios

²⁰⁶ MINTZBERG, Henry. Managing. Berrett-Koehler Publishers. Estados Unidos: San Francisco Ca Citado por GARRIDO, Francisco. Comunicación Estratégica: Un puente significativo para la creación de valor empresarial [en línea]. 2004, 4 p. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Garrido7/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf ISSN: 2321 – 2802

que su medio ambiente induce”²⁰⁷. Dado que es quien llevará la continuidad de la organización y facilita la adaptación a su entorno, pero como siempre, priorizando y teniendo coherencia con el ser de la empresa.

La estrategia de comunicación, según lo plantea Francisco Javier Garrido²⁰⁸, es una directriz teórica proyectada a mediano y largo plazo, que depende del diagnóstico, análisis y competencias prácticas que se tengan, para dar una solución intelectual a la organización y así seguir dando forma a esa orientación, teniendo como componente normativo evitar la entropía en la implementación de la conclusión.

Esta herramienta es un soporte que busca agrupar recursos de la organización consecuente a los objetivos, dado que organiza las potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la empresa para orientarlas hacia intereses comunes. Así lo afirma Tompkins, “la estrategia corporativa sólo puede ser creada en la comunicación”²⁰⁹, debido a que la estrategia es un precursor simbólico de la acción.

En este caso, las estrategias de comunicación analizadas a las diferentes organizaciones, serán de total soporte para la estructuración de una estrategia para apoyar a nuestro objeto de estudio, por eso, contamos con las siguientes variables de análisis para definir las bases de esta misma.

Diseño de la estrategia de Foskids. La labor de las estrategias de comunicación en las empresas consiste en impresionar al público al que se quiere dirigir por medio

²⁰⁷ HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Gestión de Empresas con una Visión Estratégica. Citado por GARRIDO, Francisco. Comunicación Estratégica: Un puente significativo para la creación de valor empresarial [en línea]. 2004, 4 p. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Garrido7/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf ISSN: 2321 – 2802

²⁰⁸ Ibid., p. 8.

²⁰⁹ TOMPKINS, Phillips. Translating Organizational Theory. Handbook of Organizational Communication. Citado por GARRIDO, Francisco. Comunicación Estratégica: Un puente significativo para la creación de valor empresarial [en línea]. 2004, 4 p. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Garrido7/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf ISSN: 2321 – 2802

de un plan, y así lograr la vinculación de todos hacia la misma dirección. Comentan Cárdenas y Godoy, que “todo tipo de divulgación de información debe tener un público al cual se quiera llegar, las estrategias sirven para definir esos públicos e informar, de tal manera que entiendan el mensaje”²¹⁰. A causa de esto, nos permite indagar acerca de las necesidades que tienen los usuarios externos e internos y poder sustituirlas, lo que hará que se relacionen aún más.

Existen diferentes tipos de estrategias, según el tipo de empresa y cultura que se haya establecido. Se debe hacer un diagnóstico profundo, y analizar la organización que va a tomar el plan y el cambio que se puede generar mediante la implementación, de acuerdo a lo que se busque optimizar. Debido a esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

Para esta parte del subcapítulo, se tuvo en cuenta la participación de las siguientes personas para la realización de la entrevista, Luz Viviana Rodríguez Duarte, directora del programa Foskids como E1, Ana Milena Landazábal, instructora del programa Foskids como E2, Valentina Forero, practicante de comunicación social en la Clínica FOSCAL Internacional como E3, Elena González, Jefe de Divercity Viajero como E4, y Natalia Mejía, coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral en Bucaramanga como E5.

²¹⁰ CÁRDENAS y GODOY., Op. cit, p.29

Cuadro 4. Análisis de las entrevistas a los expertos

Pregunta	Respuesta	Idea Fuerza	Categorías emergentes
P1: ¿Qué es y cómo nace la iniciativa del programa?	E1: "un sitio donde los niños estuvieran, los niños de los trabajadores Foscal".	Un lugar para los niños de los trabajadores.	Responsabilidad social empresarial
	E1: "no era viable montar un colegio o una institución formal dentro de la clínica, porque no está permitido por la secretaría de educación, pero sí podríamos montar algo estructurado como una guardería".	La mejor opción fue la guardería.	Planeación estratégica
	E2: "nace por la necesidad de los empleados primeramente, ese fue el objetivo principal, que los empleados tuvieran una seguridad de dejar sus hijos".	Se percibe una necesidad.	Demanda interna
	E3: "es una guardería para los hijos y familiares de los trabajadores FOSCAL".	Espacio para los hijos de trabajadores.	Público interno
	E5: "debe ser una actividad llamativa para el niño, que debe ser algo que integre a la familia, que también incluya lo que debe ser formación, valores"	Formación didáctica y creación de un núcleo familiar	Pedagogía

Foskids es un programa con un enfoque educativo en atención a los niños de los usuarios y trabajadores de la Clínica FOSCAL Internacional, para garantizar bienestar, seguridad y tranquilidad a las personas que hacen uso de la Guardería. Debido a la gran demanda interna y externa, como lo afirma Ana Milena Landazábal, instructora del programa Foskids, "nace con la necesidad de establecer un lugar en donde principalmente los colaboradores de la Clínica, puedan dejar a sus hijos en un lugar cómodo y seguro en sus horas habituales de trabajo"²¹¹. Esto es con el fin de evitar preocupaciones a la hora de cumplir con sus deberes, y pensar en que sus hijos estén en casa solos e inseguros.

Debido a esto, para la creación del programa, se hizo un estudio hacia la realidad y el entorno para comprobar las necesidades de sus públicos, tanto interno como

²¹¹ LANDAZABAL, Ana Milena. Foskids, Bucaramanga, Colombia. Observación inédita. 2019

externo, para que no solo se construyera un establecimiento, sino que también hubiese un espacio de formación, con actividades pedagógicas para la familia de manera dinámica, basada en diferentes valores y así cumplir con el proceso educativo que se mencionó anteriormente, llevando una planeación estratégica.

También se consultó con otras empresas que manejan el mismo tema de crear y mantener una guardería para las organizaciones con énfasis educativo, para conocer la iniciativa de crear estos espacios de integración familiar. En este caso, Divercity Viajero, es un parque que simula una ciudad a gran escala, en donde los niños juegan con el rol de ser mayores y con responsabilidades reales, para que ellos mismos tengan la oportunidad de ver hacia un futuro en cómo poder contribuir a la sociedad por medio del juego del rol e ir cumpliendo sus sueños.

A su vez, las categorías emergentes más importantes que se presentan en esta definición operacional son la “Responsabilidad Social Empresarial” y las “Demandas internas y externas” de la organización. De acuerdo a McWilliams y Siegel, “existe uno y sólo un nivel de inversión socialmente responsable que, al tiempo de maximizar los beneficios de la empresa, cubre la demanda de RSE de sus diferentes stakeholders. Así, la empresa cubre a sus consumidores, a sus empleados y a la comunidad como un todo, a la vez que satisface la demanda de sus accionistas por el mayor beneficio económico posible”²¹². En este caso, se puede evidenciar la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización para llevar a cabo el programa y cumplir con las demandas de sus públicos.

Los niños son el eje de la sociedad, y por esto mismo, las empresas se preocupan por crear ciudadanos que enriquezcan su entorno por medio de la responsabilidad social. Gracias a esto, se permite hacer actividades reflejadas a un futuro cercano

²¹² MCWILLIAMS, Abigail. y SIEGEL, Donald. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?. Citado por: SOLÍS GONZÁLEZ, José Luis. Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. Análisis Económico [en línea]. México: 2008, 204 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/413/41311449011.pdf>

para ellos y generar conciencia en los más pequeños, quienes son la nueva generación y seguirán con el legado social.

Analizar las necesidades del público objetivo. Analizar es una herramienta que nos permite indagar las dificultades y necesidades que pueda presentar el público de una organización, en donde se pueden encontrar factores cualitativos y cuantitativos capaces de ser caracterizados, medidos y transformados en variables de intervención comunicacional. Se lleva a cabo por medio de diferentes elementos comunicacionales, en el cual se puede informar y encontrar la respuesta a las necesidades específicas que una organización requiere.

En efecto, Bances Gómez afirma que, “el diagnóstico de comunicación es un proceso de investigación, análisis, interpretación y síntesis de problemas internos y externos de una organización, y genera un conjunto de acciones estratégicas para afrontar las necesidades de circulación de sus mensajes, contenidos y la gestión de sus medios mediante alternativas que solucionen las causas de las dificultades detectadas”²¹³. A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

²¹³ BANCES GÓMEZ, Alexander. Diagnóstico de Comunicación. Cátedra Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje. 2007. Citado por: CÁRDENAS, Ana María y GODOY DAZA, Diana Sofía. Estrategias de comunicación basado en un diagnóstico empresarial en The Natural Source [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación Social y Lenguaje. Trabajo de grado para optar por el título de comunicadora social con énfasis organizacional, 2008, 47 p. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis122.pdf>

Cuadro 5. Análisis de las entrevistas a los expertos

<p>P2: ¿Con qué fin realizan este tipo de programa?</p>	<p>E1: "en la clínica son horarios bastantes extensos de ocho horas y pues, los papitos no cuentan con la posibilidad de que alguien le cuide a su hijo".</p> <p>E3: "el fin es de beneficio social para los trabajadores, para su bienestar laboral y hace parte del salario emocional".</p> <p>E4: "el fin realmente es poder construir país, aportar un granito de arena en el sueño de los niños de ser lo que quieran ser cuando sean grandes".</p>	<p>Con el fin de tranquilizar a los padres con respecto a la seguridad de sus hijos.</p> <p>Tranquilizar a los trabajadores.</p> <p>Los niños pueden crecer de forma integral para contribuir con el país.</p>	<p>Demanda interna y externa</p> <p>Demanda interna y externa</p> <p>Responsabilidad social empresarial</p>
<p>P3: ¿Qué mensaje considera que proyecta el programa a los usuarios de la organización?</p>	<p>E1: "un trabajador que sienta la tranquilidad de que su hijo está en un lugar tranquilo".</p> <p>E2: "darles seguridad a los empleados".</p> <p>E3: "para el público interno es una opción más de beneficio y como reconocimiento a su trabajo y compromiso con la institución".</p>	<p>Todo trabajador sin importar su cargo sienta la tranquilidad por el bienestar de su hijo.</p> <p>Tranquilidad para el trabajador.</p> <p>Un modo de agradecimiento hacia los empleados.</p>	<p>Responsabilidad social empresarial</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Incentivos laborales</p>

En este caso, las categorías emergentes más importantes que se presentan en esta definición operacional son la "Responsabilidad Social Empresarial" y las "Demandas internas y externas" de la organización. Debido a las diferentes demandas tanto de los trabajadores como de los usuarios, se comprende que hay una necesidad y el fin con la creación de este programa, y es el de fortalecer la responsabilidad social empresarial y el bienestar del trabajador por medio del cuidado y bienestar de su hijo. Así es como lo afirma Valentina Forero, practicante de comunicación social en la FOSCAL Internacional, "el fin es de beneficio social con los trabajadores, para su

bienestar laboral y hace parte del salario emocional”²¹⁴, esto con respecto a que se busca mejorar el clima laboral por medio de este programa.

Todo el proyecto hace que se mantenga una estabilidad laboral dentro de la organización, en donde el incentivo es el de seguridad y tranquilidad al conocer el lugar y estado en el que se encuentran sus hijos, manejando una integridad familiar y educativa. Este es uno de los mensajes que proyecta el programa hacia los usuarios, así lo comenta Valentina Forero, practicante de comunicación social en la FOSCAL Internacional, “para el público interno es una opción más de beneficio y como reconocimiento a su trabajo, y compromiso con la institución”²¹⁵, fortaleciendo la función del objetivo del programa.

Gracias a los bajos costos y fácil acceso de Foskids, todos los usuarios que frecuenten la Clínica FOSCAL Internacional pueden hacer uso de la Guardería. Esto también se debe, a las diferentes alianzas que se han hecho con varias entidades que aportan recursos necesarios al proyecto, debido a que este es sin ánimo de lucro. A diferencia de las empresas competidoras, quienes son apoyados y obtienen convenios directos de diferentes organizaciones, y a causa de sus relaciones públicas son capaces de expandir su programa a diferentes partes del país como lo es Divercity Viajero. Así lo afirma Elena González, jefe de Divercity Viajero, “esto es una iniciativa que se da y que es posible por el apoyo que tenemos de las empresas tanto públicas como privadas”²¹⁶, por este motivo, Bucaramanga tuvo la oportunidad de contar con su presencia y disfrutar de los servicios que ofrecen.

Para la aplicación de la herramienta de los sondeos, se tuvo en cuenta la población del público de la Clínica FOSCAL Internacional. Se llevaron a cabo 52 sondeos internos de manera general para los trabajadores de la empresa, y 300 sondeos

²¹⁴ FORERO, Valentina. Practicante de comunicación social de la FOSCAL Internacional. Cañaverall, Colombia. Observación inédita, 2019.

²¹⁵ FORERO, Valentina. Practicante de comunicación social de la FOSCAL Internacional. Cañaverall, Colombia. Observación inédita, 2019.

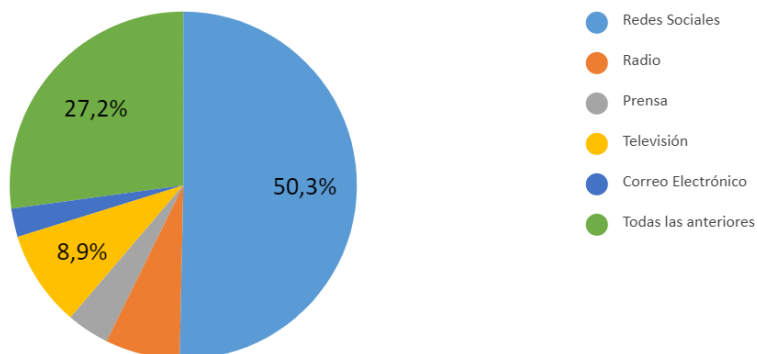
²¹⁶ GONZÁLEZ, Elena. Jefe de Divercity Viajero. Bucaramanga, Colombia. Observación inédita, 2019.

externos de manera general para los usuarios de la organización, con la cantidad de siete a ocho preguntas, para conocer y estudiar las necesidades que se presencian en el lugar.

Además, para la graficación de cada uno, se tomaron los datos demográficos de cada una de las personas para realizar la triangulación, en este caso, quienes son del género femenino o masculino, quienes viven en los estratos 1, 2, 3, 4, 5 y 6, y junto a las edades entre personas menores de 25 años, de 26 a 40 años, de 41 a 64 años y de 65 años o más. En este caso, se analizan las encuestas realizadas al público externo.

Figura 11. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos

¿Qué medios de comunicación usa generalmente para comunicarse?

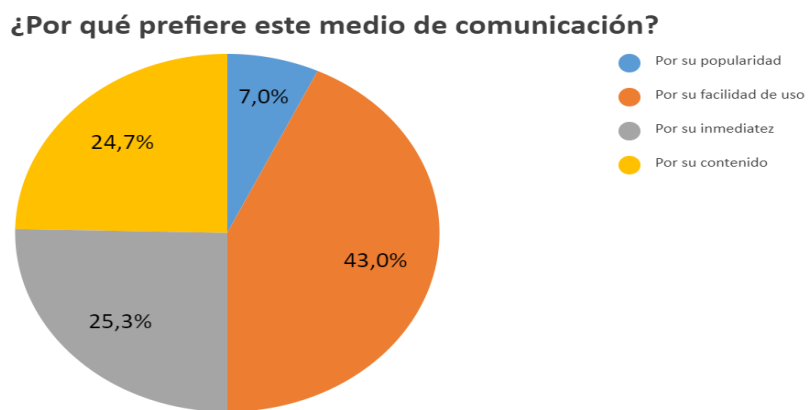


Gráfica n°1 indica la respuesta del público externo en general a la pregunta, ¿qué medios de comunicación usa generalmente para comunicarse? Como muestra la gráfica n°1, respondiendo a la pregunta, ¿qué medios de comunicación usa generalmente para comunicarse?, realizada al público externo, el 50% de la población eligió las redes sociales como canal principal al momento de buscar información y de transmitir mensajes. Mientras que el 27,2% concluyen con todas las anteriores, como radio, prensa, televisión, correo electrónico y redes sociales. El porcentaje faltante se divide entre los otros medios mencionados.

Correspondiente a los estratos 1 y 2, 3 y 4, 5 y 6, al analizar los resultados del sondeo entre hombres y mujeres, su respuesta es similar, pues el 50% en cada uno de estos, se refieren a las redes sociales como un medio importante para enterarse e informarse, a la vez como el mejor transmisor por ser innovador. Mientras que los estratos 1 y 2 y 3 y 4 se dividen entre las opciones. El otro 50% faltante en el estrato 5 y 6 de hombres y mujeres, se enfoca en todos los medios mencionados anteriormente.

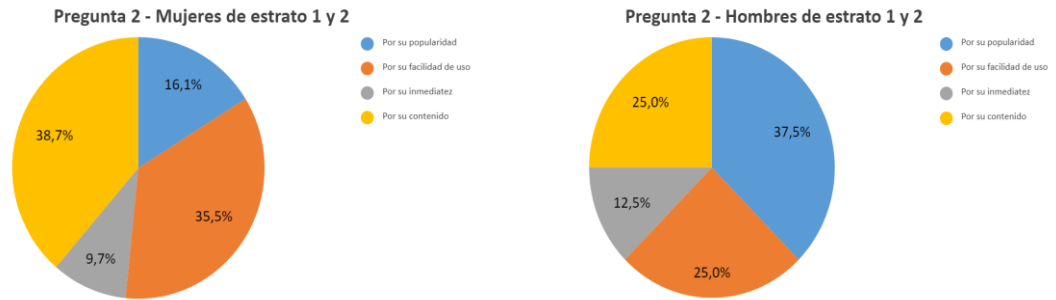
En cuanto a las edades, hombres y mujeres menores o igual a 25 años, entre los 26 y 40 años, 41 y 64 años, y 65 años o más, aproximadamente el 50% de los resultados se dirigen a las redes sociales. Sin embargo, el otro 50% se divide entre los demás medios o se sujeta a la opción de todas las anteriores.

Figura 12. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n°2 indica la respuesta del público externo en general a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación? Como indica la gráfica n°2, respondiendo a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación?, realizada al público externo, el 43% de la población utiliza el canal elegido por su facilidad de uso, el 25,3% por su popularidad, el 24,7% por su contenido y el 7% por su popularidad. Indicando que la mayoría que eligió las redes sociales como medio principal es gracias a su fácil interacción e ingreso al portal web.

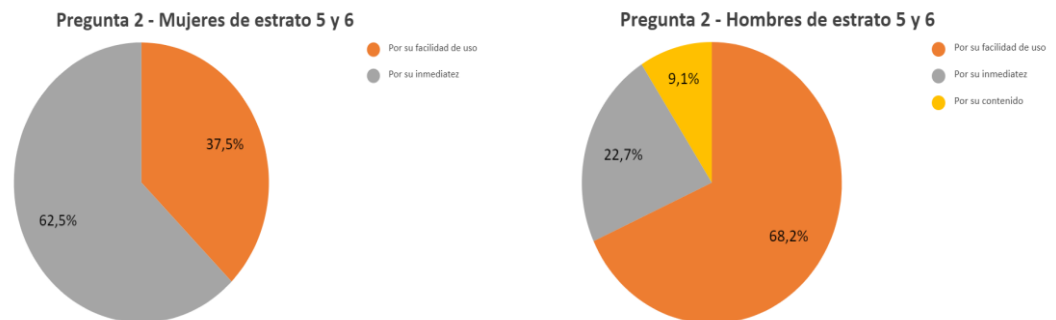
Figura 13. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n°3 indica las respuestas entre hombres y mujeres de estratos 1 y 2 del público externo, en conclusión a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación? En cuanto a los hombres y mujeres de estratos 1 y 2, se halla una notable diferencia en por qué se elige este medio, puesto que las mujeres con un 38,7% lo prefieren por su contenido, mientras que los hombres con un 37% por su popularidad. A partir de esto, el contenido y la popularidad, son dos elementos tomando en cuenta para poder navegar y obtener información por medio del canal escogido.

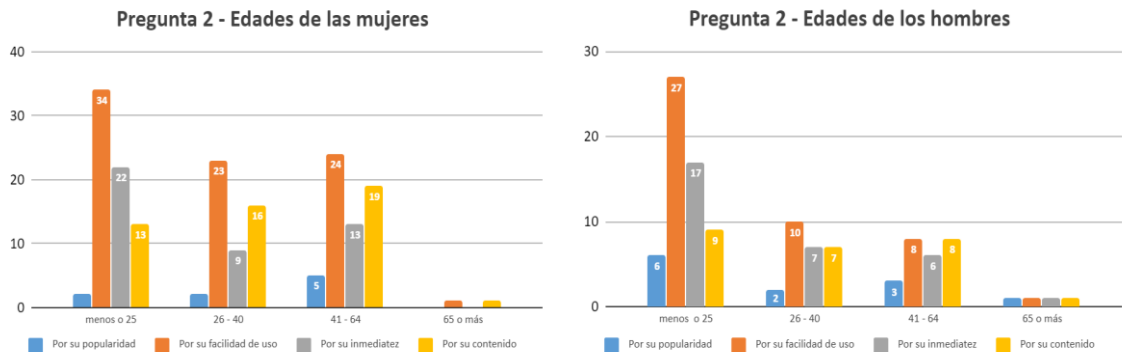
Correspondiente a los hombres y mujeres de estrato 3 y 4, su respuesta es similar debido al resultado, pues con un 47,6% las mujeres votaron por su facilidad de uso, y con un 34,2% los hombres eligieron la misma opción.

Figura 14. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n°4 indica las respuestas entre hombres y mujeres de estratos 5 y 6 del público externo, en conclusión a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación? Mientras que, estos resultados difieren, las mujeres de estrato 5 y 6 con un 62,5% deciden usar este medio por su inmediatez, a diferencia de los hombres de estrato 5 y 6, que con un 68,2% eligen emplear este canal por su facilidad de uso. De igual manera, comparado con las respuestas anteriores, estos elementos siguen siendo fundamentales al momento de seleccionar un medio de comunicación.

Figura 15. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n°5 indica las respuestas de hombres y mujeres entre las diferentes edades del público externo, en conclusión a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación? A partir de esto, se evidencia que los hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta, quienes son menores o igual a 25 años, entre 26 y 40 años, 41 y 64 años, y 65 o más, su punto más elevado al momento de elegir un medio es por su facilidad de uso, seguido por su inmediatez o su contenido. Estos elementos son los más requeridos y buscados por aquellas personas que buscan un canal rápido y de fácil acceso que contenga información actualizada de lo que pasa en el mundo.

En conclusión, las redes sociales han marcado un hecho importante de difusión masiva, debido a su alcance, características e impacto en la sociedad actual. Son

utilizadas tanto por los diferentes públicos como por empresas, dado que permiten lograr una comunicación interactiva y dinámica, con el fin de ofrecer contenidos personalizados para promover la fidelidad de sus públicos objetivos.

El público externo de la FOSCAL elige las redes sociales por su facilidad de uso y su inmediatez, puesto que por medio de este pueden conocer la organización incrementando su reputación. Según Harold Herrera, “es así como las redes sociales han venido transformando el mundo que conocemos, y a pesar de las brechas generacionales, nos han permitido integrarnos a una cadena que es sumamente dinámica y efectiva”²¹⁷, puesto que permite el reconocimiento del servicio que se está ofreciendo. A continuación, se analizan las encuestas realizadas al público interno.

Figura 16. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos

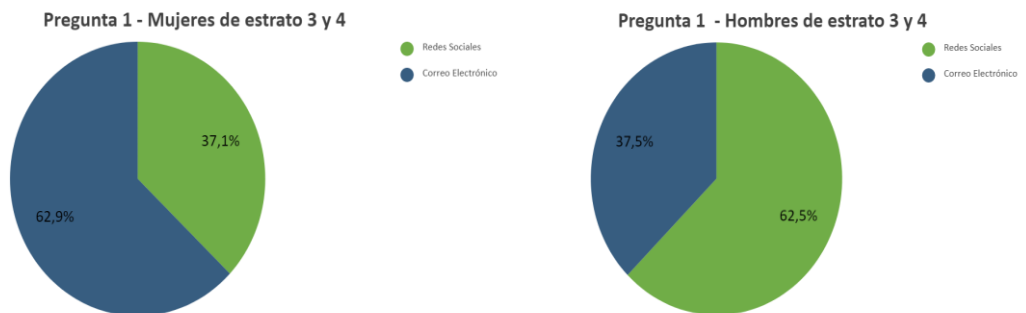


Gráfica n°6 indica la respuesta del público interno en general a la pregunta, ¿qué medios de comunicación usa generalmente para comunicarse? Como muestra la gráfica n°6, tanto hombres como mujeres dentro de la organización para comunicarse de manera eficiente es por medio del correo electrónico, debido a que el 60% de la población, al estar conectados todo el tiempo a causa de su trabajo,

²¹⁷ HÜTT HERRERA, Harold. Las redes sociales: Una nueva herramienta de difusión. En: Revista Reflexiones [en línea]. Costa Rica: 2012, vol. 91, nro. 2, 2012, 6 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf> . ISSN: 1021-1209.

es un medio rápido para transmitir mensajes y que estos lleguen de manera inmediata a sus respectivos receptores. Mientras que, el 40% de las personas, prefieren las redes sociales, al vivir en un mundo globalizado y de constante actualización, estos medios se recompensan por la actividad que presentan los usuarios al usarlos como fuente primaria de información. Debido a la pregunta, ¿qué medios de comunicación usa generalmente para comunicarse?, realizada a mujeres de estratos 1 y 2 y 5 y 6, afirman que el 66,7% utilizan correo electrónico como el medio más eficiente para comunicarse, mientras que el 33,3% optan por las redes sociales. En este caso, no hubo la participación de hombres que vivieran en estos estratos.

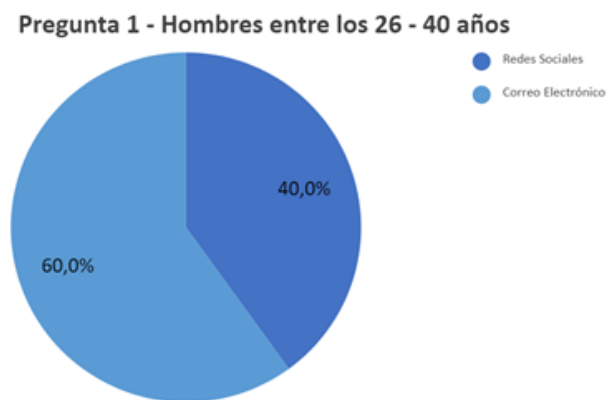
Figura 17. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n°7 indica las respuestas entre hombres y mujeres de estratos 3 y 4 del público interno, en conclusión a la pregunta, ¿qué medios de comunicación usa generalmente para comunicarse? Sin embargo, hubo diferencia entre los estratos 3 y 4 de hombres y mujeres, puesto que sus respuestas difieren. En la gráfica n°2, el 62,9% de las mujeres eligió correo electrónico, mientras que el 37,1% las redes sociales. En el caso de los hombres, el 62,5% optó por las redes sociales, sin embargo, el 37,5% el correo electrónico. Esta contradicción indica que, aunque se permanezca en un ambiente laboral, el correo electrónico y las redes sociales son las principales fuentes de información y medios para transmitir mensajes de manera rápida.

En cuanto a las edades, el 63,6% de las mujeres menores o igual a 25 años, decidió correo electrónico, mientras que el 36,4% redes sociales. Las mujeres entre los 41 y 64 años, el 88,9% optaron por correo electrónico, y el 11,1% por redes sociales. Aunque la diferencia de edad sea bastante, por el medio en donde se encuentran que es el laboral, prefieren el correo electrónico para comunicarse. Sin embargo, los hombres menores o igual a 25 años y entre los 41 y 64 años, eligieron al 100% las redes sociales como su principal medio de comunicación.

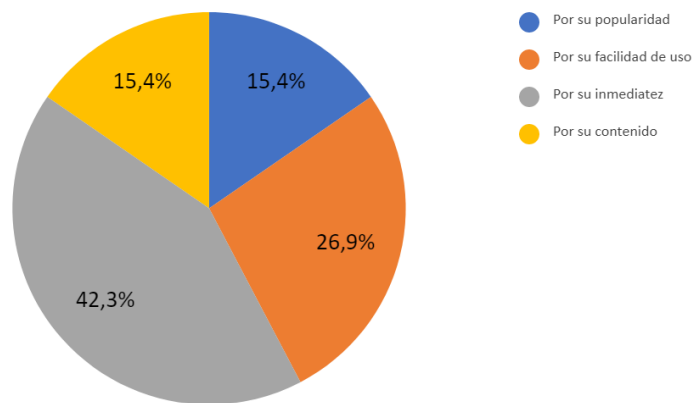
Figura 18. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n°8 indica las respuestas de hombres y mujeres entre los 26 y 40 años del público interno, en conclusión a la pregunta, ¿qué medios de comunicación usa generalmente para comunicarse? En este caso, los hombres y mujeres entre los 26 y 40 años comparten la misma respuesta a diferencia de las otras edades. Puesto que las mujeres con un 54,2% eligen el correo electrónico y el 45,8% las redes sociales. Lo mismo pasa con los hombres, el 60% deciden por correo electrónico, y el 40% por las redes sociales. La diferencia no es mucha, aún así, prefieren el correo electrónico como fuente primaria de información de la organización y transmisor de mensajes de manera eficaz.

Figura 19. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos

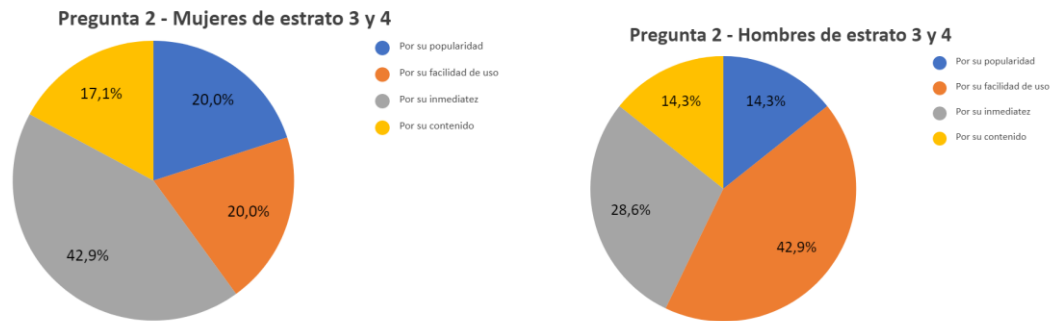
Pregunta 2 - ¿Por qué prefiere este medio de comunicación?



Gráfica n°9 indica la respuesta del público interno en general a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación? Como muestra la gráfica n°9, a partir de las respuestas dadas anteriormente, con una conclusión en elección entre los medios de correo electrónico y redes sociales, se tomó la pregunta ¿por qué prefiere este medio de comunicación? a lo que hombres y mujeres de la organización respondieron de la siguiente manera. El 42,3% eligió por su inmediatez, el 26,9% por su facilidad de uso, el 15,4% por su popularidad, y el 15,4% por su contenido. Estos son elementos esenciales a la hora de navegar por la red en busca de información, conociendo este resultado, la eficiencia del medio elegido es lo que le llama la atención al público interno.

A partir de esto, tomamos el grupo de mujeres de estrato 1 y 2, quienes respondieron que el 66,7% prefiere la inmediatez y que el 33,3% la facilidad de uso. Sin embargo, las mujeres de estrato 5 y 6, el 50% opta por la inmediatez, el 33,3% por la facilidad de uso y el 16,7% por su contenido. En cambio, los hombres de estrato 5 y 6, con un 100% eligen el medio por su facilidad de uso.

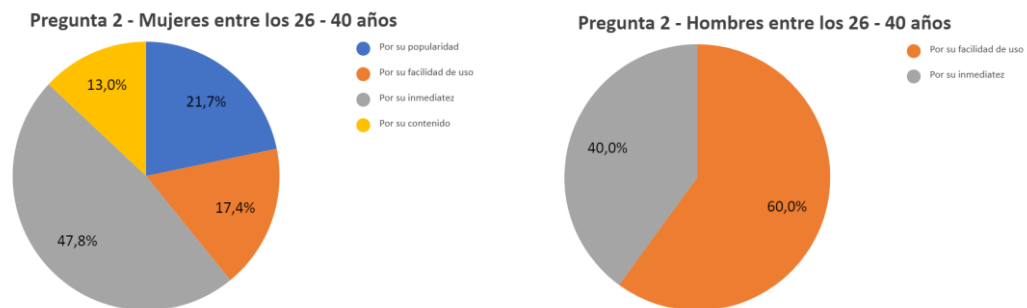
Figura 20. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n°10 indica las respuestas entre hombres y mujeres de estratos 3 y 4 del público interno, en conclusión a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación? En este resultado, hay una diferencia entre hombres y mujeres de estrato 3 y 4, pues no corresponden a la misma cantidad de respuestas. Las mujeres con un 42,9% eligen la inmediatez, el 20% por su facilidad de uso, el 20% por su popularidad y el 17,1% por su contenido. En cuanto a los hombres, el 42,9% prefiere la facilidad de uso, el 28,6% la inmediatez, el 14,3% la popularidad y el 14,3% el contenido. Con esto, se puede deducir que para elegir un medio se toman en cuenta dos elementos importantes que son, la facilidad de uso y la inmediatez entre hombres y mujeres que les dan utilidad a los medios de comunicación.

Con respecto a las edades, las mujeres menores o igual de 25 años, respondieron que el 36,4% prefiere su inmediatez, el 27,3% su facilidad de uso, el 27,3% su contenido, y el 9,1% su popularidad. Por otro lado, las mujeres de 41 y 64 años, el 44,4% eligió la inmediatez, el 33,3% la facilidad de uso, el 11,1% contenido y el 11,1% la popularidad. Sin duda, la inmediatez es un elemento importante en el medio elegido. En cambio, los hombres menores o igual de 25 años, concluyeron que el 50% se decide por su contenido, y el otro 50% por su facilidad de uso. Mientras que los hombres entre los 41 y 64 años, con un 100% eligen por su popularidad.

Figura 21. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n°11 indica las respuestas de hombres y mujeres entre los 26 y 40 años del público interno, en conclusión a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación? En este caso, se encuentra una diferencia amplia hacia las respuestas de hombres y mujeres entre 26 y 40 años, puesto que las mujeres con un 47,8% eligieron su inmediatez, el 21,7% por su popularidad, el 17,4% por su facilidad de uso y el 13% por su contenido. En comparación con los hombres, que con un 60% responden por su facilidad de uso, y el 40% por su inmediatez. Según estos resultados, la facilidad de uso y la inmediatez, son dos elementos importantes al momento de elegir el medio para poderse comunicar de manera efectiva.

En definitiva, las posibilidades técnicas del correo electrónico explican su inmediatez al momento de usarlo, debido a que se ha convertido en una herramienta presente en las empresas y también en un medio cercano para los empleados. Como lo menciona Ángel Luis Meroño Cerdán, “la idoneidad y rentabilidad del empleo de una herramienta tan difundida y versátil como el email depende de los planteamientos intencionados que hagan las empresas, es decir, de sus políticas de empleo del email”²¹⁸. Con relación al uso externo del correo, es indispensable referirse al envío masivo de correos como herramienta de comunicación comercial. En este caso, el público interno, por políticas de la

²¹⁸ MEROÑO CERDÁN, Ángel Luis. El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento. En: *Universia Business Review* [en línea]. España: 2005, nro 5, 4 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300507.pdf>

organización, utiliza el correo electrónico como medio eficaz al momento de transmitir y recibir información, a causa de esto, gracias a su inmediatez, los empleados la consideran una herramienta precisa al momento de realizar sus diferentes labores.

Para concluir, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente con el estudio de las entrevistas, se evidencia que, al hacer un análisis de las necesidades de los públicos, hay una demanda tanto interna como externa que afecta directamente a la responsabilidad social empresarial, puesto que presta un servicio a través del programa Foskids. Al querer crear una identidad partiendo del núcleo de la familia, sus valores y derivados, se mantiene la estabilidad laboral por medio de incentivos, como lo es la seguridad y tranquilidad de que los hijos de las personas que trabajan en la empresa, están cómodos y son educados de manera que en un futuro puedan ser los ciudadanos que necesita la sociedad.

Al ser un proyecto sin ánimo de lucro, es un programa que necesita apoyo con respecto a su imagen e identidad, puesto que muchas personas aún no están enteradas de que en la organización existe un proyecto en donde pueden dejar a sus hijos en horas de trabajo y así laborar de manera cotidiana. La realización de estos sondeos permite conocer cuáles medios son los que consumen los públicos, tanto internos como externos para poder llevar a cabo una estrategia de comunicación.

Por el ambiente laboral, el público interno está acostumbrado a trabajar y a comunicarse por medio del correo electrónico y como segunda opción por las redes sociales, pues los resultados indican que son inmediatos y fáciles de usar al momento de transmitir información y ser receptores de la misma. Al igual que con el público externo, pues los resultados concluyen en que usan las redes sociales como medio principal para conocer, informarse, explorar, comunicarse y demás. Esto es, porque es un canal integrado de buen contenido, es inmediato y es fácil de usar.

Debido a esto, la responsabilidad social empresarial sigue siendo un factor importante al momento de suplir las necesidades que demandan los públicos, además de ser en esta definición operacional unas de las categorías emergentes más importantes. Freeman, por su parte, expone la teoría de los grupos de interés. En ella expresa “la necesidad que tienen las empresas de gestionar las relaciones con los grupos específicos de stakeholders de un modo orientado a la acción y plantea los tres niveles de análisis que considera importantes para entender la teoría y, específicamente, el tipo de interrelaciones que surgen en este contexto: 1) Nivel de relaciones; 2) nivel de proceso; 3) nivel de transacción”²¹⁹.

También afirma Daft, que “la Responsabilidad Social hacia los clientes busca satisfacer sus necesidades entregándoles productos o servicios de alta calidad. A los clientes les afectan las decisiones sobre la seguridad, calidad y disponibilidad de los bienes y servicios”.²²⁰ Por eso, es de suma importancia involucrar a los públicos con el programa, para fortalecer la RSE y su identidad al apropiarse de ello. Con el fin de hacer de Foskids un programa próspero para sus públicos, es indispensable el seguir analizando las necesidades de estos mismos, puesto que, todo cambia, nada queda igual, las demandas siguen aumentando, y como todo buen proyecto, debe adaptarse a los requisitos y cumplir con el compromiso de suplir esas responsabilidades.

Por medio de herramientas como Branding Corporativo y Balanced Scorecard, establecer objetivos. El Branding Corporativo es la gestión de los atributos de identidad de una empresa y su comunicación a sus receptores teniendo como objetivo principal lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la

²¹⁹ FREEMAN, Edward. Strategic Management: A stakeholder approach. Citado por AGUILERA CASTRO, Adriana y PUERTO BECERRA, Doria Patricia. Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. En: Pensamiento y Gestión [en línea]. Colombia: 2012, nro.32, 11 p. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762012000100002

²²⁰ DAFT, Richard Teoría y diseño organizacional. Citado por AGUILERA CASTRO, Adriana y PUERTO BECERRA, Doria Patricia. Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. En: Pensamiento y Gestión [en línea]. Colombia: 2012, nro.32, 12 p. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762012000100002

organización. Collins y Porras²²¹ en 1995, señalan que esta orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización.

Mientras que Norton y Kaplan²²² en 1992, establecieron que el Balanced Scorecard es un modelo como herramienta para la gestión estratégica y el cual tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Es decir que convierte una estrategia en objetivos que se relacionan y a los cuales se les efectúa un seguimiento a través de los indicadores propuestos. A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

Cuadro 6. Análisis de las entrevistas a los expertos

P5: ¿Cuál herramienta utiliza para establecer los objetivos de la estrategia de comunicación?	E1: "a través de redes sociales, aunque la estamos alimentando cada vez que tenemos una actividad, la publicamos".	Para la socialización de actividades utilizan las redes sociales.	Marketing de contenidos
	E3: "correo interno, página intranet, fotografías, voz a voz, actividades especiales".	Creación de contenido.	Marketing de contenidos
	E4: "el plan de comunicaciones lo estamos manejando con el apoyo de Vanguardia".	Medios impresos y transporte público apoyan el plan de comunicación	Alianza público-privada

El Branding Corporativo es una de las herramientas más usadas para la gestión de objetivos, en este caso, se han desempeñado por medio de las redes sociales, debido a su contenido, facilidad de uso e inmediatez, la organización puede reaccionar a ellas de manera en que sus estrategias se ejecuten empleando estos medios, en la creación de contenido dirigido al público interno y externo.

²²¹ CAPRIOTTI, Op. cit, p. 3.

²²² ÁLVAREZ; CHÁVEZ y MORENO., Op. cit, p. 1.

Por consiguiente, las categorías emergentes más importantes que se presentan en esta definición operacional son el “Marketing de contenidos” y la “Alianza público - privada”. La función del marketing está asumiendo la incorporación de la responsabilidad social empresarial en la medida en que distintas fuerzas del entorno están presionando para ello. Como dice Schwalb y García, “el consumidor quiere, además, productos amigables con el medio ambiente, que cuiden su salud e integridad física, precios justos, servicios post venta disponibles, atención oportuna y equitativa de sus reclamos, y respeto de su privacidad, entre otras demandas. En suma, el consumidor espera de las empresas, en general, y del marketing en particular, un comportamiento socialmente responsable”²²³. El usuario y la sociedad en general requieren un marketing más responsable que tome en cuenta no sólo las demandas de corto plazo del consumidor, sino también y principalmente, sus intereses de largo plazo.

Para llevar a cabo la realización de los objetivos propuestos, Foskids organiza actividades con sentido de responsabilidad social, de manera en que trabajadores y usuarios puedan ser partícipes de estos eventos. Así lo afirma Ana Milena Landazábal, instructora del programa Foskids, “hicimos un proyecto llamado “Vive Colombia”, proyectos cristianos con conocimiento didáctico (...), al igual que un proyecto con el manejo y cuidado del cuerpo (...), proyectos de plastilina (...) actividad para la parte de motricidad gruesa (...), proyecto de música (...), salidas pedagógicas (...) hemos hecho tardes deportivas”²²⁴. Estos proyectos, tienen como fin complementar el desarrollo personal del niño por medio de formaciones dinámicas.

Los medios de comunicación hacen de su presencia algo importante para la organización, debido a que, gracias al marketing de contenidos, el público puede

²²³ SCHWALB HELGUERO, María Matilde y GARCÍA ARRIZABALAGA, Iñak. Dimensiones de la responsabilidad social del marketing. Revista Venezolana de Gerencia [en línea]. Venezuela: Universidad de Zulia, 2013, vol. 18, nro. 63, 6 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29028476004.pdf> ISSN: 1315-9984

²²⁴ LANDAZABAL, Ana Milena. Instructora del programa Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

enterarse de los eventos que van a ocurrir y también su proceso en el momento de su ejecución. A causa de esto, permite que los usuarios den sus opiniones acerca del hecho y puedan comentarlo, para así, evaluar y como resultado conocer si las necesidades por las que se crearon los objetivos, fueron cumplidas y que estas no vuelvan a emerger.

Instaurar un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se conoce como plan de acción a las estrategias de comunicación con objetivos establecidos, debido a que, por medio de estas, las organizaciones convienen transformar o implementar nuevos conceptos dentro y fuera de ellas. Son un medio por el cual se mantiene informado y satisfechas a todas las personas que la conforman por medio de la comunicación.

Luego de haber implementado el plan de acción, la empresa encuentra coherencia entre lo que dice y lo que hace en todas sus actividades y en diferentes ámbitos. La meta principal es poder comunicar un mensaje que logre cambiar aquellos comportamientos y construya la cultura que genere vínculos comunicativos con los públicos objetivos de la organización. La revista Dinero hace énfasis, en “entender y posicionar las ventajas de crear una imagen, tener credibilidad y reputación interna-externa coherente es la clave de la comunicación en la empresa. Las estrategias de comunicación son en parte una labor de la alta dirección, que es la que toma las decisiones sobre las transformaciones y cambios graduales de la organización”²²⁵. A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

²²⁵ FUENTES., Op. cit., p. 1.

Cuadro 7. Análisis de las entrevistas a los expertos

P8: ¿Cuentan con alguna estrategia comunicativa?	E3: "Información periódica, talleres mensuales y celebración de fechas especiales".	Uso de actividades para informar.	Marketing de contenidos
P9: ¿qué tipo de estrategia(s) de comunicación llevan a cabo o están implementando para dar a conocer este servicio?	E1: "a través de redes sociales, aunque la estamos alimentando cada vez que tenemos una actividad, la publicamos". E3: "Correo interno, impresos, talleres y actividades". E4: "Tenemos medios impresos, tenemos redes sociales, estamos trabajando material P.O.P, volantes, cargo vayas, vayas, metrolínea y el más fuerte es el voz a voz".	Creación de contenido. Uso de redes y actividades. Realización de actividades, uso de publicidad y recursos extra.	Marketing de contenidos Estrategias Medios de comunicación Pull y push

Los medios de comunicación siguen siendo prioridad al momento de crear contenidos para los diferentes públicos, esto tiene que ver con lo que se espera de la función del marketing más allá de lo que exigen las normas de cumplimiento obligatorio y los contratos de compra-venta. Tiene que ver no sólo con lo que es legal, sino también, con lo que es leal hacia la competencia y justo para el consumidor. Cabe destacar que las categorías emergentes más importantes que se presentan en esta definición operacional son el "Marketing de contenidos" y los "Medios de comunicación pull y push".

El reto que se plantean los medios, es la existencia de un usuario comprometido frente al usuario difícil de persuadir. Según Tiago y Veríssimo "todos quieren tener una estrategia en los medios sociales y aquellas organizaciones que cuenten con una estrategia digital bien definida sabrán sacar partido de la innovación digital y serán líderes en sus segmentos de mercado. Aquellas que no presten atención a estos aspectos probablemente verán amenazadas sus fuentes actuales de

facturación”.²²⁶ Estos se pueden usar para diversos fines, como forma de atención al cliente, para gestionar la reputación de la marca, adquirir clientes, para las relaciones públicas, analizar la competencia y solucionar problemas.

En la actualidad hay tantos servicios y marcas dándose a conocer en todas partes, que los consumidores simplemente no las perciben, por lo que hay que diferenciarse de la competencia. Para ello, se deben plantear acciones que cumplan todos los objetivos propuestos por la organización. Esta planificación incluye contabilizar los esfuerzos colectivos de los colaboradores implicados, asignar recursos, temas de liderazgo, analizar su mercado y su competencia.

Luego del diagnóstico, las organizaciones son las encargadas de empezar a fortalecer su responsabilidad social empresarial por medio de eventos que ayuden a posicionar su marca. Como lo es en el caso del Centro Comercial Cañaveral, puesto que hace crecer una competencia en torno a crear vivencias y así tomar lugar en este campo. Así lo afirma Natalia Mejía, coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral en Bucaramanga, “los centros comerciales por lo menos aquí en Colombia si se están tornando a hacer diferentes actividades en base a crear experiencias”²²⁷. Para diferenciarse de la competencia es imprescindible poder segmentar y personalizar la experiencia de marca de los públicos tanto internos como externos en función de lo que se conoce de ellos, por esto, es importante tener presente un plan de acción por medio de estrategias de comunicación.

Facilitar la interacción de los públicos internos y externos con la organización.

La cultura organizacional, la imagen corporativa y las estrategias de comunicación, son diferentes formas de comunicar, de lograr los objetivos que una empresa se

²²⁶ TIAGO, María Teresa y VERÍSSIMO, José Manuel. Digital marketing and social media: Why bother? Business horizons [en línea]. 2014, vol., 57, 703-708 p. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

²²⁷ MEJÍA, Natalia. Coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

propone, es por donde se puede llegar a los públicos objetivos para generar acciones y resultados. De acuerdo con Villafañe²²⁸, la imagen de una empresa es el resultado interactivo que en un amplio conjunto de comportamientos de la organización producen en la mente de sus públicos.

La imagen corporativa y la cultura organizacional son muy útiles en las empresas. Como se dijo anteriormente, se convierten en herramientas que generan valor agregado, pues crean confianza y reputación en los públicos externos e internos, los cuales se sentirán a gusto al trabajar en la empresa o comprarán el producto o servicio que vende la organización. Según Justo Villafañe “desde el punto de vista de la organización, la imagen corporativa está relacionada con las operaciones cuyo fin es crear determinadas impresiones en los públicos, siendo por tanto la imagen un reflejo de la identidad cuyo destino final es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la empresa.”²²⁹ A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

Cuadro 8. Análisis de las entrevistas a los expertos

P10: ¿Qué le aporta a la organización el implementar este tipo de programas?	E1: "La tranquilidad de que sus trabajadores puedan estar efectuando sus labores de la mejor manera". E3: "Es mejoramiento de clima organizacional y pertenencia a la institución". E4: "Educativamente hablando tiene gran nivel escolar por ejemplo en participación, concentración, manejo entre un grupo, compartir".	Buenos resultados por parte de los trabajadores. Sentido de pertenencia Un enriquecimiento educativo	Calidad laboral Cultura Organizacional Calidad del servicio
¿Por qué la clínica no los deja como hacerse notar más?	E1: "El espacio no es bastante amplio".	Infraestructura reducida	Infraestructura
¿El programa tiene algún comunicador social?	E1: "Nuestro jefe directo el coordinador de bienestar, él es comunicador social."	Cuentan con un comunicador social	Gestión comunicativa

²²⁸ VILLAFANE, Justo. Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas. Una Aproximación Gestáltica al Concepto de Imagen Corporativa. Citado de: CÁRDENAS, Ana María y GODOY DAZA, Diana Sofía. Estrategias de comunicación basado en un diagnóstico empresarial en The Natural Source [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación Social y Lenguaje. Trabajo de grado para optar por el título de comunicadora social con énfasis organizacional, 2008, 23 p. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis122.pdf>

²²⁹ *Ibíd.*, p. 55.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de enriquecimiento personal debe existir un clima que cree confianza y elimine actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Debido a las diferentes labores, el trabajador proporciona un sentido al esfuerzo que realiza y debe experimentar la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. En efecto, las categorías emergentes más importantes que se presentan en esta definición operacional son la “Cultura organizacional” y la “Calidad de servicio y laboral”.

Al hacer análisis de las necesidades de los públicos, se percibe que el usuario y el trabajador poseen una conciencia al querer realizar sus diferentes labores, y por ciertas inquietudes no pueden llevarlas a cabo. Por eso, el programa Foskids se interesa en ello, y anhela cumplir con lo que ellos requieren. Así lo afirma Luz Viviana Rodríguez Duarte, directora del programa Foskids, “es la tranquilidad de que sus trabajadores puedan estar efectuando sus labores de la mejor manera”²³⁰, como también Valentina Forero, practicante de comunicación social en la Clínica FOSCAL Internacional dice “es mejoramiento del clima organizacional y pertenencia a la institución”²³¹, todo esto gracias a la implementación del proyecto.

En otras palabras, para Aarons y Sawitzk, “un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia”²³². El entorno en el que vive el usuario y

²³⁰ RODRÍGUEZ DUARTE, Luz Viviana. Directora del programa Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

²³¹ FORERO, Valentina. Practicante de comunicación social en la FOSCAL Internacional. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

²³² AARONS, GA y SAWITZK, AC. Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. Citado por: SALAZAR ESTRADA, José Guadalupe, GUERRERO PUPO, Julio Cristóbal; MACHADO RODRÍGUEZ, Yadira Bárbara y RUBÉN CAÑEDO, Andalia. Cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En: ACIMED [en línea]. 2009, vol. 20, nro. 4, 5 p. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

trabaja el colaborador, es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza.

Existen empresas que elaboran nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto es indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que lleve a la confianza y optimismo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el empleo intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de creación del conocimiento y socialización.

Planear un calendario para llevar a cabo las diferentes actividades. De acuerdo a la implementación de las herramientas escogidas para conocer los conceptos y las posturas tanto de los empleados como de los usuarios de la organización, se concluyen las respuestas de los públicos y se concretan con las alternativas de solución que dan paso a las actividades que se toman en cuenta para dar fin a los problemas que perjudican a la empresa.

La cultura organizacional juega aquí un papel importante, debido a que ayuda crear un calendario y así guiar las actividades diarias de los trabajadores para alcanzar las metas planteadas, llevándolos a ser efectivas y eficientes frente a las necesidades de la organización y de los usuarios. Para Cárdenas y Godoy, “la definición de las tareas, sería una estrategia comunicacional interna de la organización, la cual facilitará a los empleados mantenerse informados de las actividades que realizan sus compañeros, para que no sean repetitivas ni se genere pérdida de tiempo”²³³. A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

²³³ CÁRDENAS y GODOY. Op. Cit., p. 95.

Cuadro 9. Análisis de las entrevistas a los expertos

E1: "nosotros cada mes planeamos ¿por qué yo no lo hago en el año? porque las situaciones pueden variar".	Las actividades se planean cada mes según la población.	Público interno
E2: "sí claro, nosotros manejamos una rutina, y al año un cronograma mes a mes".	Manejan actividades establecidas mes a mes.	Planeación de cronograma
E3: "Sí".	Si cuentan con un cronograma establecido.	Pedagogía
E4: "cada una de las atracciones tiene un rol específico, que está con un guión".	Las actividades ya están programadas	Planeación de cronograma
E5: "bajo esas fechas comerciales nosotros nos regimos y hacemos esas actividades	Cronograma ligado a las celebraciones anuales	Cronograma

Para la implementación de las diferentes estrategias de comunicación en la organización se debe llevar un plan de acción, más conocido como un cronograma de actividades, en donde se plantee todo lo que se desee aplicar durante un tiempo estipulado. En este caso, las categorías emergentes más importantes que se presentan en esta definición operacional son la "Planeación de cronograma" y el "Público interno".

Según Paola Díaz, directora de Project Management For Development Organizations, "la primera información necesaria para este paso viene de la Estructura de Desglose del Trabajo que tiene todas las actividades identificadas para el proyecto. La calidad y cumplimiento de la Estructura de Desglose del Trabajo determinará la calidad del cronograma, y este es un buen momento para que el equipo del proyecto revise si todas las actividades del proyecto están definidas"²³⁴.

²³⁴ DÍAZ, Paola. Gestión del Cronograma del Proyecto [en línea]. 2009, 5 p. Disponible en: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000831/PM4DEV.2.pdf>

Un cronograma se crea utilizando un método de estimación de consenso dirigido por las personas que harán el trabajo, cada fecha es estimada, y si no tienen el apoyo de las personas que van a realizar el trabajo, el cronograma será impreciso.

Una vez que un cronograma se establece, quien lidere el proyecto es responsable de monitorear el progreso y de revisar los estimados del cronograma de ser necesario. Esto tiene que ser realizado consultando a los miembros del equipo del programa que realizan el trabajo. También procede la toma de decisiones que afectan el presupuesto, el alcance y cronograma. Es esencial para el líder del proyecto mantener a todos los involucrados informados del estado actual del cronograma.

Para conocer acerca de las actividades de Foskids, Luz Viviana Rodríguez Duarte, directora del programa Foskids, comparte “nosotros cada mes planeamos ¿por qué yo no lo hago en el año? porque las situaciones pueden variar”²³⁵. También Ana Milena Landazábal, instructora del programa Foskids, dice “sí claro, nosotros manejamos una rutina, y al año un cronograma mes a mes”²³⁶. Los cambios al cronograma se realizan mediante acuerdos, cambiando el inicio y fin de las actividades, reemplazando recursos de tal manera que algunas puedan ser terminadas antes de lo planificado y moviéndolas hasta que el proyecto tenga un nuevo cronograma que alcance así las fechas correspondientes.

Emplear canales de comunicación como redes sociales, página web, medios, entre otros, para brindar información acerca de las actividades que se vayan a realizar. La comunicación es una dimensión fundamental de la cultura, pero también es entendida como una herramienta, cuyo objetivo es agregar valor a la vida, al mundo real, entre otros. Como según indica Cárdenas y Godoy²³⁷, esta es

²³⁵RODRÍGUEZ DUARTE, Luz Viviana. Directora del programa Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

²³⁶LANDAZABAL, Ana Milena. Instructora del programa Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

²³⁷CÁRDENAS y GODOY. Op. cit., p. 17.

una habilidad que nos permite transmitir información verbal y no verbal, es decir, mediante palabras o mediante gestos y acciones.

La publicidad también es importante para las organizaciones, debido a que, de la comunicación y de sus empleados, se pueden dar a conocer sus servicios. En el momento en que entran al mercado, comienza una competencia con otras marcas y la estrategia de comunicación publicitaria, mostrará su influencia de acuerdo a los medios y a las herramientas utilizadas para persuadir a los públicos, y hacer que estos nuevos posibles usuarios conozcan y adquieran el servicio. A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

Cuadro 10. Análisis de las entrevistas a los expertos

P12: ¿Qué medios o canales (virtuales o físicos) utiliza y ha utilizado la organización para dar a conocer este servicio con sus públicos?	E1: "Por Vanguardia el periódico local y redes sociales". E4: "Vanguardia, periódico QHubo, en el periódico QHubo tenemos ahorita una promoción de entre semana".	Utilizan diferentes medios para hacer reconocer Foskids. Para reconocer Divercity, utilizan diferentes medios.	Medios de comunicación push y pull Medios de comunicación push y pull
P13: ¿Y cuál de estos medios ha resultado más eficiente?	E1: "Redes sociales, definitivamente es más efectivo". E2: "hemos visto que el Instagram llama más público que el Facebook y el Twitter". E4: "puede ser el tema de redes, pero el voz a voz es muy importante aquí". E5: "nuestro mix hace la eficiencia en general (...) dependiendo de mi objetivo todos los medios son eficientes en su ámbito.	Las redes sociales son de fácil acceso y es interactivo. La red social que atrae más personas es instagram. El voz a voz es la clave para Divercity. Cada medio es eficiente a la hora de informar al público al que se dirige	Interacción digital Interacción digital Medios de comunicación push y pull Distribución push

El cambio que ha experimentado la publicidad se manifiesta tanto narrativa como formalmente. Por una parte, su discurso centra valores añadidos frente a las características del producto de la publicidad tradicional. Por otra, las redes sociales han permitido la interactividad y participación dinámica de los potenciales usuarios. A su vez, las categorías emergentes más importantes que se presentan en esta definición operacional son los “Medios de comunicación push y pull” y la “Interacción digital”.

A causa de esto, el ámbito de la publicidad encontró una herramienta para ampliar sus ventas y expandir su mercado. Por esto, ha llegado a insertarse rápida y eficazmente en estas redes, mediante la realización de perfiles oficiales de marca, los cuales encuentran en estas plataformas un modo eficiente de aproximarse a clientes potenciales. A partir de ello, el objetivo de la publicidad ha sido persuadir clientes con la finalidad de que consuman el producto o servicio anunciado. El discurso publicitario mostraba las características básicas del objeto y sus atributos propios. Sin embargo, esta narrativa ha ido evolucionando hasta la actualidad, en donde predomina un discurso centrado en la venta de emociones y experiencias.

Así lo afirma Alcaide, “no se puede crear una relación emocional con los clientes si no existe la correcta y adecuada comunicación. Esta realidad contrasta con una característica muy bien estudiada en la sociedad moderna: la escasa influencia que tienden a tener los medios de comunicación masivos en los comportamientos de los consumidores y usuarios, además de que dichos medios no son eficaces cuando se trata de crear un vínculo emocional duradero. Esto último sólo se logra mediante la comunicación directa y personalizada, uno-a-uno, entre la organización y sus clientes”²³⁸. De esta forma, es importante conocer las opiniones de los públicos externos a quienes se dirige la organización.

²³⁸ ALCAIDE CASADO, Juan Carlos. Fidelización de clientes. Citado por MARTÍNEZ RODRIGO, Estrella y SÁNCHEZ MARTÍN, Lourdes. Publicidad en internet: nuevas vinculaciones en las redes sociales. En: Revista de Comunicación Vivat Academia [en línea]. España: Universidad de Granada, 2011, 7 p. Disponible en: <http://vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/73/879> ISSN: 1575-2844

También como señala Lomas, “con la publicidad se crean ilusiones, se muestran estilos de vida o experiencias deseables y, al mismo tiempo, se crean hábitos de consumo”²³⁹. La publicidad ya no habla solamente del producto, sino también del universo, del potencial consumidor, debido a que recurre al imaginario colectivo y a valores deseados y un tanto inalcanzables. Arroyo y Mamic confirman que la publicidad “se trata de una práctica significativa cuyo poder reside en su capacidad para producir y reproducir el sentido de una cultura”²⁴⁰. Aun así, es una herramienta necesaria al querer comunicar el sentido de la organización, ya sean también servicios o productos, para que los usuarios o clientes tengan presente la imagen de la organización.

En conclusión, al iniciar el capítulo de estrategias de comunicación, se menciona que es una herramienta que busca agrupar recursos de la organización consecuente a los objetivos, ya que organiza las potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la empresa para orientarlas hacia intereses comunes, estas serán de total soporte para la estructuración de una estrategia y para apoyar a el objeto de estudio.

Estructurar las estrategias de comunicación requieren de un procedimiento profundizado en análisis y diagnósticos hacia la organización. Tomando como base el diseño de las estrategias, que consiste en impresionar al público al que se quiere dirigir por medio de un plan, y así lograr la vinculación de todos hacia la misma dirección. A causa de esto, nos permite indagar acerca de las necesidades que tienen los usuarios externos e internos y poder sustituirlas, lo que hará que se relacionen aún más.

²³⁹ LOMAS, Carlos. La seducción de los objetos y la identidad de los sujetos: el discurso de la publicidad. Citado por MARTÍNEZ RODRIGO, Estrella y SÁNCHEZ MARTÍN, Lourdes. Publicidad en internet: nuevas vinculaciones en las redes sociales. En: Revista de Comunicación Vivat Academia [en línea]. España: Universidad de Granada, 2011, 3 p. Disponible en: <http://vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/73/879> ISSN: 1575-2844

²⁴⁰ ARROYO ALMARAZ, Isidoro. y MAMIC, Lilia Ivana. Valores occidentales en el discurso publicitario audiovisual argentino. Citado por MARTÍNEZ RODRIGO, Estrella y SÁNCHEZ MARTÍN, Lourdes. Publicidad en internet: nuevas vinculaciones en las redes sociales. En: Revista de Comunicación Vivat Academia [en línea]. España: Universidad de Granada, 2011, 3 p. Disponible en: <http://vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/73/879> ISSN: 1575-2844

Continúa con el análisis de las necesidades de los públicos, debido a que es una herramienta que nos permite indagar las dificultades y necesidades que pueda presentar el público de una organización, en donde se pueden encontrar factores cualitativos y cuantitativos susceptibles de ser caracterizados, medidos y transformados en variables de intervención comunicacional. A partir de esto, se tienen en cuenta una serie de objetivos para seguir con el refuerzo de la organización.

Consecuente a esto, se requiere instaurar un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos, por medio de esto, la empresa encuentra coherencia entre lo que dice y lo que hace en todas sus actividades y en diferentes ámbitos. El objetivo es lograr comunicar un mensaje que cambie comportamientos y construya la cultura que genere vínculos comunicativos con los públicos objetivos de la organización.

A partir de esto, con el cumplimiento del debido procedimiento, se tiende a facilitar la interacción de los públicos internos y externos con la organización, en este caso, la imagen corporativa y la cultura organizacional son muy útiles en las empresas, puesto que se convierten en herramientas que generan valor agregado, debido a que crean confianza y reputación en los públicos, los cuales se sentirán a gusto al trabajar en la empresa o comprarán el producto o servicio que vende la organización.

Teniendo en cuenta la implementación de las herramientas escogidas para conocer los conceptos y las posturas tanto de los empleados como de los usuarios de la organización, se planea un calendario para los diferentes eventos en donde se concluyen las respuestas de los públicos y se concretan con las alternativas de solución que dan paso a las actividades que se toman en cuenta para dar fin a los problemas que perjudican a la empresa. Luego de analizar las estrategias de comunicación, se da paso al siguiente capítulo correspondiente a la imagen corporativa de la organización.

2.2 IMAGEN CORPORATIVA

Para las organizaciones mantenerse dentro de un mercado competidor es lo primordial, y para ello, se necesita un esfuerzo para mantener e invertir en dos características intangibles que nacen con la creación de la organización, la identidad y la imagen corporativa, estos elementos van de la mano y le permiten ser reconocidos o en el mejor de los casos ser preferidos por el público.

Justo Villafañe, catedrático de comunicación audiovisual y publicidad, define la identidad corporativa como “el *ser* de la empresa, su esencia (...) un carácter que le confiere unicidad y permanencia”²⁴¹, es decir, la identidad es la característica biológica que no se puede modificar en una organización y que a su vez le permite una diferencia entre el mercado en el que se ubica, partiendo de tres componentes que le ayudan a definirse: su historia, su cultura y su proyección empresarial.

Mientras que la identidad es el ser de la organización, la imagen es la proyección acertada de esta hacia el público, Villafañe la define como, “la integración en la mente de todos sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”²⁴², sobre la anterior definición podemos desplegar que la asertividad de una imagen en el mercado está en manos del público, debido a que esta se construye en sus mentes y la empresa solo puede reforzar esta imagen con acciones que impacten.

Pese a que la imagen es un recurso intangible, es de gran valor, debido a que hoy en día una imagen positiva puede proporcionar el éxito a la organización, sin embargo, la imagen es algo sutil del cual las empresas no tienen un control estable, pero como se dijo anteriormente, esta se refuerza con las acciones de la empresa, por esta razón una de las variables de investigación es la imagen corporativa y en

²⁴¹ VILLAFANE, Justo. Gestión profesional de la imagen corporativa [en línea]. España: 1999, 17 - 18 p. Disponible en: <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/identidad-imagen-y-cultura-organizacional.pdf>

²⁴² *Ibid.*, p. 30.

esta parte veremos cómo Foskids, siendo una estrategia de la Clínica FOSCAL Internacional, refuerza la imagen de la organización, para ello, se analizaron las entrevistas, los sondeos y el DOFA implementados como herramientas de recolección de información en imagen corporativa.

2.2.1 Reconocer una imagen corporativa adecuada. Durante el progreso de una empresa, se va construyendo una imagen corporativa sobre la misma, pero definir imagen corporativa puede ser en ocasiones muy subjetivo, debido a que la imagen de una organización depende del público al que va dirigido, al igual que los productos que son creados por esta. Por eso Teresa Pintado y Joaquín Sánchez definen la imagen corporativa como, “una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes en la compañía; cada uno de estos atributos puede variar y puede o no coincidir que los atributos de dicho individuo”²⁴³. La imagen de una organización que se construye en la mente de las personas es totalmente distinta, debido a que cada persona conoce o crea un acercamiento con la empresa en momentos diferentes, obteniendo una impresión distinta.

Este recurso intangible le da la posibilidad a las compañías de mantenerse y avanzar en el mercado que se desempeñen, al igual que les permite abrir sus catálogos a nuevas posibilidades de venta. Para conseguir una imagen corporativa apropiada tanto para los públicos internos como externos, es necesario que haya una afinidad entre lo que la organización dice que hace y lo que en realidad hace. En esta definición operacional de la variable de imagen corporativa, se tuvo en

²⁴³ SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín y PINTO BLANCO, Teresa. Imagen Corporativa. Influencia en la Gestión Empresarial [en línea]. España: ESIC EDITORIAL, 2009, 18 p. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=O2hVVxHY9ecC&oi=fnd&pg=PA15&dq=una+evocaci%C3%B3n+o+representaci%C3%B3n+mental+que+conforma+cada+individuo,+formada+por+un+c%C3%BAmulo+de+atributos+referentes+en+la+compa%C3%B1%C3%ADa%3B+cada+uno+de+estos+atributos+puede+variar+y+puede+o+no+coincidir+que+los+atributos+de+dicho+individuo&ots=K7EX5RFL9C&sig=oy8WCYh7rofHbpFbTcJfqSL0bvk#v=onepage&q=una%20evocaci%C3%B3n%20o%20representaci%C3%B3n%20mental%20que%20conforma%20cada%20individuo%2C%20formada%20por%20un%20c%C3%BAmulo%20de%20atributos%20referentes%20en%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%3B%20cada%20uno%20de%20estos%20atributos%20puede%20variar%20y%20puede%20o%20no%20coincidir%20que%20los%20atributos%20de%20dicho%20individuo&f=false> ISBN: 978-84-7356-594-3

cuenta la siguiente pregunta respondida por cada uno de los expertos que laboran en el programa Foskids, ¿qué cambios haría en los contenidos del programa para hacer más amena y mejorar la imagen de este?

Cuadro 11. Análisis de las entrevistas a los expertos

P16: ¿Qué cambios haría en los contenidos de programa para hacer más amena y mejorar la imagen de este?	E1: "yo haría cambios más en la parte logística".	Un cronograma de actividades de manera dinámica y ordenada.	Planeación de cronograma
	E2: "He propuesto que se ponga un letrero en donde diga "Guardería Foskids".	Un letrero que contenga el nombre y el servicio para no ser confundido.	Responsabilidad social empresarial
	E2: "haya una flecha indicando dónde queda el lugar junto a un personaje".	Una señalización que ubique a los clientes.	Identidad
	E3: "estrategias para que el público interno se apropie de los procesos que maneja la Clínica".	Estrategias de concientización.	Planeación estratégica
	E3: "Estrategia que plantee una separación en el imaginario colectivo de algunas instituciones que no son propias de nuestra organización".	Estrategias de reconocimiento.	Planeación estratégica
	E4: "es una marca que es bien dinámica y que de alguna manera va cambiando permanentemente en la medida que cambiamos de públicos".	Adaptan las diferentes actividades dependiendo al lugar al que vayan.	Pedagogía

Es claro que para la planeación de un proyecto se deben plantear unos objetivos y unas acciones estratégicas que aporten de manera eficiente al desarrollo del proyecto, al igual que el cumplimiento de dichos objetivos, lo mismo pasa con Foskids, al ser una Guardería que se encuentra ubicado en el interior de una Clínica, que no tiene una infraestructura lo suficientemente amplia, al igual que no cuenta

con la participación de muchos encargados, pero el objetivo de la Clínica con este proyecto está basado en generar una buena relación con sus públicos. Por otro lado, se encuentra una problemática relacionada con el acceso a los cambios necesarios de Foskids, pues al permitirse, la Clínica FOSCAL Internacional corre el riesgo de perder su razón que es ser un centro de salud.

Luz Viviana Rodríguez Duarte, directora del programa Foskids, comenta que, “haría cambios más en la parte logística”²⁴⁴, al igual que su compañera Ana Milena Landazábal, instructora del programa Foskids, quien adiciona que, “he propuesto un letrero que diga Guardería Foskids”²⁴⁵, puesto que a veces el lugar es confundido o lo relacionan con el área de pediatría. Si se mira de manera detallada, Foskids es una planeación estratégica de la Clínica FOSCAL Internacional que crea en sus trabajadores un sentido de identidad con la organización, al igual que hace que ellos se sientan importantes para esta, lo cual aporta mucho al recurso de imagen corporativa.

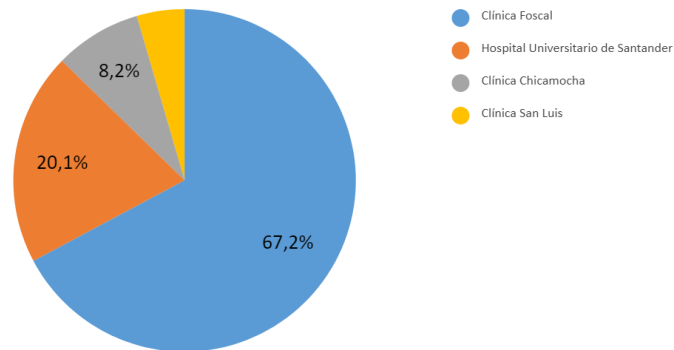
Dentro de las entrevistas realizadas se puede destacar dos categorías en particular: “Planeación estratégica” y “Responsabilidad Social Empresarial”, las cuales se ven implementadas en proyectos que en muchas ocasiones suelen ser una alternativa de responsabilidad social para las organizaciones, ya que estas ideas generan un reconocimiento de la imagen y la identidad de una organización haciendo que crezca y se genere un buen pensamiento de la empresa. Foskids funciona de igual manera para la Clínica FOSCAL Internacional, pues es una estrategia de responsabilidad social de la Clínica que permite implementar un servicio de Guardería para sus stakeholders con el fin de mejorar el ambiente corporativo. Por otro lado, en el sondeo que se realizó al público interno y externo se incluyó una pregunta que está relacionada con la identificación de la imagen de la Clínica FOSCAL Internacional.

²⁴⁴ RODRÍGUEZ DUARTE, Luz Viviana. Directora del programa Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

²⁴⁵ LANDAZABAL, Ana Milena. Instructora del programa Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

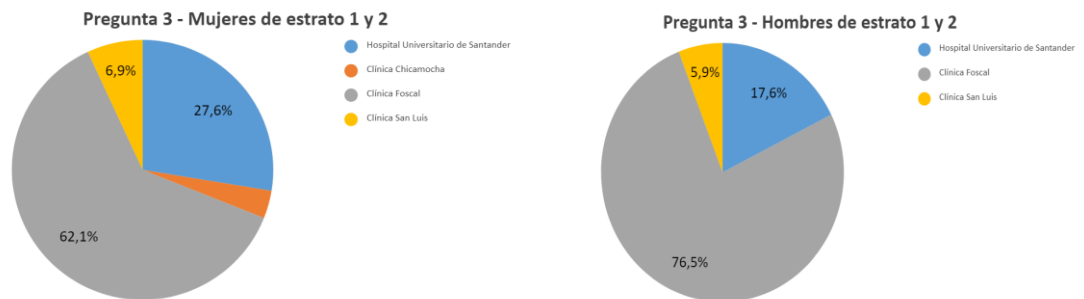
Figura 22. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos

¿Cuál de estos logos considera que pertenece a la clínica Foscal?



Gráfica n°1 indica la respuesta del público externo en general a la pregunta ¿Cuál de estos logos considera que pertenece a la Clínica FOSCAL? Como se puede evidenciar en la gráfica, existe un porcentaje de 67,2%, lo que indica que 164 personas de las 300 sondeadas del público externo reconocieron el logo de la Clínica FOSCAL frente a los otros logos de clínicas y hospitales de Bucaramanga. Por otro lado, existe un 20,1%, que equivale a 49 personas del público externo que relaciona a la Clínica FOSCAL con el logo del Hospital Universitario de Santander.

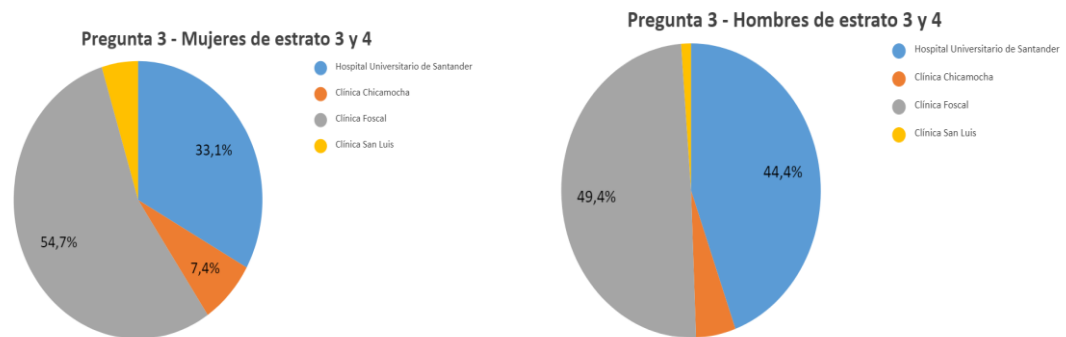
Figura 23. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n° 2 indica la respuesta de hombres y mujeres del público externo que residen en lugares de la ciudad de estratos entre 1 y 2 en respuesta a la pregunta ¿Cuál de estos logos considera que pertenece a la Clínica FOSCAL? La gráfica de las mujeres demuestra que un 62,1% que viven en estratos 1 y 2 tienen claro cuál es el logo de la Clínica FOSCAL, sin embargo, un 6,9% lo confundió con

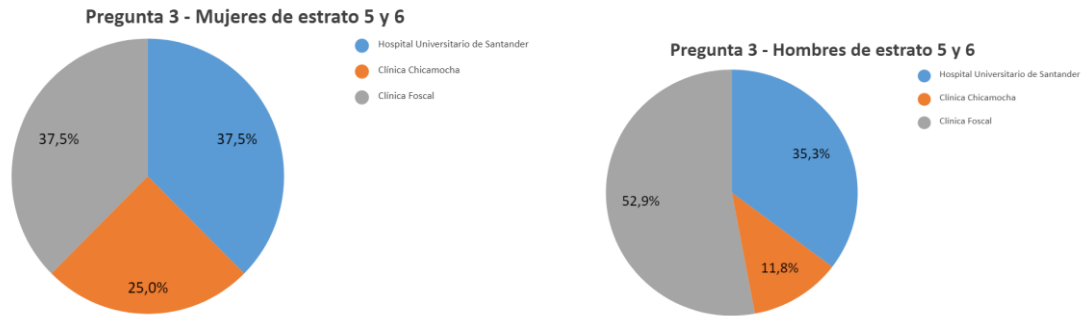
el logo del Hospital Universitario de Santander. Por otro lado, en la gráfica de los hombres se puede percibir un porcentaje más elevado de un 76,5% que reconoce el logo de la Clínica FOSCAL, y se evidencia que un 5,9% termina confundiendo el logo de la FOSCAL con el del Hospital Universitario de Santander.

Figura 24. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



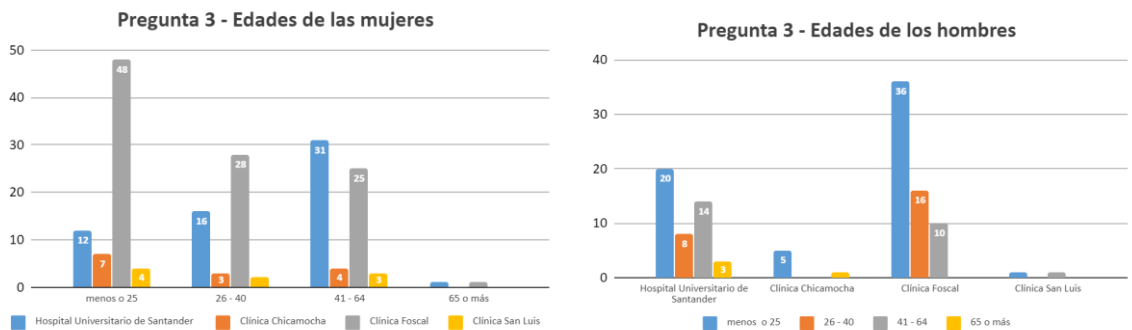
Gráfica n°3 indica la respuesta de hombres y mujeres del público externo que residen en lugares de la ciudad de estratos entre 3 y 4 en respuesta a la pregunta ¿Cuál de estos logos considera que pertenece a la Clínica FOSCAL? La gráfica muestra que un 54,7% de las mujeres de estrato 3 y 4 conocen el logo de la Clínica FOSCAL, este porcentaje es seguido por un 33,1% en el que indica que las mujeres de este mismo estrato confunden el logo de la Clínica FOSCAL con el del Hospital Universitario de Santander. Por otro lado, la gráfica de los hombres evidencia un conocimiento del logo de la FOSCAL en un 49,9% de la población masculina encuestada, posterior a ello, existe un 44,4% que señala que existe una confusión del logo de la Clínica FOSCAL con el del Hospital Universitario de Santander.

Figura 25. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n°4 indica la respuesta de hombres y mujeres del público externo que residen en lugares de la ciudad de estratos entre 5 y 6 en respuesta a la pregunta ¿Cuál de estos logos considera que pertenece a la Clínica FOSCAL? Dentro de la gráfica de mujeres se puede observar que el 37,5% del público encuestado tiene claro el logo que identifica a la FOSCAL, sin embargo, la gráfica también demuestra que existe un porcentaje igual al anterior en el que las participantes asocian el logo de la Clínica FOSCAL, con el logo del Hospital Universitario de Santander. Por otro lado, podemos ver la gráfica de los hombres que nos indica que un 52,9% conocen con exactitud el logo de la FOSCAL y que un 35,3% lo relacionan con el del Hospital Universitario de Santander. Las siguientes gráficas clasifican en rangos de edades a las 300 personas del público externo que fueron encuestadas.

Figura 26. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica n°5 indica las respuestas de hombres y mujeres entre las diferentes edades del público externo, en respuesta la pregunta, ¿Cuál de estos logos considera que pertenece a la Clínica FOSCAL? Al hacer una comparación de ambas gráficas que clasifican a los encuestados en edades y en sexo, se puede evidenciar como el rango de edad que predomina en las mujeres es el de menores o de 25 años quienes responden correctamente a la pregunta, pero por el contrario, se puede observar que, en el rango de edad de mujeres entre los 41 y 64 años, la barra que predomina es la de la opción del Hospital Universitario de Santander.

En cuanto a la gráfica de los hombres, se demuestra que el logo de la Clínica FOSCAL es reconocida por las personas menores o igual a 25 años, seguidas por las de 26 a 40 y las de 41 a 64 años. Posterior a esto, los hombres menores o igual a 25 años, son quienes confunden el logo de la Clínica FOSCAL con el del Hospital Universitario de Santander, seguido por las personas entre 41 y 64 años.

Por otro lado, se realizó un sondeo interno del cual los trabajadores sin importar el sexo, las edades y los estratos, tienen claro la imagen de la organización, a lo cual las gráficas indican un 100% en la tabulación de la pregunta ¿Cuál de estos logos considera que pertenece a la Clínica FOSCAL? Lo que evidencia un buen trabajo de identidad e imagen por parte de la organización de manera interna con sus colaboradores.

En conclusión, existe una asociación entre los logos de la Clínica FOSCAL y el Hospital Universitario de Santander, debido a que en las gráficas sobresale los porcentajes entre ambas opciones de respuesta, y que en ocasiones el porcentaje de la opción del Hospital Universitario de Santander supera el porcentaje de la opción de la Clínica FOSCAL, lo que lleva a definir que la imagen de la organización no es clara en el público externo y que existe una asimilación entre ambos logos, lo cual, puede afectar la imagen de la Clínica FOSCAL dentro de la población bumanguesa.

Clara Inés García, comunicadora organizacional, afirma que “lograr una percepción favorable de los públicos en relación con la RSC de una organización resulta más complejo que el posicionamiento de una marca visual que, por cuenta de la repetición en medios masivos y otras estrategias de marketing y publicidad, pretenden lograr la anhelada recordación que conlleve influenciar en la decisión de compra”²⁴⁶, crear una buena imagen corporativa en la mente de los usuarios puede ser en ocasiones un verdadero reto para la empresa, por ello, se suele acudir a proyectos de responsabilidad social que apoye y refuerce la imagen que las organizaciones quieren proyectar a sus stakeholders.

Todos los proyectos deben ir direccionados a ambos públicos, tanto externos como internos, ya que se debe tener en cuenta que los colaboradores son la base de la pirámide, Pucheta Martínez, comenta los puntos que se deben tener en cuenta para que un proyecto de responsabilidad social se convierta al mismo tiempo en una estrategia corporativa. “Para que la RSC represente plenamente una estrategia social capaz de generar ventajas competitivas, será necesario que se encuentre integrada en la estrategia global de la empresa, la complemente y, por ende, se recoja en el ámbito interno”²⁴⁷, para ello las organizaciones deben mantener una amplia comunicación con sus públicos.

Por eso dentro del plan de negocio y gestión de procesos de una organización deben estar vinculadas las estrategias, con el fin de generar una solución o una alternativa que permita el reconocimiento de esta frente a sus públicos. Por este motivo, Clara Inés García, comenta que, “si las organizaciones entienden la RSC como parte del modelo de negocio y estrategia corporativa que se manifiesta explícitamente en planes estratégicos, políticas, modelos de gestión e indicadores,

²⁴⁶ VILLAMIZAR GARCÍA, Clara Inés. La responsabilidad social como sello diferenciador de la identidad cooperativa. Impacto de la gestión comunicacional en la imagen de los asociados en una cooperativa líder del país [en línea]. Colombia: 6 p. Disponible en: https://www.javeriana.edu.co/unesco/humanidadesDigitales/ponencias/pdf/IV_52.pdf

²⁴⁷ PUCHETA MARTÍNEZ, M. C., *et al.* Información y comunicación de la RSC. Citado por: VILLAMIZAR GARCÍA, Clara Inés. La responsabilidad social como sello diferenciador de la identidad cooperativa. Impacto de la gestión comunicacional en la imagen de los asociados en una cooperativa líder del país [en línea]. Colombia: 6 p. Disponible en: https://www.javeriana.edu.co/unesco/humanidadesDigitales/ponencias/pdf/IV_52.pdf

el rol de la comunicación se amplía para de su rol mediático a uno estratégico que propenda por una coherencia entre la identidad y la imagen corporativa y se comprenda en todos los públicos la gestión socialmente responsable desde una lógica que exige mayor interacción y relacionamiento”²⁴⁸, lo que define que toda organización debe relacionar sus políticas y modelos de gestión con la responsabilidad social, para tener una coherencia entre lo que se hace y lo que se dice. Foskids como proyecto de responsabilidad social de la Clínica FOSCAL Internacional puede ser un impulsador de la imagen de la organización, pero todo ello depende de la posición que se le asigna en las políticas y gestiones operacionales de la compañía.

2.2.2 Elaboración de un plan de estrategias comunicativas para los públicos del sector. En las sociedades actuales existe una evolución en la transmisión de información tanto en el contenido, como en la inmediatez y el medio por el cual esta es transferida. Evolución que ha sido de mucho beneficio para las personas como para las organizaciones, estos nuevos mecanismos de comunicación les permite mantener una presencia social desarrollando estrategias de comunicación que influyen sobre los ciudadanos y ciertos poderes públicos.

Toda organización que trabaje de manera transparente se rige bajo un sistema de gestión que permite una comunicación bidireccional entre la organización y cada uno de sus públicos, para poder orientar su información a ellos con la satisfacción de que no tiene ningún tipo de interferencia (malas interpretaciones), es necesario generar mecanismos o estrategias comunicativas que contribuyan a dicho fin. Para John Mario Rodríguez, trabajador social, “las estrategias comunicativas al interior de la organización, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad de su contexto. Uno de los objetivos estratégicos que cumple la comunicación es el aumentar la

²⁴⁸ VILLAMIZAR GARCÍA, Op. cit., p. 5.

productividad, ya sea eliminando los dobles procesos, asegurando el envío de información en tiempo y forma o mejorando el clima interno”²⁴⁹, lo anterior define en cómo las estrategias comunicativas son una herramienta eficiente para volver más amenos los procesos que se realizan dentro de una institución.

Dentro de las entrevistas a profundidad que se realizaron a expertos, se incluyó una pregunta que da un ideal sobre qué estrategias comunicativas están implementando en la actualidad las empresas para posicionarse en un mercado competidor.

Cuadro 12. Análisis de las entrevistas a los expertos

P17: ¿Cómo ha sido el posicionamiento del programa en Bucaramanga?	E2: "No es muy reconocido el programa, ya que Foskids se da a conocer por los mismos empleados, y ya por medio de las redes sociales que hemos manejado".	No es reconocido debido a la poca gestión que se ha hecho.	Demanda interna y externa
	E2: "damos a conocer por voz a voz lo que es el programa".	Uso del voz a voz para el reconocimiento.	Distribución push
¿Cómo ha sido la acogida del proyecto en Bucaramanga?	E4: "Buenísima, por ejemplo hoy tenemos lleno totalmente, mañana estará lleno total".	Diversity se posiciona en Bucaramanga.	Identidad

En toda organización existe una demanda tanto interna como externa sobre algún producto o servicio, que a su vez permite a las instituciones mantenerse firme en el mercado. Las empresas son un circuito de procesos que se complementan entre sí. En este caso, la Clínica FOSCAL Internacional incluye en su gestión de procesos a Foskids con el fin de complementar de manera adecuada y eficaz la labor de sus colaboradores, satisfaciendo de esta manera una necesidad de sus públicos.

²⁴⁹ MEJÍA LOPERA, Carolina y RODRÍGUEZ MONSALVE, John Mario. La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional: perspectiva desde el trabajo social [en línea]. Colombia: Universidad de Antioquia, Facultad de ciencias sociales y humanas, Departamento de trabajo social, 2005. Disponible en: <https://es.slideshare.net/garryjimenezjuarez/comunicacion-elementofortalecimientoorganizacional-34523010>

Luz Viviana Rodríguez Duarte, directora del programa Foskids, comenta que, “no es muy reconocido el programa ya que Foskids se da a conocer por los mismos empleados, y ya por medio de las redes sociales que hemos manejado”²⁵⁰, la estrategia comunicativa que se está ejerciendo está basada en la transmisión de información por medio del voz a voz en el que los mismos usuarios dan a conocer sobre Foskids a su círculo social, pero por otro lado, se hace el uso de las redes sociales, herramienta en la que se sube el contenido general de las actividades que realiza Foskids.

Como se puede evidenciar, las categorías predominantes son: “Demanda interna y externa”, “Distribución push” y la “Identidad”. Como se dijo anteriormente, si una organización cuenta con un sistema de gestión abierto, su comunicación también debe serlo, y las estrategias comunicativas que se planeen dentro de esta deben ir direccionadas a presentar la información que los usuarios necesitan para estar informados. Sin embargo, el mismo público a partir de sus experiencias crea un sistema de distribución de la información conocido como distribución push.

La distribución push como lo define Joseline Jraiche y Marieli Rodríguez, comunicadoras sociales, “son las ventas personales potentes y publicidad industrial para persuadir a un mayorista o un detallista con el objetivo de que venda su mercancía. A su vez, el mayorista debe empujar o push la mercancía hacía delante y persuadir al detallista a que la maneje²⁵¹”, esta definición encaja con la labor que realizan en la Guardería Foskids, pues sus encargados manejan las redes sociales creando contenido de este, con el fin de que la información sea distribuida hacía todos los públicos de la organización, empujando así el canal. Actualmente todas las empresas requieren de una estrategia de comunicaciones sólida que le permita crear una imagen reconocida y dirigida a todos los públicos de la organización, con

²⁵⁰RODRÍGUEZ DUARTE, Luz Viviana Rodríguez Duarte. Directora del programa Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

²⁵¹ JRAICHE, Joseline y RODRÍGUEZ, Marieli. Estrategias de comunicación integradas de marketing para el sector calzado. Caso: Merú Foot Wear [en línea]. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de humanidades y educación, 2012, 32 p. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3974.pdf>

el fin de mejorar las comunicaciones internas y externas para el desarrollo empresarial.

2.2.3 Proyección de objetivos claves sobre la responsabilidad social empresarial de la organización. La visión de una organización está constituida por una serie de objetivos que ayudan a que los colaboradores de una organización sepa hacia donde esta se proyecta. Las ventajas de establecer objetivos desde el principio de una acción, hace más amena llegar a la finalidad que se quiere conseguir. Dentro del plan de negocio de una organización debe estar incluido la responsabilidad social, lo que conlleva a una planeación de objetivos, definir qué se quiere lograr con dichos proyectos, cómo se van a lograr y para qué se quiere lograr.

Previo a los nuevos mecanismos de trabajo de una organización, las empresas solían basarse en que los objetivos de las organizaciones eran fijados para lograr un beneficio en particular, el cual se enfocaba en maximizar las ventas, pasando por encima de un beneficio común, pero con el paso del tiempo, estas mismas han tenido que considerar una amplitud a sus objetivos principales en los cuales se pudiera integrar a los públicos que conforman y rodean la organización. Por este motivo, Idrovo afirma que, “hoy, estos objetivos se deben establecer no solo buscando el bienestar de los dueños o accionistas, sino que se debe pensar en el beneficio de toda la sociedad en la cual se desarrolla la actividad económica, incluyendo para ello aspectos que antes no se tenían en cuenta, como son: el medio ambiente, la sostenibilidad, las relaciones laborales, los derechos humanos, entre otros”²⁵². A lo que las empresas deben apuntar son aquellos temas que en un determinado tiempo no se tenían en cuenta, pero que están empezando a tomar valor.

²⁵² IDROVO, I. Programa piloto de “Responsabilidad Social Empresarial” y gestión sustentable en empresas del Ecuador. Citado por: ÁLVAREZ OSORIO, Martha Cecilia y VARGAS ARENAS, Ronald Ariel. Beneficios que trae para las empresas la incorporación de la RSE en sus objetivos corporativos: caso colombiano [en línea]. Colombia:, Universidad de Antioquia., 2011, 61 p. Disponible en: <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/14629/12785>

Cuadro 13. Análisis de las entrevistas a los expertos

P18: ¿Cómo el programa maneja la responsabilidad social empresarial para mejorar la imagen corporativa?	E1: "no solamente estamos favoreciendo al niño sino a su entorno familiar".	(En el programa Foskids se interesan por el bienestar y la calidad humana de las personas.	Estabilidad social
	E2: "Nosotros tenemos diversos horarios (...), la forma de pago".	A partir de facilidades de pago y de horarios convenientes.	Propuesta de valor
¿Cómo Divercity manejan la responsabilidad social empresarial de para mejorar la imagen corporativa de Neomundo?	E4: "nosotros no trabajamos con la imagen de Neomundo, trabajamos y apoyamos a las marcas que están aquí adentro para que hagan lo que puedan".	Se apoyan y promueven las marcas con quienes trabajan.	Alianza público - privada
	E5: "dejamos ingresar mascotas (...)nosotros somos muy amigables con los animales (...), en pro de todo el tema ecológico del reciclaje, tenemos de hecho un cuarto de reciclaje (...), este año nos vinculamos a una campaña social con unos niños de barrios y veredas de Floridablanca se llama "Caminando ando y con mis zapatos jugando".	Responsabilidad social a partir de campañas sociales, de reciclaje y el cuidado de los animales.	Responsabilidad social empresarial

Por eso, Luz Viviana Rodríguez Duarte, directora del programa Foskids menciona que, "con Foskids no solo estamos favoreciendo al niño sino a su entorno familiar"²⁵³, con esto, la organización no sólo deja a la vista su parte humana, sino que adicionalmente se forma una propuesta de valor que termina beneficiando a todos, pues efectivamente crea un afecto hacia sus públicos y estos hacia la organización.

En este caso se pueden evidenciar la relevancia de categorías emergentes como: "Responsabilidad Social Empresarial", "Estabilidad social" y "Propuesta de valor". Allí se ven reflejadas el actual interés de las organizaciones por crear un vínculo más cercano con sus colaboradores, ha hecho que estas entidades se planteen proyectos de responsabilidad social que ayude a fomentar un sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.

²⁵³ RODRÍGUEZ DUARTE, Luz Viviana. Directora del programa Foskids Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

Para la Clínica FOSCAL Internacional la preocupación por sus empleados, los llevó a tal punto de vincular una Guardería dentro de las instalaciones del centro de salud, lo que genera una estabilidad social debido a que en ocasiones los trabajadores tienen inconvenientes con las personas que cuidan a sus hijos en sus correspondientes viviendas, lo cual causa un temor en las horas laborales o por el contrario dejan de asistir al trabajo por encargarse de sus hijo, lo cual genera ineficiencia laboral, cosa que no es favorable para la organización.

Cuadro 14. Análisis de las entrevistas a los expertos

P19: ¿Cómo evalúa el impacto de la propuesta de Foskids?	E1: "Duramos meses que ni siquiera aquí en la clínica nos conocían, el hecho de que sepan de que Foskids existe, ya es ganancia".	Saber que son conocidos en varios puntos de la Clínica Foscal.	Identidad
	E2: "los padres nos expresan los cambios que tienen los hijos, ya sea en el colegio o en el sentido familiar".	Se evalúa a partir de los comentarios de los padres.	Balance comparativo
¿Cómo evalúan el impacto de Divercity viajero?	E4: "todo lo tenemos montado dentro de estudios, seguimiento, hacemos una trazabilidad, alguna revisión".	Se llevan a cabo estudios para evaluar la estadía.	Trazabilidad
¿Cómo evalúan el impacto de estas actividades en la imagen corporativa?	E5: "mirando el registro de compras de un año con otro, también preguntándole a la gente indiscutiblemente por medio de encuestas qué opina".	A partir del incremento de facturas y la participación en encuestas.	Balance comparativo
¿Al registrar las facturas los usuarios dejan datos personales por los cuales ustedes envíen información?	E5: "sí, nosotros estamos con toda la ley de habeas data y las personas que se registran nos dan sus datos para que nosotros los podamos contactar"	Cuentan con una base de datos a partir de las compras	Base de datos

Para la estructura de los proyectos debe existir un punto que permita la medición del impacto de los programas que se están llevando a cabo, por eso se debe plantear un ítem que permita una medición de eficiencia, en el cual se deba realizar

un balance entre el pasado y el presente, en el que se pueda evidenciar la evolución y progreso del proyecto social.

En Foskids uno de los balances que realizan es tener en cuenta las opiniones y comentarios de los padres con respecto a la evolución educativa de su hijos, según, Ana Milena Landazábal, instructora del programa Foskids, “los padres nos expresan los cambios que tienen sus hijos, ya sean en el colegio o en el sentido familiar”²⁵⁴, así como una comunicación directa puede ser un mecanismo de medición, otras organizaciones como los centros comerciales miden la eficiencia de sus proyectos por medio del registro de compras y las bases de datos de sus clientes, así lo afirma Natalia Mejía, coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral en Bucaramanga “mirando el registro de compras de un año con otro, también preguntándole a la gente indiscutiblemente por medio de encuestas qué opina”²⁵⁵, toda organización durante su proceso de planeación de un proyecto de responsabilidad social cuenta con sus propios mecanismos de medición que le demuestren qué tan factible está siendo el proyecto para sus públicos y para la organización.

Actualmente, con el fin de generar empatía entre los públicos, las organizaciones están implementando mecanismos que ayuden a la construcción de una buena imagen a partir de acciones de responsabilidad social. Martha Álvarez y Ronald Vargas, comentan en qué radica la responsabilidad social empresarial, “en esto consiste la RSE, en ir más allá del cumplimiento de las normas legales; dirigiendo más inversión en el capital humano, el entorno y esa relación con los grupos de interés; teniendo en cuenta que la atención en normas más estrictas que los requisitos de la legislación en la parte social, puede generar impactos directos con la productividad”²⁵⁶, que las organizaciones le demuestren a sus públicos un interés más humano genera ganancia propia, al igual que para sus usuarios.

²⁵⁴ LANDAZABAL, Ana Milena. Instructora del programa Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

²⁵⁵ MEJÍA, Natalia. Coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral en Floridablanca. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

²⁵⁶ÁLVAREZ OSORIO y VARGAS ARENAS, Op. cit, p 61.

2.2.4 Plantear un capital humano para que los usuarios y/o empleados se sientan a gusto con la organización. Para el funcionamiento y crecimiento de una organización se hace primordial el disponer de recursos económicos, tecnológicos, entre otros, de gran relevancia que le permita mantener una productividad acorde a las exigencias del mercado, sin embargo, el recurso humano se convierte en el más importante y necesario para una organización. Para Adelaida Lillo Bañuls, Ana Belén Ramón Rodríguez y Martín Sevilla Jiménez, “el término capital humano designa la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación. Incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las cualificaciones adquiridas, y suele estar fuertemente condicionado por el entorno familiar”²⁵⁷, el capital humano acoge a todos aquellos conocimientos que poseen los individuos.

El plantear una formación adicional en los colaboradores de una organización, puede llegar a ser una inversión, esto demuestra un interés por sus trabajadores, lo que los llevaría a adoptar un sentido de pertenencia en la organización, al igual que generaría un mejor ambiente laboral y una calidad en su labor, ya que los conocimientos adquiridos por ellos se convierten en ingresos económicos, como comentan Moreno y Godoy, “todo ese conocimiento que adquiere el talento humano a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados”²⁵⁸, con todo este conocimiento proporcionado de los trabajadores se puede llegar al cumplimiento de dichas metas propuestas por la organización.

²⁵⁷ LILLO BAÑULS, Adelaida; RAMÓN RODRÍGUEZ, Ana Belén y SEVILLA JIMÉNEZ, Martín. El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. En: Cuadernos De Turismo, [en línea]. España: 2007, 48 p. Disponible en: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831> ISSN: 1989-4635

²⁵⁸ MORENO BRICEÑO, Fidel; GODOY, Elsy y SERRANO, Lorenza. Indicadores de capital humano y productividad [en línea]. España: Universidad de Valencia, 2012, 66 p. Disponible en: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]20Documentos20-%20El20Talento20humano20Un20capital20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]20Documentos20-%20El20Talento20humano20Un20capital20intangible.pdf)

Cuadro 15. Análisis de las entrevistas a los expertos

P24: ¿Cómo logran que los empleados se identifiquen con la empresa?	E1: "niño feliz, un padre feliz".	Satisfacción	Público interno
	E3: "se realiza una capacitación donde se les informa de la filosofía empresarial".	A partir de inducciones o capacitaciones.	Planeación estratégica
	E3: "en el ambiente laboral se generan ambientes cálidos, lo cuales son propiciados por líderes cálidos".	Generación de ambientes cómodos.	Responsabilidad social empresarial
	E3: "mediante actividades que se realizan en la cotidianidad laboral".	Realización de actividades de integración.	Relaciones públicas

La Clínica FOSCAL Internacional lo que quiere lograr con Foskids es que los colaboradores puedan estar tranquilos al saber que sus hijos están en manos de personas profesionales y responsables, porque como comenta Luz Viviana Rodríguez Duarte, directora del programa Foskids "niño feliz, un padre feliz"²⁵⁹, lo cual lo hace una estrategia bastante eficiente, debido a que mantiene un ambiente laboral libre de presiones y angustias de parte de los trabajadores.

Por otro lado, existen otros métodos que hacen que sus públicos internos se identifiquen con la organización, estos son creados en muchas ocasiones por los mismos trabajadores, fomentando un ambiente de compañerismo que hace más amena las labores de cada uno. Valentina Forero²⁶⁰, practicante de comunicación social en la FOSCAL Internacional, comenta que dentro de la Clínica FOSCAL Internacional se realizan ciertas acciones que contribuyen a la eficiencia de los trabajadores, mediante actividades que se realizan en la cotidianidad laboral.

²⁵⁹ RODRÍGUEZ DUARTE, Luz Viviana. Directora del programa Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

²⁶⁰ FORERO, Valentina. Practicante de comunicación social en la FOSCAL Internacional. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

Dentro de la entrevista se resaltan categorías como: “Público interno”, “Responsabilidad Social Empresarial” y “Planeación estratégica”, las cuales se tienen en cuenta normalmente en los objetivos que quieren lograr las organizaciones con la implementación de proyectos de responsabilidad social, para que tanto dentro como fuera de la institución se generen espacios de armonía.

En definitiva, invertir en el capital humano de la organización puede producir beneficios a corto o largo plazo, pero serán ganancias que se pueda ver proyectada en la imagen de la organización, ya que la empresa está demostrando un interés por cada uno de sus stakeholders, lo que puede llevar a los usuarios a recomendar la empresa haciendo que sea de las primeras opciones para las personas al momento de elegir un servicio similar.

2.2.5 Creación de canales de comunicación para dar a conocer la imagen de la organización. Actualmente las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de crear medios de comunicación que mantengan informados a sus colaboradores sobre las noticias generales de la empresa, para ello, muchas instituciones han optado por integrar medios tanto internos como externos por los cuales difunden todo tipo de información que sea de interés para la comunidad.

La comunicación organizacional es definida de la siguiente manera por Paul Capriotti como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma”²⁶¹, para que dichos medios sean efectivos es necesario plantear una estrategia que permita el uso adecuado de cada uno.

²⁶¹ CAPRIOTTI PERI, Paul. Comunicación Corporativa, una estrategia a corto plazo. En: Reporte C&D [en línea]. Argentina: 1999, nro. 13, 1 p. Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf

Cuadro 16. Análisis de las entrevistas a los expertos

P25: ¿A través de qué medios dan a conocer la imagen de su empresa al público externo?	E1: "a través de redes sociales, aunque la estamos alimentando cada vez que tenemos una actividad".	No hay consistencia.	Demanda externa
¿Cómo es la comunicación directa con los empleados?	E4: "Vanguardia, periódico QHubo, en el periódico QHubo tenemos ahorita una promoción de entre semana".	Se usan los medios tradicionales y los virtuales.	Medios de comunicación push y pull
	E3: " Se pretende que la comunicación directa se dé en un flujo mixto".	Comunicación transversal.	Comunicación asertiva

Cada organización tiene el deber de comunicar y mantener informado a cada uno de sus públicos sobre las gestiones y procesos de producción que realiza, puesto que una empresa que no esté dada a la comunicación es generadora de desconfianza, esta es la imagen que refleja al hacer de sus procesos un secreto inconfesable para cada uno de los actores sociales que lo rodean.

Empresas como Divercity viajero difunden su información a través de medios locales en el lugar en donde se ubican, Elena González²⁶², jefe de Divercity Viajero comenta cuáles estrategias comunicativas implementaron como en Vanguardia Liberal, periódico Q'hubo, en el periódico Q'hubo tenemos una promoción válida para entre semana. La estrategia que ellos implementan es la de producir un bono que permite el acceso a Divercity con el solo hecho de que compren el periódico, acción que no solo beneficia a Divercity, sino que también las ventas del periódico.

En esta definición operacional prevalecen categorías emergentes como: "Demanda externa", "Medios de comunicación pull y push" y "Comunicación asertiva". Paul Capriotti menciona que es importante mantener una constante comunicación con los públicos tanto internos como externos, "todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los

²⁶² GONZÁLEZ, Elena González. Jefe de Divercity Viajero. Bucaramanga, Colombia. Observación inédita, 2019.

productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga”²⁶³, al transmitir la información por un medio como lo es el periódico se está implementando una estrategia basada en la distribución pull, la cual consiste en invitar al consumidor a que participe en la promoción de venta.

En definitiva, La filosofía organizacional es uno de los pilares fundamentales en una organización, y esta debe transmitirse a sus públicos, para ello, las empresas se han encargado de integrar medios de comunicación que faciliten dicha transmisión de información. Sin embargo, existen otras maneras de comunicar el hacer de la institución, Paul Capriotti comenta que, “esta idea parte de la concepción del Hacer, es decir, de la demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización”²⁶⁴. Cuando la comunicación entre una empresa y sus colaboradores es asertiva, esto se demuestra a través de su buen servicio, de igual forma, los motiva a hablar de la organización, de felicitarla y sentir el interés de la empresa por ellos.

2.2.6 Realización de análisis en la imagen corporativa para generar estrategias comunicativas debidas. En la actualidad las organizaciones mantienen un sistema de gestión abierto que les permite tener una retroalimentación por parte del entorno, esta opinión se puede solicitar a partir de distintas actividades, ya sean virtuales, como el hacer llamados a la acción en diferentes contenidos multimedia que implemente la empresa en sus redes sociales o incluso en su página web. Esta acción le permite a la institución modificar y mejorar aquel contenido que el público no acogió como se esperaba, lo que le facilita a la organización modificar y reinventar la manera y las herramientas que utiliza para comunicar, al tiempo que se mantiene en la mente de sus usuarios.

²⁶³ CAPRIOTTI PERI. Op. Cit., p. 2.

²⁶⁴ *Ibíd.*, p. 1.

Una comunicación bidireccional tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa, permite conocer el concepto que los usuarios tienen de la imagen de la organización, al tiempo que accede a desarrollar una metodología estratégica que sea implementada a través de los medios de comunicación, para transmitir un discurso y que este llegue de manera eficiente al receptor.

Cuadro 17. Análisis de las entrevistas a los expertos

P23: ¿Qué imagen de la empresa le quieren transmitir a los clientes? ¿Cómo lo consigue?	E1: "No solamente estamos favoreciendo al niño sino a su entorno familiar, y esa es nuestra mejor y principal imagen, el trato, la disponibilidad, el trato respetuoso hacia el niño".	Generan un ambiente agradable en el ámbito familiar.	Identidad
---	--	--	-----------

En este caso se puede evidenciar que de las entrevistas realizadas a expertos, solo se encuentra la categoría de "Identidad", la cual es relacionada dentro del contexto de Foskids con la generación de un ambiente agradable en el entorno familiar, como lo comenta Luz Viviana Rodríguez Duarte, directora del programa Foskids, quien relaciona que la Guardería ayuda a la unificación y la armonía en la familia, "no solo estamos favoreciendo al niño sino a su entorno familiar, y esa es nuestra mejor y principal imagen, el trato, la disponibilidad y el trato respetuoso hacia el niño"²⁶⁵. De cierto modo, Foskids se relaciona con la identidad de la Clínica FOSCAL Internacional, la cual quiere demostrar interés por las familias y cumple con dicha promesa, porque así se evidencia en las opiniones y comentarios de los padres que hacen uso del programa de Guardería de la FOSCAL Internacional.

Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins, definen la identidad en su libro Comunicación interna, claves para una gestión exitoso, de la siguiente manera, "la identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras (...). Básicamente, la identidad se manifiesta

²⁶⁵ RODRÍGUEZ DUARTE, Luz Viviana. Directora del programa Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza”²⁶⁶. En otras palabras, la identidad se encuentra relacionada con la manera de actuar de la empresa frente a situaciones que se presentan diariamente en el ambiente laboral.

Durante la variable de imagen corporativa se destacaron los aspectos que componen y refuerzan dicha representación de una organización y cómo esta se mantiene en la mente de sus stakeholders, al igual que se logra percibir la transmisión de la imagen a través de los medios de comunicación y el discurso implementado para persuadir e informar a los diferentes actores sociales que rodean una compañía, no existe un límite físico, sino por el contrario, existen límites lingüísticos, ya que el integrar o no una compañía está relacionado con una decisión que se gestiona a partir de declaraciones, contratos y discursos.

Una organización que se crea a partir de compromisos con su público interno, construye una identidad que se propaga a los distintos públicos de interés y se refuerza mediante el implemento de herramientas comunicativas tras la ejecución de una estrategia de comunicación, que tenga como objetivo informar a los stakeholders con temas de interés sobre las labores que realiza la organización, estas acciones pueden o no tener repercusiones en el ambiente.

Dentro del discurso que implementa la organización a la hora de informar, se evidencia la identidad, la cultura y la imagen de la compañía con el fin de transmitir una percepción transparente o de coherencia con el ser, hacer y decir de la empresa, lo que genera un valor agregado y motivación por parte de los públicos a los que se quiere alcanzar.

²⁶⁶ BRANDOLINI, Alejandra; FRÍGOLI GONZÁLEZ, Martín y HOPKINS, Natalia. Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa [en línea]. Argentina: La Crujía Ediciones, 2009, 16 p. Disponible en: <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/download/978/965/3193-1> ISBN: 978-987-601-57-3

Como se mencionó en un principio, la imagen es la percepción que un público tiene de una empresa y las acciones que esta realice fortalece dicha percepción. En la actualidad, las organizaciones se han dado cuenta que es importante generar una comunicación tipo bidireccional en donde prime la retroalimentación de las opiniones del público con respecto a los productos o procesos de una organización, pero para llevar esta teoría a la práctica, es necesario implementar acciones que hagan partícipes a los públicos, asegurándose que la comunicación que se emplea permita una claridad en la transmisión del mensaje.

Como se ha evidenciado a lo largo de la variable de Imagen Corporativa, Foskids como proyecto de responsabilidad de la Clínica FOSCAL Internacional hacia sus públicos de interés ha implementado distintas estrategias que dan a conocer parte de la identidad y la cultura de la Clínica, reforzando a su vez la imagen, ya que como se pudo probar, existe una claridad de la imagen por parte del público interno, puesto que en el sondeo que se realizó a ambos públicos, se evidenció que el 100% de los colaboradores reconocen el logo de la empresa y aclaran que la organización tiene un compromiso con ellos y sus familias, lo cual les permite gozar de una armonía en su círculo social y familiar.

2.3 CONCLUSIONES

Para sintetizar, la estrategia de comunicación, según lo planteado anteriormente, es una instrucción teórica proyectada a mediano y largo plazo, que depende del diagnóstico y competencias prácticas que se tengan, para dar una solución a la organización y así seguir dando forma a esa orientación, teniendo como componente normativo evitar la entropía en la implementación de la conclusión. Por consiguiente, también se puede definir como una pauta en el flujo de decisiones, es decir, un modelo que surge del análisis y comprensión de las conductas que ha tenido una empresa, sirve para implementar la toma de decisiones futuras, desde

tal perspectiva una nueva empresa que no hace dicho diagnóstico, sería incapaz de definir una estrategia.

Para llegar a implementar un modelo, es importante analizar el diseño de la estrategia de Foskids. Existen diferentes tipos de estrategias, según el tipo de empresa y cultura que se haya establecido. Se debe hacer un diagnóstico profundo de la organización que va a tomar el plan y el cambio que se puede generar mediante la implementación, de acuerdo a lo que se busque optimizar. Foskids es un programa con un enfoque educativo en atención a los niños de los usuarios y trabajadores de la Clínica FOSCAL Internacional, para garantizar bienestar, seguridad y tranquilidad a las personas que hacen uso de la Guardería. En este caso, se puede evidenciar la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización para llevar a cabo el programa y cumplir con las demandas de sus públicos.

Debido a las diferentes demandas tanto internas como externas, exigidas por el público de la organización, se comprende que hay una necesidad y el fin con la creación de este programa, es el de fortalecer la responsabilidad social empresarial y el bienestar del trabajador por medio del cuidado y bienestar de su hijo. Al querer crear una identidad partiendo del núcleo de la familia, sus valores y derivados, se mantiene la estabilidad laboral por medio de incentivos, como lo es la seguridad y tranquilidad de que los hijos de las personas que trabajan en la empresa, están cómodos y son educados de manera que en un futuro puedan ser los ciudadanos que necesita la sociedad.

Con respecto al público interno, según lo evidenciado en los sondeos realizados, está acostumbrado a trabajar y a comunicarse por medio del correo electrónico y como segunda opción por las redes sociales, pues los resultados indican que son inmediatos y fáciles de usar al momento de transmitir información y ser receptores de la misma. Al igual que con el público externo, pues los resultados concluyen en

que usan las redes sociales como medio principal para conocer, informarse, explorar, comunicarse y demás. Para la elaboración de ideales, se encuentra que el Branding Corporativo es una de las mejores herramientas más usadas para la gestión de objetivos. La función del marketing está asumiendo la incorporación de la responsabilidad social en la medida en que distintas fuerzas del entorno están presionando para ello. Para llevar a cabo la realización de los objetivos propuestos, Foskids organiza actividades con sentido de responsabilidad social, de manera en que trabajadores y usuarios puedan ser partícipes de estos eventos.

El reto que se plantean los medios, es la existencia de un usuario comprometido frente al usuario difícil de persuadir. Estos se pueden usar para diversos fines, como forma de atención al cliente, para gestionar la reputación de la marca, adquirir clientes, para las relaciones públicas, analizar la competencia y solucionar problemas. Para ello, se deben plantear acciones que cumplan todos los objetivos propuestos por la organización. Ciertamente, el entorno en el que vive el usuario y trabaja el colaborador, es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Existen organizaciones que generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, para esto, es indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que lleve a la confianza y optimismo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el empleo intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de creación del conocimiento y socialización.

Para poder desarrollar los objetivos junto a las diferentes estrategias de comunicación, se debe establecer un cronograma con un encargado especial que lidere el proyecto y sea responsable de monitorear el progreso, y de revisar los estimados del cronograma de ser necesario. Es esencial para el líder del proyecto mantener a todos los involucrados informados del estado actual del cronograma. Para finalizar, el implementar plan de acciones como estrategias y un cronograma para llevar a cabo las diferentes actividades, se deben emplear canales de

comunicación, ya sean redes sociales, páginas web u otros medios, para brindar información acerca de los eventos que se vayan a realizar. El objetivo de la publicidad ha sido persuadir clientes con la finalidad de que consuman el producto o servicio anunciado. Por esto, ha llegado a insertarse rápida y eficazmente en estas redes, mediante la realización de perfiles oficiales de marca, los cuales encuentran en estas plataformas un modo eficiente de aproximarse a clientes potenciales.

Teniendo en cuenta lo visto anteriormente, los niños son el eje de la sociedad, y por esto mismo, las empresas se preocupan por crear ciudadanos que enriquezcan su entorno por medio de la responsabilidad social. Gracias a esto, se permite hacer actividades reflejadas a un futuro cercano para ellos y generar conciencia en los más pequeños, quienes son la nueva generación y seguirán con el legado social.

Demostrarles a los niños las buenas acciones que las organizaciones implementan pueden ser beneficiosas tanto para ellos como sus padres, y que estas actividades corporativas pueden influir en la manera de pensar sobre una empresa, por ello, en la variable de imagen corporativa se define que para reforzar la imagen de una organización se deben tener en cuenta varias acciones como la retroalimentación, la coherencia en las actividades a realizar, la transmisión de información hacia los stakeholders, incluir proyectos de responsabilidad social empresarial dentro del plan de negocio de la organización, para incentivar al capital humano como eje de la empresa.

Retomando lo mencionado al principio de la variable, la imagen corporativa es aquella percepción que tiene un público sobre una organización. Se debe tener en cuenta que esta percepción varía según el tiempo y el espacio en que las personas llegaron a interactuar o vincularse con la empresa, lo que da un resultado subjetivo. Aunque la organización no tenga el dominio para insertar la imagen que desea que tengan sus clientes, si tiene la posibilidad de influir en dicho pensamiento con las acciones mencionadas anteriormente que se resumen en la responsabilidad social.

Todo recurso humano de la organización ya sea interno o externo, son la base y parte del sostenimiento de una empresa, es por ello que, dentro del plan de negocio de una entidad, es necesario iniciar con la implementación de proyectos de responsabilidad social, con los cuales la empresa demuestra un interés hacia sus stakeholders. Un ejemplo de ello es el objeto de análisis Foskids que se ha ido desarrollando a lo largo del trabajo de investigación, con esta Guardería, la Clínica FOSCAL Internacional demuestra su comprensión hacia las familias de la organización, brindando una solución a los trabajadores y usuarios que no cuentan con un apoyo de responsabilidad familiar corporativo para el cuidado de sus hijos.

No obstante, la Guardería hace la labor de poner en alto la imagen de la organización teniendo como objetivo brindar un servicio de calidad, el cual se demuestra con el personal capacitado y profesional que labora allí, ya que son conocedores en la atención a la primera infancia. Por otro lado, Foskids cuenta con el apoyo de herramientas digitales y tradicionales que le permiten difundir su actividad, al igual que ha creado vínculos con otras organizaciones que no solo ayudan a su sostenimiento, sino que aportan al reconocimiento a nivel local, lo que permite a la organización un crecimiento en el mercado y ser un referente para otras entidades.

Por último, con las acciones antes mencionadas y que se desarrollan a lo largo del capítulo se pretende desarrollar una visión panorámica de lo que podría nutrir la imagen de una organización en las mentes de los usuarios. Toda actividad que llegue a realizar la empresa teniendo como centro a sus públicos, proyecta hacia ellos un interés que demuestra lo importante pueden llegar a ser para la corporación. Además, permite ganar confianza y desarrollar vínculos que en situaciones específicas, ya sea de crisis o de implementación de proyectos, se pueda contar con el apoyo y participación de aquellos públicos ejes de la organización.

CAPÍTULO 3. TODOS SOMOS LA ORGANIZACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL Y PÚBLICOS DE INTERÉS

INTRODUCCIÓN

Este capítulo pretende abordar la cultura organizacional y los públicos de interés, así como los diversos indicadores que conforman estas variables de análisis. A partir de esto, se entiende a la comunicación como un factor fundamental de los individuos y de cualquier tipo. La comunicación es efectiva cuando se conocen los contextos y los públicos de interés, lo que posibilita que los mensajes sean más precisos y cumplan los objetivos planteados. Abraham Nosnik Ostrowiak afirma que, “si esperamos desarrollar nuestras organizaciones, debemos incluir sus aspectos culturales”²⁶⁷. Si se quiere desarrollar culturalmente a las mismas, se debe empezar una reflexión profunda y permanente sobre el tema.

La investigación resalta también la importancia de la cultura organizacional, y es consciente de lo extenso y grandes conocimientos que se requieren en una organización de cualquier tipo, para poder organizar y montar una empresa que la lleve a competir exitosamente en un mundo moderno, competitivo y eficaz. Para adquirir los conocimientos mínimos, básicos y necesarios en cultura organizacional, se necesita un entrenamiento, fuerte y decisivo para conocer las diferentes facetas que circulan dentro del mercado competitivo.

Es fundamental que los propietarios o administradores de las organizaciones se actualicen constantemente, y así, transmitir sus conocimientos a sus subalternos o trabajadores, para que todo sea dirigido a un mejoramiento sustancial, en la

²⁶⁷ OSTROWIAK, Abraham Nosnik. Culturas Organizacionales: Origen, Consolidación y Desarrollo [en línea]. España: Netb!bio, 2005, 29 p. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rpihhdQoRP4C&oi=fnd&pg=PA15&dq=Abraham+Nosnik+Ostrowiak+en+su+libro+Culturas+Organizacionales:+Origen,+Consolidaci%C3%B3n+y+Desarrollo+afirma+que+%E2%80%9Csi+esperamos+desarrollar+nuestras+organizaciones,+debemos+incluir+sus+aspectos+culturales&ots=F7zKHpSZBf&sig=16ci27w8O-uXVmXcRbsO4ZW67lw#v=onepage&q&f=false> ISBN: 84-9745-087-6

conformación de un equipo de trabajo idóneo y profesional. Para Rob Goffee, y Gareth Jones en su libro “El Carácter Organizacional” mencionan que, “la cultura trata entonces acerca de la sostenibilidad. Una empresa puede diseñar un gran producto, fabricarlo sin errores, comercializarlo originalmente y lanzarlo de forma rápida. Pero hacer esto año tras año es una cuestión de cultura: la arquitectura social subyacente en la organización”²⁶⁸. Con una cultura organizacional y bien estructurada, debe verse reflejada el éxito de una organización, puesto que el no cumplirse con el mínimo de requerimientos necesarios para el éxito de una buena empresa, seguro llevará al fracaso de cualquier institución.

Para Joan Elías y José Mascaray en su libro “Más allá de la comunicación interna”, menciona que, “la comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales. Y es, además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno”²⁶⁹ Un comunicador en general debe cumplir las normas que lo rigen dentro del sistema de la comunicación y para ello es importante que sus informaciones sean siempre serias, verídicas, respetuosas y que no violen la privacidad de otras entidades para que así sea exitoso y respetado, esto es fundamental para que la comunicación sea objetiva y clara.

En una cultura organizacional, es muy importante y básico que todos sus trabajadores tengan afines los conocimientos necesarios, pues quiere decir que todos observen y vayan en busca del mismo objetivo. Por esto, Darío Rodríguez en

²⁶⁸ GOFFEE, Rob y JONES, Gareth. El Carácter Organizacional [en línea]. España: Ediciones Granica S.A, 2001, 11 p. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FaZESTpwzLoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=la+cultura+trata+entonces+acerca+de+la+sostenibilidad.+Una+empresa+puede+dise%C3%B1ar+un+gran+producto,+fabricarlo+sin+errores,+comercializarlo+originalmente+y+lanzarlo+de+forma+r%C3%A1pida.+Pero+hacer+esto+a%C3%B1o+tras+a%C3%B1o+es+una+cuesti%C3%B3n+de+cultura:+la+arquitectu&ots=IUpm1gBsMA&sig=ls9DcqBNwbvDXWqtZlrq8rMzocU#v=onepage&q=la%20cultura%20trata%20entonces%20acerca%20de%20la%20sostenibilidad.%20Una%20empresa%20puede%20dise%C3%B1ar%20un%20gran%20producto%2C%20fabricarlo%20sin%20errores%2C%20comercializarlo%20originalmente%20y%20lanzarlo%20de%20forma%20r%C3%A1pida.%20Pero%20hacer%20esto%20a%C3%B1o%20tras%20a%C3%B1o%20es%20una%20cuesti%C3%B3n%20de%20cultura%3A%20la%20arquitectu&f=false> ISBN: 84-7577-863-1.

²⁶⁹ ELÍAS, Joan y MASCARAY, José. Más allá de la comunicación interna. Citado por CUERVO VARGAS, Natalia. Diseño de estrategias de comunicación interna para mejorar el ambiente laboral en Lincoln Soldaduras de Colombia LTDA [en línea]. Colombia: Universidad de la Sabana, Facultad de comunicación social y periodismo, 2012, 7 p. Disponible en: [https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6256/NATALIA%20CUERVO%20VARGAS%20\(T\)%2011%20FINAL.pdf?sequence=3](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6256/NATALIA%20CUERVO%20VARGAS%20(T)%2011%20FINAL.pdf?sequence=3)

su libro *Gestión organizacional*, afirma que “una de las características de las organizaciones - acaso la que ha permitido su éxito - es que pueden especificar enormemente los comportamientos que requieren de sus miembros, dado que el sistema organizacional puede ser construido de forma deliberada, para lograr ciertos fines”²⁷⁰. Es conveniente que dentro de la capacitación del personal haya interacción con otras empresas.

Como el objetivo principal son los niños, se debe adecuar una organización con un lenguaje que sea de fácil entendimiento, comprensión y cuyos resultados sean los esperados por el programa previsto, puesto que todos los niños tienen diferentes culturas, con esto se logra garantizar lineamientos en los cuales se basa cualquier cultura organizacional. Toda organización aboga por la felicidad de sus públicos de interés, por lo tanto, una cultura organizacional que propicie la conciliación de lo profesional y familiar, mejorará los procesos productivos hasta llegar a un punto en que una organización pueda competir con otras, hasta adquirir los objetivos que propuso la idea original y así mejorar cada día sus puntos débiles y reforzar los positivos.

Los padres de familia forman la columna principal para conformar una cultura que se refleje en los buenos resultados, que son el principio de una sociedad sana cuyo objetivo principal sea la base de una cultura hacia la niñez, las organizaciones deben preocuparse de que los padres tengan espacios para que no sean tan distantes de sus hijos, puesto que es una brecha muy grande entre padres e hijos y familia, es pernicioso para la sociedad llevando enfrentamientos en las familias y

²⁷⁰ RODRÍGUEZ, Darío. *Gestión organizacional* [en línea]. 5 Ed. Chile: Ediciones UC, 2011, 295 p. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uNwoCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=una+de+las+caracter%C3%ADsticas+de+las+organizaciones+-+acaso+la+que+ha+permitido+su+%C3%A9xito+-+es+que+pueden+especificar+enormemente+los+comportamientos+que+requieren+de+sus+miembros,+dado+que+el+sistema+organizacional+puede+ser+construido+de+forma+deliberada,+&ots=OLvBIIIzOg&sig=0f8mA7uszRLB6YeXd8t1dkcRivY#v=onepage&q=una%20de%20las%20caracter%C3%ADsticas%20de%20las%20organizaciones%20-%20acaso%20la%20que%20ha%20permitido%20su%20%C3%A9xito%20-%20es%20que%20pueden%20especificar%20enormemente%20los%20comportamientos%20que%20requieren%20de%20sus%20miembros%20-%20dado%20que%20el%20sistema%20organizacional%20puede%20ser%20construido%20de%20forma%20deliberada%20&f=false> ISBN: 978-956-14-1212-5

generando estrés en los colaboradores de la organización, por este motivo son los públicos de interés de la organización. Además, son el eje central de toda cultura organizacional porque permite la mejora de las condiciones de trabajo, interpersonales y de relacionamiento.

David Caldevilla Domínguez en su libro *Manual de relaciones públicas*, menciona que, “vemos que el mundo de la comunicación de hoy en día, las relaciones públicas ejercen un papel importantísimo dentro de las disciplinas que se encargan de promocionar y vender productos; sin ellas, la publicidad, el mecenazgo, etc. No llegarían a todo el público que se pretende dirigir para que consuma, en esta sociedad regida por el monopolarismo y por el capitalismo”²⁷¹. Es de gran importancia saber que la base de una empresa además de la cultura organizacional son los públicos de interés, quienes conforman la integridad de una institución, ya que esta relación con los públicos es de suma importancia necesaria, más aún cuando hablamos de responsabilidad social empresarial.

La organización forma parte de la sociedad por la que participa de los mismos valores e inquietudes, es muy importante especificar que su éxito vendrá definido y preciso, en gran parte por tener aquel conocimiento de imponer esos valores y por mantener una buena relación con sus respectivos públicos. Cabe resaltar que esta interrelación se convierte en capital social para la organización y por lo tanto, la gestión de estas conexiones se establece como ruta para poder implementar dicho capital social y por consiguiente, desarrollar su beneficio social, al refugio de una

²⁷¹ CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David. *Manual de relaciones públicas* [en línea]. España: Editorial Visión Libros, 2007, 17 p. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=T7g1QP8ipu0C&oi=fnd&pg=PA17&dq=vemos+que+el+mundo+de+la+comunicaci%C3%B3n+de+hoy+en+d%C3%ADa,+las+relaciones+p%C3%BAblicas+ejercen+un+papel+important%C3%ADsimo+de+ntro+de+las+disciplinas+que+se+encargan+de+promocionar+y+vender+productos%3B+sin+ellas,+la+publicidad,+el+mecenazgo,+etc.+No+llegar%C3%ADan+a+todo+&ots=c_Kxs5GfUK&sig=HylSf3PapGZ6nl_FhLC8D77SZvU#v=onepage&q=vemos%20que%20el%20mundo%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20de%20hoy%20en%20d%C3%ADa%2C%20las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20ejercen%20un%20papel%20important%C3%ADsimo%20dentro%20de%20las%20disciplinas%20que%20se%20encargan%20de%20promocionar%20y%20vender%20productos%3B%20sin%20ellas%2C%20la%20publicidad%2C%20el%20mecenazgo%2C%20etc.%20No%20llegar%C3%ADan%20a%20todo&f=false ISBN: 84-9821-704-0

nueva asociación comunitaria, por lo que debe ser espontáneo, y como principio buscar el beneficio mutuo.

En el capítulo de cultura organizacional, se encontrarán los siguientes subtemas, primero, proyectar interés familiar por parte de la organización, segundo, diseñar estrategias para mantener el orden en la organización, tercero, reconocer la importancia de la Responsabilidad Social en la organización, cuarto, crear un canal de comunicación directa de fácil acceso para los empleados, quinto, generar dinámicas de integración para el bienestar de los empleados, sexto, tener en cuenta las diferentes situaciones personales que pueden tener los empleados, y por último, mantener capacitado al grupo de trabajo, de manera que la información sea de formación laboral y personal.

De igual manera, el capítulo de públicos de interés estará conformado por los siguientes subtemas, primero, reconocer los diferentes públicos vinculados con la organización, segundo, hacer un monitoreo de los niños que ingresan a la organización, tercero, plantear objetivos que guíen la finalidad de la estrategia propuesta, con el fin de complacer las necesidades de los públicos de interés, y por último, crear conciencia de las necesidades del trabajador/cliente.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando se piensa crear una empresa, hay que tener muy claro que para el éxito de la misma es necesario tener una capacitación organizacional empresarial que esté acorde con los principios básicos generales, y luego los que se deben aplicar a la empresa como tal, para ello se requiere que los administradores o dueños tengan unos conocimientos generales sobre la organización, de tal manera que sea eficiente para la competencia con otras entidades del mismo. Según Stephen P. Robbins, "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras, una visión de

los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos”²⁷². Estos conocimientos se deben reflejar hacia sus empleados de una forma clara, sencilla y precisa de tal manera que ellos comprendan el mensaje que se les expone.

Comunicar estratégicamente es diseñar un plan conforme y coherente, que integre desde la publicidad, las relaciones públicas y la comunicación con los empleados, hasta la difusión en la prensa y la responsabilidad social corporativa, puesto que el objetivo clave, es llegar a todos los grupos de interés para alcanzar lo esperado, por eso la excelente gestión de activos intangibles como la identidad, la marca, la cultura y la reputación, constituye una de las mayores oportunidades para crear valor en las organizaciones, debido a esto, es muy importante que las organizaciones tengan un representante el cual asuma el rol de estrategia para dirigir correctamente el plan comunicacional que necesita cualquier organización para poder lograr su desarrollo, crecimiento y su supervivencia.

Para Ema Cristina Gutiérrez Enríquez en su libro “Formación de la conducta organizacional” especifica que “Actualmente el comportamiento organizacional ha recobrado una gran importancia para la administración personal, debido a las condiciones de incertidumbre que rondan a la organizaciones, tanto en el plano político, demográfico, social, comercial, educativo, etc., que conducen a la administración de la calidad total, que incluye la calidad de los trabajadores, en sus operaciones y como individuos”²⁷³. Los problemas organizacionales son

²⁷² ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional [en línea]. Estados Unidos: Universidad del Estado de San Diego, 1979, 593 p. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43690175/Comportamiento_Organizacional-Robbins_Stephen_P-7ma_Edicion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCOMPORAMIENTO_ORGANIZACIONAL_TEORIA_Y_P.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191030%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191030T215844Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=b4d5fe2113e117aa10d602c7e4e982d656ce7647d75fde345853a1364fe87c62

²⁷³ GUTIÉRREZ ENRÍQUEZ, Ema Cristina. Formación de la conducta organizacional [en línea], 2010, 11 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=plOIBAAQBAJ&pg=PA11&pg=PA11&dq=Actualmente+el+comportamiento+organizacional+ha+recobrado+una+gran+importancia+para+la+administraci%C3%B3n+personal,+debido+a+las+condiciones+de+incertidumbre+que+rondan+a+la+organizaciones,+tanto+en+el+plano+pol%C3%ADtico,+demogr%C3%A1fico,+social,+comercial,+educativo,+etc.,+que+conducen+a+la+administraci%C3%B3n+de+la+calidad+total,+que+incluye+la+calidad+de+los+trabajadores,+en+sus+operaciones+y+como+individuos&source=bl&ots=jKaUXo1p59&sig=ACfU3U1jpGMNbwIVo1T5dT2wk39Hkz0Pnw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjD_f_v-

responsabilidad de los directivos, de poder mantener en óptimas condiciones la estadía en la productividad que de tal manera exija a otras empresas de su misma rama a que también se esmeren por competir.

3.1.1 Proyectar interés familiar por parte de la organización. Estructurar a la familia en relación con su empresa, logrando dirigir los intereses e inquietudes por parte de los familiares hacia los foros apropiados, sin modificar la estrategia de la organización, es una clara necesidad que pretende darle continuidad al proyecto, esto se logra por medio del profesionalismo de la empresa. Lo expuesto anteriormente es para conformar un entendimiento de todos sus componentes humanos, de tal manera que todo el buen comportamiento dentro de una organización sea motivo suficiente para llevar a los hogares el reflejo de su empresa, es decir, que el personal socialice el amor por su entidad, haciendo que los familiares se interesen de una u otra forma por conocer el lugar donde trabajan sus congéneres.

Según la organización Encarnación La Spina en su libro Familias Transnacionales, sociedades multiculturales e integración, menciona que “una separación prolongada y el aislamiento de los familiares perturba y desazona tanto a los migrantes como a las personas a cargo que pueden haberse quedado en su país, lo cual puede engendrar problemas sociales, psicológicos y de salud que repercuten incluso en la productividad de los trabajadores”²⁷⁴. Las empresas bien organizadas deben llevar

8TIAhUtgIkKHUGmDuUQ6AEwAHoECAYQAQ#v=onepage&q=Actualmente%20el%20comportamiento%20organizacional%20ha%20recobrado%20una%20gran%20importancia%20para%20la%20administraci%C3%B3n%20personal%2C%20debido%20a%20las%20condiciones%20de%20incertidumbre%20que%20rondan%20a%20la%20organizaciones%2C%20tanto%20en%20el%20plano%20pol%C3%ADtico%2C%20demogr%C3%A1fico%2C%20social%2C%20comercial%2C%20educativo%2C%20etc.%2C%20que%20conducen%20a%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20total%2C%20que%20incluye%20la%20calidad%20de%20los%20trabajadores%2C%20en%20sus%20operaciones%20y%20como%20individuos&f=false

²⁷⁴ LA SPINE, Encarnación. Familias Transnacionales, sociedades multiculturales e integración [en línea]. España: Generalitat Valenciana, 2011, 120 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=OgYklw5mQsMC&pg=PA120&dq=una+separaci%C3%B3n+prolongada+y+el+aislamiento+de+los+familiares+perturba+y+desazona+tanto+a+los+migrantes+como+a+las+personas+a+cargo+que+pueden+haberse+quedado+en+su+pa%C3%ADs,+lo+cual+puede+engendrar+problemas+sociales,+psicol%C3%B3gicos+y+de+salud+que+repercuten+incluso+en+la+productividad+de+los+trabajadores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiX07KQ2sfiAhUDrVkkHfK hBTIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=una%20separaci%C3%B3n%20prolongada%20y%20el%20aislamiento%20de%20los%20familiares%20perturba%20y%20desazona%20tanto%20a%20los%20migrantes%20como%20a%20las%20personas%20a>

el modelo de integración hacia las familias, especialmente hacia los niños, es decir, en donde los directivos transmitan todos sus principios y buenos resultados, haciendo que dentro de la organización exista un vínculo entre familia/empresa.

Para esta parte del subcapítulo, realizamos y analizamos las entrevistas hacia los expertos mencionados en el segundo capítulo, Luz Viviana Rodríguez Duarte, directora del programa Foskids como E1, Ana Milena Landazábal, instructora del programa Foskids como E2, Valentina Forero, practicante de comunicación social en la Clínica FOSCAL Internacional como E3, Elena González, Jefe de Divercity Viajero como E4, y Natalia Mejía, coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral en Floridablanca como E5.

Cuadro 18. Análisis de las entrevistas a los expertos

P29: ¿Considera que la organización muestra interés por el bienestar de la familia?	E1: "todas las actividades están enfocadas al bienestar del trabajador".	Esto se hace para que el empleado se sienta como parte de la familia.	Cultura organizacional
	E2: "Si, la Foscal realiza actividades de integración para los trabajadores".	Realiza actividades de integración.	Interacción social
	E3: "se realizan convenios con diferentes empresas para generar espacios donde las familias puedan compartir".	Vínculos con otras organizaciones para beneficio del empleado.	Alianza público - privada

Foskids es una organización que tiene como presente la necesidad de los trabajadores en cuanto al cuidado de sus hijos en horario laboral, es un programa en el cual se preocupa por el bienestar de los públicos tanto internos como externos, como lo afirma Ana Milena Landazábal instructora de Foskids, "todas las actividades están enfocadas al bienestar del trabajador"²⁷⁵, esto es para llevar a

20carga%20que%20pueden%20haber%20quedado%20en%20su%20pa%C3%ADs%20lo%20cual%20puede%20engendrar%20problemas%20sociales%20%20psicol%C3%B3gicos%20y%20de%20salud%20que%20repercuten%20incluso%20en%20la%20productividad%20de%20los%20trabajadores&f=false ISBN: 978-84-15454-89-2

²⁷⁵ LANDAZABAL, Ana Milena. Instructora de Foskids, Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

cabo una mejor relación laboral, logrando una mejor comunicación entre directivos y empleados, para que así el rendimiento sea eficaz al momento de ejercer las actividades estipuladas. Sobre cualquier disciplina corporativa, la comunicación tiene mayor dominio entre todos los integrantes de una organización, desde el director hasta los asistentes administrativos, como también, entre públicos internos y públicos externos, que son grupos de interés que conviven en un entorno cambiante, es por este motivo que la comunicación debe ser siempre razonada y dirigida hacia estrategia de la compañía.

Cuando se manifiesta que la familia es la célula básica de una comunidad, se está identificando su naturaleza, funciones y aportes, reconociendo que son importantes para el crecimiento económico y social de las sociedades. Debido a esto, se realizó un estudio en donde se manifiesta que la necesidad familiar es de gran magnitud, puesto que es muy importante mantener una estabilidad emocional con los empleados, teniendo en cuenta que su familia. En este caso, Foskids cumple con su principal función y es el de darle tranquilidad a quien obtiene sus servicios en cuanto al cuidado de la niñez. A su vez, las categorías que se asocian a esta definición operacional son “Cultura organizacional”, “Interacción social” y “Alianza público - privada”.

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen, operen y funcionen. La cultura organizacional lleva un registro de la historia de la organización, con el fin de tomar diferentes decisiones al momento de mejorar actitudes para el crecimiento de la empresa. Según Granell en su libro *Éxito gerencial y cultura* menciona que “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social(...) esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los(...) valores, creencia, actitudes y conductas.”²⁷⁶, con esto, cabe resaltar que la cultura organizacional se fundamenta

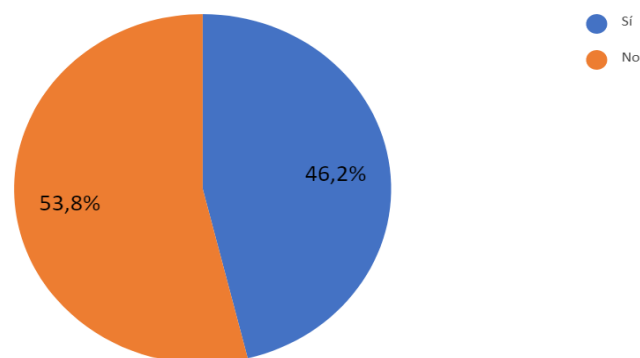
²⁷⁶GRANELL, Elena. *Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela* [en línea]. Venezuela: Ediciones IESA, 1997, 2 p. Disponible en: <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>

por los valores, creencias y principios que constituyen las bases del sistema gerencial de una organización, por ello, la interacción social juega un papel fundamental en las organizaciones, visto que es un fenómeno básico el cual se establece la influencia social que recibe toda persona, y que por lo general, en la vida cotidiana conlleva significativos aspectos de las instituciones sociales con mayor cobertura.

A continuación, para el uso de esta herramienta demográfica (sondeo), se consideró la urbe del público de la Clínica FOSCAL Internacional, por lo tanto, se llevaron a cabo 52 sondeos de término general, para el sector interno de la organización con una cantidad de 8 preguntas, para poder conocer y analizar las carencias que se perciben en el lugar. Para la graficación de cada resultado, se tomaron los datos demográficos de cada una de las personas para realizar la triangulación, en este caso, quienes son del género femenino o masculino, como de quienes viven en los estratos 1, 2, 3, 4, 5 y 6, y junto a las edades entre personas menores o iguales a 25 años, de 26 a 40 años, de 41 a 64 años y de 65 años o más.

Figura 27. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos

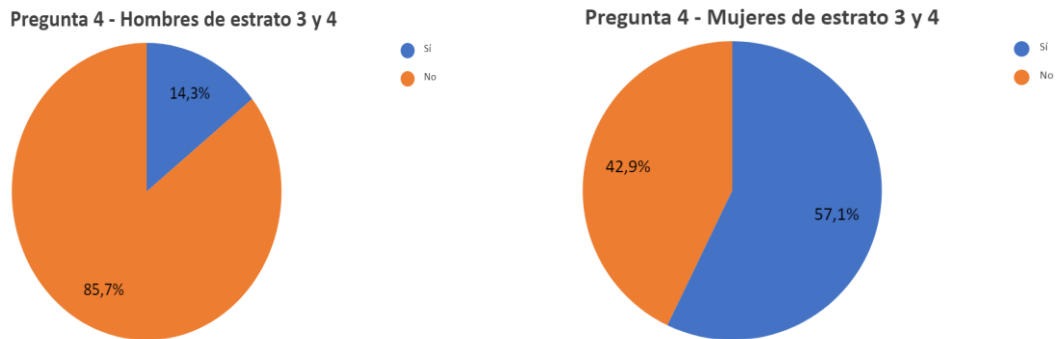
Pregunta 4 - ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de llevar a sus hijos al trabajo?



Gráfica N°1 muestra la respuesta del público interno en general a la pregunta, ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de llevar a sus hijos al trabajo? Como se evidencia en la gráfica N°1, se puede observar que la necesidad que

tienen algunos hombres es mínima, debido a que los que votaron por el no obtuvieron una cifra de 53,8%, esto quiere decir, que en la organización puede que no se alcance a percibir esta necesidad y que con el tiempo, si no se haya una solución, puede afectar la estructura laboral. Se realizó este estudio demográfico para poder analizar un poco las necesidades de aquellos empleados que sí han vivido ese momento de tener que llevar a sus hijos al trabajo, los cuales obtuvieron una cifra de 46,2% por motivos de no tener un lugar específico para el cuidado de sus hijos.

Figura 28. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos.



Gráfica N°2 indica las respuestas entre hombres y mujeres de estratos 3 y 4 del público interno, en conclusión a la pregunta, ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de llevar a sus hijos al trabajo? En los estratos 3 y 4 de las mujeres, el 57,1% han tenido la necesidad de llevar a sus hijos al trabajo, mientras que el 42,9% no, mientras que en los estratos 5 y 6 el porcentaje era similar con un 50,0%, y en los estratos 1 y 2 con un 100,0% de similitud eligieron el no. Sin embargo, en los estratos 3 y 4 de los hombres, el 85,7% escogieron la opción no, mientras que el 14,3% sí. En los estratos 5 y 6 obtuvieron un resultado negativo de 100,0%. Esto indica que el público en un 50%, tiene la necesidad de ser acompañados por los menores al lugar donde laboran, ya sean por sus actividades u horarios establecidos en la organización.

En conclusión, se puede percibir la necesidad que hay tanto de las mujeres como de los hombres en llevar a sus hijos al trabajo. Esta herramienta demográfica se realizó precisamente para que con la opinión pública, se lograra detectar alguna falencia dentro de la organización en cuanto al bienestar, y poder así justificar que la necesidad sí existe, y que requiere una solución. Foskids forjada como una entidad dispuesta al cuidado de sus niños, se ha caracterizado como un programa de ayuda para los empleados y para sus usuarios, ayudando a proyectar el interés familiar en las organizaciones.

Gracias al buen funcionamiento de Foskids, la organización logra que estas tengan un mayor progreso en cuanto a productividad por parte de los empleados, por lo que de ellos depende un buen servicio para la comunidad. Por este motivo, el bienestar laboral y social se ha convertido con el tiempo en una normatividad para las empresas, así mismo, las organizaciones que se preocupan por la salud de sus empleados están trabajando en la producción de programas sobre bienestar laboral con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promoviendo un excelente ambiente laboral y mejorando las relaciones interpersonales.

3.1.2 Diseñar estrategias para mantener el orden en la organización. Uno de los factores que en mayor dimensión puede ayudar al desarrollo de una sociedad es el orden, puesto que debe hacer parte de los valores, haciendo de esto algo indispensable para que una organización prospere. Según Marie kondo en su libro La magia del orden, menciona que “Las mayorías de las personas preferirían vivir en un espacio libre y ordenado. Cualquiera que haya organizado su espacio, incluso una sola vez, habrá deseado conservarlo así. Pero muchos no creen que esto sea posible, prueban varias maneras solo para descubrir que regresan a la normalidad”²⁷⁷, teniendo en cuenta lo anterior, se procede a diseñar estrategias para mantener el orden en la organización.

²⁷⁷ KONDO, Marie. La magia del orden [en línea]. México: Penguin Random House Grupo Editorial, 2014, 5 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=kXbTBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Las+mayor%C3%ADas+de+las+personas+preferir%C3%ADan+vivir+en+un+espacio+libre+y+ordenado.+Cualquiera+que+haya+organizado+sus+espacio,+incluso+>

Llevar este orden es de suma importancia como se había mencionado anteriormente, por lo que de ello depende una estabilidad laboral, Elena González, jefe de Divercity Viajero, indica que “tratamos de tener un servicio al cliente impecable, tratamos de tener una organización dada de acuerdo a lo que se promete”²⁷⁸. Debido a esto, se puede observar que no basta que una organización tenga por temporadas el buen servicio al cliente, es un factor importante que se debe tratar todo el tiempo buscando mejoras, tener ese sentido de pertenencia por la entidad hace que la estructura de una organización evolucione positivamente. Teniendo en cuenta esto, se hizo el estudio de recaudación de la siguiente información.

Cuadro 19. Análisis de las entrevistas a los expertos

<p>P30: ¿El programa genera espacios de integración como eventos o actividades para compartir con la familia y los integrantes de la organización?</p>	<p>E2: “los padres han podido acompañarnos además así el niño siente más confianza a la hora de salir”.</p>	<p>Las actividades están abiertas a la participación de los padres .</p>	<p>Público interno y externo</p>
<p>¿Los empleados de Neomundo tienen alguna participación especial en Divercity?</p>	<p>E3: No se hizo la pregunta.</p> <p>E4: “los empleados de Neomundo es la parte administrativa y con ellos lo que hicimos fue darles un beneficio para que pudieran entrar al parque”.</p>	<p>Les daban la oportunidad de ingresar al parque.</p> <p>El empleado hace parte del grupo de clientes.</p>	<p>Incentivos laborales</p> <p>Público interno y externo</p>
<p>¿Los trabajadores de Cañaveral tienen alguna participación especial en las actividades del centro comercial?</p>	<p>E4: “tratamos de tener un servicio al cliente impecable, tratamos de tener una organización dada de acuerdo a lo que se promete”.</p> <p>E5: “Siempre a todos los que tengan hijos les damos boletas para que traigan a sus hijos y compartan aquí en familia”.</p>	<p>Se tiene en cuenta a los trabajadores para las actividades</p>	<p>Incentivos laborales</p>

Por otro lado, las categorías que se asocian a esta definición operacional son, “Incentivos laborales” y “Públicos internos - externos”. Dentro de una organización es necesario mantener un sistema adecuado para el bienestar común dentro de una

una+sola+vez,+habra+deseado+conservarlo+as%C3%AD.+Pero+muchos+no+creen+que+esto+sea+posible,+prueban+varias+maneras+solo+para+descubrir+que+regresan+a+la+normalidad%E2%80%9D&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjtrICF-8blAhXspVkkHSppCikQ6AEIMDAB#v=onepage&q&f=false

²⁷⁸ GONZÁLEZ, Elena. Jefe de Divercity Viajero. Bucaramanga, Colombia. Observación inédita, 2019.

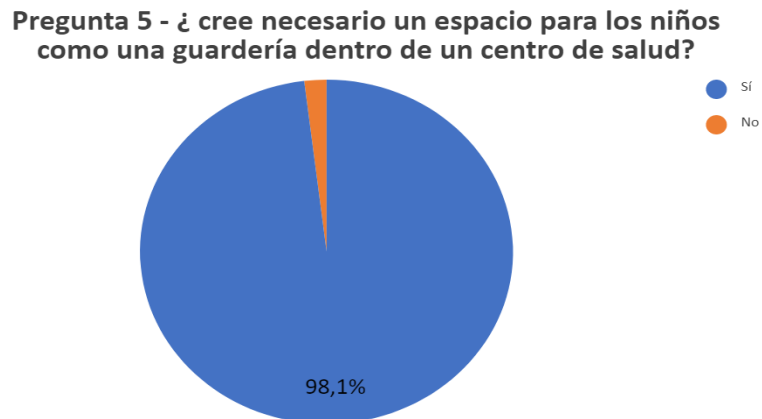
organización, por esto, es clave resaltar la importancia de los incentivos, ya que de ahí parte una buena producción por parte del empleado, muchas organizaciones no tienen presente estas estrategias que ayudan al crecimiento tanto personal como laboral. Hoy en día algunas empresas solo les importa el rendimiento laboral y que estén ejerciendo al 100%, pero no miran las bases fundamentales del progreso.

Según Mario Stuardo Cárcamo en su libro “Las relaciones humanas y la administración de personal”, especifica que “la gerencia trata hoy día, todo lo posible, por aumentar el rendimiento de la mano de obra, única justificación a los continuos de salarios; por ello no deja de ser complejo por cuanto en la productividad de otros factores no factibles en un aislamiento tácito para su apreciación específica de cada uno de ellos”²⁷⁹, lo más importante es que en toda relación contractual, se elabore un programa de incentivos, en donde se dé a conocer su esfuerzo, dedicación o comportamiento. Cabe resaltar que la organización debe elegir entre compensaciones fijas y variables de acuerdo con la facilidad de poder supervisar el desempeño del empleado, siendo un factor incondicional para la organización en cuanto a prosperidad y desarrollo en la industria competente.

Para llevar a cabo la coherencia con esta definición operacional de la variable recurrimos a la herramienta demográfica, cuya función es respaldar estas entrevistas con la opinión pública de la Clínica FOSCAL Internacional, para poder conocer y analizar las necesidades que se observan en ese lugar. Para la graficación de cada resultado, se tomaron los datos demográficos de cada una de las personas para realizar la triangulación, en este caso, quienes son del género femenino o masculino, quienes viven en los estratos 1, 2, 3, 4, 5 y 6, y junto a las edades entre personas menores o iguales a 25 años, de 26 a 40 años, de 41 a 64 años y de 65 años o más.

²⁷⁹CARCAMO STUARDO, Mario. Las Relaciones Humanas y la Administración de Personal [en línea]. 2 ed. Chile: Editorial Andres Bello, 1968, 163 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=TEMWMSJPVAKC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Figura 29. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica N°4 indica las respuestas del público interno en general, en conclusión a la pregunta, ¿Cree necesario un espacio para los niños como una guardería dentro de un centro de salud? En la gráfica N°4 se puede evidenciar que es necesario una guardería dentro de un centro de salud, como un espacio para la niñez. Con un 98,1% la población optó por el sí, este estudio que se realizó da a entender lo importante que es mantener una organización bien estructurada, incluyendo los espacios para los públicos internos-externos para los infantes, esto beneficia al empleado y al consumidor, dándole tranquilidad con el cuidado de su hijo mientras ejerce sus funciones en la entidad.

En conclusión, Angela María Rosales en su artículo titulado como “La importancia de la familia en el desarrollo de los niños y niñas”, ella especifica que “una familia es mucho más que resolver las necesidades básicas de los niños como la alimentación y el vestido, pues tiene una gran incidencia en el desarrollo social y emocional de todos los seres humanos”²⁸⁰. La importancia de la proyección familiar es vital para una organización, según el estudio demográfico y las entrevistas

²⁸⁰ ROSALES, Ángela María. La importancia de la familia en el desarrollo de los niños y niñas. En: Aldeas Infantiles SOS Colombia [en línea]. Colombia: 2016. Disponible en: <https://www.aldeasinfantiles.org.co/noticias/2016/la-importancia-de-la-familia>

planteadas en Foskids, se pudo percibir la necesidad de algunos empleados en cuanto a una guardería en un centro de salud, por eso, Foskids se ha convertido en una opción importante para el cuidado de la niñez, ofreciendo su servicio para los diferentes públicos que requieran algún beneficio de esta entidad, logrando tranquilidad y un ambiente social ameno.

3.1.3 Reconocer la importancia de la Responsabilidad Social en la organización. La importancia de la responsabilidad social se define como el compromiso que asume una empresa a favor de su grupo de interés, como, por ejemplo, su equipo de trabajo, clientes, empresa, comunidades, proveedores y el medio ambiente. Es el compromiso que tienen todas las organizaciones ante los impactos que sus decisiones y actividades generan, y en el medio ambiente, cabe resaltar que la responsabilidad social es un acto voluntario, ser responsable socialmente es de pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones. El verdadero valor de una estrategia de responsabilidad social empresarial es el de impactar positivamente a las comunidades que al final son quienes deben evaluarlo, hoy en día los consumidores escogen y consumen los productos que compran bajo criterios éticos y ecológicos, al mismo tiempo en el mundo corporativo global, las empresas realizan negocios con otras si encuentran una empatía en su compromiso social.

Según José María Guibert Ucín en su libro Empresa y responsabilidad social en Gipuzkoa, determina que “las organizaciones económicas y empresariales “capaces” de asumir los retos que la responsabilidad les plantea deben estar también de alguna manera relacionadas con el conocimiento efectivo de esos retos o, lo que es más importante, con la posibilidad real de recibir y escuchar la voz de quienes se ven afectados de alguna manera por su actividad”.²⁸¹ Hoy en día la

²⁸¹ GUIBERT UCÍN, José María. Empresa y responsabilidad social en Gipuzkoa [en línea]. Universidad de Deusto San Sebastián, 2007, 37 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=tpFJHdeQm8oC&printsec=frontcover&dq=Empresa+y+responsabilidad+social+en+Gipuzkoa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjE87emisfIAhWGjFkKHbN9DCoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Empresa%20y%20responsabilidad%20social%20en%20Gipuzkoa&f=false> ISBN: 978-84-9830-707-8

sociedad espera que las personas actuemos de forma responsable, ejerciendo nuestros derechos y desempeñando nuestras obligaciones como buenos ciudadanos. Su objetivo principal es ayudar a las organizaciones a formar su gestión social interna, para que trascienda en una dirección directa con todos los grupos de interés (stakeholders). Debido a esto, realizamos y analizamos las entrevistas hacia los expertos mencionados en el segundo capítulo.

Cuadro 20. Análisis de las entrevistas a los expertos

<p>P31: ¿y si lo hacen qué tipo de actividades son estas y cómo cree que puede esto apoyar la cultura de la organización?</p>	<p>E4: "Solamente los mayores vienen con los niños, en el Viajero lo que hacemos es estar, pero no lo sacamos de acá, los dejamos entrar".</p>	<p>Permiten el ingreso al parque.</p>	<p>Incentivos laborales</p>
---	--	---------------------------------------	-----------------------------

En una organización siempre es clave mantener la responsabilidad social empresarial considerándola un fenómeno voluntario, que lo que busca es conciliar el capital y la competitividad integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente. Cabe resaltar que una empresa socialmente responsable es más atractiva para sus públicos internos, y debido a esto, tiene mayor sostenibilidad y mejor valoración por el consumidor. La categoría asociada a esta definición operacional son los incentivos laborales, para una empresa u organización beneficiar a los empleados siempre será de gran ayuda para el desarrollo de la entidad.

Es necesario mencionar que la motivación dentro de una organización es importante, debido a que los trabajadores son la carta de presentación que la empresa tiene, y si se encuentran motivados y satisfechos con su trabajo estarán dando a entender que sus necesidades se han cumplido, teniendo como resultado

un excelente desempeño y un buen servicio. Según Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos”, especifica que “las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales que, a su vez, conforman una clase de sistemas abiertos que participan también de las características de entropía negativa, retroalimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Los sistemas están en movimiento y tienden a la complejidad y la diferenciación, gracias a la dinámica de los subsistemas y a la relación entre crecimiento y supervivencia”²⁸² las necesidades de cada individuo son diferentes, por ello, es importante que el departamento de recursos humanos reconozca que cada trabajador necesita de un incentivo diferente para lograr dicha motivación y al mismo tiempo la satisfacción laboral.

3.1.4 Crear un canal de comunicación directa de fácil acceso para los empleados. La comunicación directa es el conjunto de acciones de información, y de fomento del diálogo que la dirección de una organización pone en marcha con sus auxiliares para obtener una mejor visión y comprensión sobre, ¿qué es esta organización?, ¿hacia dónde va?, ¿qué pretende? Y ¿qué ganan ellos con la misma? Según especial BBVA en su artículo de opinión “Empleados felices, empresas más productivas”, afirma que “la motivación, más allá del salario, es importante para desarrollar aquellos recursos humanos en el interior de una compañía. Implementar estrategias que mejoren la calidad de vida genera sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo por el lugar en donde se trabaja”²⁸³. El valor básico de la comunicación directa es el fomento del compromiso con los empleados, unos empleados que no saben o que no comprenden por qué es bueno que esta organización evolucione, difícilmente van a poder comprometerse con el logro de los resultados.

²⁸² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos [en línea]. Colombia: Mc Graw Hill, 2001, 24 p. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf> ISBN: 958-41-0037-8

²⁸³ ESPECIAL BBVA. Empleados felices, empresas más productivas [en línea]. En: El Espectador. Colombia: noviembre, 2014, sec. Especiales, 1 p. Disponible en: <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>

Una comunicación bien elaborada, ya sea personal o colectiva, es una manera de conservar positivamente el ambiente organizacional, ya que, de lo contrario, causa malestar dentro de la comunidad, afectando en muchas ocasiones el rendimiento laboral. Normalmente, las organizaciones ven a los medios de comunicación con miedo, el temor de que los empleados puedan contar situaciones incómodas y que no sean bien vistas fuera de la empresa. A partir de esto, es donde se debe intervenir en las relaciones y diálogos internos sanos y fluidos, de tal manera que los empleados deseen comportarse como embajadores de aquella marca, por medio del canal de comunicación establecido. A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

Cuadro 21. Análisis de las entrevistas a los expertos

P32: ¿Cómo notifican o comunican a los empleados de la organización y usuarios de la Foskids sobre nuevos horarios, actividades y demás?	E4: "hacemos un estudio previo y después de eso lo que hacemos por medio de redes en caso de que haya que hacer algún tipo de notificación".	El mantener un horario fijo, permite que el flujo de clientes no se pierda.	Medios de comunicación
¿Se reúne con los directivos de la organización?	E4: "una operación más liviana y eso hace que podamos comunicar de inmediato y generar todas las noticias que se dan en general".	El voz a voz se usa mucho para poder transmitir información.	Medios de comunicación
¿Ustedes se comunican primero con los gerentes de los almacenes para poder brindar las capacitaciones o los cursos de brigada a los trabajadores?	E1: "Sí claro, yo les paso un reporte de cuántos niños han venido del personal interno o externo".	Se realiza una reunión en la cual se da a conocer la cantidad de niños del personal interno y externo que asisten.	Balace corporativo
	E5: "Ya sea por correo electrónico o hacemos un comunicado escrito que le enviamos a todos y le hacemos firmar el recibido"	notificación por medio virtual y medio físico.	Medios de comunicación
	E5: "Nosotros los comunicados los enviamos directamente a los locales, a los administradores".	Comunicación directa con los trabajadores de las marcas	Público interno

La importancia de la responsabilidad social sigue siendo clave para una organización, que según los expertos es capaz de actuar bajo ciertos lineamientos políticos, económicos y sostenibles, que de una u otra manera ayudan a las compañías a ser un poco más fuerte en el mercado competente. Foskids se

caracteriza por eso, por enfocarse en el bienestar de sus empleados y por mantener un buen servicio ante la comunidad, velando por el bienestar de la niñez cuyo factor identifica esta entidad. Las categorías emergentes que se relacionan con esta definición operacional son "Medios de comunicación", "Balance corporativo" y "Público interno".

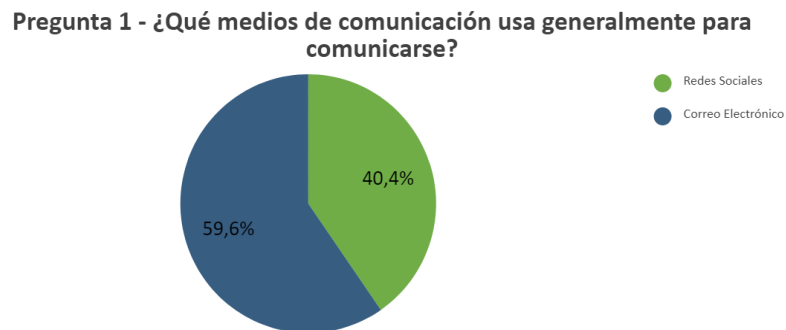
Las relaciones públicas van de la mano con los medios de comunicación, es por esto, que las compañías hoy en día se preocupan por mostrar esa buena imagen ante los medios. Por esta razón, antes de relacionarse con los públicos de una entidad, se debe hacer una minuciosa investigación, teniendo factores importantes como la empresa, haciendo un breve estudio de ella, la oportunidad - problema que hay con los medios de comunicación, si hay buena relación o no, y por último todos los públicos que la involucran, es decir, los stakeholders que son los partidarios de la empresa, manteniendo una responsabilidad social.

Según Fernando Navarro García en su libro "Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica" comenta que, "no son razones éticas o morales las que apoyan la dirección de stakeholders, sino el fin u objetivo a perseguir por la empresa que no es otro que la satisfacción, progreso y mejora de su único grupo de stakeholders- sus propietario y/o accionistas, por tanto la gestión de stakeholders se utiliza como una estrategia más porque mejora y mantiene la rentabilidad de la empresa"²⁸⁴, llevar a cabo una organización requiere de una buena estructura por parte de los altos mandos, no es fácil encontrar una entidad con una buena responsabilidad social empresarial, debido a que muchas corporaciones solo se conforman con mantenerse en la industria sin mirar las falencias que se tienen dentro de la organización.

²⁸⁴ NAVARRO GARCÍA, Op. cit, p. 97.

A continuación, se llevaron a cabo unos sondeos internos de opinión de la Clínica FOSCAL Internacional como se ha mencionado anteriormente. Para poder respaldar y darle credibilidad a esta definición operacional, se recurre a una de las preguntas de opinión la cual tenía relación con la comunicación, y a partir de esto, se percibe que en las personas que es más factible por medio de correos electrónicos y redes sociales tener un enlace de comunicación dentro de la organización, que por medio de voz a voz. Para la graficación de cada resultado, se tomaron los datos demográficos de cada una de las personas para realizar la triangulación, en este caso, quienes son del género femenino o masculino, quienes viven en los estratos 1, 2, 3, 4, 5 y 6, y junto a las edades entre personas menores o iguales a 25 años, de 26 a 40 años, de 41 a 64 años y de 65 años o más.

Figura 30. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica N°5 indica la respuesta del público interno en general a la pregunta, ¿qué medios de comunicación usa generalmente para comunicarse? La gráfica N°5 nos muestra que tanto hombres como mujeres dentro de la organización, la manera más efectiva de poder comunicarse es por medio del correo electrónico, con un 59,6% de la población, que determinan que al estar conectados a causa de su trabajo, lo consideran un medio rápido para transmitir mensajes, y que estos se direccionan de manera inmediata a sus respectivos destinatarios. Mientras que el 40,4% de las personas, se inclinan por las redes sociales, hoy en día se vive en un mundo moderno y de constante actualización, estos medios de

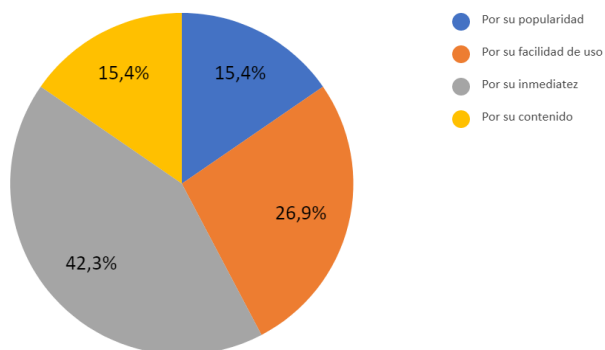
comunicación se remunerar por la actividad que muestran los usuarios al utilizarlos como fuente principal de información.

En los estratos 3 y 4, al hacer el respectivo análisis de los resultados del sondeo entre hombres y mujeres, su respuesta es semejante. El 59,6% en los dos sondeos demográficos, se refieren al correo electrónico como un principal medio de comunicación para estar informado de cualquier eventualidad, mientras que en los estratos 1, 2, 5 y 6 no optaron por ninguna opción, y el otro 40,4% se enfoca en las redes sociales.

En cuanto a las edades, partiendo de las mujeres de 26 a 40 años, el 54,2% eligió el correo electrónico, mientras que el 45,8% de las redes sociales, las mujeres menores o iguales a 25 años, el 63,6% optaron por el correo electrónico, mientras que el 36,4% redes sociales. Además, las mujeres entre los 41 y 64 años, el 88,9% eligieron el correo electrónico, y el 11,1% las redes sociales. Aunque en los hombres, entre los 26 y 40 años, el 60,0% optó por el correo electrónico, y por otro lado, el 40,0% por las redes sociales. Los hombres menores o iguales a 25 años hasta los 64 años eligieron al 100% las redes sociales como su principal medio de comunicación.

Figura 31. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos

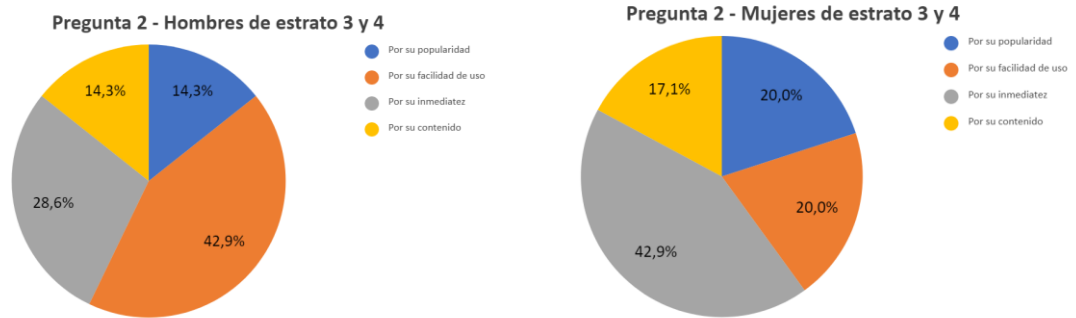
Pregunta 2 - ¿Por qué prefiere este medio de comunicación?



Gráfica N°6 indica la respuesta del público interno en general a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación? La gráfica N°6 que tiene como pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación?, elaborada para el público interno, el 42,3% de la población utiliza el medio de comunicación por su inmediatez, el 15,4% por su contenido, el 15,4% por su popularidad, y el 26,9% por su facilidad de uso, señalando que las demás personas eligieron el correo electrónico como medio de comunicación primordial debido a su interacción en el sector interno de la organización.

Debido a esto, seleccionamos el grupo de mujeres de estrato 1 y 2, quienes respondieron por su inmediatez, mientras que el 33,3% por su facilidad de uso. Por otro lado, las mujeres de estratos 5 y 6, el 50% eligió este medio por su inmediatez, el 16,7% por su contenido y el 33,3% por su facilidad de uso. En cuanto a los hombres de estrato 5 y 6, optaron con un 100% el medio de comunicación por su facilidad de uso.

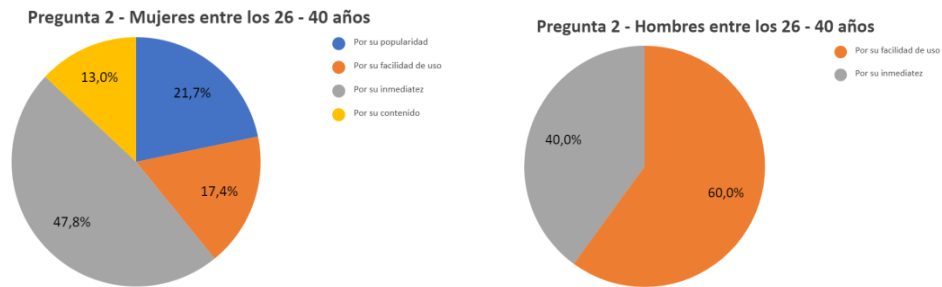
Figura 32. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica N°7 indica las respuestas entre hombres y mujeres de estratos 3 y 4 del público interno, en conclusión a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación? Según indica la gráfica N°7, en los estratos 3 y 4 de hombres y mujeres, se encuentra una desigualdad en conclusión a la pregunta ¿por qué prefieres este medio de comunicación?, puesto que las mujeres con un 42,9% lo escogen por su inmediatez, mientras que el 42,9% de la población de hombres por su facilidad de uso, dando a entender que son dos factores que se tienen en cuenta para buscar y conseguir información a través del medio de comunicación seleccionado.

En las edades, las mujeres menores o iguales a 25 años, respondieron que el 36,4% prefiere su inmediatez, el 27,3% su facilidad de uso, el 27,3% su contenido, y el 9,1% su popularidad. Por otro lado, las mujeres de 41 y 64 años, el 44,4% seleccionó la inmediatez, el 33,3% la facilidad de uso, el 11,1% contenido y el 11,1% la popularidad. Sin duda, la inmediatez es un elemento importante en el medio elegido. En cambio, los hombres menores o iguales a 25 años, concluyeron que el 50% se decide por su contenido, y el otro 50% por su facilidad de uso. Mientras que los hombres entre los 41 y 64 años, con un 100% lo eligen por su popularidad.

Figura 33. Resultado en diagrama circular de los sondeos a los públicos



Gráfica N°8 indica las respuestas entre hombres y mujeres entre los 26 y 40 años del público interno, en conclusión a la pregunta, ¿por qué prefiere este medio de comunicación? En la gráfica N°8 se puede observar que hay una gran diferencia en las respuestas de hombres y mujeres entre los 26 y 40 años, las mujeres con un 47,8% eligieron su inmediatez, el 21,7% por su popularidad, el 17,4% por su facilidad de uso y el 13% por su contenido. En comparación con los hombres, que con un 60% responden por su facilidad de uso, y el 40% por su inmediatez. Estos resultados determinan que tanto la facilidad de uso como la inmediatez son elementales para llevar a cabo una comunicación segura.

Se puede determinar que en la organización es muy necesario tener un canal de comunicación eficaz, debido a que de esta manera predomina una relación con los ciudadanos públicos, logrando tener un ambiente laboral estable. La comunicación tiene un gran impacto en la productividad de todas las organizaciones, cuando se toma el tiempo de pensar en las empresas de todo tipo de sectores, estos llevan a cabo reuniones, correos electrónicos y presentación de informes, si estas gestiones laborales se hacen de forma eficiente, se puede llegar a una comunicación positiva y breve. En muchas ocasiones las reuniones diseñadas para las empresas, las personas las ven como un gasto de tiempo y no como una inversión, y esto sucede o porque son muy extensas o se llevan a cabo sin ninguna necesidad, entonces en la medida que la comunicación sea directa las organizaciones tendrán más tiempo y serán más productivas.

Para concluir, Alejandro Formanchuk menciona que “la Comunicación Interna es una herramienta indispensable para impulsar la innovación corporativa, en especial aquella que es generada por todos los empleados de la empresa. Sí, por todos los empleados. Estoy convencido de que hay que sacar a la innovación de un área o sector y transformarla en ADN de toda la organización”²⁸⁵. Las organizaciones de hoy en día se ven afectadas por no tener claro un canal de comunicación. A partir de los resultados de los sondeos y las entrevistas planteadas en esta definición operacional, se puede decir que, la mayoría de los empleados de una organización prefieren como comunicación directa el correo electrónico, por lo que es un canal que les facilita comunicarse y enterarse de cualquier movimiento dentro de la organización, en cambio para el público externo es más factible utilizar las redes sociales, ya que estos consideran este medio de comunicación indispensable para la humanidad por su facilidad de uso y por el contenido que adquiere constantemente.

3.1.5. Generar dinámicas de integración para el bienestar de los empleados. El triunfo de una organización no solo es señalado por sus beneficios e ingresos, sino también por su amplitud para cautivar y conservar el talento. Por lo tanto, los planteamientos elaborados para modernizar el bienestar de los cooperantes en la organización, están consiguiendo gran prestigio, debido a que se adquieren planes de desempeño físico para amenizar la conducta del colaborador en la organización. Una organización por lo general debe preocuparse por conservar el bienestar físico, social y emocional/mental de sus auxiliares, para que así, se pueda llevar a cabo un ambiente de trabajo sano y de gran ayuda tanto para el público interno como para el externo, por eso, últimamente en las empresas se percibe ese dinamismo que toma como nombre diferentes programas direccionados a la prevención de las enfermedades laborales, dirigidas por la dependencia de recursos humanos, para

²⁸⁵ FORMANCHUK, Alejandro. La Comunicación interna para potenciar la innovación interna [Blog]. Formanchuk comunicación interna cocreada. Sec. 1. Disponible en: <https://formanchuk.com/todosignifica/comunicacion-interna-aplicada-a-la-innovacion/>

poder brindar un entorno laboral adecuado para una organización que tiene como fin mantenerse en la industria competente.

El reto de las organizaciones es elaborar y motivar a sus trabajadores en la oportunidad de disfrutar de su tiempo libre, por lo tanto, es importante llevar a cabo rutinas de recreación para el bienestar de los empleados. Según Isabel Granados, menciona que, “la calidad de vida laboral es difícil de definir y operacionalizar debido a la complejidad y riqueza de dimensiones que traspasan el límite organizacional y laboral. Este concepto debe de ser considerado multidimensional debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral, como proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral”²⁸⁶. Para una empresa, siempre será de gran interés el involucrarse con el bienestar del subordinado. A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

Cuadro 22. Análisis de las entrevistas a los expertos

Cultura organizacional	P26: ¿De qué manera Foskids le apuesta a la cultura de la organización?	E2: “se realizan actividades en las cuales los trabajadores pueden participar”	A partir de actividades se trata de incluir a todos los trabajadores.	Cultura organizacional
-------------------------------	---	--	---	------------------------

Foskids se caracteriza por velar por la comodidad de sus empleados y su público externo, a pesar de ser una entidad que solo se enfoca en los cuidados de la niñez, también suele preocuparse por sus usuarios para que al momento de poder utilizar este servicio estén contentos con el cuidado de sus hijos, logrando su tranquilidad y bienestar. Según Ana Milena Landazábal, instructora de Foskids, menciona que, “se realizan actividades en las cuales los trabajadores pueden participar”²⁸⁷. El

²⁸⁶ GRANADOS, Isabel. Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. En: Revista IIPSI [en línea]. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2011, vol. 14, nro. 2, 6 p. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf> ISSN: 1609 - 7445

²⁸⁷ LANDAZABAL, Ana Milena. Instructora de Foskids. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

bienestar de un empleado es de gran importancia, por lo que de ello depende que la organización entre en progreso, producción y sea de un 100%.

La categoría emergente que se relaciona con esta definición operacional es la “Cultura organizacional”. Según Rosalinda Gámez Gastélum en su libro *Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas*, dice que “La cultura de las instituciones académicas representan los patrones incrustados del comportamiento organizacional y los valores, supuestos, creencias o ideologías compartidas entre los miembros con respecto al trabajo”²⁸⁸. Actualmente para las organizaciones les es importante conservar la cultura organizacional, por lo que esta se considera como una pieza fundamental para poder proteger la estructura laboral de una organización, la cultura es algo trascendental para los colaboradores, debido a que los convierte en líderes con el tiempo, generando creencias y costumbres que se producen por la manera en que una compañía trabaja.

Para concluir, Angeline Gómez Martínez, Karen Yirley Porras Rojas en su investigación titulada *Diseño Programa de Bienestar Laboral*, determina que “los empleados de una empresa son el factor más importante que permite a las organizaciones ser más competitivos en el mercado. De esta manera las personas constituyen la razón de ser o eje central y por ende se deben dirigir todos los esfuerzos hacia el desarrollo laboral y personal de sus empleados, para satisfacer las necesidades y con ello lograr autorrealización laboral”²⁸⁹. Incentivar una motivación profesional corporativa es una estrategia útil para el buen progreso de una organización, y a su vez fortalece un ambiente adecuado con sus trabajadores,

²⁸⁸ GASTÉLUM GÁMEZ, Rosalinda. *Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas* [en línea]. 2007, 63 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=z38Yk7daD24C&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+Y+Cultura+Organizacional+en+Empresas+Chinas+Y+Japonesas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKÉwiW8P6WqMfIAhWQylkKHddmCTUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20Y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Empresas%20Chinas%20Y%20Japonesas&f=false> ISBN: 978-84-690-3682-2

²⁸⁹ MARTINEZ GOMEZ, Angeline y ROJAS PORRAS, Karen Yirley. *Diseño Programa de Bienestar Laboral* [en línea]. Trabajo de grado para optar por el título de especialista en gerencia de recursos humanos. Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Administrativas, 2012, 13 p. Disponible en: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1628/T199.pdf>

cuando se logra sacar el potencial de los colaboradores, se está logrando una productividad eficaz en la entidad, y una continuidad en la industria competente.

3.1.6 Tener en cuenta las diferentes situaciones personales que pueden tener los empleados. Para el colaborador de una organización la motivación es una herramienta esencial al momento de ejercer cualquier actividad, para que perdure el rendimiento del trabajador en la empresa. Hoy en día, son más empresas preocupadas por promover la motivación de sus empleados, porque de ello depende una mayor productividad para la empresa. Para tener en cuenta las dificultades de los empleados, se debe irradiar confianza hacia ellos, para que expongan ante el personal capacitado sus inquietudes o problemas, y que el empleado se sienta respaldado de tal manera que al demostrar sus dudas, sean resueltas.

Según María del Carmen Martínez Guillén en su libro “Motivación: La gestión empresarial”, menciona que, “personal y rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización, La dirección tiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y este, a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses empresariales y personales deberán coincidir”²⁹⁰. El fomento de la motivación para un empleado siempre será vital para la actividad laboral, hoy en día las organizaciones tienen como normatividad adecuar una dependencia de talento humano, para poder dirigir al personal dentro de una empresa, adecuando capacitaciones, actividades en contra de enfermedades laborales, y así mismo, poder garantizar un bienestar laboral con el fin de cumplir las metas propuestas por la entidad. A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

Cuadro 23. Análisis de las entrevistas a los expertos

²⁹⁰ MARTÍNEZ GUILLÉN, María Del Carmen. Motivación: La gestión empresarial, Equilibrando objetivos y valores [en línea]. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2013, 22 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=JEGXggAchUC&printsec=frontcover&dq=La+gesti%C3%B3n+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiFzs6-qcfIAhWmzlkKHTo6CMgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=La%20gesti%C3%B3n%20empresarial&f=false> ISBN: 978-84-9969-448-1

Cultura organizacional	¿Ha habido algún cambio en cuanto al rendimiento o productividad de los trabajadores?	E5: “estamos en constante capacitación de hecho, tanto nosotros, el personal directo del centro comercial, como los vendedores del centro comercial (...), capacitaciones, contándoles lo que hacemos, incluso tenemos brigadas de salud”.	A partir de un informe se evidencia el rendimiento de los trabajadores. instruyen tanto al personal directo como de otras marcas	Balance corporativo Incentivos laborales
-------------------------------	---	--	---	---

Muchos estudios demuestran que la satisfacción en el trabajo es un factor importante de gran magnitud como en la en la gestión de calidad, puesto que esta contiene numerosas capacidades de poder mejorar. Según Natalia Mejía, coordinadora de mercadeo del Centro comercial Cañaveral, menciona que, “estamos en constante capacitación de hecho, tanto nosotros, el personal directo del centro comercial, como los vendedores del centro comercial (...), capacitaciones, contándoles lo que hacemos, incluso tenemos brigadas de salud”²⁹¹. El fomento de la motivación laboral por lo general ha sido un tema esencial para los altos mandos de una organización, y uno de los principales problemas dentro de la empresa ya que la falta de interés o motivación provoca que los empleados no se esmeren por realizar un buen trabajo.

La categoría emergente asociada a esta definición operacional se denomina como “Incentivos laborales”. Debido a esto, se ha generado empatía y valor a la importancia de poder realizar mejores requisitos laborales y desarrollar una excelente calidad de vida para las personas. Según Juana Patlán Pérez en su libro “Calidad de vida en el trabajo”, afirma que “en su mayoría, las empresas no se han preocupado por mejorar sus procesos de calidad de vida en el trabajo, por lo que hay que analizar y reconocer a aquellas organizaciones que han logrado mejoras

²⁹¹ MEJÍA, Natalia. Coordinadora de mercadeo en el Centro comercial Cañaveral. Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

en este ámbito, mediante la implementación de un conjunto de medidas técnicas y procedimientos establecidos generando un círculo de trabajo idóneo, una filosofía humana en el marco de la calidad de vida laboral²⁹². Desde esta perspectiva, se puede decir que, una organización será rentable según las relaciones y el bienestar que tengan, y cómo esto se adquiere en los empleados.

Como conclusión de esta definición operacional, poder corroborar en aquellas necesidades que habitan en los colaboradores de la corporación siempre será de gran beneficencia para la entidad, porque cuando se tiene una buena relación con estos, se adquiere un ambiente positivo en el trabajo y un mayor desempeño. Cabe resaltar que mantener un rendimiento laboral en una organización, requiere de mucho compromiso por parte de los empleados y directivos.

Para finalizar esta primera parte del capítulo, según estudios de la cultura organizacional, es un fenómeno novedoso a nivel internacional que poco a poco se fue incorporando en las organizaciones como un instrumento de alta calidad y de talla importante para el bienestar de la empresa. Antes de los años 80, eran muy pocas las personas que se preocupaban por mantener este tema. Debido a esto, los primeros avances con respecto a la divulgación y populismo de aspectos importantes como valores, religión, ideales y otros, se fueron considerando como características vitales tanto para el trabajador como para el empleado, y que de cierta manera se relacionan de forma positiva con el avance de una estructura fundamental en el campo organizacional.

La cultura en el entorno empresarial, tiene una importancia elemental que se caracteriza como una pieza esencial para poder precisar y valorar el ambiente que se vive actualmente en un ámbito con diversos lineamientos internacionales y

²⁹² PÉREZ PATLÁN, Juana. Calidad de vida en el trabajo [en línea]. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Editorial El Manual Moderno, 2016, 12 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=MgB8DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Calidad+de+vida+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiE5MjPqsflAhVBIVkKHTkSAdkQ6AEIKDA#v=onepage&q=Calidad%20de%20vida%20en%20el%20trabajo&f=false> ISBN: 978-607-448- 584-4

competitivos, en donde la información y el conocimiento que se adquiere por medio de las organizaciones, resultan cada vez más apreciados. La cultura se considera como un componente primordial para las diversas dependencias que conforman una empresa, porque dependiendo de la cultura que se esté aplicando se logra percibir la evolución y productividad de esta. En algunas instituciones la cultura llega a ser un elemento que diferencia la competitividad y la calidad de trabajo que allí se desarrolla.

En profundización con el ambiente organizacional, se encuentra una variedad de causas que provocan inconvenientes dentro de la entidad, como lo es la falta de motivación, comunicación, capacitación y el liderazgo, por esto, se debe tener en cuenta las relaciones interpersonales que existan a través de los públicos tanto internos como externos. Como se mencionaba anteriormente, implementar la cultura en una organización es de suma importancia, siendo este un factor importante para quienes hacen parte de la empresa como los supervisores y trabajadores. Para el desarrollo de una empresa es necesario que la gerencia se esfuere por mantener la productividad, la credibilidad y el respeto que se debe tener por la empresa. Cuando se involucran los recursos humanos en el proceso de desarrollo de la organización, se está garantizando una excelente productividad por parte de la entidad, brindando bienestar tanto laboral como económico para los públicos de interés y permitiendo alcanzar los objetivos y metas esperados por la empresa.

A continuación, seguiremos con la segunda parte del capítulo, el cual toma como el nombre de los públicos de interés, dando a entender un poco sobre la perspectiva empresarial y los vínculos públicos, y a su vez, están los dictámenes operacionales que conforman esta variable elemental de la investigación.

3.2 PÚBLICOS DE INTERÉS

Para que la organización pueda ser reconocida y posicionada frente a un mercado competidor, son necesarios los públicos de interés o Stakeholders, puesto que son un grupo de personas que buscan objetivos distintos a los fines garantizados por los dueños y accionistas, la búsqueda de sus propósitos por parte de los grupos de interés, están limitados por los objetivos y el comportamiento de la organización. “Las estrategias comunicacionales deben apuntar hacia el público interno y externo; las expectativas de las empresas como de los colaboradores deben estar alineadas. El atraer y retener al mejor talento del mercado sirve para mantener la ventaja competitiva”²⁹³. La conducta o comportamiento de los grupos de interés interfiere de cierta manera en los objetivos planteados por parte de la empresa, debido a esto, los públicos de interés se dividen en dos, internos y externos.

Públicos internos: Cuando se piensa crear una empresa cuidadosa y detalladamente, se debe tener en cuenta por parte de sus directivos muchos elementos, que al final de un proceso, se deben obtener los resultados previstos para ser óptimos en el cumplimiento de los objetivos esperados. Santiago Osorio Madero en su investigación específica que, “La comunicación en la empresa es un elemento indispensable en el mercadeo de productos y la estrategia empresarial constituyen partes de un sistema integral; y por esto, afirman estos autores que una organización que se quiera proyectar, debe tener un programa de comunicaciones acorde con su estrategia general, Además resaltan la importancia en la que el diálogo debe ser un programa efectivo de comunicación empresarial”.²⁹⁴ En este caso, la organización interna dentro de una empresa, debe cumplir requisitos como la capacitación del personal en las diferentes áreas de productividad, y para ello se debe contar con proveedores de excelente materia prima, cumplimiento y calidad.

²⁹³ OSTOS CUEVA, Efraín. Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima [en línea]. Perú: Universidad de San Martín de Porres, correspondencias & Análisis, nro 6, 2016, 6 p. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6068696.pdf>

²⁹⁴ OSORIO MADERO, Santiago. La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en madero Maldonado, corredores de seguros s.a [en línea]. Optar por el título de comunicador social organizacional. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de comunicación y lenguaje, 2009, 33 p. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf>

Para poder conseguir la calidad en lo que se produce, se lleva un proceso de control específico a la calidad de los productos, de tal manera que la empresa lance al mercado los productos que inicien con un sistema competitivo, dando a conocer su presentación, cantidad y un estilo de publicidad preparada para promocionar antes de ser lanzado a la industria. Cumplido con lo anterior, la empresa está en condiciones de salir a la competencia, y es así es como se proyecta hacia los públicos de interés externo.

Cuando se referencia al grupo de públicos internos, es fundamental el lineamiento de estudio o formación que este tenga, denominado como “grupo organizacional”, es decir, que la sumatoria de los diversas personas que componen la organización, desde el directivo o supervisor hasta los trabajadores de un nivel más bajo de categoría empresarial, establezcan una comunidad competente y auténtica con sentido de pertenencia por el grupo trabajador, para que así se pueda destacar el buen funcionamiento y desarrollo de la organización en la industria competente.

Públicos externos: Para una organización, es muy importante y decisivo la complementación de los dos públicos de interés, debido a que no puede existir un buen resultado si no hay un cumplimiento entre lo acordado internamente y el resultado que se obtenga de ello. La competencia es dura e imprevista, su fortaleza depende de cómo se prepare para imponer sus productos, dependiendo de este se deben utilizar estrategias que concuerden con él.

El público externo rodea una parte de la comunicación comercial natural, que de alguna u otra forma consiste en que la comunicación colabore en la creación de una imagen de la empresa, pero en sí, el objetivo de este público externo es actuar y trabajar sobre la imagen y en la probabilidad de ventas de la respectiva marca. Para Foskids es muy importante poder definir una estrategia de comunicación que se aclimate al medio adecuado con los bienes financieros humanitarios que tiene.

Mario Alberto Molina García en su investigación titulada “Plan de comunicación externa para dar a conocer los servicios turísticos de GOFOKLORE.COM con sus públicos”, afirma que “la opinión pública es el resultado colectivo de la opinión individual de hombres y mujeres que constituyen la sociedad o cualquier grupo social”.²⁹⁵ Por lo general el progreso y la conservación de una guardería como Foskids se condiciona por la calidad de imagen que esta tenga para ofrecer al público externo. Para el buen desarrollo de esta Guardería es necesario construir su propia comunicación interna y externa, con el fin de obtener un valor positivo y humano de Foskids hacia la comunidad. Debido a esto, es importante tener en cuenta una estrategia de comunicación que pueda llevar a cabo esta Guardería en un buen rendimiento organizacional y pueda ser un lugar de refugio para los trabajadores en cuanto al cuidado de sus hijos en horario laboral.

3.2.1 Reconocer los diferentes públicos vinculados con la organización. Para reconocer los diversos públicos relacionados con la organización, se debe tener en cuenta la identificación de cuáles promueven o dificultan más el equilibrio, y también la estructuración de estrategias de comunicación para aquellos públicos que interfieren en el equilibrio organizacional. Debido a esto es muy preciso decir que una organización debe tener en cuenta su base principal la cual son las relaciones públicas, por lo que de allí parte un buen rendimiento y una excelente productividad por parte de la empresa. Foskids al ser denominada como una Guardería que trabaja con un público vital para la comunidad como lo es la niñez, se preocupa por el bienestar del público tanto externo como interno con el fin de mantener un buen servicio.

Para Grunig y Hunt, “las relaciones públicas se han definido, tradicionalmente, como la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos,

²⁹⁵ MOLINA GARCIA, Mario Alberto. Plan de comunicación externa para dar a conocer los servicios turísticos de GOFOKLORE.COM con sus públicos [en línea]. Opta por el título de magíster en comunicación estratégica e imagen institucional. México: Universidad Rafael Landívar, Facultad de humanidades, 2014, 22 p. Disponible en : <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Molina-Mario.pdf>

considerando, por tanto, que los públicos son, con las organizaciones, los sujetos de la disciplina”²⁹⁶. Cuando las organizaciones quieren transmitir información con los sectores interesados acerca de sus iniciativas de RSE, requieren comprometerse a esas partes interesadas en un desarrollo de comunicación opuesta, determinando un proceso de elaboración de sentido repetitivo. A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

Cuadro 24. Análisis de las entrevistas a los expertos

<p>P34: ¿A qué tipo de público(s) va dirigida las actividades de Foskids?</p>	<p>E1: “Son los niños, porque niño feliz, un padre feliz”.</p> <p>E2: “Tenemos un público general, puede ser cualquier empleado o visitante.”</p> <p>E2: “En cuanto a niños son de 15 meses en adelante, hasta 10 o 12 años”</p> <p>E3: “directamente al público interno”.</p> <p>E3: “aunque no excluyen al público externo.”</p>	<p>El público objetivo son los niños.</p> <p>Cualquier adulto puede hacer uso de la guardería.</p> <p>Los niños van de 15 meses a 12 años.</p> <p>Principalment e los hijos de los trabajadores.</p> <p>En segundo lugar el público externo.</p>	<p>Responsabilidad social empresarial</p> <p>Interacción social</p> <p>Segmentación de públicos</p> <p>Demanda interna</p> <p>Demanda externa</p>
<p>¿A qué tipo de público(s) va dirigida las actividades de Divercity?</p>	<p>E4: “es un parque en el cual las actividades están diseñadas para niños entre 3 y 13 años, pero de cualquier sector socioeconómico o de cualquier nivel”.</p>	<p>Divercity solamente tiene segmentado la edad.</p>	<p>Segmentación de públicos</p>

Las categorías emergentes que se relacionan con esta definición operacional son “Responsabilidad Social Empresarial”, “Interacción social”, “Segmentación de

²⁹⁶ GRUNIG, James y HUNT, Tood. Managing Public Relations. Citado por: GONZÁLEZ MÍGUEZ, María Isabel. Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas [en línea]. España: Universidad de Vigo, 2007, 184 p. Disponible en: <https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/download/3654/3286>

públicos”, “Demanda interna”, y por último, “Demanda externa”. Foskids es una organización que considera la Responsabilidad Social como un factor clave para llevar a cabo una buena productividad, teniendo en cuenta la interacción con sus empleados y con el público consumidor, cabe resaltar, que la segmentación de públicos ha sido la base del mercadeo. Saber a dónde apuntar es fundamental para lograr una marca más visible. La clave es saber cómo asociar la fuerza de los clientes, denominado como un "público objetivo", saber encontrar y llegar a él es el del éxito en toda organización.

Ramón Rufín Moreno y Cayetano Medina Molina en su libro “Marketing Público: Investigación, aplicaciones y estrategia”, afirman que “la segmentación es un proceso que tiende hacia la identificación del cliente, actual o potencial, así como al reconocimiento de sus necesidades, preferencias y deseos, y cuyo fin último es el establecimiento de clasificaciones por grupos homogéneos o con características más o menos similares y que resultan heterogéneos entre sí”²⁹⁷. Hoy en día es factible reconocer las relaciones públicas en una institución gracias a la Responsabilidad Social que ella maneja, debido a esto, se manifiestan dos factores importantes para una organización, las cuales son demanda externa e interna, la demanda interna es prácticamente un indicador de la suma de bienes y servicios extenuados en un país, tanto en el sector privado como en el público, cabe resaltar, que esta demanda está compuesta por la inversión, consumo y el gasto de un país, o en este caso, de una organización. Y por el lado de la demanda externa comprende las exportaciones puras, o lo que es lo mismo, las exportaciones menos las importaciones.

Como conclusión, Macarena Fernández Díaz en su artículo Definición de estrategia organizacional, dice que “cuando hablamos de estrategia organizacional, nos

²⁹⁷ RUFÍN MORENO, Ramón y MEDINA MOLINO, Cayetano. Marketing Público: Investigación, aplicaciones y estrategia [en línea]. España: ESIC Editorial, 2012, 66 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=ODQxi87HvalC&prints ec=frontcover&dq=Marketing+P%C3%BAblico:+Investigaci%C3%B3n,+aplicaciones+y+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwin5YK7tcfIAhVBvFkKHYJwDccQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Marketing%20P%C3%BAblico%3A%20Investigaci%C3%B3n%20y%20aplicaciones%20y%20estrategia&f=false> ISBN: 978-84-7356-815-9

referimos a la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo, es decir, con enfoque en un plano estratégico”²⁹⁸. Al reconocer los diferentes públicos de una organización, se garantiza una estabilidad organizacional, y para lograr esto, es necesario adecuar estrategias para la mejora en cuanto al desempeño y los resultados de cada dependencia. Cuando una organización no aplica estrategias y sigue el rumbo del mercado, se pueden estar presentando inconvenientes que con el tiempo se convierten en falencias para la organización.

3.2.2 Hacer un monitoreo de los niños que ingresan a la organización. La enseñanza, desarrollo y desempeño de las empresas modernas, necesitan en gran parte de seguridad, calidad, efectividad y capacidad, además de esto, la aclimatación de la responsabilidad partidaria del factor humano. El estilo de vida de los niños y niñas es una herramienta clave para los empresarios, ya que no solo se les acepta ganar espacio con el consumidor actual, sino en un futuro también. Las organizaciones determinaban sus producciones con un principio familiar, y en la actualidad, la niñez tiene mayor influencia a la hora de selección de gustos, y los padres tienen en cuenta la opinión de ellos para la toma de la decisión.

Según el documento de “Desarrollo infantil y competencias en la Primera Infancia”, especifica que “la educación inicial es un proceso permanente y continuo de interacciones y relaciones sociales de calidad, pertinentes y oportunas, que posibilitan a los niños potenciar sus capacidades y adquirir competencias en función de un desarrollo pleno como seres humanos y sujetos de derechos”.²⁹⁹ Para las empresas es muy importante tener en cuenta la niñez, porque son las personas más perjudicadas por las desigualdades, guerras, violencia y dificultades que tienen los países para vivir en paz y armonía. Por ello, las diversas empresas mundiales que

²⁹⁸FERNÁNDEZ DÍAZ, Macarena. Definición de estrategia organizacional. Cuida tu dinero [página web]. 2018, 1 p. Disponible en: <https://www.cuidatudinero.com/13098701/definicion-de-estrategia-organizacional>

²⁹⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL Desarrollo infantil y competencias en la Primera Infancia [página web]. Colombia: 2009, 8 p. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/primerainfancia/1739/articulos-178053_archivo_PDF_libro_desarrolloinfantil.pdf

se preocupan por la protección de los derechos del ser humano y que normalizan las relaciones internacionales, han podido percibir la gran necesidad de poder crear corporaciones que se apoderen especialmente de la niñez para brindar una mejor protección y atención. A causa de esto, se hizo el análisis de la recolección de la siguiente información.

Cuadro 25. Análisis de las entrevistas a los expertos

P35: ¿Se hace un registro o seguimiento de las personas que usan el servicio?	E1: "Yo les paso un reporte de cuántos niños han venido del personal interno, cuántos niños han venido del personal externo, cuántos niños han venido por tiquetera".	Para evaluar la población que concurre en el programa.	Balance corporativo
	E2: "Nosotros tenemos unos formatos donde llevamos variables importantes como los datos del niño, del padre o del acudiente, el último lo manejamos como prioridad".	Formatos que recogen información general de los niños.	Base de datos
	E3: "Cuando ingresa un niño al servicio el papá/mamá o acudiente llena una plantilla con los datos de los papás".	Base de datos.	Base de datos
	E4: "No, se hace registro en la medida que ellos quieran, entonces digamos que si las personas quieren darnos un buzón de sugerencias y dejarnos toda su información, sí".	No tienen un registro formal de las personas.	Base de datos
	E1: "uno se va dando cuenta que van subiendo las tablas participación de niños".	La información se valida por medio de los niños que llegan y participan del programa.	Base de datos

Foskids se considera como una organización que beneficia tanto a sus públicos internos y externos, como a la niñez descendiente de los públicos consumidores del servicio. Partiendo de esto, la cultura de Foskids se reconoce porque propaga de cierta manera los valores, centrando su atención en los trabajadores, ampara valores y estimula tanto a su público interno para apoyar con su apadrinamiento, como a los públicos externos brindando continuidad con el procedimiento en la

cadena de la productividad. Para llevar a cabo un buen servicio se debe desarrollar un seguimiento de públicos que usan el servicio, Ana Milena Landazábal, instructora de Foskids, menciona que, “Nosotros tenemos unos formatos donde llevamos variables importantes como los datos del niño, del padre o del acudiente, el último lo manejamos como prioridad”³⁰⁰. Debido a esto, se garantiza una estabilidad organizacional logrando un buen desarrollo y productividad por parte de la organización.

Las categorías emergentes que se relacionan con esta definición operacional son “Balance corporativo” y “Bases de datos”. Una organización debe contar con una base financiera estable, por lo general, se le denomina balance corporativo por lo que evidencia los activos, pasivos y el patrimonio netamente de una organización a una fecha prolongada, como por ejemplo la muestra de la fase patrimonial de una empresa, en este caso Foskids. En este programa, se debe tener en cuenta una estructura de seguimiento para llevar a cabo un buen relacionamiento con los públicos internos y externos, en estos casos, se utilizan las bases de datos para evaluar los ingresos de los niños y consumos que se producen en la entidad.

Manuel Carneiro Caneda en su libro la responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los Recursos Humanos dice que, “El balance social-corporativo como tal, permite la interpretación sistematizada de las necesidades del conjunto de actores que tienen protagonismo en la empresa, desde el campo de la contabilidad”³⁰¹. En otras palabras, un balance determina la situación patrimonial de una organización, por lo cual es de gran beneficio para poder entender la estructura o programa financiero que la constituye, es decir, los recursos con los que cuenta y la forma en que están siendo aplicados en un tiempo establecido.

³⁰⁰ LANDAZABAL, Ana Milena. Instructora de Foskids, Floridablanca, Colombia. Observación inédita, 2019.

³⁰¹ CARNEIRO CANEDA, Manuel. La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los Recursos Humanos [en línea]. España: ESIC Editorial, 2004, 91 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=FpPDPz5_Q4gC&printsec=frontcover&dq=La+responsabilidad+social+corporativa+interna:+la+nueva+frontera+de+los&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLp_bFv8flAhVxpVKKHbo7CxoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=La%20responsabilidad%20social%20corporativa%20interna%3A%20la%20nueva%20frontera%20de%20los&f=false ISBN: 84-7356-381-6

Como conclusión, llevar un análisis tanto de los niños que ingresan al programa, como uno financiero actúa como un instrumento para la apropiación de decisiones en cuanto al cumplimiento de los propósitos establecidos en el desarrollo continuo de la planeación de una organización, cabe resaltar, que el mandatario debe ser apto para interpretar y analizar la información adquirida con fundamentos claves, precisos y objetivos.

3.2.3 Plantear objetivos que guíen la finalidad de la estrategia propuesta con el fin de complacer las necesidades de los públicos de interés. En una empresa siempre será importante implementar una estrategia para ayudar con la buena producción que en ella se representa. A pesar de eso, todavía se encuentra desigualdad entre el gerente y los empleados, ya que en las corporaciones se centran en la importancia que tiene la parte operativa y en poder satisfacer a los públicos externos, sin tener presente el público interno, aunque éste juegue un papel significativo en la organización. Debido a esto, es importante saber los factores, y por supuesto, las necesidades que estos tienen dentro de la empresa, y a su vez, diferenciarlo del público externo, sin abandonar que este va ligado con el servicio en las organizaciones, asunto del cual no se puede desencajar, puesto que actualmente, el bienestar y el compromiso con los trabajadores es de suma importancia y no se debe desconocer que los clientes tanto internos como externos son semejantes o inclusive más importantes que el directivo.

Según Jonatan Alejandro Cuadros Rodríguez, Sebastián Arias García y Alejandro Valencia Arias en su investigación titulada, “La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes”, mencionan que, “la comunicación pública propicia el encuentro y el diálogo comunitario en relación a asuntos públicos; todo esto, desde una amalgama de estrategias comunicativas, que finalmente lo que están promoviendo es el desarrollo de una sociedad políticamente activa desde el ejercicio pleno de la participación

ciudadana”³⁰². La estabilidad de las empresas dependen de los "stakeholders" siendo los primordiales usuarios de los bienes y servicios que ofrecen estos establecimientos, por lo que se consideran elementos sumatorios en el proceso de generación de capital, por esto es de suma importancia para las organizaciones mantener buenos vínculos con los distintos grupos de interés, y así poder generar un compromiso con el desarrollo sostenible. A causa de esto, se hizo el análisis de recolección de la siguiente información.

Cuadro 26. Análisis de las entrevistas a los expertos

P37: ¿Tiene convenios con otras empresas?	E2: "tenemos el patrocinio de huevos Kikes, Más por menos, Cajasán, entre otras entidades que están vinculadas".	Existen unas empresas que apoyan el programa.	Relaciones públicas
¿Foskids se mantiene con los ingresos que tiene o la Foscal les ayuda con recursos?	E4: "a nivel nacional con el Banco de Bogotá, con la Policía Nacional, y a nivel local con las empresas".	El modelo de Divercity está dado para tener aliados comerciales.	Relaciones públicas
	E2:"En el momento es autosostenible".	Foskids es un programa autosostenible.	Sostenibilidad
¿Los trabajadores de otras empresas, con los que tienen convenio, pueden traer los niños a Foskids?	E2: "sí, como estudiantes o empleados de la UNAB".	Trabajadores de otras organizaciones pueden hacer uso del servicio.	Relaciones públicas
	E5: "No, en este momento no, nosotros mismos hacemos las actividades, a veces hacemos campañas pero vinculamos a las tiendas del mismo centro comercial"	No cuentan convenios de otras entidades	Normatividad

Las organizaciones con el tiempo se han convertido en aquellas corporaciones con mayor autoridad, influencia y poder desde que se han variado los valores

³⁰² RODRÍGUEZ CUADROS, Jonathan Alejandro; ARIAS GARCIA, Sebastián y VALENCIA ARIAS, Alejandro. La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. En: Encuentros [en línea]. Colombia: Universidad de Antioquia, 2015, 4 p. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v13n1/v13n1a09.pdf> . ISSN 1692-5858

demócratas por las políticas o leyes del mercado. Por eso es importante especificar lo que el poder conlleva a una mayor responsabilidad sobre las acciones e impactos y por ende la sociedad ya está exigiendo. Las empresas son factores importantes en la estructura de la sociedad y del mismo modo se encuentran sumergidas en esta. Una organización o empresa no solo se caracteriza por ser una célula con un dominio económico sino también como una entidad social, ayudando a configurar el modelo de comunidad.

Por otro lado, las categorías emergentes que se relacionan con esta definición operacional son, “Relaciones públicas”, “Sostenibilidad”, y por último, “Normatividad”. Actualmente para las organizaciones, la sostenibilidad se distingue como una oportunidad en cuanto a los cambios y transformaciones para una nueva manera de elaborar ganancias por medio de los negocios, y poder percibir formas inéditas de relacionarse con una sociedad y el entorno que la rodea.

Según María José Pérez Espinoza en su artículo titulado “La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro”, menciona que “la búsqueda de un beneficio económico ha tenido que ceder lugar al desarrollo de nuevos objetivos en el campo de la responsabilidad social, del cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales, pasa desde un enfoque estratégico netamente económico a uno cada vez más social y ambiental, en un alto grado de compromiso con la sostenibilidad y con los diferentes grupos de interés³⁰³”.

Por lo general, las compañías juegan un papel sumamente importante en la estructuración de una comunidad, y además, incorporan en sus estrategias de negocio, retos o desafíos de esta misma. Algunas empresas buscan beneficiar a sus ciudadanos tan solo por desempeñarse bien en su trabajo, atender las necesidades tanto de bienes como de servicios de los clientes, como por ejemplo,

³⁰³ PÉREZ ESPINOZA, María José; ESPINOZA CARRIÓN, Cacibel y PERALTA MOCHA, Beatriz. La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. En: Revista Universidad y Sociedad [en línea]. Ecuador: 2016, 1 p. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n3/rus23316.pdf>

pagar sueldos, instaurar empleos, llegar a la innovación de nuevos elementos de producción, pagar impuestos que por lo general financian los servicios e infraestructuras públicas, además de esto, crean trabajo para la cantidad de proveedores. Debido a esto, se garantiza un camino hacia la sostenibilidad empresarial, un factor importante para toda la organización con el fin de asegurar un bienestar a corto, medio y largo plazo.

Como conclusión, Hugo Alberto Rivera Rodríguez y Marleny Natalia Malaver Rojas en su investigación titulado La organización: los stakeholders y la responsabilidad social, menciona que, “identificar los intereses comunes de empresas e instituciones sociales es el camino para generar bien común para la sociedad. Y ese bien común es mayor cuando las organizaciones trabajan en colaboración con los individuos y grupos con los cuales presentan una relación recíproca que cuando actúan solas”³⁰⁴. Generar bien común por medio de las relaciones públicas con los grupos de interés, se está garantizando logros para la organización o empresa en cuanto a su productividad y empleo, ya que de los empleados depende la estabilidad empresarial y la buena producción para poder mantener un espacio dentro de la industria competente.

3.2.4 Crear conciencia de las necesidades del trabajador/cliente. En la estructura interna de una organización se relacionan factores importantes como lo es la ideología de la gerencia en cuanto a la supervisión, el liderazgo, las normas y políticas, en cuanto al sistema de la empresa, el incondicional apoyo técnico, los sistemas de información y de comunicación de los trabajadores y la adquisición de decisiones organizacionales. Según estos factores ayudan con el orden de una organización, creando un beneficio empresarial para los públicos internos y externos, una organización se destaca en el éxito por el buen manejo que se tenga

³⁰⁴ RIVERA RODRÍGUEZ y MALAVER ROJAS, Op. cit, p.6.

con la estructura tanto interna como externa, supliendo las necesidades por medio de la calidad de producción que se tenga.

Según Diana Marcela Bernal Forero en su investigación titulada “Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones”, especifica de cierta manera que “el cliente es una parte fundamental de la empresa, y se debe responder a sus necesidades y así mismo satisfacerlas. No se debe dejar atrás sino siempre aceptar sus sugerencias y reclamos porque esto permite que la empresa siga creciendo o se estanque y quede por debajo de la competencia”³⁰⁵. Por ello, es importante llevar a cabo lineamientos y reformas empresariales que respalden de cierta manera estos temas fundamentales para el bienestar de los trabajadores y sobre todo de los clientes quienes son los que hacen que una organización tenga buen rendimiento y esté en pleno desarrollo sostenible. A causa de esto, se hizo el análisis de recolección de la siguiente información.

Cuadro 27. Análisis de las entrevistas a los expertos

P38: Según la población de públicos (internos y externos) ¿plantean objetivos diferentes para captar su atención?	E1: “Que en ambas esferas socioeconómicas un niño tenga la posibilidad de disfrutar de las mismas condiciones sin discriminación”.	Se percibe una necesidad al hacer el estudio.	Demanda interna y externa
	E2: “Sí, gracias a las actividades que desarrollamos, las personas se van interesando cada vez en lo que hacemos”.	A partir de nuevas actividades las personas muestran interés.	Interacción social
	E3: “sí, según el público se plantean objetivos específicos los cuales son la base para generar estrategias direccionadas al beneficio del público como de la organización”.	Se estudia el público y se realiza unos objetivos específicos.	Estudio de mercados

³⁰⁵ FORERO BERNAL, Diana Marcela. importancia del cliente interno y externo en las organizaciones [en línea]. Diplomado en alta gerencia Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de estudios a distancia, 2014, 3 p. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%20101487.pdf;jsessionid=D93D2187CC191D975BB97C647A2A45C6?sequence=1>

En toda organización competitiva y eficaz se les otorgará el mismo interés a las diferentes clases de clientes, en este caso, predominan dos de los cuales son internos y externos. Estos se consideran como factores fundamentales para llegar y sumergirse en la calidad. Cabe resaltar que sin el cliente externo no existiría una organización, por lo que este tipo de clientes están relacionados con los proveedores que de cierta manera favorecen y benefician la estructura empresarial competente. y el cual se mantendría. Con la ausencia de los clientes internos, no habría productividad ni mucho menos servicio, no existiría la empresa, por lo que este público se considera como la base primordial para el desarrollo empresarial.

Las categorías emergentes que se relacionan con esta definición operacional son, “Demanda interna y externa”, “Interacción social”, y por último, “Estudios de mercado”. Un factor importante para resaltar es el trabajo en equipo, o mejor aún, la interacción social, la asignación de responsabilidades dentro de las organizaciones, son acciones que de cierta manera cuentan con intenciones para poder favorecer la interacción entre ellos y el desempeño que de allí surge, los cuales a su vez, consolidan y aseguran el proceso de socialización mediante la comunicación que permite de cierto modo, poder autodefinirse y acoplarse de su papel en todos los entornos de la sociedad.

Según María Pilar Acosta Márquez y Flor Lucila Delfín Pozos en su artículo titulado “Importancia y análisis del desarrollo empresarial”, mencionan que “el desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación”.³⁰⁶ Si el desarrollo económico y social sigue en esa posición de mejorar la calidad de vida en nuestro país, se puede decir que aún existe la posibilidad de

³⁰⁶ACOSTA MÁRQUEZ, María Pilar y DELFÍN POZOS, Flor Lucila. Importancia y análisis del desarrollo empresarial. En: Revista científica Pensamiento y Gestión [en línea]. México: Universidad Veracruzana, Facultad de administración 2016, nro. 40, 1 p Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8810/9526> ISSN: 2145-941X

llegar a alcanzar condiciones favorables en los ámbitos económicos, ambientales y sociales que logren beneficiar a toda una comunidad.

Como conclusión, según Blanca García Gómez y Dolores Muñoz Sánchez en su investigación titulada “Las estrategias de fidelización de clientes: el caso de las grandes superficies de venta al detalle”, afirma que “las empresas de distribución han ido tomando conciencia de la necesidad de implantar sistemas que les permitan diferenciarse de su competencia, diferenciación que ha de construirse sobre la base del servicio al cliente”.³⁰⁷ Como se ha mencionado anteriormente, las organizaciones tienen que buscar el beneficio por el cual el trabajador/cliente esté a gusto por el producto, para esto es importante el diseño y la adaptación que la empresa brinde, siendo los públicos la base primordial de una entidad productiva.

Debido a esto, se tiene que llevar a cabo la solución a todas esas necesidades que se presentan, para que la ejecución y el desempeño de las acciones pertinentes de los trabajadores no se vean afectados por el mal manejo empresarial, y así la producción sea eficiente, competente y sobre todo de gran agrado para el consumidor. De esta forma, se puede resumir que los públicos de interés son todos aquellos grupos que se visualizan de cierta manera afligidos directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad organizacional, y por ello, estos grupos tienen la disposición de afectar el crecimiento y avance de la empresa.

Con el tiempo se fue adquiriendo desempeño y exigencia empresarial, y además se pudo percibir la responsabilidad social empresarial que se conoce hoy en día como un factor importante para el desarrollo de una organización. Las relaciones que existen entre los públicos de interés y las organizaciones se han considerado como una actividad de suma importancia para el éxito competitivo. Al analizar lo

³⁰⁷ GOMEZ GARCIA, Blanca, SANCHEZ MUÑOZ, Dolores. Las estrategias de fidelización de clientes: el caso de las grandes superficies de venta al detalle [en línea]. España: Universidad de Valladolid, Departamento de Economía y Administración de Empresas, 1 p. Disponible en: http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoreg/CERCL/1021.PDF

conveniente que son los grupos de interés, no se puede dejar de lado la influencia que estos tienen sobre la organización. El poder de cada público varía de acuerdo a la percepción que ellos tengan dentro de la empresa, esto se relaciona por medio de las estrategias y estructuras que tengan como base. Aquellas organizaciones que tienen relación con los "grupos de interés", tienen en cuenta la confianza y cooperación que ellos mismos poseen, debido a que se considera como una ventaja competitiva para la empresa, logrando facilitar la producción que los trabajadores o empleados ejercen.

3.3 CONCLUSIONES

Como resultado de este capítulo, es posible concluir que la cultura organizacional y los públicos de interés son determinados como la percepción comunitaria que se manifiesta en la estructura que se divide por los miembros de la empresa que los reconoce e identifica con los demás. Cabe resaltar que la cultura organizacional establece de cierta manera normas de comportamiento para las personas en la organización. Por otro lado, las organizaciones con éxito en un futuro próximo serán aquellas que realicen trámites convenientes de su capital humano, incorporando la capacidad que este tiene y direccionándolo hacia los lineamientos del aprendizaje institucional, como fracción de la cultura organizacional. Debido a esto, se recalca lo importante que es tramitar el capital humano como el activo, eficiente y más importante de las organizaciones.

Con base a lo anterior, se puede argumentar que la Guardería Foskids es un centro de atención, cuidado y educación de la niñez. Al igual que otras organizaciones competentes, se puede evidenciar el gran dominio que abarca la cultura organizacional en el proceso y desarrollo de los respectivos trámites del conocimiento. Es muy elemental para una organización realizar un análisis tanto interno como externo, para que de esta manera se logre reconocer y determinar las comunidades que se perciben en la empresa. De este modo, serán direccionadas

para que el proyecto obtenga sus metas y propósitos, los cuales serán determinados por los anhelos y deseos que manifiestan los públicos de interés, siendo una estructura clave de la institución.

Las empresas actualmente están en pleno desarrollo y empiezan a distinguir la manera de hacer parte de la estructura ética empresarial, la cual radica únicamente en la gratitud de ciertos valores éticos comprendidos en su actividad. Por consiguiente, es muy importante concientizar a las personas en cuanto a la responsabilidad social y gestión ambiental en la organización. Al indicar valores a los públicos de la organización, se puede percibir el compromiso que adquieren y demuestran en su comportamiento plenamente responsable, no solo en su actividad laboral, empresarial o económica, sino también en la manera de poder comprometerse con la variedad de stakeholders que están relacionados con la entidad.

Además, se puede observar que teniendo una buena estructura empresarial en cuanto a la relación con los públicos, se obtienen logros satisfactorios que generan sostenibilidad para la organización, garantizando una producción satisfactoria tanto para el público externo como para el público interno. Partiendo de esto, las organizaciones completan sus normas de acción por medio de su propia cultura, conformada por el grupo en el que se manifiesta y se compone por normas, roles, actitudes, valores, creencias y otros factores referentes de conducta, referidos entre otros elementos que juegan papeles importantes como los económicos y tecnológicos.

Para finalizar, la incorporación activa de los públicos de interés (stakeholders) y la cultura organizacional, determina legalidad para la empresa, generando factores importantes como la confianza y credibilidad. Las organizaciones que están en busca de la sostenibilidad en su itinerario de actividades deben radicar una relación entre ellos, impulsar la plática y complacer de cierta manera sus demandas y a su

vez expectativas, y por último, ser traslucidos en la entrega de cuentas de sus respectivas labores y hechos.

La organización forma parte de la sociedad por la que participa de los mismos valores e inquietudes, es muy importante especificar que su éxito vendrá definido y preciso, en gran parte por tener aquel conocimiento de imponer esos valores y por mantener una buena relación con sus respectivos públicos. Cabe resaltar que esta interrelación se convierte en capital social para la organización y por lo tanto, la gestión de estas conexiones se establece como ruta para poder implementar dicho capital social y por consiguiente, desarrollar su beneficio social, al refugio de una nueva asociación comunitaria, por lo que debe ser espontáneo, y como principio buscar el beneficio mutuo.

CAPÍTULO 4. EL MAPA DE RESULTADOS: DOFA Y ESTRATEGIA

INTRODUCCIÓN

En este cuarto capítulo se expondrá la importancia de la implementación de un método de recolección conocido como DOFA, desglosando las cuatro variables que se han escogido para la realización del trabajo de investigación, con el fin de ejecutar el objetivo general, por medio de un análisis del objeto de estudio que en este caso es Foskids, debido a que tiene como eje la niñez, para fortalecer la imagen corporativa y la responsabilidad social empresarial. En este caso, las estrategias de comunicación, la imagen corporativa, la cultura organizacional y los públicos de interés son importantes al momento de hacer uso de este instrumento y por ende en esta investigación.

Para conocer la situación y las características de nuestro objeto de estudio, hemos implementado el análisis DOFA, debido a que es un instrumento de planificación estratégico o herramienta analítica, eficiente para examinar, identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, en su ámbito interno, así como las oportunidades y amenazas, en su ámbito externo con el que compite. Para llevar a cabo el diagnóstico, se tomó como base las variables expuestas en el proyecto, tales como, estrategias de comunicación, imagen corporativa, cultura organizacional y públicos de interés, para determinar las falencias que tiene la organización y poder desarrollar estrategias de comunicación que soporten y mejoren la calidad de la imagen que hay actualmente en el programa Foskids.

Se tuvo en cuenta una metodología de índole mixta, con carácter analítico que se vincule con el objeto de estudio, para llevar a cabo un proceso investigativo para la recolección de información, con herramientas precisas tales como, la entrevista a profundidad y el sondeo, con el fin de aportar al diagnóstico DOFA y la planeación comunicacional. Por lo anterior, para la realización de esta metodología se contó

con el apoyo de la Clínica FOSCAL y la Clínica FOSCAL Internacional, quienes, junto a sus trabajadores, aportaron datos e información para conocer más acerca de la situación de la organización, llegando a un diagnóstico para así poder formular la estrategia propuesta en el objetivo.

La matriz DOFA, es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, conocido como un instrumento para realizar un análisis con relación con los factores que incentivan al éxito en el cumplimiento de metas, como también es una alternativa que motiva efectuar el análisis para su difusión y divulgación. Esto, se puede conceptualizar como un proceso para determinar los propósitos de una organización y las estrategias que orientarán el uso y control de los recursos para realizar el fin empresarial.

Posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación de una organización, a partir del análisis de las cuatro líneas principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Thompson y Strikland³⁰⁸ establecen que el análisis DOFA valora el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización, fortalezas y debilidades, y su situación externa, las oportunidades y amenazas.

Como se comentó anteriormente, con el DOFA se analizarán las variables que guían la investigación. Inicialmente se encuentra la variable de estrategias de comunicación, la cual es importante debido a que permite a la organización comunicarse de manera efectiva con sus públicos de interés, al igual que permite que los actores involucrados con la compañía trabajen en pro al cumplimiento de los objetivos planteados. Analizar esta variable con el método de DOFA permitirá observar cómo es la comunicación de la organización tanto interna como

³⁰⁸ THOMPSON, Arthur y STRIKLAND, K.F.C. Dirección y administración estratégicas. Citado por SARLI, Rosana Ruth, GONZÁLEZ, Silvia Inés y AYRES, Natalia. Análisis FODA. Una herramienta necesaria [en línea]. Colombia: 2015, 18 p. Disponible en: http://m.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

externamente, y dará una visión amplia de las estrategias que la competencia está implementando para el cumplimiento de sus metas.

Por otro lado, se cuenta con la variable de imagen corporativa, que a pesar de ser un elemento intangible, es esencial en una organización, pues es la carta de presentación de la misma, debido a que a través de ella se crean los conceptos dentro de la mente del público interno y externo, lo que puede beneficiar o perjudicar a la organización, al igual que es a través de este elemento donde se transmite la filosofía, la cultura y la identidad de la organización, mantener una imagen corporativa impecable le da la posibilidad a las empresas de mantenerse en la cima de la competencia. Incluir esta variable en el análisis DOFA permite conocer el estado en el que se encuentra la imagen de la Clínica FOSCAL frente a otros centros de salud de Bucaramanga, también da la posibilidad de saber qué tan reconocida es la organización dentro de la ciudad.

Otra de las variables que serán parte del análisis DOFA es la cultura organizacional, ya que es el conjunto de acciones compartidas entre los distintos actores internos de la organización, al igual que es uno de los elementos diferenciadores que distinguen a una compañía del resto, tanto en sus procesos como en su planificación y cumplimiento de metas. Estudiar esta variable con la herramienta DOFA es un trabajo interesante, pues se puede ver cuáles acciones gestoras que realizan los colaboradores son más eficientes y efectivas, al igual que se puede observar cuáles no lo son y así crear un contraste de qué y cómo lo está haciendo la competencia, lo que podría aportar a la estrategia una modificación o una mejora en su entorno y en sus acciones laborales.

Por último, se encuentra la variable de públicos de interés, la cual permite segmentar los públicos a los que está dirigida una organización, pero no solo eso, cada compañía depende primordialmente de estos actores, tanto internos, que son los que trabajan a favor de la organización, como el público externo, quienes son

los que permiten que la organización siga dentro del mercado. Tener en cuenta esta variable para realizar un análisis es importante, debido a que permite conocer cuáles acciones está implementando la organización para crear vínculos con sus públicos de interés, acciones que están vinculadas de primera mano con la responsabilidad social empresarial de la empresa.

La estructura de este capítulo está basada en las variables que guían la investigación, en este caso, son las estrategias de comunicación, la imagen corporativa, la cultura organizacional, junto a los públicos de interés, y finaliza con las conclusiones, dando a conocer el diagnóstico por medio de la herramienta DOFA y como se han ido llevando en la elaboración de este proyecto. Todo esto con el fin de establecer una estrategia en la organización, que se adapte a las necesidades que se tengan para cumplir con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional, la imagen corporativa, la responsabilidad social y el relacionamiento con los públicos de interés. En cada una de las variables se encontrarán las cuatro líneas del DOFA internas y externas (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), para llevar a cabo el debido diagnóstico.

4.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

Este análisis examina la interacción entre las características de la empresa y el entorno en el cual existe competencia. Esta matriz tiene múltiples aplicaciones y puede ser aplicado por todos los niveles de la organización y en las diferentes áreas. Con este análisis, los empresarios pueden obtener conclusiones de gran utilidad para estar al tanto de la situación y del mercado en el que ésta se desenvuelve. Este debe enfocarse hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis es parte de la metodología introducida por la mayoría de las escuelas y variantes del denominado “planeamiento estratégico”, para Lazzari y Maesschalck, “este ha sido visto como una evolución dentro de los sistemas de management y del planeamiento”³⁰⁹. Con esto, la organización conoce lo que puede suceder y su relación con la adaptación hacia su entorno. Para el diagnóstico interno es necesario conocer las acciones que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas.

En este caso, son las fortalezas y las debilidades. Una fortaleza de la organización para McConkey “es la función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia”³¹⁰. Como también son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda, junto a una situación favorable en el medio social. Una debilidad es una deficiencia en que la empresa tiene bajos niveles de desempeño, y por tanto, es vulnerable. Henry la define “como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil”³¹¹. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización.

Para realizar el diagnóstico externo es necesario analizar las condiciones con ventaja que parten de su entorno que la pueden beneficiar, conocidas como oportunidades. Las oportunidades son aquellas situaciones del entorno que son favorables para la organización y pueden ser tendencias que se detectan y que

³⁰⁹ ANSOFF, Igor and MCDONNELLI, Edward. *Implanting Strategic Management*. Citado por: LAZZARI, Luisa y MAESSCHALCK, Víctor. Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. En: Cuadernos del CIMBAGE [en línea]. Argentina: Facultad de ciencias económicas, 2002, nro. 5, 73 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/462/46200503.pdf> . ISSN: 1666-5112.

³¹⁰ MCCONKEY, Dale. *Planning in a changing environment*. Business Horizons. Citado por PONCE TALANCÓN, Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología [en línea], 2007. Vol. 12, Núm. 1. p. 114. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

³¹¹ HENRY, H.W. *Appraising a company's strengths and weaknesses*. Citado por PONCE ALARCON, Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología [en línea] México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C, 2007, vol. 12, nro. 1, 115 p. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf> ISSN: 0185-1594

pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos. Es un factor de gran importancia que permite estructurar las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son factores del entorno que resultan en circunstancias desfavorables que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios que se presenta, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca influencia.

La matriz logra anticipar las acciones que serán necesarias aplicar en cada escenario, permitiendo desarrollar una estrategia efectiva que asegure el cumplimiento de objetivos que constituye una herramienta eficiente, que facilita la apreciación objetiva de la situación y la toma de decisiones. A partir de esto se hace el análisis de las variables estrategias de comunicación, imagen corporativa, cultura organizacional y públicos de interés.

4.1.1 Estrategias de comunicación. Las estrategias de comunicación son una de las variables a analizar en la herramienta DOFA, dándole importancia al momento de establecer propósitos en la organización, puesto que así lo afirman Rebeil y Ruiz, en donde dicen que “la finalidad de la comunicación es de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”³¹². En consecuencia, sin estas estrategias las organizaciones no podrían desarrollar la cultura de retroalimentación necesaria para su crecimiento y desarrollo.

A continuación, se encuentra del análisis de la herramienta DOFA aplicada en la variable de estrategias de comunicación, para conocer a profundidad el proceso que se ha llevado con este indicador y definir los aspectos internos y externos que

³¹² REBEIL CORELLA, María Antonieta y SANDOVAL RUIZ, Celia. El poder de la comunicación en las organizaciones. Citado por SOMA ROMO, Rigoberto y PÉREZ ESPARZA, Aimée. Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco [en línea]. México: Congreso nacional de contaduría, administración e informática, 13 p. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

favorecen o evitan el buen funcionamiento de, en este caso, el programa Foskids para la obtención de conclusiones acerca de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. En este caso, se hará el cruce a lo largo de este capítulo entre fortalezas y oportunidades (F - O), fortalezas y amenazas (F - A), debilidades y oportunidades (D - O) y debilidades y amenazas (D - A) de las diferentes variables de la investigación.

Fortalezas y oportunidades

En el siguiente cuadro se podrá encontrar el análisis de las fortalezas y oportunidades halladas dentro de la variable de estrategias de comunicación que Foskids ha logrado implementar en la organización.

Cuadro 28. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

FORTALEZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Para la directora del programa de Foskids, de la clínica Foscal, Luz Viviana Duarte, el programa puede garantizar buenos resultados laborales por parte de los trabajadores. ● La directora del programa de Foskids comenta que la eficiencia se mide a través de una serie de registros por medio de un sistema contable obtenido a partir de la cantidad de niños que ingresen al programa. ● Dentro del calendario de Foskids se cuenta con un cronograma de actividades establecido y adaptable dependiendo del público al que va dirigido, así lo afirma Luz Viviana Duarte, directora del programa. ● Para dar a conocer la existencia de Foskids la directora del programa Luz Viviana Duarte, afirma que se hace uso de medios como el voz a voz para el reconocimiento de la imagen del programa. ● Los empleados de la Foscal se identifican y conocen el programa por medio de capacitaciones, inducciones e integraciones proporcionada por Foskids, así lo afirma la directora del programa, quien asiste a las reuniones y es la encargada de proporcionar la información. ● Comenta Ana Milena Landazabal instructora del programa, que por medio de una base de datos se evalúa la población que concurre en Foskids. A través de eso se estudia el público y se realizan objetivos específicos para llevar a cabo actividades y estrategias. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Según el sondeo realizado al público externo, el 50% de la población santandereana usa las redes sociales, ya que estas son de fácil acceso y permiten dar información de manera eficaz. ● Según el sondeo realizado al público interno, el 59,6 % de los trabajadores de la foscal utilizan el correo electrónico por su facilidad de uso e inmediatez.
OPORTUNIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Convenios con medios impresos como Vanguardia, medios de transporte como Metrolínea y organizaciones reconocidas como Huevos Kikes, Más Por Menos, Cajasan, entre otras. ● En Santander hay pocas organizaciones que cuentan con servicios especializados para la atención a niños.

Foskids es creado a partir de la necesidad del público interno y externo, con el fin de volver ameno el ambiente laboral por medio del cuidado de los hijos de los colaboradores y usuarios. De esta manera, es posible encontrar resultados positivos al momento de hacer un análisis a la productividad de los mismos conociendo que los menores se encuentran seguros y cómodos en el programa. El proyecto se ha dado a conocer por sus propios medios conforme a su público interno, puesto que los funcionarios de este servicio, son quienes se encargan de transmitir una imagen acogedora y educativa, como lo menciona Capriotti, “la Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportando soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones”³¹³. Con esto junto a un cronograma de actividades dinámico para las personas que estén interesadas,

³¹³ CAPRIOTTI PERI, Op. cit, p. 12.

y de esta misma manera, se ha podido llamar la atención de diferentes empresas y así poder realizar convenios para el mantenimiento y sostenimiento del proyecto. A continuación, se podrá encontrar el siguiente análisis de la herramienta con sus diferentes variables.

Fortalezas y amenazas: En el siguiente cuadro se podrá encontrar el análisis de las fortalezas y amenazas que han sido halladas en la variable de estrategias de comunicación para el desarrollo de un plan estratégico dentro de la organización.

Cuadro 29. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

FORTALEZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la directora del programa de Foskids, de la clínica Foscal, Luz Viviana Duarte, el programa puede garantizar buenos resultados laborales por parte de los trabajadores. • La directora del programa de Foskids comenta que la eficiencia se mide a través de una serie de registros por medio de un sistema contable obtenido a partir de la cantidad de niños que ingresen al programa. • Dentro del calendario de Foskids se cuenta con un cronograma de actividades establecido y adaptable dependiendo del público al que va dirigido, así lo afirma Luz Viviana Duarte, directora del programa. • Para dar a conocer la existencia de Foskids la directora del programa Luz Viviana Duarte, afirma que se hace uso de medios como el voz a voz para el reconocimiento de la imagen del programa. • Los empleados de la Foscal se identifican y conocen el programa por medio de capacitaciones, inducciones e integraciones proporcionada por Foskids, así lo afirma la directora del programa, quien asiste a las reuniones y es la encargada de proporcionar la información. • Comenta Ana Milena Landazabal instructora del programa, que por medio de una base de datos se evalúa la población que concurre en Foskids. A través de eso se estudia el público y se realizan objetivos específicos para llevar a cabo actividades y estrategias. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 50% de la población santandereana usa las redes sociales, ya que estas son de fácil acceso y permiten dar información de manera eficaz. • Según el sondeo realizado al público interno, el 59,6 % de los trabajadores de la foscal utilizan el correo electrónico por su facilidad de uso e inmediatez.
AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Fundación Montañas Azules se financia con las donaciones voluntarias, la venta de chocolates Shoko, la venta de souvenirs, y los bonos de solidaridad (fúnebres) esta ayuda que se materializa en la Casa Hogar del corazón. • En Bucaramanga existen organizaciones con mayor reconocimiento, que cuentan con el apoyo de equipos, programas y actividades suficientes para el desempeño de los objetivos. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, todas las actividades se hacen es con referencia a juegos o atracciones con objetivos formativos que van enfocadas al público infantil. • El centro comercial cañaveral se especializa por llegar a un público infantil y adulto mayor, en donde usan medios de comunicación como la prensa (Vanguardia y Gente), radio (Blu radio, RCN y Caracol), televisión (Canal Tro) y redes sociales (Instagram y Facebook) para llamar su atención.

El público interno de la Clínica FOSCAL y la Clínica FOSCAL Internacional tienen mayor conocimiento del programa Foskids que el público externo, debido a que las capacitaciones e integraciones que realiza el proyecto son principalmente para los colaboradores. Esto hace que los usuarios que ingresen y se encuentren interesados no reciban información y se pierda el objetivo principal que es el de atraer a los diferentes públicos. Capriotti hace mención de la importancia de una imagen bien proyectada, “la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad³¹⁴. Por esto mismo, el que se dé a conocer la imagen e identidad permite el interés de otras organizaciones que quieran ser parte de la causa y apoyar con diferentes medios para el logro de propósitos y nuevas oportunidades. A continuación, se podrá encontrar el siguiente análisis de la herramienta con sus diferentes variables.

Debilidades y oportunidades

En el siguiente cuadro se podrá encontrar el análisis de las debilidades y oportunidades que aparecen en la variable de estrategias de comunicación al momento de poder realizarlas dentro de la organización.

Cuadro 30. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

DEBILIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Según Luz Viviana Duarte, la falta de personal en el programa es un inconveniente a la hora de realizar las diferentes estrategias, como la falta de contenido y actualización constante en las redes sociales de Foskids. ● El programa depende de gestión humana para poder difundir gran parte de su información y aún así faltan reuniones con diferentes áreas para dar a conocer las programaciones. ● En la clínica Foscal no hay una señalización que indique a los clientes en donde está situada la guardería. ● Para Luz Duarte, poseen una comunicación transversal inconstante con sus superiores y demás áreas de la clínica Foscal.

³¹⁴ *Ibíd.*, p. 62.

Cuadro 30. (Continuación)

OPORTUNIDADES
Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:
<ul style="list-style-type: none">• Convenios con medios impresos como Vanguardia, medios de transporte como Metrolinea y organizaciones reconocidas como Huevos Kikes, Más Por Menos, Cajasan, entre otras.• En Santander hay pocas organizaciones que cuentan con servicios especializados para la atención a niños.

Debido a la poca gestión mediática que se hace del programa Foskids, este no se ha podido difundir de manera masiva y así poder darse a conocer a muchos más públicos. Tomando como oportunidad el hecho de que en Santander cuenta con pocos servicios especializados para la atención de los niños, Foskids puede crecer y así ganar reconocimiento a partir de su posicionamiento y reputación, por medio de los diferentes medios de comunicación dando información de sus programas y actividades a realizar. Como afirman Clow y Baack con respecto a la imagen de la organización, “una imagen corporativa fuerte crea una importante ventaja competitiva en el mercado de empresa a empresa. Muchos de los procesos que afectan a los consumidores particulares también afectan a los compradores empresariales. Esto significa que comprar a una empresa reconocida reduce la sensación de riesgo. Una empresa con una imagen bien establecida facilita la decisión de los clientes empresariales que tratan de reducir el tiempo de búsqueda”³¹⁵. Además, el hacerse más conocidos, incrementa el interés de las personas al querer trabajar en un proyecto como lo es Foskids y reducir los inconvenientes de falta de personal para la realización de las diferentes actividades y estrategias. A continuación, se podrá encontrar el siguiente análisis de la herramienta con sus diferentes variables.

³¹⁵ CLOW, Kenneth y BAACK, Donald. Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing [en línea]. México: 2012, 28 p. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37084087/11052014Publicidad_promocion_comunicacion_integral_4ed_Baack.PDF?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPublicidad_promocion_y_comunicacion_inte.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191104%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191104T025307Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=eeb77bce4bbe212fe5f80abeca2dcedd989b5e48d461076edb936ddf10535ff2

Debilidades y amenazas

En el siguiente cuadro se podrá encontrar el análisis de las debilidades y amenazas que presenta Foskids dentro de la variable de estrategias de comunicación y que impiden el desarrollo de las mismas dentro de la organización.

Cuadro 31. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

DEBILIDADES
Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:
<ul style="list-style-type: none">• Según Luz Viviana Duarte, la falta de personal en el programa es un inconveniente a la hora de realizar las diferentes estrategias, como la falta de contenido y actualización constante en las redes sociales de Foskids.• El programa depende de gestión humana para poder difundir gran parte de su información y aún así faltan reuniones con diferentes áreas para dar a conocer las programaciones.• En la clínica Foscal no hay una señalización que indique a los clientes en donde está situada la guardería.• Para Luz Duarte, poseen una comunicación transversal inconstante con sus superiores y demás áreas de la clínica Foscal.
AMENAZAS
Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:
<ul style="list-style-type: none">• La Fundación Montañas Azules se financia con las donaciones voluntarias, la venta de chocolates Shoko, la venta de souvenirs, y los bonos de solidaridad (fúnebres) esta ayuda que se materializa en la Casa Hogar del corazón.• En Bucaramanga existen organizaciones con mayor reconocimiento, que cuentan con el apoyo de equipos, programas y actividades suficientes para el desempeño de los objetivos.
Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:
<ul style="list-style-type: none">• Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, todas las actividades se hacen es con referencia a juegos o atracciones con objetivos formativos que van enfocadas al público infantil.• El centro comercial cañaveral se especializa por llegar a un público infantil y adulto mayor, en donde usan medios de comunicación como la prensa (Vanguardia y Gente), radio (Blu radio, RCN y Caracol), televisión (Canal Tro) y redes sociales (Instagram y Facebook) para llamar su atención.

Gran parte de la información de Foskids puede ser difundida por diferentes medios de comunicación, poniendo como prioridad las redes sociales, conociendo que los públicos sienten más afinidad con ellos a la hora de quererse informar. Debido a esto, la transmisión de programaciones de las diversas actividades generaría mayor impacto en las personas que estén buscando un servicio como lo es el programa. Como parte de las estrategias de comunicación del programa es el darse a conocer por medio de diferentes canales mediáticos, la Dra. Isabel De Salas hace la

siguiente mención, “se muestra como tendencia el aumento de inversión en publicidad en las redes sociales, lo que indica que los anunciantes y sus agencias están muy interesados en el fenómeno y no quieren perder la oportunidad de estar en ellas”³¹⁶. Con esto, se puede lograr la atracción de diversas organizaciones que quieran colaborar con el proyecto, obteniendo reconocimiento de los mismos.

En conclusión, dar a conocer Foskids por dentro y fuera de la organización se convierte en un evento prioritario, puesto que su objetivo es llegar a sus públicos por medio de los niños como eje de la sociedad. Teniendo una buena gestión con base a sus redes sociales y difusión de la información que genera el proyecto, se puede llegar a establecer un programa mejor estructurado y reconocido por los públicos internos y externos, como también a próximos Stakeholders. Además, de cumplir con uno de sus principales propósitos, que es el de cuidar a los menores y mantener un agradable ambiente laboral en cada una de las áreas de la organización de parte de sus colaboradores, y la comodidad y seguridad de los usuarios en la empresa.

4.1.2 Imagen corporativa. La imagen corporativa es una de las variables a analizar con la matriz DOFA debido a que como se ha mencionado a lo largo del proyecto de investigación, la imagen es un elemento intangible pero de gran valor para una organización, aun sabiendo que a través de ella se proyecta la identidad de la empresa a los públicos externos, creando así un imaginario en la mente de estos actores a los que la empresa se dirige. Según Jesús Meza, decano de la facultad de la escuela de humanidades y educación de la región occidente del Tecnológico de Monterrey, “el manejo de la imagen corporativa es, hoy en día, un factor esencial para el éxito de una empresa (...). El no considerar la importancia de este aspecto puede llevar a la organización no sólo a la pérdida de su reputación”³¹⁷,

³¹⁶ DE SALAS, Isabel. La publicidad en las redes sociales: De lo invasivo a lo consentido [en línea]. España: 2009, 80 p. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3301280> ISSN: 1697-8293

³¹⁷ MEZA, Jesús. La importancia de la imagen corporativa [en línea]. México: 1998. 1 p. Disponible en: https://www.academia.edu/4978025/Importancia_de_la_imagen_corporativa

garantizando de mismo modo, el desvanecimiento de la misma hasta lograr completamente su desaparición, lo cual es el punto al que ninguna empresa quiere llegar.

Fortalezas y oportunidades

A continuación, se encuentra el análisis de los cuadros de fortalezas que posee Foskids y las oportunidades que se presentan en su entorno con relación a la variable de imagen corporativa.

Cuadro 32. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

FORTALEZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luz Duarte, directora del programa, afirma que la imagen del programa Foskids es reconocida por algunas áreas de la Clínica FOSCAL. • El programa Foskids es un lugar que pone como prioridad la estabilidad personal del niño, debido a que realizan una serie de brigadas que permite saber el estado del niño tanto educativo, saludable y emocional. • El objetivo de Foskids es generar en los niños cierto conocimiento del entorno en cuanto a texturas, colores, olores y demás que ayuden al desarrollo motriz. • En el programa Foskids cuentan con material escolar, juguetes e inmuebles para el desarrollo de ciertas actividades establecidas. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las redes sociales y página web:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los colores que aparecen en el logo de Foskids (azul, mojado, rojo, naranja, celeste, amarillo y verde), generan en el niño curiosidad por ser tan llamativos y brillantes. • Se mantiene una imagen educativa en Foskids y a su vez es agradable para captar la atención de nuevos usuarios. • En Foskids, promueven la imagen de los niños como su núcleo identitario en sus publicaciones. • Al ingresar a la página web y redes sociales de Foskids, aparece la opción de contacto como una vía rápida. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público interno, el 100% de los trabajadores de la FOSCAL distinguían con exactitud el logo de la FOSCAL.
OPORTUNIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según la directora del programa de Foskids, Luz Viviana Duarte, se usan diferentes herramientas digitales para la divulgación y creación de contenidos del programa. • Para la directora del programa de Foskids, Luz Viviana Duarte incursionan dentro de un mercado competidor, debido a que es accesible económicamente, además cuenta con profesionales en la atención a la primera infancia. y tiene horarios adecuados para el público interno o externo que desee conocer el programa Foskids. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 62.7% de la población santandereana, a partir de su necesidad de la guardería, pagarían por los servicios que ofrece Foskids en la Clínica FOSCAL. • Según el sondeo realizado al público interno, el 100% de los trabajadores de la FOSCAL estarían dispuestos a pagar por los respectivos servicios de una guardería en la Clínica FOSCAL, dependiendo del valor

Ya que Foskids brinda una solución a una necesidad que presentan los colaboradores, el programa logra ser reconocido en distintas áreas de la clínica mejorando la calidad de los funcionarios en la atención y prestación de servicios. Según María Abrajan, José Contreras y Sandra Montoya, comentan que, “la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con la experiencia de su capital humano; ésta a su vez, se transforma en una percepción y una carga emotiva dirigidas hacia el ambiente organizacional. Esta interacción influye en la manera de actuar del trabajador”,³¹⁸ lo que proyecta de tal modo una identidad armónica hacia la Clínica FOSCAL. De igual manera, el acceso a Foskids facilita su uso al público externo debido a que es un servicio especializado a un bajo costo, lo cual se puede evidenciar en el sondeo realizado al público externo, el cual demuestra que un 62.7% de la población encuestada pagaría por el servicio de Foskids, lo cual mejora la imagen y la reputación de la Clínica FOSCAL, al implementar una estrategia que gira en torno al núcleo familiar, los niños. Posteriormente se encontrarán los cuadros de Fortalezas y amenazas.

Fortalezas y amenazas

A continuación, se encuentra el análisis de los cuadros de fortalezas que integran y las amenazas que rodean a Foskids en el entorno, con relación a la variable de imagen corporativa.

³¹⁸ABRAJAN CASTRO, María Guadalupe, CONTRERAS PADILLA, José Manuel y MONTOYA RAMIREZ, Sandra. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. En: Enseñanza e Investigación en Psicología [en línea]. México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C, 2009, vol. 14, núm. 1, 6 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>

Cuadro 33. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

FORTALEZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luz Duarte, directora del programa, afirma que la imagen del programa Foskids es reconocida por algunas áreas de la Clínica FOSCAL. • El programa Foskids es un lugar que pone como prioridad la estabilidad personal del niño, debido a que realizan una serie de brigadas que permite saber el estado del niño tanto educativo, saludable y emocional. • El objetivo de Foskids es generar en los niños cierto conocimiento del entorno en cuanto a texturas, colores, olores y demás que ayuden al desarrollo motriz. • En el programa Foskids cuentan con material escolar, juguetes e inmuebles para el desarrollo de ciertas actividades establecidas. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las redes sociales y página web:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los colores que aparecen en el logo de Foskids (azul, morado, rojo, naranja, celeste, amarillo y verde), generan en el niño curiosidad por ser tan llamativos y brillantes. • Se mantiene una imagen educativa en Foskids y a su vez es agradable para captar la atención de nuevos usuarios. • En Foskids, promueven la imagen de los niños como su núcleo identitario en sus publicaciones. • Al ingresar a la página web y redes sociales de Foskids, aparece la opción de contacto como una vía rápida. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público interno, el 100% de los trabajadores de la FOSCAL distinguían con exactitud el logo de la FOSCAL.
AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Milena Landazabal, instructora de Foskids, el hecho de no poder contar con una infraestructura amplia en la Clínica FOSCAL, hace que no se pueda hacer mucha publicidad por la demanda que generaría en los usuarios. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Montañas Azules, los souvenirs son productos elaborados para la fundación de la Cardiovascular con el objetivo de promover la causa y aportar al programa. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, son amantes de los animales, en donde permiten el ingreso de mascotas, son bastante estrictos con el tema de reciclaje y manejan actividades solidarias para contribuir con los niños de Floridablanca.

Foskids no cuenta con una infraestructura amplia en la que se puedan acoger un amplio número de niños, lo que impide al momento de pautar por medios de comunicación. Sin embargo, usan otra alternativa de difusión y es la creación de vínculos más cercanos, como comenta Alfredo Hoyos, “el objetivo es crear una relación personalizada y directa en el receptor del mensaje, que no pueden darlo los fríos medios tradicionales. La saturación publicitaria de los medios electrónicos

ha ido incrementando a niveles preocupantes”³¹⁹, pero que aun así pueden ser más efectivos que el crear ciertos vínculos.

Por otra parte, la estrategia de establecer relaciones resulta ser adecuada para Foskids, debido a que si la publicidad obtiene gran impacto se generaría una demanda muy amplia a la que Foskids no se ve en la capacidad de responder, lo que pone al programa y a la Clínica FOSCAL un paso atrás de su competencia. Por otro lado, en la Fundación Montañas Azules, de la Fundación Cardiovascular generan sus propios recursos que les permite promover su causa al tiempo que cuentan con distintas ubicaciones que les posibilita acoger a más público. Posteriormente se encontrarán los cuadros de debilidades y oportunidades

Debilidades y oportunidades

A continuación, se encuentra el análisis de los cuadros de debilidades de Foskids y sus oportunidades en el entorno BTL en relación con la variable de imagen corporativa.

Cuadro 34. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

DEBILIDADES
Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:
<ul style="list-style-type: none">• El logo del programa Foskids no está posicionado dentro y fuera de la clínica Foscal, puesto que aún no hay un total reconocimiento del programa.• Para Milena Landazabal, la ubicación de la guardería genera cierta desconfianza debido a que se encuentra dentro de un centro de salud donde las personas consideran que se mantiene la mayor cantidad de enfermedades.
Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las redes sociales y página web:
<ul style="list-style-type: none">• No hay una constante interacción en las redes sociales de Foskids para dar a conocer la imagen, puesto que no se ha implementado un plan estratégico para la creación de contenidos y un orden para publicar.• El lema "Magic World" del programa debería estar en español para incluir a las personas que no tienen desarrollado el idioma inglés.• Foskids no cuenta con una página web propia, por el contrario, solo tiene una sección dentro de la página de la Foscal, haciéndole falta información actualizada dentro de ella.
Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:
<ul style="list-style-type: none">• Según el sondeo realizado al público externo, el 54.7% de la población santandereana reconoce el logo de la Foscal, aun así, no está posicionada, debido a que la otra parte se confunde con otras imágenes corporativas.

³¹⁹ HOYOS Zavala, Alfredo. Publicidad por BTL una estrategia alternativa de gran impacto y poco utilizado en Ecuador, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Grupo Eumed.net [página web]. España: Universidad de Málaga, 2014, 1 p. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2014/publicidad.html>

Cuadro 34. (Continuación)

OPORTUNIDADES
Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:
<ul style="list-style-type: none">• Según la directora del programa de Foskids, Luz Viviana Duarte, se usan diferentes herramientas digitales para la divulgación y creación de contenidos del programa.• Para la directora del programa de Foskids, Luz Viviana Duarte incursionan dentro de un mercado competidor, debido a que es accesible económicamente, además cuenta con profesionales en la atención a la primera infancia. y tiene horarios adecuados para el público interno o externo que desee conocer el programa Foskids.
Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:
<ul style="list-style-type: none">• Según el sondeo realizado al público externo, el 62.7% de la población santandereana, a partir de su necesidad de la guardería, pagarían por los servicios que ofrece Foskids en la Clínica FOSCAL.• Según el sondeo realizado al público interno, el 100% de los trabajadores de la FOSCAL estarían dispuestos a pagar por los respectivos servicios de una guardería en la Clínica FOSCAL, dependiendo del valor

Aunque un número considerable del público interno hace uso del programa Foskids, este no es reconocido en su totalidad en la organización, al igual que tampoco es usado por todos los funcionarios, debido a que su ubicación genera desconfianza de que los niños están expuestos a más enfermedades, o en otras ocasiones, la Guardería es confundida con pediatría. Por otro lado, el programa no hace un uso constante de las redes sociales que tiene designadas, al igual que no cuentan con una página web en la cual los interesados puedan recibir mayor información, por el contrario, cuentan con una sección dentro de la página de la Clínica FOSCAL.

En otras palabras, Tomás Rodríguez, comenta sobre la importancia de las redes sociales para el posicionamiento y reconocimiento, “en el espacio virtual, se puede competir con las grandes empresas. La adecuada gestión de las redes sociales radica en la concienciación por parte de las empresas de que es la imagen de la empresa la que está en la web, de la que se habla, opina, comenta, hace referencia. Cualquier comentario no atendido o contestado de una manera no profesional puede generar reputación negativa sobre la marca y deteriorar muchos años de gestión empresarial off line de la empresa”.³²⁰ No obstante durante el sondeo

³²⁰ RODRÍGUEZ, Tomás. Estudio del uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PYMES: Chantal Fontaine, I.EX.A., El Magnético, Auto Álvarez; del norte de la ciudad de Guayaquil, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Grupo Eumed.net [en línea].Ecuador: 2013. p. 1. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2013/marketing.html>

realizado a las personas externas se pudo evidenciar que el programa no refuerza completamente la imagen de la organización, pues un 54.7% de la población encuestada confunde el logo de la Clínica FOSCAL con el logo del Hospital Universitario de Santander. Posteriormente se encontrarán los cuadros de debilidades y amenazas.

Debilidades y amenazas

A continuación, se presenta el análisis de los cuadros de debilidades que tiene Foskids y las amenazas que se encuentran en el entorno con relación a la variable de imagen corporativa.

Cuadro 35. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

DEBILIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El logo del programa Foskids no está posicionado dentro y fuera de la clínica Foscal, puesto que aún no hay un total reconocimiento del programa. • Para Milena Landazabal, la ubicación de la guardería genera cierta desconfianza debido a que se encuentra dentro de un centro de salud donde las personas consideran que se mantiene la mayor cantidad de enfermedades. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las redes sociales y página web:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una constante interacción en las redes sociales de Foskids para dar a conocer la imagen, puesto que no se ha implementado un plan estratégico para la creación de contenidos y un orden para publicar. • El lema "Magic World" del programa debería estar en español para incluir a las personas que no tienen desarrollado el idioma inglés. • Foskids no cuenta con una página web propia, por el contrario, solo tiene una sección dentro de la página de la Foscal, haciéndole falta información actualizada dentro de ella. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 54.7% de la población santandereana reconoce el logo de la Foscal, aun así, no está posicionada, debido a que la otra parte se confunde con otras imágenes corporativas.

AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Milena Landazabal, instructora de Foskids, el hecho de no poder contar con una infraestructura amplia en la Clínica FOSCAL, hace que no se pueda hacer mucha publicidad por la demanda que generaría en los usuarios. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Montañas Azules, los souvenirs son productos elaborados para la fundación de la Cardiovascular con el objetivo de promover la causa y aportar al programa. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, son amantes de los animales, en donde permiten el ingreso de mascotas, son bastante estrictos con el tema de reciclaje y manejan actividades solidarias para contribuir con los niños de Floridablanca.

Foskids cuenta con un lema que es difícil de entender para las personas que no dominan el idioma inglés, lo cual se podría traducir como un modo de exclusión, sin embargo, la traducción de este refleja la verdadera actividad que se realiza dentro de la Guardería. Por otro lado, el público de la organización que usa el servicio asegura y recomienda el lugar, lo cual funciona como publicidad voz a voz. Así lo comenta Ángela Ballén, especialista en mercados de servicio, “es claro que el voz a voz es un canal efectivo en este servicio, puesto que la gente mide precio, calidad, respaldo y agilidad en los requerimientos. Por lo anterior, se considera importante aprovechar más las redes sociales, para mostrar la calificación que el cliente da a los servicios y las experiencias de los usuarios”³²¹, aunque no sea la alternativa más inmediata y amplia, permite un reconocimiento de la Guardería, puesto que como se dijo anteriormente, no cuenta con la infraestructura necesaria, pero aun así, el lugar es frecuentado constantemente por padres e hijos.

En conclusión, la Clínica FOSCAL ha implementado a Foskids como una estrategia para satisfacer las necesidades de sus públicos tanto internos como externos, provocando así una buena imagen corporativa ante los mismos, debido a que implementa la responsabilidad social corporativa partiendo del eje de la familia como lo son los niños, lo que lleva a crear un imaginario en la mente de los usuarios y funcionarios de la Clínica. Sin embargo, el proyecto de Foskids no cuenta con la suficiente capacidad de infraestructura para recibir un número mayoritario de niños, lo que limita su difusión constante en medios para ser reconocidos en toda la ciudad, pero aun así, esto no ha sido un impedimento para llegar a algunos medios como Vanguardia Liberal o emisoras locales. Por otro lado, Foskids ha funcionado como un proyecto que impulsa la imagen de la organización, pues esto se ve evidenciado en los sondeos realizados tanto al público interno como externo en el cual resaltan la novedad de la Guardería Foskids de la Clínica FOSCAL.

³²¹ BALLÉN, Ángela Patricia. Análisis de estrategias de promoción para el posicionamiento de los operadores móviles virtuales en Colombia [en línea]. Colombia: 2018, 23 p. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/20556>

4.1.3 Cultura organizacional. La cultura organizacional es una de las variables a analizar con la matriz DOFA, debido a que constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones. Para Minsal Pérez y Pérez Rodríguez, “la cultura está constituida por una fusión de la cultura formal, la cual consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros, la cultura informal que contiene los comportamientos como son en realidad; que a su vez éstas, están regidas por factores externos como el entorno, los clientes, proveedores, competidores, asociación”³²². Los niveles generales de satisfacción en el trabajo, repercuten en la cultura organizacional y la cultura también afecta a la satisfacción en el trabajo.

Fortalezas y oportunidades

En el siguiente cuadro se podrá encontrar el análisis de las fortalezas y oportunidades halladas en la variable de cultura organizacional que Foskids ha reforzado con la implementación de actividades y estrategias.

Cuadro 36. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

FORTALEZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A partir de actividades propuestas por el programa Foskids se trata de incluir a todos los trabajadores de la clínica Foscal. ● Comenta la directora de Foskids Luz duarte, que cuentan con el principio de humanización debido a que el empleado se identifica con este ● Afirma Luz Duarte, que se realiza una reunión en la cual se da a conocer la cantidad de niños del personal interno y externo que asisten.

³²² MINSAL PÉREZ Delaray y PÉREZ RODRÍGUEZ, Yudit. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Citado por: FUENTES DÍAZ, Amaury Enrique. La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI [en línea]. Colombia: Cartagena de Indias, 2012, 12 p. Disponible en: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%20C3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf>

Cuadro 36. Continuación

OPORTUNIDADES
Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:
<ul style="list-style-type: none">• Según Luz Duarte, por medio de un informe se evidencia el rendimiento de los trabajadores a partir de un reporte económico y personal.

La implementación del cronograma de actividades hacia los colaboradores de la organización, permite el reconocimiento de Foskids y su divulgación. Con respecto a la relación de los colaboradores con la proyección de la imagen del proyecto, Hernández, Murillo y Torres mencionan que “una condición que ha surgido como resultado de diversos estudios es lograr un “estado de bienestar”, que vaya más allá de programas asistencialistas fundados en ‘dar cosas’ al trabajador, lo cual implica actuar sobre factores estructurales y funcionales dentro de la organización: prácticas de gestión humana, estilo de dirección, sistema de comunicación, integración persona-organización, sistema de compensación y beneficios, entre otros”³²³, y así tener una percepción correcta de la identidad del programa. El contar con los diferentes valores de la organización fomenta la cultura dentro de esta y la relación entre compañeros. Además, se logra el objetivo de mantener a un grupo de trabajadores y usuarios por medio de la programación que establece el proyecto, y poder así rendir por medio de un reporte económico y personal la efectividad del programa. A continuación, se podrá encontrar el siguiente análisis de la herramienta con sus diferentes variables.

Fortalezas y amenazas

En el siguiente cuadro se podrá encontrar el análisis de las fortalezas y amenazas que Foskids han sido halladas en la variable de estrategias de comunicación para el desarrollo de un plan estratégico dentro de la organización.

³²³ CALDERÓN HERNÁNDEZ; MURILLO GALVIS y TORRE NARVÁEZ, Op. cit, p. 4.

Cuadro 37. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

FORTALEZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A partir de actividades propuestas por el programa Foskids se trata de incluir a todos los trabajadores de la clínica Foscal. ● Comenta la directora de Foskids Luz duarte, que cuentan con el principio de humanización debido a que el empleado se identifica con este ● Afirma Luz Duarte, que se realiza una reunión en la cual se da a conocer la cantidad de niños del personal interno y externo que asisten.
AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El éxito de la Fundación Montañas Azules depende del mayor número de donaciones que se obtengan. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaverál, el personal está capacitado para cualquier adversidad, se mantienen en constante formación y evaluación para la satisfacción y seguridad de los clientes. ● En el centro comercial Cañaverál, todos los comunicados dirigidos al personal, deben ser firmados como recibido, evitando la desinformación y fomentando la integración entre empresas y trabajadores.

Dentro de las actividades que propone el programa Foskids, se puede hacer buen uso de la transmisión de la información estableciendo un mecanismo de control para lograr que el mensaje llegue sin problema y reduciendo la interferencia para evitar la desinformación del proyecto. Fama menciona que “el control externo engloba todos aquellos mecanismos que dan a las organizaciones valor de supervivencia, y el control interno consiste fundamentalmente en aquellas actividades dirigidas a hacer posible la relación laboral”³²⁴, haciendo que estos mecanismos sean funcionales para conocer la actividad de los colaboradores y usuarios con respecto a las programaciones que se establezcan. También, el seguir generando reuniones para dar a conocer el avance del programa permite entender la efectividad del mismo y sus ventajas hacia los diferentes públicos de interés. A continuación, se podrá encontrar el siguiente análisis de la herramienta con sus diferentes variables.

³²⁴ FAMA, Eugene. Agency problems and the theory of the firm. Citado por: RUIZ JIMÉNEZ, Carmen y HERNÁNDEZ ORTIZ, Jesús. El control de las organizaciones: un marco de estudio [en línea]. España: Universidad de Jaén, 2007, 8 p. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234297.pdf>

Debilidades y oportunidades

En el siguiente cuadro se podrá encontrar el análisis de las debilidades y oportunidades que aparecen en la variable de estrategias de comunicación al momento de poder realizarlas dentro de la organización.

Cuadro 38. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

DEBILIDADES
Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas: <ul style="list-style-type: none">• En Foskids no hay estrategias planeadas para mejorar la cultura organizacional del programa, tampoco hay estrategias de concientización y reconocimiento para la apropiación del programa con los empleados de la clínica Foscal.

OPORTUNIDADES
Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas: <ul style="list-style-type: none">• Según Luz Duarte, por medio de un informe se evidencia el rendimiento de los trabajadores a partir de un reporte económico y personal.

Gracias a los diferentes resultados que se evidencian en los informes acerca del rendimiento de los trabajadores a partir de un reporte económico y personal, se puede destacar que el programa es efectivo, aun así, existen bases como lo es la cultura organizacional, que no está muy bien desarrollada dentro del proyecto, generando bajo reconocimiento y falta de tacto con el personal al querer apropiarse con el programa. Salazar y Guerrero hacen mención de la importancia de espacios de socialización, “el proceso de socialización tiene como objetivo fundamental incorporar nuevos miembros a la organización por medio de los cuales se transmita y renueve la cultura con vista a su perpetuación, pero siempre en medio de un clima favorable. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización. La socialización de la cultura en general y del conocimiento en particular en una organización es premisa de su éxito”³²⁵. Es importante generar

³²⁵ SALAZAR ESTRADA, José Guadalupe, GUERRERO PUPO, Julio Cristóbal; MACHADO RODRÍGUEZ, Yadira Bárbara y RUBÉN CAÑEDO, Andalia. Cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En: ACIMED [en

espacios de integración en donde prime esta variable para aplicar la socialización y concientización de Foskids. A continuación, se podrá encontrar el siguiente análisis de la herramienta con sus diferentes variables.

Debilidades y amenazas

En el siguiente cuadro se podrá encontrar el análisis de las debilidades y amenazas que presenta Foskids dentro de la variable de estrategias de comunicación y que impiden el desarrollo de las mismas dentro de la organización.

Cuadro 39. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

DEBILIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Foskids no hay estrategias planeadas para mejorar la cultura organizacional del programa, tampoco hay estrategias de concientización y reconocimiento para la apropiación del programa con los empleados de la clínica Foscal.
AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El éxito de la Fundación Montañas Azules depende del mayor número de donaciones que se obtengan. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaverál, el personal está capacitado para cualquier adversidad, se mantienen en constante formación y evaluación para la satisfacción y seguridad de los clientes. • En el centro comercial Cañaverál, todos los comunicados dirigidos al personal, deben ser firmados como recibido, evitando la desinformación y fomentando la integración entre empresas y trabajadores.

El generar un impacto por medio de la cultura organizacional es todo un reto para Foskids. Para que los trabajadores tengan relación con diferentes usuarios acerca del programa debe haber un buen flujo de información con respecto al proyecto. El establecer diferentes estrategias para concientizar a ambos públicos permite que el programa pueda ser difundido por diferentes medios de comunicación y reconocido

línea]. 2009, vol. 20, nro. 67- 75 p. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

por organizaciones en aras de colaborar en proyectos como Foskids. Hernández, Murillo y Torres mencionan que “por cuanto las características de las empresas con las orientaciones culturales mencionadas ofrecen mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor autonomía y reconocimiento, mayores oportunidades de aprendizaje y formación y promoción, condiciones más favorables para el ajuste persona-organización y tienen canales más expeditos de comunicación”³²⁶. El mantener una buena formación con respecto al programa, proporciona cierto grado de satisfacción tanto de los responsables del proyecto, como de los públicos internos o externos.

En conclusión, el mantener informados a los públicos internos y externos acerca del proyecto también es un aspecto que se debe priorizar, puesto que dependen de una buena difusión de su identidad y de su imagen por medio de las diferentes actividades que realizan. El mantener la cultura organizacional dentro del proyecto es importante, el capacitar y formar tanto a los colaboradores como a los usuarios genera un mejor ambiente laboral y calidad al momento de desempeñar las respectivas funciones que se estén desarrollando, y así seguir teniendo resultados positivos económicos y personales.

4.1.4 Públicos de interés. Debido a la demanda creada por los públicos, existe un aumento de corporaciones en el mercado que intenta saciar dichas necesidades, y es por ellos y para ellos a los que va dirigida toda la gestión y procesos de las empresas, por el inmenso alcance que pueden tener dichos públicos en la organización es puesta esta variable como una de las líneas de investigación y será analizada con la matriz DOFA, como menciona Sandra Orjuela Córdoba, “la RSE no se puede desligar de la comunicación, ya que es la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes stakeholders, con los cuales trabaja, convive y transforma”³²⁷, acorde con lo anterior, es importante tenerlos en cuenta al igual

³²⁶ HERNÁNDEZ, MURILLO y TORRE, Op. cit, p. 133.

³²⁷ CORDOBA ORJUELA, Sandra. La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial [en línea]. Venezuela: 2011. 138 p. Disponible en

que toda organización debe crear una serie de vínculos con dichos públicos y una de las herramientas que ayudan a la creación de estos vínculos son las acciones de responsabilidad corporativa.

Fortalezas y oportunidades

A continuación, se encuentra el análisis de los cuadros de fortalezas que posee Foskids y las oportunidades que se presentan en su entorno con relación a la variable de grupos de interés.

Cuadro 40. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

FORTALEZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la directora Luz Duarte, el programa Foskids es un lugar para los niños de los trabajadores, con el fin de tranquilizar a los padres con respecto a la seguridad de sus hijos. • El público objetivo en el programa son los niños a partir de los 15 meses a los 12 años. • En el programa Foskids se interesan por el bienestar y la calidad humana de las personas por medio de actividades. Según lo que indique el reporte se hace una adaptación en estas mediante la pedagogía que se aplica. • El programa Foskids es una entidad sin ánimo de lucro. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 46.3% de la población santandereana asiste más de tres veces al año a un centro de salud, obteniendo los servicios suministrados al que asisten. <p>Según el sondeo realizado al público interno, el 98,1% de los trabajadores de la clínica creen necesario un espacio como una guardería para los niños dentro de un centro de salud</p>
OPORTUNIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afirma la directora Luz Duarte, que Foskids es un programa autosostenible. Es una oportunidad económica y accesible con diferentes métodos de pago para los trabajadores y usuarios de la FOSCAL. También los trabajadores de otras organizaciones pueden hacer uso del servicio. • Se realizan convenios con Cajasas, huevos Kikes y diferentes empresas para generar espacios donde las familias puedan compartir. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 77.3% de la población santandereana les es necesario la implementación de una guardería en los centros de salud. • Según el sondeo realizado al público interno, el 53,8% ha tenido la necesidad de traer a sus hijos en horario laboral. • Según el sondeo realizado al público interno, el 98,1 % de los trabajadores de la FOSCAL las pautas que serían importantes para el funcionamiento de la guardería son el personal a cargo, la atención al niño y la infraestructura.

La Clínica FOSCAL, plantea un plan de responsabilidad social empresarial más humano y familiar, pues la creación de Foskids se hizo debido a la necesidad que se percibía en el ambiente laboral con la finalidad de que los colaboradores se encuentren tranquilos con la estabilidad de sus hijos. Por otro lado, la organización emplea una serie de actividades que mantienen a los colaboradores y usuarios conectados con la organización, invirtiendo en los colaboradores un salario emocional que Claudia Gómez define como, “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”.³²⁸ Al mismo tiempo, quienes llevan a cabo el funcionamiento de los proyectos en la Clínica FOSCAL, son personas capacitadas y profesionales, lo que asegura una confianza por parte de los públicos de la organización. Posteriormente se encontrarán los cuadros de fortalezas y amenazas.

Fortalezas y amenazas

A continuación, se encuentra el análisis de los cuadros de fortalezas que integran y las amenazas que rodean a Foskids en el entorno, con relación a la variable de públicos de interés.

³²⁸ GÓMEZ, Claudia. El salario emocional [en línea]. Colombia: 2011, 6 p. Disponible en: <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Cuadro 41. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

FORTALEZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la directora Luz Duarte, el programa Foskids es un lugar para los niños de los trabajadores, con el fin de tranquilizar a los padres con respecto a la seguridad de sus hijos. • El público objetivo en el programa son los niños a partir de los 15 meses a los 12 años. • En el programa Foskids se interesan por el bienestar y la calidad humana de las personas por medio de actividades. Según lo que indique el reporte se hace una adaptación en estas mediante la pedagogía que se aplica. • El programa Foskids es una entidad sin ánimo de lucro. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 46.3% de la población santandereana asiste más de tres veces al año a un centro de salud, obteniendo los servicios suministrados al que asisten. <p>Según el sondeo realizado al público interno, el 98,1% de los trabajadores de la clínica creen necesario un espacio como una guardería para los niños dentro de un centro de salud</p>
AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montañas azules da soporte económico, psicológico y emocional a la población infantil y las familias de escasos recursos que ingresan a los servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia, cuenta con dos Casa Hogar. • Vinculándose a la causa de la Fundación Montañas Azules con la compra de los bonos de Solidaridad, ayudan a los niños enfermos del corazón y sus familias que no cuentan con recursos suficientes para estar en la ciudad mientras reciben su tratamiento médico. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, desean generar seguridad en su público y una formación de carácter para actuar en diversas situaciones frente a la sociedad. También, según la temporada, van cambiando y renovando actividades. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 66.7% de la población santandereana, al ver necesario la implementación de una guardería consienten que para que se lleve a cabo se requiere la calidad de las personas a cargo, un buen espacio y una buena atención al niño.

Gracias a la labor que realiza Foskids, partiendo del sentido humanitario hacia los trabajadores, usuarios y sus hijos es posible evidenciar el compromiso de la organización con ellos, por ello, Foskids trata de mantener un personal profesional y de calidad para brindar siempre una buena atención para sus públicos, siendo esto un elemento diferenciador que lo destaque como proyecto frente a otras instituciones. Como la Fundación Montañas Azules, quienes brindan un acompañamiento psicológico y emocional a la población infantil y sus familias de

escasos recursos, por otro lado, este proyecto de la FCV cuenta con la posibilidad de gestionar sus propios recursos a partir de la implementación de productos como chocolates, o también con las donaciones que las personas deseen realizar.

Finalmente, lo que exige el mercado con la implementación de dichos proyectos es que se garantice la seguridad, la calidad de las personas encargadas y la buena atención a los menores, estos requisitos pueden parecer caprichosos, sin embargo, los beneficios que trae a nivel corporativo no tiene comparación. Arantxa González, Gerente de Proyectos de Meta, menciona algunos beneficios, “está demostrado que tener empleados “mejor” retribuidos “emocionalmente” tiene beneficios para las organizaciones: ayuda a retener el talento y aumenta la motivación y el compromiso de los empleados, con la consiguiente mejora en la eficacia y productividad. Muchas de las medidas comentadas no tienen grandes costes para la organización, pero sí un gran impacto en la cuenta de resultados de los trabajadores”³²⁹. Es por eso que a las actitudes deben comenzar a invertir. Posteriormente se encontrarán los cuadros de debilidades y oportunidades.

Debilidades y oportunidades

A continuación, se encuentra el análisis de los cuadros de debilidades de Foskids y sus oportunidades en el entorno en relación con la variable de públicos de interés.

³²⁹ GONZÁLEZ, Arantxa. Tomar “conciencia” de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones [en línea]. 3 p. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/3e7bb58978bf79d896e041e3c115b019.pdf>

Cuadro 42. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

DEBILIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo la cantidad de niños que estén ubicados en Foskids, se deben cerrar las puertas para los demás, debido a que la infraestructura no es lo suficientemente grande, esto hace que sea posible hacerse notar, por la alta demanda que se tendría. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 82.3% de la población santandereana no lleva niños consigo a los centros de salud.
OPORTUNIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afirma la directora Luz Duarte, que Foskids es un programa autosostenible. Es una oportunidad económica y accesible con diferentes métodos de pago para los trabajadores y usuarios de la FOSCAL. También los trabajadores de otras organizaciones pueden hacer uso del servicio. • Se realizan convenios con Cajasan, huevos Kikes y diferentes empresas para generar espacios donde las familias puedan compartir. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 77.3% de la población santandereana les es necesario la implementación de una guardería en los centros de salud. • Según el sondeo realizado al público interno, el 53,8% ha tenido la necesidad de traer a sus hijos en horario laboral. • Según el sondeo realizado al público interno, el 98,1 % de los trabajadores de la FOSCAL las pautas que serían importantes para el funcionamiento de la guardería son el personal a cargo, la atención al niño y la infraestructura.

Existe un aprovechamiento de Foskids por parte de los públicos. Sin embargo, la Guardería en muchas ocasiones no tiene capacidad para todos los niños que llegan a solicitar el servicio, lo que lleva a cerrar la Guardería hasta que baje el flujo de la población de menores. Por esta misma razón, la Guardería no se da a conocer frecuentemente por los medios locales, ya que aseguran que tendría un mayor impacto en la población bumanguesa, por otro lado, se debe tener en cuenta que la sostenibilidad del proyecto depende de la participación de los niños.

No obstante, Foskids ha sabido crear convenios y relaciones con otras empresas como Huevos Kikes o Más por Menos, David Gómez menciona que, “las alianzas estratégicas no son simples relaciones transaccionales de compra-venta donde una

le entrega productos a la otra y viceversa. Esto sería una relación promocional de carácter puntual. Una alianza busca el desarrollo y beneficio mutuo de las partes, apoyando el cumplimiento de metas e indicadores comunes”³³⁰, lo mismo hace Foskids con sus aliados quienes ayudan a sostener el proyecto y permite que los precios sean bajos para las personas que usan el servicio. Posteriormente se encontrarán los cuadros de debilidades y amenazas.

Debilidades y amenazas

A continuación, se presenta el análisis de los cuadros de debilidades que tiene Foskids y las amenazas que se encuentran en el entorno con relación a la variable de públicos de interés.

³³⁰ GÓMEZ, David. El poder de los aliados estratégicos como generadores de clientes. Bien Pensado [blog]. 2014. Disponible en: <https://bienpensado.com/aliados-estrategicos-como-generadores-de-clientes/>

Cuadro 43. Análisis de la matriz DOFA correspondiente a la información anterior recogida

DEBILIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo la cantidad de niños que estén ubicados en Foskids, se deben cerrar las puertas para los demás, debido a que la infraestructura no es lo suficientemente grande, esto hace que sea posible hacerse notar, por la alta demanda que se tendría. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 82.3% de la población santandereana no lleva niños consigo a los centros de salud.
AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montañas azules da soporte económico, psicológico y emocional a la población infantil y las familias de escasos recursos que ingresan a los servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia, cuenta con dos Casa Hogar. • Vinculándose a la causa de la Fundación Montañas Azules con la compra de los bonos de Solidaridad, ayudan a los niños enfermos del corazón y sus familias que no cuentan con recursos suficientes para estar en la ciudad mientras reciben su tratamiento médico. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, desean generar seguridad en su público y una formación de carácter para actuar en diversas situaciones frente a la sociedad. También, según la temporada, van cambiando y renovando actividades. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la FOSCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 66.7% de la población santandereana, al ver necesario la implementación de una guardería consenten que para que se lleve a cabo se requiere la calidad de las personas a cargo, un buen espacio y una buena atención al niño.

A partir del sondeo realizado, la población encuestada mencionó que no suelen llevar niños con ellos a los centros de salud, lo que para Foskids en ocasiones puede ser una debilidad, ya que una parte de su sostenibilidad depende de los niños que asisten a la Guardería. Sin embargo, cuando hay una cantidad superior de niños a la que en realidad se puede tener dentro de las instalaciones del lugar, los encargados prefieren cerrar el servicio para así no perder la calidad de este, lo cual les permite ser fieles a su razón de ser, actitud que va muy acorde a la filosofía de la Clínica FOSCAL de prestar siempre un servicio de calidad, según Katherine Uday, “para la empresa es importante que todos los empleados estén estrechamente vinculados con la filosofía de la empresa, pues esto ayudará a que todos caminen

hacia el mismo objetivo dentro de las distintas áreas”³³¹. Por otro lado, mientras que la sostenibilidad de Foskids depende de externos, en la Fundación Montañas Azules generan la mayor cantidad de sus recursos de la venta de distintos productos lo cual los hace independiente de terceros.

En conclusión, los públicos de Foskids son quienes hacen posible que el proyecto exista, al igual que las empresas con las que se tiene un convenio, sin embargo, hay cuestiones que se salen de las manos de Foskids como lo es la infraestructura lo que lleva en ocasiones a cerrar las puertas del lugar para más niños y lo que también deja un paso atrás a Foskids frente a la Fundación Montañas Azules. No obstante, con acciones como estas demuestran que los colaboradores no están dispuestos a sacrificar la calidad del servicio por un aumento de recursos.

4.2 ESTRATEGIA

INTRODUCCIÓN

Para cumplir con el objetivo específico del trabajo de investigación que consta en diseñar una estrategia de comunicación para Foskids para mejorar la cultura organizacional, la imagen corporativa y el relacionamiento con los públicos de interés, se elaboró una matriz DOFA que contribuyó a un análisis detallado de cada una de las variables que guían la investigación.

El análisis fue clasificado por sílabas, FO, en la cual se analizaron las fuerzas internas de Foskids para aprovechar las tendencias externas, DO, que pretenden superar las debilidades de Foskids aprovechando las oportunidades externas, FA, aprovecha las fuerzas de Foskids para evitar las repercusiones de las amenazas, y por último, DA, que son las tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. De igual manera cada una

³³¹ UDAY GUZMÁN, Katherine Andrea. Propuesta de Fidelización del cliente interno a partir de un diagnóstico de Imagen Corporativa. Caso: ETAPA EP [en línea]. Ecuador: Universidad del Azuay, 2013, 29 p. Disponible en: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3142/1/09917.pdf>

de las variables cuenta con una serie de acciones que fortalecerán comunicativamente la estrategia y que fueron derivadas del resultado del análisis del DOFA.

En la variable de estrategia de comunicación, se pudo evidenciar la necesidad de promover la imagen de Foskids en su entorno con la finalidad de ser más reconocida, para ello, se proponen acciones relacionadas con la promoción en medios digitales y en plataformas sociales. Por otro lado, se encuentra la variable de imagen corporativa, en la que se evidenció que por cuestiones de infraestructura no se pueden recibir un número mayor de niños al que es debidamente adecuado, para ello, se han propuesto acciones que se enfocan más hacia la publicidad interna y del sector que rodea la Clínica, ya que la Guardería se implementó principalmente para los colaboradores.

De igual forma, se encuentra la variable de cultura organizacional, en la que se evidenció la importancia de mantener informados a los stakeholders, y para ello, se plantearon acciones relacionadas con actividades extracurriculares en las que se brinde la información necesaria de la Clínica, y en la que vayan incluidas noticias de Foskids. Por último, se encuentra la variable de públicos de interés, durante el análisis se demostró lo primordial que es la calidad para los colaboradores de Foskids, por ende, se han propuesto acciones que se relacionan con encuestas que evalúan la efectividad de los eventos. Por todo lo dicho anteriormente, se propone la siguiente estrategia.

A reír y jugar, Foskids vamos a posicionar

Objetivo general

Fortalecer el reconocimiento de la imagen del programa Foskids por parte de los colaboradores y usuarios frecuentes de la Clínica FOSCAL.

Objetivos específicos

1. Comunicar a los públicos la existencia del programa Foskids a través de mensajes clave en la página web y redes sociales como Facebook.
2. Aumentar el reconocimiento de la imagen de Foskids por medio de los diferentes recursos tecnológicos y físicos.
3. Presentar a Foskids como iniciativa de bienestar empresarial y de compromiso con sus colaboradores y usuarios a través de la socialización del programa.
4. Generar mayor participación de los públicos en las actividades del programa e interacción en las redes sociales como Facebook.

Acciones

Las siguientes acciones fueron propuestas a partir del análisis que se realizó con la matriz DOFA teniendo en cuenta el cruce de sus indicadores y las cuatro variables que conforman el proyecto de investigación: estrategias de comunicación, imagen corporativa, cultura organizacional y públicos de interés.

1. Estrategias de comunicación

- a. Foskids se caracteriza por recibir a los hijos de los trabajadores y usuarios frecuentes de la Clínica FOSCAL, sin embargo, se ha podido observar que el público al que la Guardería está dirigido es muy general, para ello, se propone crear un mapa de públicos para priorizar a los más relevantes, y a partir de esto, establecer objetivos de comunicación para el cumplimiento de la estrategia.
- b. La Guardería Foskids es poco conocida por colaboradores y usuarios de la Clínica FOSCAL, por eso, se propone gestionar información de Foskids con la formulación de mensajes clave por medio de diferentes medios de comunicación como el uso de volantes y avisos en las carteleras de los conjuntos de la zona para públicos externos, y a través del grupo de Facebook “Grupo FOSCAL”, y enviando invitaciones por medio del correo institucional, agregando contenido que refleje la identidad del proyecto y que permita vincular

a los diferentes públicos, dando a conocer actividades y cronogramas que se implementen en el programa.

- c. Foskids cuenta con un espacio mínimo dentro de la página de la Clínica FOSCAL en la que no se encuentra mucha información del programa, para ello se propone mantener una constante actualización de dicha información y a la vez crear un llamado a la acción como lo es un formulario para que las personas interesadas además de tener un conocimiento más amplio de lo que es la Guardería, puedan inscribir a sus hijos en la base de datos, con la finalidad de apartar su cupo dentro de la Guardería.

2. Imagen corporativa

- a. La Guardería en muchas ocasiones es confundida con el área de pediatría, por esta razón, se propone adicionar la palabra Guardería en el isologo de Foskids para que las personas tengan presente que existe un lugar en donde pueden dejar a sus hijos al cuidado de expertos, con la seguridad de que sus hijos se encontrarán cómodos, teniendo una participación dinámica en las diferentes actividades que permiten que desarrollen sus inteligencias motoras y emocionales.

Figura 34. Propuesta al letrero de Foskids



- b. Dentro de la Institución no todos los colaboradores conocen los servicios de Foskids, por este motivo, se propone implementar un personaje animado de un niño llamado Thomas, hecho en cartón de tamaño real, que se encuentre en distintos puntos de la organización, como en el lobby de la Clínica y en la entrada de la Guardería, el cual indique los horarios, contacto y ubicación de Foskids dentro de la organización, para poder así generar el conocimiento que se espera lograr de parte de los trabajadores.

Figura 35. Propuesta del personaje Thomas de Foskids



- c. Debido a que Foskids se encuentra en un centro de salud, la preocupación por el bienestar de los niños promueve en los padres un sentimiento de desconfianza al pensar que su hijo puede estar en riesgo. Por este motivo, se propone la creación de folletos en donde se anuncie y comuniqué sobre los beneficios que genera Foskids, tanto de seguridad, educación y comodidad, para la comunidad tanto interna como externa, y de igual manera derribar el mito de que Foskids no es un lugar seguro puesto que puede haber una

propagación de enfermedades por su ubicación. Se encontrará ubicado en un buzón adherido a Thomas el personaje del programa Foskids.

- d. En la Clínica FOSCAL se evidencian recursos tecnológicos como las pantallas corporativas “Medio” para transmitir información, se propone hacer uso de las pantallas digitales en las cuales se promueva información acerca de las diferentes programaciones y/o actividades que se están realizando en Foskids. Esta información debe ser actualizada semanalmente dando como evidencia los eventos realizados y con sus respectivos testimonios de las personas que participan.

3. Cultura organizacional

- a. Por el poco reconocimiento de Foskids dentro y fuera de la organización, se propone organizar actividades o jornadas de integración, en este caso, se realiza un taller cada tres meses en el que se socialice información con respecto a los servicios y actividades que se desarrollan en Foskids con el público interno y externo, con esto se espera crear un vínculo más cercano entre los colaboradores de la Clínica FOSCAL, usuarios y el equipo administrativo de la organización. Además, junto al envío de invitaciones a estos eventos, establecer un mecanismo de control para poder tener conocimiento de la llegada esperada del mensaje e implementar un mecanismo de evaluación del servicio, como también adicionar herramientas de medición sistemática de las actividades puntuales, que será realizado por los organizadores de las actividades.

4. Públicos de interés

- a. Foskids se interesa por la opinión de sus diferentes públicos, por eso, se propone que después de cada evento, se realice una evaluación en donde se evidencie la participación a las actividades y las recomendaciones que cada uno de ellos puedan brindar para ofrecer un mejor servicio.

- b. Por medio de “Grupo FOSCAL” en Facebook se propone hacer concursos periódicamente, en donde los participantes deberán dar a conocer Foskids por medio de las etiquetas con relación a la Guardería a otros colaboradores de la organización vinculados en el grupo, en los que se sorteen incentivos o reconocimientos, como las tiqueteras que en Foskids es el principal medio de pago.

Indicadores de medición

Para poder conocer que las acciones propuestas funcionan para cumplir con la estrategia establecida, se tienen en cuenta los siguientes aspectos correspondientes a las cuatro variables bases del proyecto de investigación.

Estrategias de comunicación

- a. Se mide el nivel de impacto evaluando a los públicos acerca del beneficio o riesgo de entablar relaciones con ellos.
- b. Evaluar las estadísticas de interacción y visitas a la página web de la Clínica FOSCAL y al “Grupo FOSCAL” en Facebook que se realizará de manera mensual.
- c. Calcular la cantidad de formularios diligenciados a través de la página web de la Clínica FOSCAL y el aumento en la población infantil asistente al programa cada dos meses.

Imagen corporativa

- a. Evaluar el índice de conocimiento de personaje a través de sondeos.
- b. Medir la percepción del programa Foskids de manera semestral.
- c. Incorporar en el formulario de ingreso de los niños a Foskids la pregunta sobre quién le indicó la ubicación de Foskids teniendo como opción de respuesta a Thomas el personaje creado para el programa, calculando las personas que marcaron esa respuesta.

- d. Dentro del buzón se colocarán semanalmente 50 folletos y la efectividad de esta acción se medirá a través de folletos tomados del buzón al finalizar la semana.

Cultura organizacional

- a. Medir la participación de los colaboradores y usuarios de la Clínica FOSCAL en actividades estipuladas
- b. Monitorear la efectividad de los mensajes enviados (recepción, lectura, retroalimentación) empleando las herramientas tecnológicas disponibles
- c. Medir el índice de satisfacción de los usuarios con relación a la información que se les transmite.

Públicos de interés

- a. Realizar una evaluación a usuarios y trabajadores que participan en las diferentes actividades y programaciones del proyecto.
- b. Medir la efectividad de las actividades programadas teniendo en cuenta las variables de número de concursos planeados vs concursos realizados, cantidad de comentarios realizados y perfiles etiquetados y el número de likes en la publicación.

CONCLUSIONES GENERALES

Acorde al estudio realizado se ha determinado lo vital que es la comunicación estratégica para la gestión de una organización, como es en este caso para Foskids. Debido a esto, para las organizaciones poder mantener una estrategia comunicativa, se debe tener como base principal los públicos de interés, puesto que de ellos parten las relaciones para las mejoras del progreso de una organización. Factores como estrategias de comunicación, cultura organizacional, imagen corporativa, responsabilidad social y públicos de interés, fueron las categorías centrales para la credibilidad y el desarrollo de esta investigación.

Es importante comprender principalmente que la vida social es un canje de relaciones interpersonales, que de cierto modo ejerce un sistema estructurado para el progreso en cuanto al desarrollo y la cultura. Por esto, es muy elemental que en toda empresa deba existir un medio de comunicación exclusivo que acepte de cierta manera a los miembros entendiendo su papel como individuo social-participativo del ambiente en el que se ejerce.

Teniendo en cuenta los requerimientos que exige un proyecto de investigación, los aportes teóricos, metodológicos y prácticos, para la orientación del desarrollo de la investigación, se planteó una pregunta-problema que tuviese la capacidad necesaria para poder avanzar en un procedimiento razonable y sistemático de investigación, y así, proteger y avalar la gestión de una Guardería como Foskids. De esta manera, se centralizó la organización, se ubicó el problema y se manifestó la pregunta de base para el desarrollo investigativo, la cual se solidifica de la siguiente manera: *¿Qué estrategia comunicativa permite mejorar la cultura organizacional, la imagen corporativa y el relacionamiento con los públicos de interés teniendo como base la Guardería Foskids?*

Esta investigación parte de una Guardería, cuya función social se demuestra en la gestión educativa de Foskids, la cual tiene una estructura organizacional interna conformada por funcionarios administrativos y a su vez también por un plan de gestión para el bienestar social que les facilita actuar en función en cumplimiento de su misión organizacional.

Una comunicación estratégica consiste en reanudar los objetivos que puede conservar una organización a mediano y largo plazo, para poder adaptarse a una visión próspera que permita innovar capacidades competitivas y sostenibles para fortalecer la participación y existencia de los grupos o comunidades a las que se acceda internamente o externamente. Considerando la estrategia creada y planteada, se da como respuesta a esta pregunta sobre la problemática que se manifiesta para esta investigación, que la comunicación contribuye a que las organizaciones obtengan y aprendan nuevas maneras de poder plantear proyectos y objetivos que reconfortan la interacción e influyan de forma eficiente en los respectivos grupos sociales, haciendo aún lado las ideas clásicas teóricas que han logrado mantener cierta inmovilidad con respecto a la práctica.

Por lo anterior, el objetivo principal del presente proyecto de grado, es el de elaborar una estrategia con acciones comunicativas en Foskids a partir del cuidado de los niños, con el fin de fortalecer la cultura organizacional, imagen corporativa, responsabilidad social y el relacionamiento con los públicos de interés. En este caso, como objeto de estudio se tiene la Guardería Foskids, la cual se apropia del cuidado de la niñez logrando beneficiar a los públicos internos y externos activos en los diversos programas que propone la Clínica FOSCAL y la Clínica FOSCAL Internacional, que están vinculados en el sistema del plan de bienestar social desde el departamento de recursos humanos de la organización.

Por otro lado, se plantearon posibilidades que de alguna u otra forma dieron pie para la creación de una estrategia innovadora, que proviene del respectivo análisis

de las necesidades primordiales de la investigación, y en la que los públicos están vinculados de manera eficaz por medio de las fuentes coexistentes o medios de información responsables que permiten conducir su rendimiento con dirección a los hechos, motivación, incorporación y realidad, invirtiendo de esta manera en el salario emocional de los colaboradores.

Es por esto que la comunicación es de suma importancia para todas las organizaciones y que surge a través de las actividades y labores de sus públicos activos. En donde se logra el buen uso de la información, el acondicionamiento de sus guías de opinión convincentes y dinámicos, que están vinculados con otras estrategias comunicativas relacionadas como los elementos que cooperan con un valor fundamental para las empresas, y que a su vez son el motor de arranque elemental para el desarrollo y progreso de este estudio.

Debido al orden de conceptos plasmados en esta investigación, este estudio está centralizado hacia la creación de una estrategia comunicativa ajustada hacia los públicos de interés, que esté vinculada y materializada en un plan de comunicación que permita a Foskids fomentar el crecimiento en cuanto a la participación, desempeño, conocimiento de los miembros vinculados en el plan de bienestar social interpuesto por la Guardería, prosperando de cierto modo en la calidad de vida laboral.

Para haber realizado este proceso investigativo en cuanto a la recolección de información, fue fundamental elaborar una metodología específica que relacionara el objeto de estudio. Además, las organizaciones y sus empleados, como personas comunes aportaron para el proceso de investigación en su cotidianidad, tienen contacto con la realidad presente estudiada, convirtiéndose en grupos claves para la base de datos, en relación con el entorno laboral y su gestión.

La metodología de este estudio es mixto, que partió de un carácter analítico con beneficios, y que claramente son resultados del proceso de investigación, diagnóstico y planeación comunicacional. Debido a esto, se implementó el análisis DOFA, sondeos y entrevistas hacia el público objetivo que permitiera comparar las diversas percepciones de los mismos miembros de la organización, que aportaron datos e información acerca del ambiente laboral y las necesidades que ellos tenían en cuanto a su trabajo y su familia. Se llevó a cabo un proceso de conocimiento asertivo con la organización con el fin de formular estrategias para mantener el objetivo de este análisis.

Es por esto que el grupo de investigación, elaboró un estudio mixto en el cual se realizó una intervención en los escenarios de las empresas a través de entrevistas y análisis del entorno, con el fin de realizar un diagnóstico y creación de una estrategia para mejorar la relación de los públicos internos y externos con la organización a través de la implementación de espacios y la práctica de actividades para sus hijos. Lo anterior se realizó con el objetivo de proponer una estrategia que se adaptará a las necesidades de los públicos que tienen en las organizaciones, para el buen reconocimiento del entorno laboral junto a los trabajadores.

Es fundamental incluir en esta conclusión que estrategias de comunicación, cultura organizacional, imagen corporativa y públicos de interés son factores que hacen parte de una estructura social y laboral de las personas en sus entornos de interacción, proyectándolos como ejes fundamentales a través de los cuales es probable generar una variedad de contenidos que cooperen de cierto modo a la participación.

En primera instancia encontramos: Las estrategias de comunicación. Foskids es un programa con un enfoque educativo en atención a los niños de los usuarios y trabajadores de la Clínica FOSCAL y la Clínica FOSCAL Internacional, para garantizar bienestar, seguridad y tranquilidad a las personas que hacen uso de la

Guardería. En este caso, se puede evidenciar gracias a las entrevistas realizadas a los expertos que contribuyeron con la investigación, la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización para llevar a cabo el programa y cumplir con las demandas de sus públicos. Debido a las diferentes demandas tanto internas como externas, se comprende que hay una necesidad y el fin de la creación de este programa es el de fortalecer la responsabilidad social empresarial y el bienestar del trabajador por medio del cuidado y bienestar de su hijo.

Según el estudio realizado de la variable estrategias de comunicación, se tuvo en cuenta el número de personas participantes de la Clínica FOSCAL, en donde un 95% de la población captaron claramente el mensaje que se pretendió mostrar, y para el 5% fue necesario dar más explicación del programa y para ello fue necesario ampliar el factor de comunicación dando excelentes resultados, como también, el conocer por cual canal se les facilita esta transmisión de información. Gracias a los sondeos realizados, como conclusión, se obtuvo que en un 60% es más eficiente comunicar y enviar mensajes a través del correo institucional, mientras que con un 40%, por medio de las diversas redes sociales.

A las preguntas elaboradas hacia la variable, las personas responden de acuerdo a la edad de sus hijos y claramente se apreciaba los diferentes conceptos que daban los padres de acuerdo a la experiencia de sus hijos, pues es de conocimiento general que no todos los niños se les puede tratar de la misma manera, pues en el estudio se comprobó que las respuestas variaron de acuerdo a la edad, el ambiente familiar, y se puede decir que el estrato social influye en algunos casos, debido a que, se hicieron preguntas tanto escritas como orales y luego se debatieron en un medio de ambiente de armonía y comprensión.

Para finalizar con esta variable de comunicación, su idea principal era unificar conceptos para una mejor experiencia para después adecuarla a la enseñanza de

los niños en la Guardería Foskids. Debido a esto, se implementó planes de acción como estrategias de comunicación para llevar a cabo las diferentes actividades que se emplearon gracias a las redes sociales, páginas web, pancartas, carteleras y otros medios, con el fin de brindar información acerca de los eventos sobre Foskids.

Como segundo factor importante en esta investigación, la imagen corporativa es un recurso intangible de gran valor, debido a que hoy en día una imagen positiva puede proporcionar el éxito a la organización, sin embargo, la imagen es algo sutil del cual las empresas no tienen un control estable, pero como se dijo anteriormente, esta se refuerza con las acciones de la empresa, por esta razón, una de las variables de investigación es la imagen corporativa, y en esta parte, veremos cómo Foskids, siendo una estrategia de la Clínica FOSCAL Internacional, refuerza la imagen de la organización, para ello, se analizaron las entrevistas, los sondeos y el DOFA implementados como herramientas de recolección de información.

Como se ha evidenciado a lo largo de la variable de Imagen Corporativa, Foskids como proyecto de responsabilidad de la Clínica FOSCAL hacia sus públicos de interés, ha implementado distintas estrategias que dan a conocer parte de la identidad y la cultura de Clínica, reforzando a su vez la imagen, ya que como se pudo comprobar existe una claridad de la imagen por parte del público interno, debido que en el sondeo que se realizó a ambos públicos se evidenció que el 100% de los colaboradores reconocen el logo de la empresa y aclaran que la organización tiene un compromiso con ellos y sus familias, lo cual les permite gozar de una armonía en su círculo social y familiar.

La cultura organizacional y los públicos de interés como variable principal para una buena estructura organizacional. En estas se pudo evidenciar que del público interno, se pudo comprobar que el 86% contestaron en forma acertada casi todas las preguntas y el porcentaje restante fueron diferentes pues no tienen hijos, pero sus respuestas sirvieron de mucho valor para que con las respuestas de los

anteriores fueran asimilando algunas partes de la enseñanza y cuidado de los niños. Comparando los resultados de los públicos internos y externos de la misma entidad la cual es la Clínica FOSCAL, se pudo observar que los conceptos son bastantes generalizados y unificados pues la cultura de todo el personal de colaboradores de la respetable entidad es de alto grado de calidad y preparación, y por lo tanto, sus respuestas son similares.

Por otro lado, las organizaciones con éxito en un futuro próximo serán aquellas que realicen trámites convenientes de su capital humano, incorporando la capacidad que este tiene y direccionándolo hacia los lineamientos del aprendizaje institucional, como fracción de la cultura organizacional. Debido a esto, se recalca lo importante que es tramitar el capital humano como el activo, eficiente y más importante de las organizaciones.

Para cumplir con el objetivo específico del trabajo de investigación que consta en diseñar una estrategia de comunicación para Foskids para mejorar la cultura organizacional, la imagen corporativa y el relacionamiento con los públicos de interés, se elaboró una matriz DOFA que contribuyó a un análisis detallado de cada una de las variables que guían la investigación. En la variable de estrategia de comunicación, se pudo evidenciar la necesidad de promover la imagen de Foskids en su entorno con la finalidad de ser más reconocida, para ello, se proponen acciones relacionadas con la promoción en medios digitales y en plataformas sociales.

Por otro lado, se encuentra la variable de imagen corporativa, en la que se evidenció que por cuestiones de infraestructura no se pueden recibir un número mayor de niños al que es debidamente adecuado, para ello, se han propuesto acciones que se enfocan más hacia la publicidad interna y del sector que rodea la Clínica, ya que la Guardería se implementó principalmente para los colaboradores. De igual forma, se encuentra la variable de cultura organizacional, en la que revela la importancia

de mantener informados a los stakeholders, y para ello, se plantearon acciones relacionadas con actividades extracurriculares en las que se brinde la información necesaria de la Clínica, y en la que vayan incluidas noticias de Foskids. Por último, se encuentra la variable de públicos de interés, durante el análisis se demostró lo primordial que es la calidad para los colaboradores de Foskids, por ende, se han propuesto acciones que se relacionan con encuestas que evalúan la efectividad de los eventos.

Por todo lo dicho anteriormente, se propuso la estrategia denominada “A reír y jugar, Foskids vamos a posicionar”, con el objetivo de fortalecer el reconocimiento de la imagen del programa Foskids por parte de los colaboradores y usuarios frecuentes de la Clínica FOSCAL. Para llevar a cabo esto, se presentan acciones comunicativas que consisten en comunicar a los públicos la existencia del programa Foskids a través de mensajes clave en la página web y redes sociales como Facebook, como el de aumentar el reconocimiento de la imagen de Foskids por medio de los diferentes recursos tecnológicos y físicos, teniendo en cuenta que se debe presentar a Foskids como iniciativa de bienestar empresarial y de compromiso con sus colaboradores y usuarios a través de la socialización del programa, y por último, generar mayor participación de los públicos en las actividades del programa e interacción en las redes sociales como Facebook.

Con base a lo anterior, se puede argumentar que el programa Foskids es un centro de atención, cuidado y educación de la niñez. Al igual que otras organizaciones competentes, se puede evidenciar el gran dominio que abarca la cultura organizacional en el proceso y desarrollo de los respectivos trámites del conocimiento, partiendo de las funciones mediadoras que estos cumplen entre el conocimiento personal e individual de la empresa.

De esta manera, se puede observar que, teniendo una buena estructura empresarial en cuanto a la relación con los públicos, se obtienen logros satisfactorios que

generan sostenibilidad para la organización, garantizando una producción satisfactoria tanto para el público externo como para el público interno. Partiendo de esto, las organizaciones completan sus normas de acción por medio de su propia cultura, conformada por el grupo en el que se manifiesta y se compone por normas, roles, actitudes, valores, creencias y otros factores referentes de conducta, referidos entre otros elementos que juegan papeles importantes.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAJAN CASTRO, María Guadalupe, CONTRERAS PADILLA, José Manuel y MONTOYA RAMIREZ, Sandra. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. En: Enseñanza e Investigación en Psicología [en línea]. México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C, 2009, vol. 14, núm. 1, 6 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>

ABRAMOVAY, Ricardo y GARCÍA DRIGO, Isabel. Casos de estudio sobre empresas brasileñas: El negocio de la madera: El caso de amata [en línea]. Brasil: Universidad de São Paulo, 2013. Disponible en: http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/03/AMATA-_Case-Brasil.pdf

ACEVEDO IBÁÑEZ, Alejandro y LÓPEZ MARTÍN, Alba Florencia. El Proceso de la Entrevista: conceptos y modelos [en línea]. México: Editorial Limusa, 2004, 8 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=V-Wi4_aHmKAC&pg=PA8&lpg=PA8&dq=en+sus+or%C3%ADgenes+fue+una+t%C3%A9cnica+exclusivamente+period%C3%ADstica,+se+le+ha+venido+definiendo+como+la+visita+que+se+le+hace++a+una+persona+para+interrogarla+sobre+ciertos+aspectos+y,+despu%C3%A9s,+informar+al+p%C3%BAblico+de+sus+respuestas&source=bl&ots=iwhKkRPE3i&sig=ACfU3U3I7i_4iBUyBSkZf29gUasls-Zzvg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKe wjL_LTjk9HIAhWjuVkkHYkiCxQQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=en%20sus%20or%C3%ADgenes%20fue%20una%20t%C3%A9cnica%20exclusivamente%20period%C3%ADstica%2C%20se%20le%20ha%20venido%20definiendo%20como%20la%20visita%20que%20se%20le%20hace%20%20a%20una%20persona%20para%20interrogarla%20sobre%20ciertos%20aspectos%20y%2C%20despu%C3%A9s%2C%20informar%20al%20p%C3%BAblico%20de%20sus%20respuestas&f=false

ACOSTA MÁRQUEZ, María Pilar y DELFÍN POZOS, Flor Lucila. Importancia y análisis del desarrollo empresarial. En: Revista científica Pensamiento y Gestión [en línea]. México: Universidad Veracruzana, Facultad de administración 2016, nro. 40, 1 p Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8810/9526> ISSN: 2145-941X

AGUILAR TORRES, Nikolle Denisse; MEJÍA MARTÍNEZ, Lina Paola y SOLANO GALINDO, Laura Daniela. Influencia de la cultura organizacional dentro de las empresas [en línea]. Diplomada gerencia de talento humano. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de ciencias humanas, 2018, 12 p. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6878/6/2018_influencia_cultura%20organizacional.pdf

AGUILERA CASTRO, Adriana y PUERTO BECERRA, Doria Patricia. Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. En: Pensamiento y Gestión [en línea]. Colombia: 2012, nro.32, 11 p. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762012000100002

AGUILERA, Moyano. BAÑOS GONZÁLEZ, Miguel y RAMÍREZ, perdiguero. Branded entertainment: los contenidos de entretenimiento como herramienta de comunicación de marketing. Un estudio de su situación actual en España. En: Revista Latina de Comunicación Social [en línea]. España: 2015, nro. 70, 3 p Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1057/RLCS-paper1057.pdf> ISSN 1138-5820

ÁLVAREZ MEDINA, María Trinidad; CHÁVEZ RIVERA, Mirna Yudit y MORENO Velarde, Sergio Aharon. El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica [en línea]. 2004,1 p. Disponible en: <https://www.itson.mx/publicacione>

[s/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf](#)

ÁLVAREZ OSORIO, Martha Cecilia y VARGAS ARENAS, Ronald Ariel. Beneficios que trae para las empresas la incorporación de la RSE en sus objetivos corporativos: caso colombiano [en línea]. Colombia:, Universidad de Antioquia,, 2011, 61 p. Disponible en: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/14629/12785>

ÁLVAREZ OSORIO, Martha Cecilia y VARGAS ARENAS, Ronald Ariel. Beneficios que trae para las empresas la incorporación de la RSE en sus objetivos corporativos: caso colombiano [en línea]. Colombia:, Universidad de Antioquia,, 2011, 61 p. Disponible en: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/14629/12785>

ALVEIRO MONTOYA, César. El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. En: Visión de Futuro [en línea] Argentina: Universidad Nacional de Misiones, 2011, vol. 15, nro. 2. 4 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf> ISSN: 1669-7634.

ANDRADE, Horacio. Comunicación Organizacional interna: proceso disciplina y técnica [en línea]. España: Netbiblo S.L, 2005, 10 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA24&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false ISBN: 84-9745-100-7

ARAQUE PADILLA, Rafael A y MONTERO SIMÓ, María José. La responsabilidad social de la empresa a debate [en línea]. España: Icaria editorial, S.A., 226 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=98l3l5RJJncC&pg=PA226&lpg=PA226&dq=La+experiencia+adquirida+con+la+inversi%C3%B3n+en+tecnología+ADas+y+pr%C3%A1cticas+comerciales+respetuosas+del+medio+ambiente>

nte+sugiere+que+ir+m%C3%A1s+all%C3%A1+del+cumplimiento+de+la+legislaci%C3%B3n+puede+aumentar+la+competitividad+de+las+empresas&source=bl&ots=lchcQEb8wk&sig=ACfU3U1BIFges4f2QdCozrc5FOyE8GWNvA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjV6cjUv9DIAhXBqlkKHbMsCAkQ6AEwBXoECAkQAQ#v=onepage&q=La%20experiencia%20adquirida%20con%20la%20inversi%C3%B3n%20en%20tecnolog%C3%ADas%20y%20pr%C3%A1cticas%20comerciales%20respetuosas%20del%20medio%20ambiente%20sugiere%20que%20ir%20m%C3%A1s%20all%C3%A1%20del%20cumplimiento%20de%20la%20legislaci%C3%B3n%20puede%20aumentar%20la%20competitividad%20de%20las%20empresas&f=false .
ISBN: 84-7426-861-3.

ARCILA, Marilly. Comunicación estratégica, y estrategias de comunicación para el desarrollo de las organizaciones [en línea]. Colombia: Universidad Católica de Pereira, Facultad de ciencias humanas y de la educación, 2012, 5 p. Disponible en: <https://studylib.es/doc/5628142/comunicaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica--y-estrategias-de-comunicaci%C3%B3n-p...>

AYALA VELOZA, Milton Eduardo. Balanced Scorecard, importancia en los sistemas de calidad [en línea]. Ensayo para optar el título de administrador de empresas. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de ciencias económicas, Administración de empresas, 2011, 7 p. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3358/AyalaVeloza?sequence=2>

BALLÉN, Ángela Patricia. Análisis de estrategias de promoción para el posicionamiento de los operadores móviles virtuales en Colombia [en línea]. Colombia: 2018, 23 p. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/20556>

BANCO MUNDIAL [sitio web]. Tasa de fertilidad, total nacimientos por cada mujer. 2016. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.TFRT.IN>

BARBARÁ FARIAS, Melina Daniela. Capitulo 1: Las relaciones públicas y la comunicación [blog]. Melina Daniela Barbará Farias. 2006. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/detalle_tp.php?id_alumno=183&id_blog=9222

BELOTSERKOVSKIY, Roman. Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard" [en línea]. Tesis para optar por el título de ingeniero industrial. Perú: Pontificia Universidad del Perú, 2005, 95 p. Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/315/BELOTSERKOVSKIY_ROMAN_INVESTIGACION_Y_DESARROLLO_DE_UN_TABLERO_DE_MANDO_PARA_LA_GESTION_EMPRESARIAL_BASADO_EN_EL_SISTEMA_DE_GESTION ESTRATEGICA_BALANCED_SCORECARD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BETANCUR CARDONA, Laura Carolina; GIRALDO, María Paulina y VELASQUEZ BEDOYA, Julieth Alexandra. La responsabilidad social empresarial en las grandes superficies del área Metropolitana Centro-Occidente [en línea]. Colombia: Universidad Católica Popular de Risaralda, 2009. Disponible en: <https://docplayer.es/9702119-Proyecto-de-grado-la-responsabilidad-social-empresarial-en-las-grandes-superficies-del-area-metropolitana-centro-occidente.html>

Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. MARKETING PUBLISHING. La estrategia básica de marketing [en línea]. España: Ediciones Díaz de Santos, 1990. 13. p Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=MICFLc-F02sC&printsec=frontcover&dq=La+estrategia+b%C3%A1sica+de+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi7IPanoM_IAhUQxVkkKHcJ-BLgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=La%20estrategia%20b%C3%A1sica%20de%20marketing&f=false

BORDENAVE DIAZ, Juan y MARTINS DE CARVALHO, Horacio. Planificación y Comunicación [en línea]. 2ed. Ecuador: Ediciones CIESPAL, 2015, 69 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=OnM7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false ISBN: 978-9978-55-126-4

BRANDOLINI, Alejandra; FRÍGOLI GONZÁLEZ, Martín y HOPKINS, Natalia. Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa [en línea]. Argentina: La Crujía Ediciones, 2009, 16 p. Disponible en: <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/download/978/965/3193-1> ISBN: 978-987-601-57-3

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; MURILLO GALVIS, Sandra Milena y TORRES NARVAÉZ, Karen Yohana. Cultura organizacional y bienestar laboral. En: Cuadernos de Administración [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, 2003, vol. 16, nro. 25. 7 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf> . ISSN: 0120-3592.

CALDERÓN, Neira. Stakeholder y responsabilidad social empresarial [Blog]. Gestipolis, 2001. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/stakeholders-responsabilidad-social-empresarial/>

CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David. Manual de relaciones públicas [en línea]. España: Editorial Visión Libros, 2007, 17 p. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=T7g1QP8ipu0C&oi=fnd&pg=PA17&dq=vemos+que+el+mundo+de+la+comunicaci%C3%B3n+de+hoy+en+d%C3%ADa,+las+relaciones+p%C3%ABlicas+ejercen+un+papel+important%C3%ADsimo+dentro+de+las+disciplinas+que+se+encargan+de+promocionar+y+vender+productos%3B+sin+ellas,+la+publicidad,+el+mecenazgo,+etc.+No+llegar%C3%ADan+a+todo+&ots=c_Kxs5GfUK&sig=HyISf3PapGZ6nI_FhLC8D77SZvU#v=onepage&q=vemos%20que%20el%20mundo%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20de%20hoy

oy%20en%20d%C3%ADa%2C%20las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20eje
rcen%20un%20papel%20important%C3%ADsimo%20dentro%20de%20las%20dis
ciplinas%20que%20se%20encargan%20de%20promocionar%20y%20vender%20
productos%3B%20sin%20ellas%2C%20la%20publicidad%2C%20el%20mecenaz
go%2C%20etc.%20No%20llegar%C3%ADan%20a%20todo&f=false ISBN: 84-
9821-704-0

CAMACHO GOMEZ, Manuela. Historias empresariales en los estudios de caso. En:
Pensamiento y gestión [en línea]. México: Universidad Juárez Autónoma de
Tabasco, 2011, nro. 31. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a10.pdf> ISSN: 1657-6276

CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding corporativo: fundamentos para la gestión
estratégica de la identidad corporativa [en línea]. Chile: Colección de libro de la
empresa, 2009, 131 p. Disponible en: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf> . ISBN: 978-956-7459-32-2

CAPRIOTTI PERI, Paul. Comunicación Corporativa, una estrategia a corto plazo.
En: Reporte C&D [en línea]. Argentina: 1999, nro. 13, 1 p. Disponible en:
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf

CAPRIOTTI PERI, Paul. Planificación estratégica de la Imagen Corporativa [en
línea]. 4 ed. España IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Pública, 2013,
76 p. Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf ISBN: 84-344-
1275-6

CÁRCAMO STUARDO, Mario. Las Relaciones Humanas y la Administración de
Personal [en línea]. 2 ed. Chile: Editorial Andrés Bello, 1968, 163 p. Disponible en:
https://books.google.com.co/books?id=TEMWMSJPVAKC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

CÁRDENAS, Ana María y GODOY DAZA, Diana Sofía. Estrategias de comunicación basado en un diagnóstico empresarial en The Natural Source [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación Social y Lenguaje. Trabajo de grado para optar por el título de comunicadora social con énfasis organizacional, 2008, 27 p. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis122.pdf>

CARNEIRO CANEDA, Manuel. La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los Recursos Humanos [en línea]. España: ESIC Editorial, 2004, 91 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=FpPDPz5_Q4gC&printsec=frontcover&dq=La+responsabilidad+social+corporativa+interna:+la+nueva+frontera+de+los&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLp_bFv8fIAhVxpVkkHbo7CxoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=La%20responsabilidad%20social%20corporativa%20interna%3A%20la%20nueva%20frontera%20de%20los&f=false ISBN: 84-7356-381-6

CARVAJALINO SÁNCHEZ, Guillermo. La responsabilidad empresarial. En: Palmicultor [en línea]. Colombia: Fondo de Fomento Palmero, 2000, vol. 344, nro. 632, 10 p. Disponible en: <https://www.coursehero.com/file/44149223/6870-Texto-del-art%C3%ADculo-7032-1-10-20121211-1pdf/> . ISSN: 2915

CASTAÑO QUINTERO, Carlos Andrés; DÍAZ CÁCERES, Nelson y LOZANO CORREA, Janeth. Manual para la gestión de relacionamiento con los grupos de interés [en línea]. Colombia: Universidad EAN, 2012, 20 p. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5013/Manual%20para%20la%20gestion%20Grupol.pdf?sequence=1> . ISBN: 978-958-756-195-1

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos [en línea]. Colombia: Mc Graw Hill, 2001, 24 p. Disponible en: <https://cucjonline.c>

om/biblioteca/files/original/f37a_438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf ISBN: 958-41-0037-8

CICCHETTO, Susana. 2018: Se han registrado 92 casos de abandono infantil en Colombia. En *LatinAmerican Post* [en línea]. 2018. Disponible en: <https://latinamericanpost.com/es/20485-2018-se-han-registrado-92-casos-de-abandono-infantil-en-colombia>

CLOW, Kenneth y BAACK, Donald. *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing* [en línea]. México: 2012, 28 p. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37084087/11052014Publicidad_promocion_comunicacion_integral_4ed_Baack.PDF?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPublicidad_promocion_y_comunicacion_inte.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191104%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191104T025307Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=eeb77bce4bbe212fe5f80abeca2dc_edd989b5e48d461076edb936ddf10535ff2

CONESA, David; LLAMAS, María Rosa; MARTÍNEZ, Francisco José y MARTÍNEZ, María Pilar. *Comunicación e imagen corporativa* [en línea]. España: editorial UOC, 2007, 45 p. Disponible en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HLEY_v2rO6wC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Zarco,+A.+Y+Ardura,+I.+\(2007\).+Comunicaci%C3%B3n+e+imagen+corporativa,+Catalu%C3%B1a,+Espa%C3%B1a:+Editorial+UOC.&ots=2biE2mta_6&sig=5aSGOyEgEQpq4xz8Tfrj7R8bM9w#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HLEY_v2rO6wC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Zarco,+A.+Y+Ardura,+I.+(2007).+Comunicaci%C3%B3n+e+imagen+corporativa,+Catalu%C3%B1a,+Espa%C3%B1a:+Editorial+UOC.&ots=2biE2mta_6&sig=5aSGOyEgEQpq4xz8Tfrj7R8bM9w#v=onepage&q&f=false) . ISBN: 978-84-9788-562-1.

CONTABILIDAD ACTUAL. *Branding construyendo la marca* [página web]. Disponible en: <https://www.contabilidad-actual.com.mx/2016/12/10/branding-construyendo-la-marca/>

CÓRDOBA ORJUELA, Sandra. La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial [en línea]. Venezuela: 2011. 138 p. Disponible en: <https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/779/La%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial.pdf>

DE CASTRO, Adela. Comunicación organizacional [en línea]. Colombia: U del norte Editorial, 2014.

DE SALAS, Isabel. La publicidad en las redes sociales: De lo invasivo a lo consentido [en línea]. España: 2009, 80 p. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3301280> ISSN: 1697-8293

DÍAS BAPTISTA, Renato. La comunicación y la cultura: estrategias para la gestión de los cambios en las empresas [en línea]. México: Razón y Palabra, 2011, 8 p. Disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%20a%20parte/32_Dias_V77.pdf

DÍAZ OLIVERA, Armando Pablo. El análisis DAFO y los objetivos estratégicos [blog]. Congresos internacionales eumed.net, 2011, 4to párrafo. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

DÍAZ, Paola. Gestión del Cronograma del Proyecto [en línea]. 2009, 5 p. Disponible en: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000831/PM4DEV.2.pdf>

Dimensión Educativa. Pedagogía y educación popular [en línea] 2ed. Colombia: Dimensión Educativa, 1996, 54 p. Disponible en: http://www.dimensioneducativa.com/as_sets/aportes-41.pdf

DOC PLAYER. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Comunicación, lingüística y literatura escuela de comunicación [sitio web]. Disponible en: <http://usadatascience.com/161606656-Pontificia-universidad-catolica-del-ecuador-facultad-de-comunicacion-linguistica-y-literatura-escuela-de-comunicacion.html>

DUARTE, Franklin. Responsabilidad Social Empresarial. En: Revista Lidera [en línea]. 2015,1 p. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/18221/18461>

ECKHARDT, Karen; GIRONDA, Aldo; LUGO, Jeannette; OYOLA, Walter Y UZCÁTEGUI, Reina. Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento [en línea]. Perú: san ediciones, 2009. Disponible en: http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/147/Gerencia_para_el_desarrollo_11.pdf

ELÍAS, Joan y MASCARAY, José. Más allá de la comunicación interna. Citado por CUERVO VARGAS, Natalia. Diseño de estrategias de comunicación interna para mejorar el ambiente laboral en Lincoln Soldaduras de Colombia LTDA [en línea]. Colombia: Universidad de la Sabana, Facultad de comunicación social y periodismo, 2012, 7 p. Disponible en: [https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6256/NATALIA%20CUERVO%20VARGAS%20\(T\)%2011%20FINAL.pdf?sequence=3](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6256/NATALIA%20CUERVO%20VARGAS%20(T)%2011%20FINAL.pdf?sequence=3)

ENRIQUE, Ana y MORALES, Francisca. La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral [en línea]. España: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de comunicación audiovisual y publicidad, 2007, 1 p. Disponible en: <https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>

ESPECIAL BBVA. Empleados felices, empresas más productivas [en línea]. En: El Espectador. Colombia: noviembre, 2014, sec. Especiales, 1 p. Disponible en: <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>

FERNÁNDEZ ARATA, José Manuel. Desempeño Docente y su Relación con Orientación a la Meta, Estrategia de Aprendizaje y Autoeficiencia: un estudio con maestros de primaria Lima, Perú. En: Revista Javeriana [en línea] Colombia: Univ. Psychol, 2008, vol.7, nro. 2. Disponible en: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/articulo/view/385/447> ISSN 1657-9267

FERNÁNDEZ DÍAZ, Macarena. Definición de estrategia organizacional. Cuida tu dinero [página web]. 2018, 1 p. Disponible en: <https://www.cuidatudinero.com/13098701/definicion-de-estrategia-organizacional>

FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial [en línea], Ecuador: Editorial Club Universitario, 2005, 17 p. Disponible en: <https://es.slideshare.net/maleachon/responsabilidad-social-corporativa-una-nueva-cultura-empresarial>. ISBN: 978-84-8454-777-8.

FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. En: Revista de antiguos alumnos [en línea]. España: 2001, 32 p. Disponible en: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

FONSECA ARIAS, Julián Eliecer. Determinaciones estructurales en la integración de la responsabilidad social en grandes y medianas empresas del sector de alimentos y bebidas de la región centro sur de caldas [en línea]. Colombia: Universidad Autónoma de Manizales, 2016. Disponible en:

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/download/7600/6932>

FORERO BERNAL, Diana Marcela. importancia del cliente interno y externo en las organizaciones [en línea]. Diplomado en alta gerencia Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de estudios a distancia, 2014, 3 p. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf;jsessionid=D93D2187CC191D975BB97C647A2A45C6?sequence=1>

FORMANCHUK, Alejandro. La Comunicación interna para potenciar la innovación interna [Blog]. Formanchuk comunicación interna cocreada. Sec. 1. Disponible en: <https://formanchuk.com/todosignifica/comunicacion-interna-aplicada-a-la-innovacion/>

FUENTES DÍAZ, Amaury Enrique. La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI [en línea]. Colombia: Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias económicas, 2012. 9 p. Disponible en: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACION%20AL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%C3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf>

FUENTES, Sandra. Estrategias de Comunicación Corporativa. En: Dinero. Management [en línea]. Colombia: 2006, 1 p. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/estrategias-comunicacion-corporativa/34655>

GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: Universitas Psychologica La Revista. [en línea]. Colombia:

Pontificia Universidad Javeriana. Enero- abril 2006, vol. 5, nro. 1. 3 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf> . ISSN: 1657-9267

GARCIA TORIBIO, Mercedes. Estrategias de comunicación basadas en las conductas y el ocio de los jóvenes y orientadas a la prevención de la drogadicción [en línea]. España: Universidad Complutense de Madrid, 2009, 146 p. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/12693/1/T32704.pdf>

GARRIDO, Francisco José. Comunicación estratégica: un puente significativo para la creación de valor empresarial [en línea]. España: 2017, 17 p. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Garrido7/publication/31735796_Co_municacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf

GASTÉLUM GÁMEZ, Rosalinda. Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas [en línea]. 2007, 63 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=z38Yk7daD24C&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+Y+Cultura+Organizacional+en+Empresas+Chinas+Y+Japonesas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW8P6WqMfIAhWQylkKHddmCTUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20Y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Empresas%20Chinas%20Y%20Japonesas&f=false> ISBN: 978-84-690-3682-2

GIMÉNEZ VELILLA, Javier. Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca [en línea]. España: Editorial UOC, 2010, 25 p. Disponible en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5_3PCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Velilla,+J.+\(2010\).+Branding:+tendencias+y+retos+en+la+comunicaci%C3%B3n+de+marca.+Catalu%C3%B1a,+Espa%C3%B1a:+Editorial+UOC.&ots=FB2yKRVl5A&sig=6WuDUtAcBEZfgQS9Zo0y8vLEmm0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5_3PCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Velilla,+J.+(2010).+Branding:+tendencias+y+retos+en+la+comunicaci%C3%B3n+de+marca.+Catalu%C3%B1a,+Espa%C3%B1a:+Editorial+UOC.&ots=FB2yKRVl5A&sig=6WuDUtAcBEZfgQS9Zo0y8vLEmm0#v=onepage&q&f=false) . ISBN: 978-84-9788-076-3.

GOFFEE, Rob y JONES, Gareth. El Carácter Organizacional [en línea]. España: Ediciones Granica S.A, 2001, 11 p. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FaZESTpwzLoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=la+cultura+trata+entonces+acerca+de+la+sostenibilidad.+Una+empresa+puede+dise%C3%B1ar+un+gran+producto,+fabricarlo+sin+errores,+comercializarlo+originalmente+y+lanzarlo+de+forma+r%C3%A1pida.+Pero+hacer+esto+a%C3%B1o+tras+a%C3%B1o+es+una+cuesti%C3%B3n+de+cultura:+la+arquitectu&ots=IUpm1gBsMA&sig=ls9DcqBNwbvDXWqtZlrq8rMzocU#v=onepage&q=la%20cultura%20trata%20entonces%20acerca%20de%20la%20sostenibilidad.%20Una%20empresa%20puede%20dise%C3%B1ar%20un%20gran%20producto%20fabricarlo%20sin%20errores%20comercializarlo%20originalmente%20y%20lanzarlo%20de%20forma%20r%C3%A1pida.%20Pero%20hacer%20esto%20a%C3%B1o%20tras%20a%C3%B1o%20es%20una%20cuesti%C3%B3n%20de%20cultura%3A%20la%20arquitectu&f=false> ISBN: 84-7577-863-1.

GOMEZ GARCIA, Blanca, SANCHEZ MUÑOZ, Dolores. Las estrategias de fidelización de clientes: el caso de las grandes superficies de venta al detalle [en línea]. España: Universidad de Valladolid, Departamento de Economía y Administración de Empresas, 1 p. Disponible en:

GÓMEZ, Claudia. El salario emocional [en línea]. Colombia: 2011, 6 p. Disponible en: <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

GÓMEZ, David. El poder de los aliados estratégicos como generadores de clientes. Bien Pensado [blog]. 2014. Disponible en: <https://bienpensado.com/aliados-estrategicos-como-generadores-de-clientes/>

GONZÁLEZ MÍGUEZ, María Isabel. Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas [en línea]. España: Universidad de Vigo, 2007, 184 p. Disponible en: <https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/download/3654/328>

GONZÁLEZ, Arantxa. Tomar “conciencia” de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones [en línea]. 3 p. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/3e7bb58978bf79d896e041e3c115b019.pdf>

GRANADOS, Isabel. Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. En: Revista IIPSI [en línea]. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2011, vol. 14, nro. 2, 6 p. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf> ISSN: 1609 - 7445

GRANELL, Elena. Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela [en línea]. Venezuela: Ediciones IESA, 1997, 2 p. Disponible en: <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>

GUIBERT UCÍN, José María. Empresa y responsabilidad social en Gipuzkoa [en línea]. Universidad de Deusto San Sebastián, 2007, 37 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=tpFJHdeQm8oC&printsec=frontcover&dq=Empresa+y+responsabilidad+social+en+Gipuzkoa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjE87emisfIAhWGjFkKHbN9DCoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Empresa%20y%20responsabilidad%20social%20en%20Gipuzkoa&f=false> ISBN: 978-84-9830-707-8

GUTIÉRREZ ENRÍQUEZ, Ema Cristina. Formación de la conducta organizacional [en línea], 2010, 11 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=pIOBAAAQBAJ&pg=PA11&lpg=PA11&dq=Actualmente+el+comportamiento+organizacional+ha+recobrado+una+gran+importancia+para+la+administraci%C3%B3n+per>

sonal,+debido+a+las+condiciones+de+incertidumbre+que+rondan+a+la+organiza
ciones,+tanto+en+el+plano+pol%C3%ADtico,+demogr%C3%A1fico,+social,+come
rcial,+educativo,+etc.,+que+conducen+a+la+administraci%C3%B3n+de+la+calida
d+total,+que+incluye+la+calidad+de+los+trabajadores,+en+sus+operaciones+y+c
omo+individuos&source=bl&ots=jKaUXo1p59&sig=ACfU3U1jpGMNbWiVo1T5dT2
wk39Hkz0Pnw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjD_f_v-8TIAhUtqIkKHUGmDuUQ6AE
wAHoECAYQAQ#v=onepage&q=Actualmente%20el%20comportamiento%20orga
nizacional%20ha%20recobrado%20una%20gran%20importancia%20para%20la%
20administraci%C3%B3n%20personal%2C%20debido%20a%20las%20condicion
es%20de%20incertidumbre%20que%20rondan%20a%20la%20organizaciones%2
C%20tanto%20en%20el%20plano%20pol%C3%ADtico%2C%20demogr%C3%A1f
ico%2C%20social%2C%20comercial%2C%20educativo%2C%20etc.%2C%20que
%20conducen%20a%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20la%20calidad%2
0total%2C%20que%20incluye%20la%20calidad%20de%20los%20trabajadores%2
C%20en%20sus%20operaciones%20y%20como%20individuos&f=false

HEIN, Catherine y CASSIRER, Naomi. Soluciones para el cuidado infantil en el lugar de trabajo [en línea]. España: Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010, 17 p. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_151190.pdf . ISBN: 978-84-8417-363-2

HEINCKE, Mónica. La responsabilidad social empresarial: ¿una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia? En: Red Revista Opera [en línea]. Colombia: Universidad Externado de Colombia, 2005, vol. 5, nro. 5, 69 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/675/67550505.pdf> . ISSN: 1657-8651.

HERRERA CRISTÓBAL, Ricardo. La investigación empresarial [blog]. La Filosofía. Perú: 2016. Disponible: <http://para2222.blogspot.com/p/blog-page.html>

HOYOS Zavala, Alfredo. Publicidad por BTL una estrategia alternativa de gran impacto y poco utilizado en Ecuador, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Grupo Eumed.net [página web]. España: Universidad de Málaga, 2014, 1 p. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2014/publicidad.html> http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoreg/CERCL/1021.PDF

HUETE, Luis. Servicios & beneficios [en línea]. España: Ediciones Deusto, 2003. Disponible en: <https://micbade-4e978.firebaseio.com/39/Servicios-Beneficios.pdf>

HÜTT HERRERA, Harold. Las redes sociales: Una nueva herramienta de difusión. En: Revista Reflexiones [en línea]. Costa Rica: 2012, vol. 91, nro. 2, 2012, 6 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf> . ISSN: 1021-1209.

Introducción al diseño de una encuesta [en línea]. 1-2 p. Disponible en: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/etapas.pdf>

JACQUES, Antoine. El sondeo una herramienta de marketing [en línea]. España: Deusto, 2003.

JARAMILLO, Olga Lucía. La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa EXPOPYME de la Universidad del Norte [en línea]. Colombia: Universidad del Norte, 2011, 2 P. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a09.pdf> . ISSN: 1657-6276.

JIMÉNEZ, Enrique. La Comunicación empresarial es situaciones de crisis, estudio de caso: La crisis Fontaneda [en línea]. Tesis doctoral. España: Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de ciencias de la comunicación, 2007, 66 p. Disponible en:

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

JRAICHE, Joseline y RODRÍGUEZ, Marieli. Estrategias de comunicación integradas de marketing para el sector calzado. Caso: Merú Foot Wear [en línea]. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de humanidades y educación, 2012, 32 p. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3974.pdf>

KAPLÚN, Mario. A la Educación por la Comunicación: la práctica de la comunicación educativa [en línea]. 2 ed. Ecuador: Ediciones CIESPAL, 2001, 17 p, vol.41. Disponible en: <https://docplayer.es/91664637-A-la-educacion-por-la-comunicacion-la-practica-de-la-com-unicacion-educativa-segunda-edicion.html> ISBN: 9978-55-027-5

KAPLÚN, Mario. Hacia nuevas estrategias de comunicación en la educación de adultos [en línea]. Chile: OREALC, 1983.1 p. Disponible en: <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/KAPLUNcomunic.pdf>

KLEIN, Cameron, DIAZ GRANADOS, Deborah, SALAS, Eduardo y SAGE JOURNALS. Does Team Building Work? [en línea]. Estados Unidos, 2009. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/220030881_Does_Team_Building_Work

KONDO, Marie. La magia del orden [en línea]. México: Penguin Random House Grupo Editorial, 2014, 5 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=kXbTBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Las+mayor%C3%ADas+de+las+personas+preferir%C3%ADan+vivir+en+un+espacio+libre+y+ordenado.+Cualquiera+que+haya+organizado+sus+espacio,+incluso+una+sola+vez,+habra+deseado+conservarlo+as%C3%AD.+Pero+muchos+no+creen+que+esto+sea+posible,+prueban+varias+maneras+solo+para+descubrir+que+regresan+a+la+normalidad%E2%80>

9D&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjtrICF-

8blAhXspVkkHSpCikQ6AEIMDAB#v=onepage&q&f=false

LA SPINE, Encarnación. Familias Transnacionales, sociedades multiculturales e integración [en línea]. España: Generalitat Valenciana, 2011, 120 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=OgYklw5mQsMC&pg=PA120&dq=una+separaci%C3%B3n+prolongada+y+el+aislamiento+de+los+familiares+perturba+y+desazona+tanto+a+los+migrantes+como+a+las+personas+a+cargo+que+pueden+haber+se+quedado+en+su+pa%C3%ADs,+lo+cual+puede+engendrar+problemas+sociales,+psicol%C3%B3gicos+y+de+salud+que+repercuten+incluso+en+la+productividad+de+los+trabajadores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiX07KQ2sflAhUDrVkkHfKhBTIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=una%20separaci%C3%B3n%20prolongada%20y%20el%20aislamiento%20de%20los%20familiares%20perturba%20y%20desazona%20tanto%20a%20los%20migrantes%20como%20a%20las%20personas%20a%20cargo%20que%20pueden%20haber+se%20quedado%20en%20su%20pa%C3%ADs%2C%20lo%20cual%20puede%20engendrar%20problemas%20sociales%2C%20psicol%C3%B3gicos%20y%20de%20salud%20que%20repercuten%20incluso%20en%20la%20productividad%20de%20los%20trabajadores&f=false> ISBN: 978-84-15454-89-2

LAZZARI, Luisa y MAESSCHALCK, Víctor. Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. En: Cuadernos del CIMBAGE [en línea]. Argentina: Facultad de ciencias económicas, 2002, nro. 5, 4 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/462/46200503.pdf> . ISSN: 1666-5112.

LILLO BAÑULS, Adelaida; RAMÓN RODRÍGUEZ, Ana Belén y SEVILLA JIMÉNEZ, Martín. El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. En: Cuadernos De Turismo, [en línea]. España: 2007, 48 p. Disponible en: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831> ISSN: 1989-4635

LOPÉZ, María Elena. Lo que no muestran las estadísticas de divorcios. En: EL TIEMPO [en línea]. Bogotá D.C. 8, marzo, 2016. Disponible en: <https://m.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16531499>

MALDONADO HERNÁNDEZ, Gonzalo. Plan estratégico institucional (Pei) y el proyecto educativo [en línea]. 22 p. Disponible en: <https://es.calameo.com/read/005665196c7a15d8bc422>

MARTÍ SANCHIS, Carlos. Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación prisa y vocento a través de la aplicación del modelo “Kase” de decisiones estratégicas de los hombres de vértices [en línea]. España: Universidad Complutense de Madrid, 2009, 81 p. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/8721/1/T30495.pdf>

MARTINEZ GOMEZ, Angeline y ROJAS PORRAS, Karen Yirley. Diseño Programa de Bienestar Laboral [en línea]. Trabajo de grado para optar por el título de especialista en gerencia de recursos humanos. Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Administrativas, 2012, 13 p. Disponible en: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1628/T199.pdf>

MARTÍNEZ GUILLÉN, María Del Carmen. Motivación: La gestión empresarial, Equilibrando objetivos y valores [en línea]. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 2013, 22 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=JEGXggACh-UC&printsec=frontcover&dq=La+gesti%C3%B3n+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiFzs6-qcflAhWmzlkKHTo6CMgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=La%20gesti%C3%B3n%20empresarial&f=false> ISBN: 978-84-9969-448-1

MARTÍNEZ RODRIGO, Estrella y SÁNCHEZ MARTÍN, Lourdes. Publicidad en internet: nuevas vinculaciones en las redes sociales. En: Revista de Comunicación

Vivat Academia [en línea]. España: Universidad de Granada, 2011, 7 p. Disponible en: <http://vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/73/879> ISSN: 1575-2844

MASSEY, Joseph Eric. Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis [en línea]. Estados Unidos: University of Texas, 2001, 154 p. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.858.7718&rep=rep1&type=pdf>

MEDINA POLO, Carlos Efraín. La investigación integración del mercado con la responsabilidad social empresarial (RSE) en las empresas de servicios públicos domiciliarios (ESP) del municipio de Manizales [en línea]. Colombia: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, 2005, 16 p. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/1124/1/carlosefrainpolomedina.2005.pdf>

MEFALOPULOS, Paolo y KAMLONGERA, Chris. Los principios para el diseño de una estrategia de comunicación. En: Diseño participativo para una estrategia de comunicación [en línea]. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2008, Capítulo 1, 8 p. Disponible en: <http://www.fao.org/3/y5794s/y5794s01.pdf>

MEJÍA LOPERA, Carolina y RODRÍGUEZ MONSALVE, John Mario. La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional: perspectiva desde el trabajo social [en línea]. Colombia: Universidad de Antioquia, Facultad de ciencias sociales y humanas, Departamento de trabajo social, 2005. Disponible en: <https://es.slideshare.net/garryjimenezjuarez/comunicacion-elementofortalecimientoorganizacional-34523010>

MEROÑO CERDÁN, Ángel Luís. El correo electrónico en las Pymes para la comunicación y gestión del conocimiento. En: Universia Business Review [en línea].

España: 2005, nro. 5, 4 p. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43300507.pdf>

MEZA, Jesús. La importancia de la imagen corporativa [en línea]. México: 1998. 1 p. Disponible en: https://www.academia.edu/4978025/Importancia_de_la_imagen_corporativa

MIGUEZ GONZÁLEZ, María Isabel. Los públicos en las relaciones públicas [en línea]. España: Editorial UOC, 2010, 43 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=PH2aJw_hkF0C&printsec=frontcover&dq=Los+p%C3%BAblicos+en+las+relaciones+p%C3%BAblicas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjgv5H3tc_IAhWPM1kKHS3eA_IQ6AEIKDAA ISBN: 987-84-9788-106-7

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL Desarrollo infantil y competencias en la Primera Infancia [página web]. Colombia: 2009, 8 p. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/primerainfancia/1739/articles-178053_archivo_PDF_libro_desarrolloinfantil.pdf

MINSAL PÉREZ, Delaray y PÉREZ RODRÍGUEZ, Yudit. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. ACIMED [en línea]. 2007, vol. 17, nro. 3. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1024-94352007000900008 . ISSN 1024-9435.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos [en línea]. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1997. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false . ISBN: 0-13-556557-X

MOLINA GARCIA, Mario Alberto. Plan de comunicación externa para dar a conocer los servicios turísticos de GOFOKLORE.COM con sus públicos [en línea]. Opta por

el título de magíster en comunicación estratégica e imagen institucional. México: Universidad Rafael Landívar, Facultad de humanidades, 2014, 22 p. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Molina-Mario.pdf>

MORENO BRICEÑO, Fidel; GODOY, Elsy y SERRANO, Lorenza. Indicadores de capital humano y productividad [en línea]. España: Universidad de Valencia, 2012, 66 p. Disponible en: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf)

MORENO, José y SUÁREZ, Odalys. La familia como eje fundamental en la formación de valores en el niño [en línea]. Venezuela: Universidad de Carabobo, 1 P. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/puericultura/la_flia_como_eje_en_la_formacion_de_valores.pdf

NAVARRO GARCÍA, Fernando. Responsabilidad Social corporativa: Teoría y práctica [en línea]. 2 ed. España: Editorial ESIC, 2008, 25 p. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=LyqG6yzMNnsC&oi=fnd&pg=PA103&dq=Navarro,+F.+\(2008\).+Responsabilidad+Social+corporativa:+Teor%C3%A1da+y+pr%C3%A1ctica,+Madrid,+Espa%C3%B1a:+Editorial+ESIC.&ots=kG7U2xdCgp&sig=-U2EFlynT2TNTYyAOXQGYET-iu0#v=onepage&q=el%20consumidor%20y%20las%20empresas&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=LyqG6yzMNnsC&oi=fnd&pg=PA103&dq=Navarro,+F.+(2008).+Responsabilidad+Social+corporativa:+Teor%C3%A1da+y+pr%C3%A1ctica,+Madrid,+Espa%C3%B1a:+Editorial+ESIC.&ots=kG7U2xdCgp&sig=-U2EFlynT2TNTYyAOXQGYET-iu0#v=onepage&q=el%20consumidor%20y%20las%20empresas&f=false) . ISBN: 978-84-7356-824-1.

NM COMUNICACIONES. Portal de relaciones públicas [sitio web]. 2019, Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

OCAMPO LÓPEZ, Olga Lucía y VARGAS BARRERA, Luis Henrey. Determinación de las brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de la región Centro-Sur de Caldas. En: Ciencias estratégicas [en línea].

Colombia: 2016, vol. 24, nro. 35 Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/download/7600/6932> ISSN: 2390-0024

OCAMPO VILLEGAS, María Cristina. Comunicación empresarial [en línea]. 2ed. Colombia: Ediciones Ecoe, 2014, 13 p. Disponible en: <http://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Comunicaci%C3%B3n-empresarial-Vista-preliminar-del-libro.pdf>

OLANO ISAZA, Andrea del Pilar. Estudio de la responsabilidad social empresarial en Colombia [en línea]. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada, 2014. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12615/2/Estudio%20-%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20en%20Colombia.pdf>

OLIVEIRA, Andrea y MARCA, Guillem. Estrategia, relaciones públicas y comunicación: ¿un matrimonio de conveniencia? lo que le falta, hoy, a la comunicación estratégica. En FISEC, Revista Iberoamericana [en línea]. España: Universidad de Vic, Facultad de comunicación, 2012, nro.17, 4 p. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/user/9/1423/fisec_estrategiasn17pp117_131.pdf ISSN 1669-4015

ORJUELA CÓRDOBA, Sandra. La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial [en línea]. Venezuela: Monteavila, 2007, 141 p. Disponible en: <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1071/la%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20empresarial.pdf>

OROZCO BEDOYA, Cindy Catalina. Balance Scorecard: una introducción al cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica IT del área de investigación de la corporación universitaria Americana. En: Journal of Engineering and technology [en línea]. Colombia: vol.3, nro. 1, 2013, 42 p. Disponible en:

<http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jet/article/view/1010/725> ISSN: 2256-3903

ORTIZ ARISTIZABAL, Paulina Catalina. La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX [en línea]. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, 2010, 1 p. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>

OSORIO MADERO, Santiago. La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, corredores de seguros S.A., [en línea]. Optar por el título de comunicador social organizacional. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de comunicación y lenguaje, 2009, 33 p. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf>

OSTOS CUEVA, Efraín. Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima [en línea]. Perú: Universidad de San Martín de Porres, correspondencias & Análisis, nro. 6, 2016, 6 p. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6068696.pdf>

OSTROWIAK, Abraham Nosnik. Culturas Organizacionales: Origen, Consolidación y Desarrollo [en línea]. España: Netb!bio, 2005, 29 p. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rpihhdQoRP4C&oi=fnd&pg=PA15&dq=Abraham+Nosnik+Ostrowiak+en+su+libro+Culturas+Organizacionales:+Origen,+Consolidaci%C3%B3n+y+Desarrollo+afirma+que+%E2%80%9Csi+esperamos+desarrollar+nuestras+organizaciones,+debemos+incluir+sus+aspectos+culturales&ots=F7zKHpSZBf&sig=16ci27w8O-uXVmXcRbsO4ZW67lw#v=onepage&q&f=false> ISBN: 84-9745-087-6

PACHECO JIMÉNEZ, Diego Fernando. Plan Estratégico de Comunicación Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá [en línea]. Título de maestría. Ecuador: Universidad Técnica de Loja, Facultad de administración, 2014. Disponible en: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11047/1/Pacheco_Jimenez_Diego_Fernando.pdf

PARSONS, Patricia. Beyond Persuasion, Communication strategies for healthcare Managers in the Digital Age [en línea]. 2 ed. Reino Unido: Toronto Buffalo London, Universidad de Toronto Press, 2013, 22 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=LGdZAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false ISBN: 978-1-4426-1534-2

PEÑA ACUÑA, Beatriz, CALDEVILLA DOMINGUEZ, David y BATALLA NAVARRO, Pablo. Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudios de las estrategias de comunicación interna. España [en línea]. En: Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación. España: 2016, 317 p. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5974552.pdf> . ISSN 1390-1079

PEREIRA, José Miguel y CADAVID, Amparo. Comunicación, desarrollo y cambio social [en línea]. Colombia: Ed. Pontificia Universidad Javeriana, 2011. p. 11. Disponible en: https://www.javeriana.edu.co/unesco/pdf/comunicacion_desarrollo_cambio_social2.pdf ISBN: 978-958-716-479-4

PÉREZ ESPINOZA, María José; ESPINOZA CARRIÓN, Cacibel y PERALTA MOCHA, Beatriz. la responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. En: Revista Universidad y Sociedad [en línea]. Ecuador: 2016, 1 p. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n3/rus23316.pdf>

PÉREZ PATLÁN, Juana. Calidad de vida en el trabajo [en línea]. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Editorial El Manual Moderno, 2016, 12 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=MgB8DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Calidad+de+vida+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUK EwiE5MjPqsflAhVBIVkKHTkSAdkQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Calidad%20de%20vida%20en%20el%20trabajo&f=false> ISBN: 978-607-448- 584-4

PIMENTEL VILLALAZ, Luis. Introducción al concepto de planificación [en línea]. 1999, 1 p. Disponible en: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

PONCE ALARCON, Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología [en línea] México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C, 2007, vol. 12, nro. 1, 114 p. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf> ISSN: 0185-1594

PRNOTICIAS. Una marca es un activo intangible fundamental para fortalecer el valor [página web]. España: 2010. Disponible en: <https://prnoticias.com/hemeroteca/327-entrevistas-prcomunicacion/10062350-una-marca-es-un-activo-intangible-fundamental-para-fortalecer-el-valor>

PÜMPIN, Cuno y GARCÍA, Santiago. Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa [en línea]. España: Díaz de Santos, 1993. 36 p. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=EpZUdB3APJ8C&printsec=frontcover&dq=Estrategia+empresarial:+c%3%B3mo+implementar+la+estrategia+en+la+em+presa+P%3%BCmpin,+Cuno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiiX_2fqc_IAhUNvVkkHbVYB_cQ6AEIKDAA#v=onepage&q=empresa&f=false

RAMÓN, E. Caja de herramientas [Blog]. Planificación Estratégica. Venezuela. Disponible en: <http://planificacionestrategicaunefa2.blogspot.com/2013/10/caja-de-herramientas.html>

REDRRPP. Reportaje, branding, tendencias y retos en la comunicación de la marca [sitio web]. 2015. Disponible en: <https://www.redrrpp.com.ar/reportaje-a-javier-velilla/> REDRRPP. Reportaje, branding, tendencias y retos en la comunicación de la marca [sitio web]. 2015. Disponible en: <https://www.redrrpp.com.ar/reportaje-a-javier-velilla/>

REYES, Giovanni. Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo [en línea]. Colombia: Universidad del Rosario, 2012. Disponible en: https://www.urosario.edu.co/urosario_files/61/61c6376b-3223-4826-874e-3baa8bc32133.pdf

RIUS, Imanol. La Influencia de la Familia en las Organizaciones [en línea]. México: 2004, 2 P. Disponible en: <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/lainfluenciadelafamiliaenlasorganizaiconesfamiliaresmexicanas.pdf>

RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto y MALAVER ROJAS, Marleny Natalia. La organización: los stakeholders y la responsabilidad social [en línea]. Colombia: Universidad del Rosario, Facultad de administración, 2011, 14 p. Disponible en: https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf . ISBN: 0124-8219

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional [en línea]. Estados Unidos: Universidad del Estado de San Diego, 1979, 593 p. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43690175/Comportamiento_Organizacional-Robbins_Stephen_P-7ma._Edicion.pdf?response-content-disposition=in+line%3B%20filename%3DCOMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL_TEO

RIA_Y_P.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191030%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191030T215844Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=b4d5fe2113e117aa10d602c7e4e982d656ce7647d75fde345853a 1364fe87c62

ROBLES, Bernardo. La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. En: Cuicuilco [en línea]. México: Escuela Nacional de Antropología e Historia Distrito Federal, vol. 18, nro. 52, 4 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>

RODRÍGUEZ CUADROS, Jonathan Alejandro; ARIAS GARCIA, Sebastián y VALENCIA ARIAS, Alejandro. La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. En: Encuentros [en línea]. Colombia: Universidad de Antioquia, 2015, 4 p. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v13n1/v13n1a09.pdf> . ISSN 1692-5858

RODRÍGUEZ, Darío. Gestión organizacional [en línea]. 5 ed. Chile: Ediciones UC, 2011, 295 p. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uNwoCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=una+de+las+caracter%C3%ADsticas+de+las+organizaciones++acaso+la+que+ha+permitido+su+%C3%A9xito++es+que+pueden+especificar+enormemente+los+comportamientos+que+requieren+de+sus+miembros,+dado+que+el+sistema+organizacional+puede+ser+construido+de+forma+deliberada,+&ots=OLvBIIIZOg&sig=0f8mA7uszRLB6YeXd8t1dkcRivY#v=onepage&q=una%20de%20las%20caracter%C3%ADsticas%20de%20las%20organizaciones%20-%20acaso%20la%20que%20ha%20permitido%20su%20%C3%A9xito%20-%20es%20que%20pueden%20especificar%20enormemente%20los%20comportamientos%20que%20requieren%20de%20sus%20miembros%20dado%20que%20el%20sistema%20organizacional%20puede%20ser>

%20construido%20de%20forma%20deliberada%2C&f=false ISBN: 978-956-14-1212-5

RODRÍGUEZ, Tomás. Estudio del uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PYMES: Chantal Fontaine, I.EX.A., El Magnético, Auto Álvarez; del norte de la ciudad de Guayaquil, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Grupo Eumed.net [en línea]. Ecuador: 2013. p. 1. Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2013/marketing.html>

ROMÁN MORÁN, Yolanda. Análisis de las estrategias de comunicación de los startups españoles [en línea]. Optar al título de doctor. España: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de ciencias de la información, 2016, 7 p. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/38107/1/T37381.pdf>

ROSALES, Ángela María. La importancia de la familia en el desarrollo de los niños y niñas. En: Aldeas Infantiles SOS Colombia [en línea]. Colombia: 2016. Disponible en: <https://www.aldeasinfantiles.org.co/noticias/2016/la-importancia-de-la-familia>

RUFÍN MORENO, Ramón y MEDINA MOLINO, Cayetano. Marketing Público: Investigación, aplicaciones y estrategia [en línea]. España: ESIC Editorial, 2012, 66 p. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=ODQxi87HvaIC&printsec=frontcover&dq=Marketing+P%C3%BAblico:+Investigaci%C3%B3n,+aplicaciones+y+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwin5YK7tcfIAhVBvFkKHYYjwDccQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Marketing%20P%C3%BAblico%3A%20Investigaci%C3%B3n%2C%20aplicaciones%20y%20estrategia&f=false> ISBN: 978-84-7356-815-9

RUIZ JIMÉNEZ, Carmen y HERNÁNDEZ ORTIZ, Jesús. El control de las organizaciones: un marco de estudio [en línea]. España: Universidad de Jaén, 2007, 8 p. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234297.pdf>

SALAZAR ESTRADA, José Guadalupe, GUERRERO PUPO, Julio Cristóbal; MACHADO RODRÍGUEZ, Yadira Bárbara y RUBÉN CAÑEDO, Andalia. Cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En: ACIMED [en línea]. 2009, vol. 20, nro. 4, 5 p. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

SALVADOR DE LORENZO, Miguel. Comunicación Estratégica VS. Estrategia de la Comunicación [en línea]. Maestría en administración de empresas. España: Universidad de Rey Juan Carlos, Publicidad y Relaciones Públicas, 2014, 8 p. Disponible en: https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG_DeLorenzoSalvadorMiguel_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SÁNCHEZ DE ARMAS, Miguel Ángel. Cultura y comunicación organizacional. En: Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional [en línea]. España: Sevilla Egregius, 2016, 2 p. ISBN: 97884945524349. Disponible en: <http://fama2.us.es/fco/cambiosocial4.pdf>

SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín y PINTO BLANCO, Teresa. Imagen Corporativa. Influencia en la Gestión Empresarial [en línea]. España: ESIC EDITORIAL, 2009, 18 p. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=O2hVVxHY9ecC&oi=fnd&pg=PA15&dq=una+evocaci%C3%B3n+o+representaci%C3%B3n+mental+que+conforma+cada+individuo,+formada+por+un+c%C3%BAmulo+de+a+tributos+referentes+en+la+compa%C3%B1%C3%ADa%3B+cada+uno+de+estos+atributos+puede+variar+y+puede+o+no+coincidir+que+los+atributos+de+dicho+individuo&ots=K7EX5RFL9C&sig=oy8WCYh7rofHbpFbTcJfqSL0bvk#v=onepage&q=una%20evocaci%C3%B3n%20o%20representaci%C3%B3n%20mental%20que%20conforma%20cada%20individuo%2C%20formada%20por%20un%20c%C3%BAmulo%20de%20atributos%20referentes%20en%20la%20compa%C3%B1%C3>

%ADa%3B%20cada%20uno%20de%20estos%20atributos%20puede%20variar%20y%20puede%20o%20no%20coincidir%20que%20los%20atributos%20de%20di%20cho%20individuo&f=false ISBN: 978-84-7356-594-3

SANDOVAL CRUZ, Judith. La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional [en línea]. Tesis doctoral. España: Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de ciencias de la comunicación, 2004, 11 p. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf>

SANÍN POMBO, Sheila y REDONDO FAJARDO, Javier Iván. Aplicación de responsabilidad social empresarial (RSE) en el proyecto de infraestructura vial concesión Santa Marta Paraguachón con respecto a los stakeholders comunitarios [en línea]. Colombia: Fundación del norte Barranquilla, 2008. Disponible en: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/127/39.773.438.%20doc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SARLI, Rosana Ruth, GONZÁLEZ, Silvia Inés y AYRES, Natalia. Análisis FODA. Una herramienta necesaria [en línea]. Colombia: 2015, 18 p. Disponible en: http://m.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

SCHWALB HELGUERO, María Matilde y GARCÍA ARRIZABALAGA, Iñak. Dimensiones de la responsabilidad social del marketing. Revista Venezolana de Gerencia [en línea]. Venezuela: Universidad de Zulia, 2013, vol. 18, nro. 63, 6 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29028476004.pdf> ISSN: 1315-9984

SOLÍS GONZÁLEZ, José Luis. Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. Análisis Económico [en línea]. México: Distrito Federal, 2008. 204 p. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/413/41311449011.pdf>

SOMA ROMO, Rigoberto y PÉREZ ESPARZA, Aimée. Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco [en línea]. México: Congreso nacional de contaduría, administración e informática, 13 p. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

SUÁREZ, Francia Milena y GONZÁLEZ, María Fernanda. Análisis de la Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta de Diagnóstico Adaptada a Microempresas. En: Revista de Economía & Administración [en línea]. 2017, vol. 14, nro. 1, 4 p. Disponible en: [https://www.uao.edu.co/sites/default/files/6%20Suarez%200&%20Gonzalez%20\(A\).pdf](https://www.uao.edu.co/sites/default/files/6%20Suarez%200&%20Gonzalez%20(A).pdf)

TABARES MARÍN, Ever. El marketing como estrategia empresarial y soporte de la responsabilidad social de las entidades promotoras de salud [en línea]. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de ciencias y administración, 2007, 15 p. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/1037/1/tabaresmarinever.2007.pdf>

TIAGO, María Teresa y VERÍSSIMO, José Manuel. Digital marketing and social media: Why bother? Business horizons [en línea]. 2014, vol., 57, 703-708 p. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

UDAY GUZMÁN, Katherine Andrea. Propuesta de Fidelización del cliente interno a partir de un diagnóstico de Imagen Corporativa. Caso: ETAPA EP [en línea]. Ecuador: Universidad del Azuay, 2013, 29 p. Disponible en: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3142/1/09917.pdf>

VILLAFANE, Justo. Gestión profesional de la imagen corporativa [en línea]. España: 1999, 17 - 18 p. Disponible en: <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/identidad-imagen-y-cultura-organizacional.pdf>

VILLAMIZAR GARCÍA, Clara Inés. La responsabilidad social como sello diferenciador de la identidad cooperativa. Impacto de la gestión comunicacional en la imagen de los asociados en una cooperativa líder del país [en línea]. Colombia: 6 p. Disponible en: https://www.javeriana.edu.co/unesco/humanidadesDigitales/ponencias/pdf/IV_52.pdf

ZARZA, Mercedes. Matriz FODA [diapositivas]. 2017. Disponible en: https://prezi.com/aitfg_vsog6y/matriz-foda/

ANEXOS

Anexo 1. Transcripción de las entrevistas

Entrevista #1 a Luz Viviana Rodríguez Duarte, directora del programa Foskids.

Laura Rodríguez: Me das tu nombre completo y profesión a lo que te dedicas.

Viviana Rodríguez: Mi nombre es Luz Viviana Rodríguez Duarte, yo soy licenciada en educación infantil, con énfasis en lengua castellana e inglés de la Universidad Cooperativa de Colombia. Mi experiencia como docente son veintidós años, he laborado en diferentes instituciones educativas, y hace dos años laboré con la clínica Foscal, específicamente en Foscal internacional como coordinadora del proyecto Foskids ¿Qué pretendemos en Foskids? o ¿Quiénes somos? **Foskids es una guardería básicamente, que fue creada para favorecer los intereses de los hijos de trabajadores Foscal inicialmente, pero luego nos dimos cuenta que aquí no solamente pueden llegar hijos de trabajadores Foscal, sino que también hay muchos pacientes que requieren la colaboración en cuanto al cuidado de los niños, porque vienen a visitar a sus familiares y no tienen con quién dejarlos o no en un espacio óptimo y pues con la confiabilidad y tranquilidad de que estén bien, entonces ellos van a sus consultas o a cualquier tipo de requerimiento que se tenga aquí en la clínica y dejan a sus hijos por horas, por media jornada o tiempos completos.**

L.R: ¿Cómo surgió la iniciativa?

V.R: La iniciativa de Foskids surgió de Carolina Galvis, gerente administrativa, ella quería un sitio, pero no estaba como definido para qué, sino un sitio donde los niños estuvieran, los niños de los trabajadores Foscal, teniendo en cuenta que los horarios

que se manejan acá en la clínica son horarios bastantes extensos de ocho horas y pues, los papitos no cuentan con la posibilidad de que alguien le cuide a su hijo más de ocho a diez horas, y más en un espacio donde ellos puedan estar tranquilos, vienen y visitan a los niños, saben que están perfectamente bien, que son cuidados en un horario muy amplio. Estamos nosotros desde las siete de la mañana hasta las siete de la noche en jornada continua, o sea, trabajamos 12 horas continuas, ofreciendo un servicio óptimo y de calidad.

Cuando la doctora Carolina Galvis pensó en ese espacio, pues ahí vino como la convocatoria a un sin número de docentes para que se postularan para hacer como más real y más tangible este proyecto; fue ahí cuando nos postulamos cuarenta personas conmigo y pues afortunadamente y para bendición me seleccionaron a mí, cuando llegamos aquí a la Foscál, me dijeron bueno, tienes ocho días para montar un proyecto, no sabemos qué pero tú sí, pues porque tú eres la docente, y nosotros por ser clínica no tenemos ni idea de que significa educación, formación, qué tipos de requerimientos se necesitan para montar algo, entonces, empezó una labor bastante maratónica, fueron aproximadamente ocho días, en donde luego de investigación nos dimos cuenta, el grupo de docentes que no era viable montar un colegio o una institución formal dentro de la clínica, porque no está permitido por la secretaria de educación, pero si podríamos montar algo estructurado como una guardería, entonces, ahí empezó como el dilema, si yo quiero que sea una guardería, pero que no sea cualquier guardería a que los niños simplemente vengan a que los cuiden, si no que los niños aprendan y desarrollen habilidades motrices o habilidades básicas para que ellos empiezan una etapa escolar, entonces, empezamos a montar talleres enfocados a la parte de motricidad, pintura, plastilina, fomi, country, origami, todo lo que tú te puedas imaginar en cuanto al desarrollo motriz, y no tan solo en la parte de motricidad fina sino en la parte de motricidad gruesa, corporalidad, en la sinestesia, en el equilibrio, en la coordinación visomotora, en todo lo que tenga que ver con el desarrollo integral de los niños, pero a partir de las experiencias tangibles, entonces hemos buscado en este tiempo.

Luego de año y medio que tenemos en el proyecto, ya hemos podido aliarnos con universidades como la UNAB, UNIMINUTO y ellos nos han apoyado en proyectos en cuanto a nutrición, en cuanto desarrollo leomotor del lenguaje, desarrollo leomotor kinestésico, terapias emocionales, terapias de lenguaje, terapias de movimiento, equilibrio de la coordinación, hemos hecho campañas de salud oral, hemos hecho campañas psicológicas buscando un entorno óptimo para el desarrollo de los niños en un entorno familiar sano, hemos hecho jornadas de control y desarrollo de niño sano, bueno en fin hemos trabajado muchísimos proyectos y pues hoy por hoy siento que de alguna u otra manera, ya este proyecto que nació de algo, ya tiene forma, ya tiene un estilo particular y ya tenemos un buen número de niños que participan activamente de nuestros servicios.

Nosotros no tenemos publicidad, tú te das cuenta que llegas a la clínica y por ningún lado dice Foskids, salvo aquí dice una flechita Foskids - guardería y pare de contar; la gran mayoría inicialmente de papitos que llegaban acá por pura desorientación, porque iban para el baño, entonces, llegaban acá y veían que había uno que otro niño y ¿qué es esto? y así fue como nosotros empezamos a conocer, por el voz a voz, y un buen servicio trae un nuevo cliente. Los valores que manejamos aquí realmente son muy mínimos, porque el valor por hora de servicio para un hijo de trabajador Foscal son \$ 2,500 y para personal externa hijo de paciente o cualquier persona incluso alguien que viva alrededor de la clínica o esté en cualquier sector de la ciudad y no tengan con quien dejar el niño vale \$5,000.

También ofrecemos servicio de asesorías de tareas y nivelaciones académicas, los niños de la jornada de la tarde ya están escolarizados, no todos, entonces, ellos vienen con tareas y nosotros les asesoramos las tareas y le ayudamos académicamente por el mismo valor. Como te das cuenta aquí no manejamos una población de únicas edades, nosotros recibimos niños desde los quince meses hasta los diez años, por ende las actividades tienes que ser muy cambiantes y se tienen que adaptar a la dinámica y a la necesidad de los niños, por eso nuestro

enfoque es desarrollo motriz; con el desarrollo motriz también hemos hecho campañas musicales, hemos hecho talleres musicales, hemos participado en novenas navideñas, hemos hecho vacaciones recreativas, hemos hecho talleres de pintura.

Normalmente cada mes hacemos una salida pedagógica, este mes de febrero fuimos a Archies, fue una tarde muy divertida, en donde los niños pudieron compartir, elaboraron su propia pizza, tuvieron recreación, juegos y adicional a eso se les dio un obsequio, cuando nosotros hacemos salida, la clínica nos aporta el transporte, entonces nos vamos en la buseta Foscal, nos recogen aquí en la puerta de la clínica, nos llevan al sitio determinado y nos regresan nuevamente a la clínica, y los papitos recogen los niños acá, los horarios que manejamos para esas salidas son en las tardes, generalmente son los viernes, cuando ya los niños hayan salido de sus rutinas escolares y ya tienen la disponibilidad de tiempo y la participación es bastante masiva, hoy tenemos aproximadamente unos 15 niños y tú ves, la gran mayoría bebés, hay días que puedes llegar y encontrar muchos niños grandecitos, la población es muy fluctuante, porque ahorita pueden haber quince niños y por ahí en una hora, hora y media pueden haber cinco o pueden haber dos, pero a la hora nuevamente se llena a quince o veinte, hemos llegado a tener de treinta y ocho a cuarenta niños en una actividad dirigida.

Cuando cumplimos el primer año de Foskids, hicimos una actividad muy bonita de recreación, trajimos muchos juegos y eso también es llamativo; eso es lo que nosotros hacemos, o sea, sacamos los proyectos no solamente para los trabajadores Foscal, sino para que todos los niños del área como tal, lo disfruten, y la única forma de promocionarnos es a través de las redes sociales, porque no tenemos otra forma de publicidad internamente por políticas de restricción no lo podemos hacer, entonces por eso nuestra publicidad es a través de las redes sociales o el voz a voz, entonces básicamente, esa es nuestra actividad diaria,

nuestros proyectos que manejamos y pues la finalidad y el enfoque que trabajamos aquí en Foskids.

L.R: ¿Qué mensaje considera que proyecta el programa a los usuarios de la organización?

V.R: Primero, es un proyecto enteramente social, porque un padre de familia, trabajador, ya sea un trabajador camillero o un médico cirujano, que sienta la tranquilidad de que su hijo está en un lugar tranquilo, con personal competente en un espacio armónico, eso genera tranquilidad, y por ende trae muy buenos resultados en su trabajo, porque ya no va tener como la excusa como “no, yo me tengo que salir, pues que no tengo la seguridad que ya me entregan el niño o la niña y no hay quién me lo cuide”, situaciones muy humanas y muy cotidianas que se puedan presentar y eso a corto, mediano o largo plazo tienen un nivel de afectación en la parte laboral, nosotros realmente buscamos desarrollar integralmente a los niños, por un costo de verdad muy mínimo, pero igual siempre pretendemos que todo lo que los niños reciben aquí en Foskids sea de entera calidad, por eso nuestras alianzas con las diferentes instituciones, siempre buscando como el beneficio colectivo.

Nosotros aquí tenemos unos patrocinadores, ellos también de alguna u otra manera en sus empresas también tiene la posibilidad de beneficiar a los hijos de los trabajadores de sus propias empresas, para que también reciban los beneficios que nosotros les podemos ofrecer, entonces es como una retroalimentación, es un beneficio colectivo ¿otro aspecto? Nosotros siempre buscamos manejar la interrelación en las diferentes dimensiones de los niños, en la dimensión axiológica, en la dimensión cognitiva, en la dimensión del lenguaje, en todas las dimensiones y en todas las áreas que un niño pueda potencializar y por eso buscamos esas alianzas y esas estrategias metodológicas para que ellos alcancen su conocimiento óptimo o su desarrollo ideal.

L.R: ¿El programa es sin ánimo de lucro?

V.R: No, nosotros no somos una entidad sin ánimo de lucro, porque como te digo, aunque los precios son muy mínimos, si hay un costo por el cual surgir, porque nosotros no somos patrocinados por ningún ente territorial del estado, entonces, para garantizar que haya materiales de calidad, para garantizar que la infraestructura y la logística del lugar se mantenga, pues necesitamos tener así sea un costo mínimo necesitamos mantenerlo para garantizar que esos elementos o que esos aspectos de logística e infraestructura se garanticen de la mejor manera, porque de nada sirve tener un proyecto donde yo no tenga nada para ofrecerle, no tenga crayolas, no tenga vinilos, no tenga colores, cuando tú trabajas con niños requieren de demasiado material y más cuando trabajas con bebés, porque si vas a trabajar un proyecto de estimulación adecuada, porque también lo hemos hecho, necesitas colchonetas, necesitas que para hacerles masajitos, necesitas cremas y no cualquier crema porque hay que mirar que cositas de pronto pueden poner en riesgo al bebé; si vamos hacer una campaña de nutrición adecuada hay que ofrecerles alimentos de calidad, cualquier proyecto que realicemos acá, necesita pues obviamente el aspecto económico si no, no pudiéramos funcionar ¿por qué? porque nosotros no tenemos ningún patrocinio con el estado.

L.R: ¿Qué le aporta a la organización el implementar proyectos como este?

V.R: ¿Qué le aporta Foskids a la institución? La tranquilidad de que sus trabajadores puedan estar efectuando sus labores de la mejor manera, sabiendo que sus hijos están en un lugar óptimo, la tranquilidad de que un paciente pueda traer a sus hijos y puedan realizar sus respectivos trámites aquí en la clínica sin ningún tipo de inconveniente, tomándose el tiempo que requiera y con la tranquilidad, vuelvo y te repito, de que el niño esté en un espacio adecuado e ideal.

L.R: Me hablas de que utilizaban como método de comunicación las redes sociales y un letrado.

V.R: Muy pequeñito.

L.R: ¿Por qué la clínica no los deja como hacerse notar más?

V.R: ¿Por qué? porque como tú te das cuenta el espacio no es un espacio, aunque es un espacio bastante amplio, no es tan amplio, o sea, si llegáramos a tener cuarenta o cincuenta niños no podríamos ofrecerle el servicio, por eso nuestros servicios los ofrecemos voz a voz, porque nosotros preferimos, o sea lo ideal es que cada vez más personas conozcan y lo estamos logrando, pero si llegáramos a tener muchos niños acá internamente, o sea, trabajando en una sola jornada, no podríamos ofrecerle un servicio de calidad, entonces la idea es que los niños que vengan, se sientan satisfechos y los papás se sientan satisfechos también en un servicio óptimo en cuanto a la prestación del servicio.

L.R: ¿El programa tiene algún comunicador social?

V.R: Nosotros. no es que tampoco comentemos qué es lo que pasa aquí en Foskids. Nosotros dependemos de gestión humana, que es la parte social de la clínica como tal y obviamente pertenecemos. nuestro jefe directo el coordinador de bienestar, él es comunicador social y él se encarga de difundir también información de Foskids, sino que no se hace tan seguidamente, no se hace tan frecuentemente, pero si se hace a través de Vanguardia Liberal, a través de diferentes medios masivos de comunicación, pero no de manera tan frecuente. En una institución de pronto se pueden albergar muchos niños ¿por qué? porque ya tienen un lineamiento estructurado, pedagógico, como nosotros no lo tenemos, no podemos garantizar la prestación de un servicio con calidad a tanta gente, entonces por eso lo hacemos a ciertos números de niños, es más, si llegan cuarenta niños y llegan diez más,

tendría que decirle “que pena en estos momentos no lo podemos atender”, porque no sería correcto, por el número de personas que estamos trabajando acá, por la infraestructura, por el espacio, porque es que nosotros ofrecemos un servicio por horas, por medias jornadas y tiempos completos, entonces, si me llegaran de setenta a sesenta niños, no se puede. En gran forma o en gran medida esa es la razón por la cual no se difunde la información del lugar de una manera tan frecuente.

L.R: ¿ustedes han hecho publicidad por medio de qué?

V.R: Por Vanguardia, por medio del periódico local, redes sociales.

L.R: ¿Quién lo maneja, ustedes?

V.R: sí.

L.R: Bueno, pues esa sería como la estrategia comunicativa.

V.R: sí, esa es como la estrategia comunicativa a través de redes sociales, aunque la estamos alimentando cada vez que tenemos una actividad, la publicamos, cada vez es más aquí tengo algunas publicaciones, estas son diferentes actividades que hemos desarrollado, mira por ejemplo, vacaciones recreativas, esas son una de las publicidades que nosotros desarrollamos y publicamos a través de la página mundo Foscal primeramente y luego a través de las redes sociales, esa es una de tantas, por ejemplo mira aquí tenemos una campaña de salud prevención y salud oral, también estamos publicándola, ven y te muestro por aquí otra, bueno las que mostré son millones de actividades que normalmente nosotros desarrollamos acá, nosotros manejamos coloreado, rasgado, escarchado todo lo que tenga que ver con el aspecto motriz; los niños que llegan acá, que están de tiempo completo o media jornada, deben seguir rutinas, ellos cumplen un horario, aunque nosotros ofrecemos un servicio por horas, los que están de tiempo completo, deben cumplir un horario

en la rutina como tal, llegan en la mañana muy temprano, desayunan, se lavan los dientes, juegan libremente, luego hacen una actividad dirigida, después descansan, se les llega el momento de mediodía, se lavan nuevamente las manitas, se arreglan, unos siguen con el almuerzo otros se los llevan a mediodía; pero igual siempre se maneja como una rutina básica.

Tenemos un arenero acá, pero en estas épocas de invierno que tuvimos hace unos pocos meses, se nos cayó la carpa entonces tuvimos que recoger el arenero y buscar otras opciones mientras volvemos a poner las carpas, aquí se puede percibir un taller de plastilina, si ves que hay poquitos niños, siempre es relativo, nunca tenemos un número estable, aquí teníamos ese día 6 niños, pero realmente nunca tenemos un número exacto, aquí ya esta es una actividad más grande, ese día estábamos haciendo un taller de origami y Mafe lo estaba orientando, lo estaba dirigiendo, esto es una actividad como te das cuenta de motricidad fina, pintura, coordinación, equilibrio, aquí estaban haciendo una actividad con harina de trigo, unos mazapanes. Bueno, la idea es que se hagan muchísimas actividades, bueno espérame aquí te muestro, aquí estaban trabajando secuencias.

L.R: ¿Estas actividades ustedes las planean antes de vacaciones o antes de empezar el año, o a principio de semana?

V.R: No, nosotros cada mes planeamos ¿por qué yo no lo hago en el año? porque las situaciones pueden variar, porque yo nunca puedo contar con un número exacto de niños, entonces yo no puedo decir que en tal mes vamos hacer esto porque yo no sé qué población específica hay en ese mes, por ejemplo en este momento en este mes hay muchos bebés, entonces yo no pudiera plantear una actividad para salir a una actividad deportiva de fútbol como lo hemos hecho, ¿por qué? porque tenemos muchos bebés, entonces ya la condición con ellos cambia, porque ya a ellos se les plantea otros tipo de actividades, por eso no se puede, sí se plantea como salida, actividad salida o actividad pedagógica, pero específicamente la

actividad, no, porque tenemos que partir de cuál es la constante durante este mes, o cuál es el denominador, o ¿cuál es la edad predominante durante este mes? En enero tuvimos niños mucho más grandecitos, como hasta mitad de febrero finalizando, empezaron a llegar bastantes bebés, ¿por qué? porque empezaron los niños más grandes irse para el colegio y obviamente el tiempo de ellos se empezó a reducir y los niños bebecitos empezaron a requerir más el servicio, por eso no puedo planificar actividades específicas para desarrollar eventos como ese.

L.R: ¿Para realizar este tipo de actividades ustedes tienen en cuenta las necesidades del público?

V.R: Sí totalmente, porque cuando tu trabajas con un niño, tú tienes que ubicarte en el contexto, no es lo mismo de trabajar con niños que con adolescentes o adultos y obviamente no es lo mismo trabajar en un sector de población vulnerable a un sector que maneja puras condiciones de vida más favorables. Aquí pasa una mezcla de un poquito y de otra un poquito ¿por qué? Porque aquí llegan niños con condiciones económicas muy buenas, pero también llegan niños hijos de pacientes que vienen de veredas, de municipios y no tienen una condición económica estable, entonces el reto constante mío como coordinadora es ¿cómo nivelar la condición del servicio en equidad? Que en ambas esferas socioeconómicas un niño tenga la posibilidad de disfrutar de las mismas condiciones sin discriminación, entonces ese es mi reto constante y esa es mi finalidad constante; mirar las condiciones socioeconómicas, las condiciones del contexto, las necesidades predominantes, las edades y características de ese momento o de ese espacio de tiempo para proyectar o proponer una actividad, por ejemplo, en este tiempo estamos trabajando con la compañía de las estudiantes de UNIMINUTO de la jornada de la mañana, en un proyecto enfocado en ¿cómo yo puedo ayudar a medio ambiente? Entonces ¿siendo un niño de quince meses cómo puede ayudar al medio ambiente? ¿siendo un niño de tres años cómo puede ayudar al medio ambiente? ¿siendo un niño de diez años cómo puede ayudar al medio ambiente? ¿siendo un niño de condición

económica estable cómo puede ayudar al medio ambiente? ¿siendo un niño de población vulnerable cómo puede ayudar al medio ambiente? Y todos se juntan y se arma un solo proyecto.

Entonces la salida pedagógica que tenemos ahorita, no es simplemente “ay no, solo vamos a divertirnos”, no, todo tiene un propósito, primero, que los niños aprendan a valorar el entorno en el que viven, que aprendan a respetar la bendición que reciben. Por lo menos el día de ayer empezamos con la semilla del frijol, con esta serían dos foskidsitas, foskidsita es una planta, la primera planta se nos murió, no la cuidamos como muy bien o tal vez no la sacamos suficiente al sol y bueno muchos factores, tuvimos que reponer a foskidsita, entonces vino foskidsita dos y ellos mismos la sembraron, ellos la están cuidando, entonces esto de una u otra manera empieza a generar en ellos conciencia ambiental, la separación de los residuos, aunque lo estamos haciendo, tenemos canequitas muy pequeñas, la idea es conseguir que ellos perciban que la caneca verde es para residuos orgánico, que el azul es para los no orgánicos y que la grisita es para los residuos que se puedan reciclar, como el cartón, el vidrio y el papel, entonces todas esas cosas ellos las pueden hacer y pueden ser partícipe de ese tipo de proyectos.

Entonces, la salida al jardín botánico nos ayuda a que ellos vivan la experiencia de un ambiente natural sin contaminantes donde está la mezcla de plantas como tal, los animales, la diversidad de colores, la diversidad de las formas, las flores y los frutos, bueno en fin, un sin número de aspectos que pueden tenerse en cuenta para conocer el medio ambiente como tal, y que ellos también generen ese espíritu como de “yo quiero ayudar” o “yo no puedo botar papeles porque eso contamina mi planeta”, “yo no puedo arrancarle las hojas a esta plantita porque entonces se puede dañar o morir”, esas cositas las podemos mejorar, y esa salida está para el 15 de marzo.

Yo hago primero que todo el desarrollo del proyecto y lo paso a gestión humana, o sea, tiene todo un proceso y un protocolo a seguir demostrando la debilidad y la importancia que tiene la generación este proyecto, luego de que esto sucede, tengo que hacer una plantilla para pasarla al departamento de comunicaciones para que también sea aprobada, luego de que sea aprobada por el departamento de comunicaciones sale por fin y se efectúa, se lleva a cabo de esta manera con la publicidad, la primera publicidad siempre por regla general, es a través de Mundo Foscá, que es nuestra página y nuestra plataforma interna y luego si se difunde a las demás redes sociales y de esta manera es que nosotros hemos logrado desarrollar todos los programas y todos los proyectos en Foskids y nos hemos podido mantener durante estos casi dos años. Nosotros empezamos a funcionar el 9 de octubre, entonces tenemos año y unos mesecitos apenas.

L.R: ¿Cómo mide la eficiencia de estos programas?

V.R: Nosotros tenemos misión, visión, objetivos, manejamos el talento humano, pues las personas que trabajamos acá, la coordinadora soy yo en estos momentos pero también hay una docente que me respalda el tiempo que yo no estoy y ella está en la mañana, yo estoy de 2:00 pm a 7:00 pm se llama milena y Ruby, nuestra auxiliar de tiempo completo, esas son las personas a cargo, y las niñas a cargo son estudiantes de la universidad UNIMINUTO y de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, el sistema está de la forma en como nosotros mantenemos la contabilidad, todos los niños que ingresan, a través del sistema, cada tres meses se hace un informe ¿cuántos niños vinieron? ¿qué se gastó? ¿qué se invirtió? ¿cuánto se gastó?, tablas, participación de niños, también tenemos aspectos por mejorar, actividades realizadas.

L.R: esos aspectos por mejorar, ¿ustedes tienen un buzón, en donde los papás puedan opinar al respecto?

V.R: si lo hacemos, pero la idea es que también el padre de familia que reciba el servicio y opine, sea a favor, sea positivo, sea negativo, pero igual es su opinión, igual es respetable y se tendría en cuenta, todo se hace a través de gestión humana, ellos envían correos o cartas directamente, donde manifiestan su nivel de agrado o desacuerdo, hasta el momento hemos tenido una muy buena aceptación y una muy buena receptividad en cuanto a la programación.

L.R: Digamos en cuanto a los medios de comunicación, de los que han usado, ¿cuál ha sido más efectivo?

V.R: Redes sociales, definitivamente es más efectivo, porque hoy por hoy todo el mundo tiene contacto directo con las redes sociales, es menos factible que una persona, aunque muchos pueden leer el periódico y todas estas cosas, yo podría decir que más de un 90% de la población, por lo menos aquí en Bucaramanga, tienen acceso a las redes sociales, entonces mucho más fácil poder difundir un programa a través de las redes sociales, que a través de un medio como el periódico, sin embargo se hace, aunque no de manera frecuente, pero se hace o de un volante, un volante puede que lo reciba, aunque a mí me parece que no o lo botó, pero no se propagó esa información o no siempre puede suceder así.

L.R: ¿o sea que también han utilizado ese medio impreso?

V.R: Si, si claro ese también, pero acá cuando llegaban las personas, de hecho, cuando empezamos teníamos volantes, y ahora nos toca hacerles unas modificaciones, cuando iniciamos recién nosotros trabajamos con niños de dos a ocho años, nuestro horario era de 6:30 am a 6:30 pm. El valor si no ha cambiado. y estos eran nuestros servicios, asesorías de tareas se mantiene pues para el colegio, piñatas como tal para alquiler, no, porque las piñatas si se desarrollan con los niños que están acá, pero en la jornada como tal los fines de semana, pues que era la propuesta inicial, tarde de juegos, por ejemplo durante todo el mes de octubre se

celebró fiesta de Halloween durante todo el mes para todos los hijos de trabajadores Foscal, entonces se tuvo que dividir el mes, niños de tantas edades a tal edad, tal día, y así tuvimos todo el mes súper topado de chicos y actividades, ya te podrás imaginar el nivel responsabilidad.

Ellos siguen siendo nuestro patrocinadores, bueno este es nuestro volante e inicialmente la única persona que estaba era yo o me tocaba hacer el proyecto o me tocaba difundir o ambas cosas, entonces, monte el proyecto pero a la vez me iba a la portería, diciendo “buenas tardes ¿cómo me le ha ido? mi señor, mi señora ¿cómo está? lo que pasa es que Foscal montó una nueva guardería para que usted tenga el gusto de conocer”, iba y los traía, traía uno o traía dos, me quedaba jugando con ellos una hora, y cuando llegaban los papitos, “muchas gracias por conocernos, muchas gracias por venir”, y volvía y me iba nuevamente, y así empecé, y ya hoy por hoy hemos tenido más de 1,500 niños.

L.R: ¿conoces alguna otra clínica que también tenga un proyecto así?

V.R: No, sé que la Fundación Cardiovascular tiene un jardín, pero no dentro de la institución, sino aparte en el sector por aquí de cañaveral, no sé exactamente, pero ellos sí tienen un jardín, que se llama Nubes Blancas, algo así, que pertenece a la Fundación Cardiovascular, pero es aparte de la institución, incluso nosotros tenemos muchos hijos de enfermeras y trabajadores de fundación Cardiovascular aquí en la guardería, ¿por qué? porque es más asequible al lugar del trabajo, es más asequible y es más flexible en cuanto a los horarios, porque nosotros ofrecemos un servicio de 12 horas continuas, en cambio allá es un jardín y los niños entran de 7:00 a.m. a 11:30 a.m., es una horario establecido, entonces, es mucho más fácil para el padre de familia, cuando los niños no están en etapa escolar, cuando están en etapa escolar van al colegio y en la tarde vienen acá y hacen las tareas con nosotros, se bañan, toman lonchera, comen, porque les traen la comida, les ponemos la pijama y los entregamos, o sea prácticamente el niño está supliendo

todas las necesidades con nosotros, nosotros no preparamos alimentos, no ofrecemos menús, porque por ser clínica, nosotros no estamos autorizados para eso, por aquello de contaminantes, por aquello de bacterias, por aquello de propagación de bacterias o algo así, entonces por eso la clínica no hace ese tipo de servicio, entonces por eso el padre de familia, si el niño está todo el día, trae el porta del desayuno, porta el almuerzo, porta a la lonchera, el tetero, la colada, la fruta, al medio día les traen el desayuno o les traen el almuerzo y de una vez la comida y así, eso es relativo, dependiendo la facilidad también del padre de familia para decir “no, a mí me queda más fácil traerle el almuerzo y la comida”.

L.R: digamos, usted me decía que cada tres meses hacen un informe ¿te reúnes con los directivos de la organización? y por lo menos ellos no te dan una información como de estos tres meses el número de clientes aumentó.

V.R: Sí, sí claro, yo les paso un reporte de cuántos niños han venido del personal interno, cuántos niños han venido del personal externo, cuántos niños han venido por tiquetera. Como aquí manejamos diferentes opciones de pago por la prestación de servicio, por ejemplo \$ 2,500 el valor de la hora neta para un trabajador Foscil, el personal externo \$5,000 para personal externo; pero si el personal externo requiere más horas, entonces se le da la opción de un ticketera, de dos tipos de ticketera, una es por 30 horas y el valor de la hora le queda \$4,000, o sea la ticketera le sale por \$ 120,000 30 horas o la otra opción de ticketera son 60 horas, la hora le sale a \$ 3,000 y la ticketera le sale por 180,000, en ambas opciones tiene caducidad un año, entonces un papá que venga a un control de pediatra o a un control médico o a un examen, puede usar su ticketera y la hora le sale a \$ 3,000, realmente es bastante económica, o por el contrario si quiero traer a mi hijo todos los días una hora o yo quiero traerlo dos horas diarias, entonces, va utilizando más seguidamente esa ticketera, aquí tenemos muchos casos donde los niños usan más frecuentemente la ticketera, porque es una opción más práctica, la otra opción es la mensualidad, por lo menos, si el niño paga la mensualidad el mes de febrero y el

mes de marzo, pero el niño se enfermó y no pudo venir casi que la mitad del mes, no se le devuelve el dinero porque para eso asumió la opción de mensualidad, cosa que no pasa con la ticketera, porque con la ticketera es cuando él lo requiera, hay diferentes opciones, entonces cuando yo hago un informe, pongo ¿cuántos vivieron de ticketera? ¿cuántos vinieron de mensualidad medio tiempo? ¿cuántos vinieron de mensualidad tiempo completo? ¿cuántos vinieron por horas?

L.R: ¿Con esa información puedes dar cuenta de que viene más gente a la Foscal desde que se creó Foskids?

V.R: claro, o por lo menos uno se va dando cuenta que van subiendo las tablas, la tabla de participación de niños, cuando empezamos tenía uno o dos, eso era triste, yo decía “Dios”, una persona en esto ofreciendo un servicio para todo el mundo, uno dice “wow”, eso no es para todo el mundo, y ya sentarme aquí en la oficina y que vengan los papitos a buscarme o que me llamen “profe que no sé qué”, mi teléfono suena todo el día, bueno gracias a Dios está apagado, pero generalmente es todo el tiempo que está sonando con decirte que mi teléfono suena todo el día, porque ya mucha gente se ha dado cuenta de que existimos, y de que funcionamos, y de qué forma lo hacemos, y de qué tipo de servicio ofrecemos, y cuál es la calidad del trabajo que damos, entonces, eso ha sido como el punto fuerte para nosotros para ir aumentando.

L.R: ¿Y ninguno de eso patrocinadores tiene como un proyecto similar?

V.R: ninguno, bueno, Cajasan, pero Cajasan es una caja de compensación y ellos tienen es jardines.

L.R: ¿Qué cambios harías en los contenidos del programa para ser más amena la imagen del programa?

V.R: no, yo haría cambios más en la parte logística, porque yo digo todo entra por los ojos, entonces si tuviéramos aquí una piscina de pelotas y un saltarín gigante con unos inflables súper lindos, con un gimnasio adecuado para niños en estimulación adecuada, pues obvio eso sería un registro más llamativo y haría mucho más pedagógico nuestro trabajo, otra cosa es que estrecharía la parte de afuera y pues obviamente esto ha generado cierto nivel de trastorno porque el arenero es súper importante en una primera infancia, el contacto con la arena, el sentir cositas, sentir ese tipo de texturas, caminar a través de la arena y todas esas cosas, eso desarrolla muchas cosas en los niños, entonces para mí, sería prioridad, colocar el techo, donde yo pudiera volver a colocar ese arenero y varios artefactos para la comodidad de los niños para que se sientan mejor, entonces hay varios aspectos que necesitamos mejora, en cuanto al aire, más ventiladores porque hay días en donde el calor es insoportable, y porque somos conscientes que todavía tenemos mucho por mejorar aspectos de logística y de infraestructura que tenemos que ir mejorando con el tiempo, sino que por la condición económica no lo hemos podido hacer aún, estamos trabajando de a poquito con las uñas, pero igual funcionamos de la mejor manera en la medida de nuestras propias posibilidades, eso no quiere decir que no podamos mejorar, claro que debemos mejorar, pero todo es un proceso y las cosas se van dando paulatinamente.

Los proveedores únicamente hicieron su aporte cuando recién iniciamos el proyecto, pero después de un tiempo tuvimos que seguir funcionar solos, nos tenemos que autoabastecer, tenemos que convertirnos en ser autosostenibles de alguna u otra manera para poder funcionar, porque o sino no podríamos hacerlo, porque como te comentó nosotros no tenemos un apoyo económico del estado o un ente territorial que nos pueda colaborar, mientras tanto estamos trabajando de esa manera.

L.R: ¿cómo el programa maneja la responsabilidad social empresarial para mejorar la imagen de la organización?

V.R: Nosotros vemos y trabajamos mucho con la parte humana, es que los niños son la esencia misma de todo ser, si nosotros le damos calidad a un niño obviamente podemos desarrollar habilidades en un adolescente mucho mejor y qué más si en un adulto, si un papito se da cuenta cómo es el trato de aquí con un niño y empieza aplicar esas mismas estrategias en casa, no solamente estamos favoreciendo al niño sino a su entorno familiar, y esa es nuestra mejor y principal imagen, el trato, la disponibilidad, el trato respetuoso hacia el niño, no porque como es un niño, obviamente es un ser vulnerable, entonces nos vamos a provechar de nuestra condición como adulto, no, por el contrario, si es un niño le debemos el respeto, nos debemos en formación, no con esto estoy diciendo que el niño hay que dejarlo hacer lo que quiera, no, quererlos no es dejarlos hacer lo que quiera, quererlos es educarlos, quererlos es formarlos, pero formarlos en principio, formarlos en valores, formarlos en el amor, formarlos en la integridad, y si un niño está formado de esa manera los padres también van a empezar en esa misma dinámica y por ende todo esto se va a empezar a difundir y esa va hacer nuestra principal y mejor imagen.

L.R: ¿Cómo evalúas el impacto de Foskids?

V.R: En el impacto, el nivel de aceptación, nosotros duramos meses que ni siquiera aquí en la clínica nos conocían los mismos trabajadores, entonces, el hecho de que sepan de que Foskids existe, ya es ganancia, créame que ya es ganancia, que a un celador le pregunten por Foskids y diga “sí, es ahí abajo”, porque es que antes no sabían, y no te digo que no falta el que no sepa y diga, ¿eso qué es? porque puede pasar, pero es que antes nadie sabía, nadie y mucha gente se iba sin preguntar, pero fue muy duro empezar ese proceso, como todo lo que ha sido llevado a cabo en Foskids, esto es de amor y de paciencia, de constancia y de dedicación porque no ha sido fácil, no ha sido fácil lograr la aceptación, no ha sido fácil consolidar un grupo de trabajo, no ha sido fácil desde la misma parte directiva demostrarles que nosotros no somos una dependencia lucrativa todo el tiempo para la Foscal, hay

que ser realistas, pero la labor social que se ha hecho es tan grande que ellos sigue manteniendo y consolidando este proyecto, porque lucrativamente y económicamente aun no somos rentables para una empresa como tal, no rentables económicamente, pero si rentables socialmente por el nivel de impacto positivo en los trabajadores, en los pacientes, incluso se nos han unido a este proyecto hijos de trabajadores de la UNAB y con los cuales hicimos un convenio para que ellos tengan facilidad y tenga algún descuento especial en la prestación del servicio, entonces, por lo menos tenemos niños de profesores de la UNAB o hijos de estudiantes.

Entonces eso también es una ayuda recíproca; yo te ayudo, yo te cuido a tu hijo, yo trato de que tu hijo o tu hija este bien en un ambiente súper y tú también nos beneficias de alguna u otra manera para seguirnos manteniendo con el tiempo y seguir desarrollando muchas actividades porque eso es lo que buscamos, llegar a muchos más niños que lo requieren realmente, que requieren un servicio de calidad y no lo toman, no porque no quieran, sino porque no tienes acceso a él o por desconocimiento.

L.R: ¿Cómo te diste cuenta de que era necesario un jardín, o sea como empezaste la investigación?

V.R: Bueno realmente el primer día solo pensar, dure 12 horas pensando, pues me recorrí toda la clínica, iba por todos los pasillos haciendo como una lectura de la realidad y del entorno, y pues veía muchos pacientes atormentados, angustiados, acongojados y los bebés corriendo por todas partes en la clínica, porque ellos son muy ajenos a las situaciones que muchas veces se presentan y eso es normal y eso no los hace seres malos, simplemente son niños y mientras los familiares lloraban angustiados, desesperados, el niño o la niña corrían como corre caminos por toda la clínica y obviamente gritaban y pues les decía que “por favor haga que su niño se calle un momento”, o llegaban a una cita y “no, no puede entrar con el niño”, todas esas cosas, aquí tenemos que hacer algo o por ejemplo llegaban a una

cita a tal hora y tenían que esperar cuatro horas, y los niños mientras tanto gritaban por el eco, y cuando ellos escuchan el eco gritan mucho más o lloraban ya irritados y pues uno como papá quiere es que su hijo esté quieto, que no se mueva y si se duerme, mucho mejor, pero esa no es la realidad de los niños, los niños no se pueden quedar quietos más de cinco minutitos, entonces todas esas cosas me llevaron a pensar “no, aquí hay que poner algo”, investigue en la secretaria de educación, si era viable que nos dieran la licencia funcionaria de un jardín y no ¿por qué? porque está dentro de una clínica y en la clínica se manejan son parámetros clínicos, médicos, de salud y usted no puede mezclar una cosa con la otra; entonces es esto o es esto otro.

Entonces teníamos que buscar un proyecto que se adaptara, que fuera inherente a la necesidad de la clínica, sin dañar o perjudicar la razón social de la clínica y ahí fue como vino la idea de la guardería.

L.R: ¿el público objetivo de Foskids son los padres o son los niños?

V.R: Son los niños, porque niño feliz, un padre feliz, es más muchas veces hemos tenido papitos que son como apáticos a ciertos cambios, a ciertas metodologías, sin embargo continúa, y yo me pregunto ¿por qué? porque el niño se siente feliz, es más, les piden que lo traigan, entonces eso a mí me genera mucha satisfacción, porque realmente los clientes que queremos favorecer son los niños, siempre, se tiene que llamar cliente porque somos una entidad prestadora de servicio y pues todos somos medido de alguna otra manera como clientes, todos los que requerimos de un servicio somos prolongados como clientes, porque en ellos está enfocado toda la importancia, todo el servicio, todo, si el niño está pasando por una situación de pronto cambió su semblante, entonces algo tiene que estar pasando en la familia y ahí es donde tenemos que abarcar a mamá y a papá, pero generalmente nuestro origen, principio y nuestro fin son los niños.

L.R: ¿Qué pasa con los registros de los niños, se archivan?

V.R: Hay niños que cambia de ciudad, hay niños que generalmente siempre vuelven, aunque no vuelvan tan seguido, porque se cambiaron de vivienda, pero vienen de vez en cuando, generalmente los niños, que empezaron a venir la primera vez, siempre vuelven. Esas son cosas que a uno le genera como mucha emoción, son pequeñas cosas que nos motiva a seguir trabajando, seguir prestando el servicio, la idea es siempre manejar como un lenguaje muy fraterno, porque esto se convierte en una familia, sabemos las costumbres de los niños, muchas historias, muchas cosas vividas que nos une y uno siempre tiende a ser familia.

L.R: ¿considera que la organización muestra interés por la familia o sea mucho antes de que naciera Foskids?

V.R: si mostramos interés por la familia, siempre lo han hecho, porque todas las actividades, están enfocadas al bienestar del trabajador, pero ahora buscan más la integralidad, como integra activa también a los niños, es que antes no se podían generar estos espacios porque era complejo, de sus de un tiempo se dieron cuenta la necesidad, cuidar un niño no es venir y cambiarle el pañal, no, esa no es la finalidad, la idea es que si a usted le dejan un niño realmente saque algo productivo.

Entrevista #2 a Ana Milena Landazábal, instructora Foskids

Laura Rodríguez: ¿Cuál es su nombre completo? ¿A qué se dedica?

Milena: Mi nombre es Ana Milena Landazábal, soy instructora Foskids, es como decir por ejemplo el apoyo a la coordinadora, soy quien la apoya en todo lo que tiene que ver con el manejo de facturaciones, cuidado de niños, también en llevar a cabo todos aquellos proyectos que llevamos en Foskids, además de eso yo ahora me encuentro en las horas de la mañana como coordinadora encargada.

LR: Al hablar en otra entrevista con la profesora Luz, ella nos comentaba que este proyecto se generó de una convocatoria de docentes que hicieron ¿Usted hacía parte de esta convocatoria?

ML: Claro sí, nos presentamos varias docentes en ese momento, al inicio solo había dos vacantes y pues quedaron dos profesoras, pero a los tres meses de estar funcionando Foskids una de las personas que fueron aceptadas no continuó y yo había quedado como en tercer escalaron en la convocatoria como tal, o sea pasamos tres personas, pero en sí solo quedaron tres y pues al quedar la vacante ahí me llamaron a mí.

LR: ¿Qué es y hace cuánto nació Foskids?

ML: Foskids nace un 9 de Octubre de 2017, y pues nace por la necesidad de los empleados primeramente, ese fue el objetivo principal, que los empleados tuvieran una seguridad de dejar sus hijos porque les estaba generando muchos inconvenientes a la hora de la llegada, porque ellos debían trasladarse a dejar los niños en otros colegios pues más lejanos de su trabajo y pues esto significaba que llegarán un poquito tarde y además de eso cuando los niños se enfermaban o algo así, para ellos era muy difícil, y pues es entendible que eso causara un entorno laboral no muy saludable para ellos, y pues debido a eso nace Foskids y pues para los empleados como tal felices y pues debido a la acogida que se tuvo como tal, pues ellos contaron a familiares, amigos y pues se regó como la bola de la guardería Foskids; entonces los directivos dijeron, hombre que chévere sería que se le pudiera brindar a las personas externas como esa comodidad de venir a la clínica a cualquier diligencia y puedan dejar a sus niños una o dos horas según el requerimiento que ellos deseen, y así se hizo, pues se implementó la guardería tanto para las personas internas como para las personas externas.

LR: ¿Qué mensaje considera que proyecta el programa a la organización en general?

ML: Como darle seguridad a los empleados que no solo puedan ver que los hijos van a estar aquí bien cuidados sino que también que van a estar preparados, porque aquí no solamente cuidamos sino preparamos proyectos pedagógicos donde esos proyectos pedagógicos donde se hace la adaptación a los niños para que cuando vayan al colegio vayan con unas bases, por ejemplo que sepan una rutina, que sepan qué es hacer una fila, que un niño antes de comer sepa que debe lavarse las manos, también sobre el cuidado del cuerpo, que un niño sepa coger un lápiz o colorear, que tenga manejo del coloreado, entonces esto ha sido un apoyo, porque de hecho ya hemos sido felicitados por algunos padres de familia que nos han dicho “no profe que felicidad tuviera como me felicitan porque la niña esta super adelantada por las bases que ustedes le dieron”, entonces a nosotros como docentes es una satisfacción muy grande porque ahí se muestra el buen trabajo que hemos venido haciendo.

LR: Cuando una persona entra a la clínica no ve que haya publicidad o algún letrero que diga “aquí queda Foskids”, entonces ¿qué medios de comunicación o que estrategia de comunicación llevan a cabo el reconocimiento de Foskids?

ML: En cuanto a los trabajadores manejamos lo que es la plataforma, contamos con un correo institucional por donde publicamos todo lo que tiene que ver con información de Foskids, las actividades que vamos a llevar a cabo cada mes como tal, una salida pedagógica o ciertas actividades de tal forma que de acuerdo al mes se hace una actividad; en cuanto a las personas externas si manejamos lo que es publicidad de volantes en la entrada, es más la señora de servicio al cliente maneja ahí los volantes, ella los reparte y además de eso les indica dónde queda Foskids, y ya lo otro son las personas que ven el letrero y se acercan y nos preguntan de qué se trata y pues nosotros les brindamos la información.

LR: ¿Conoce alguna competencia que tenga Foskids en alguna otra clínica?

ML: No, tengo conocimiento de que se llevan salidas pedagógicas, por ejemplo, en la Cardiovascular hay como un salón didáctico, pero guardaría que yo personalmente conozca no.

LR: ¿Qué actividades o acciones llevan a cabo para la realización de estos objetivos?

ML: Bueno, pues junto con las personas ahorita encargadas que son practicantes de últimos semestre de la UNIMINUTO y de la UNAB hicimos un proyecto llamado “Vive Colombia”, otras chicas han manejado proyectos cristianos con conocimiento didáctico para que los niños sepan y conozcan de Dios e historias bíblicas que se les hacía didácticamente, al igual que un proyecto con el manejo y cuidado del cuerpo que por qué es importante el cuidado del cuerpo, también se han manejado proyectos de plastilina, motricidad fina, entonces las docentes han traído todas sus actividades que conlleven a todo ese trabajo de motricidad final; otra docente trajo una actividad para la parte de motricidad gruesa que era saltar, correr, brincar, para que los niños tuvieran esas primeras bases de la motricidad gruesa; también de música, una docente trajo un proyecto de música muy bonito, entonces manejamos lo que fue maracas, la guitarra, la organeta. Por ahora durante el año hemos trabajado esos proyectos, ya en cuanto a salidas pedagógicas hemos hecho lo que es la terapia con los caballos, fue muy bonita y enriquecedora para ellos porque alimentaron a los caballitos, los peinaron, también lo de caninos tuvimos esa oportunidad de visitar a los caninos, también hemos tenido actividades en Zirus Pizza y Archies, entonces ellos mismos hicieron su propia pizza además de que se divertieron en la terapia como tal aprendieron cómo se hacía una pizza y qué le podían echar y qué no, también hemos ido a piscina ya que nosotros contamos con el Club de la Foscal, entonces allá hemos hecho tardes deportivas, también hemos tenido la oportunidad de karate, todas esas actividades hemos hecho y pues se

hacen con el fin de cumplir un objetivo y se han logrado y seguimos fortaleciéndonos con actividades.

LR: ¿Para todas esas actividades hay un rango de edad?

ML: Sí, pues ya por experiencia en algunas actividades manejamos las edades, por ejemplo a cine no llevamos a niños menores de tres años porque ya tuvimos la experiencia de que ellos se asustan o les da miedo entonces eso para ellos es muy traumático, entonces hemos intentado que en actividades como esas no vayan niños de tres años, pero ya en actividades como la que tenemos el 22 de marzo es ir al Jardín Botánico, entonces ahí si vamos a llevar a niños más pequeños desde 15 meses hasta 10 años porque es una actividad muy bonita donde ellos van a poder caminar, alimentar animales y pues los más pequeños se van a entretener mucho también, entonces de acuerdo a la actividad manejamos las edades.

LR: ¿Los padres también hacen parte de estas actividades?

ML: Sí por supuesto, por ejemplo cuando los padres han podido acompañarnos ellos han ido con nosotros y además nos gusta mucho para que así el niño sienta más confianza a la hora de salir y además ellos también se sientan más seguros y conozcan cual es el proceso de desplazamiento y qué estamos haciendo y así el día que tengamos otra actividad tengan la seguridad de confiarnos a sus hijos, entonces por esa razón hemos dado como ese espacio de que compartan esas actividades con nosotros.

LR: ¿Cómo incluye las necesidades del público objetivo en las estrategias de comunicación?

ML: Por redes sociales, tenemos página de Instagram, de Facebook y de Twitter, entonces por ese medio publicamos a las personas externas e internas de hecho,

ellos comparten nuestros contenidos al igual que le dan “like”, es un medio de comunicación que tenemos en este momento además del teléfono aunque es el mismo número de la clínica tenemos una extensión, y nos preguntan “profe es que vi por redes sociales que se va hacer tal actividad” y nosotras pues les brindamos más información.

LR: ¿hay alguien en especial encargado de manejar las redes?

ML: No, nosotros mismos, o sea en este momento nosotros mismos somos la coordinadora Luz Viviana y Ana Milena que soy yo y la instructora.

LR: ¿cuál de estos medios ha resultado más eficiente?

ML: Si, de hecho, hemos visto que el Instagram llama más público que el Facebook y el Twitter; en Twitter si hemos visto que el nivel de comunicación ha sido más bajo, o sea como que las personas no manejan mucho Twitter, mientras que en Instagram si hemos tenido muy buena acogida con respecto a eso, de todas maneras, la información se da por los tres medios, pero si el nivel de comunicación ha sido más por Instagram.

LR: ¿Cómo miden esta eficiencia?

ML: Con los “like” o por los comentarios, sin embargo, la aplicación cuenta con esa herramienta de medición automática.

LR: ¿Diariamente cuentan con un cronograma establecido?

ML: sí claro, nosotros manejamos algo que más que cronograma es una rutina, en el año si manejamos un cronograma mes a mes, por ejemplo en el mes de enero tuvimos una actividad que fue ir a Archies, ya en el mes de febrero fue lo de

la cuestión de que los niños estaban regresando al colegio entonces fuimos fue a Golvice para darles la bienvenida entonces con una piñata, piscina y una tarde deportiva, ya para marzo tenemos lo que es la salida al Jardín Botánico y así sucesivamente. El año pasado también manejamos un cronograma mes a mes por ejemplo estuvimos preparándonos para las novenas de navidad entonces hicimos varias actividades, una de ellas fue de música, entonces duramos casi dos meses preparándonos para las novenas de navidad, por otro lado en el mes de agosto tuvimos la actividad de crecimiento y desarrollo entonces una niña de la UNAB nos apoyó en esa actividad y manejamos lo que fue la talla, el peso, el perímetro, el desarrollo neuromotor, el tema de nutrición y apoyamos a los papitos que en cuanto a loncheras, entonces ella les trajo información impresa en cuanto a cómo debía ser las loncheras saludables para los niños y los papitos felices porque hay algunos que como los denominamos nosotros “primíparos” que no sabían de acuerdo a la edad del niño qué lonchera echarles, entonces eso fue un apoyo muy grande a ellos, por ejemplo descubrimos niños que están con dificultades en su marcha que no tenían el candado, entonces se inició el proceso con el ortopedista entonces fue un apoyo total y muy bueno, también hicimos todo lo que fue en Halloween. De acuerdo a las dependencias cada día se tenía una actividad y la dependencia nos visitaba ese día y pues a la final se hacía entrega de una calabaza con unos dulces y aparte de eso les hacíamos un compartir y se hicieron concursos donde se entregaron bicicletas, se entregaron balones, a algunos niños se les dieron bonos de spa, fueron muy bonitas las actividades de Halloween, los niños venían disfrazados y el mejor disfraz se premió, también tuvimos pintura, en diciembre se manejó un concurso de dibujo infantil, manejamos niños desde 5 años hasta 12 o 13 años por toda la clínica, tanto interna como externa, entonces el mejor dibujo fue premiado y pues adecuamos la aula como tal, el dibujo era libre y con lo que su creatividad e imaginación le llevará a construir un dibujo muy bonito, y así sucesivamente todo el año traemos actividades mínimo una y máximo tres actividades; teniendo en cuenta el sueldo de los empleados de la clínica y de acuerdo al mes, porque hay meses más costosos, entonces manejamos esa visión de acuerdo al mes manejamos esas actividades si

dos o solo una, por ejemplo en marzo manejamos una sola actividad porque uno sabe que se manejó el día de la mujer, del hombre entonces, nosotros si tenemos en cuenta esa partecita.

LR: ¿Foskids realiza reuniones o encuentros con los padres?

ML: Durante el año se maneja uno, aunque en Foskids es más personalizada, porque en cualquier mes puede tener cierta cantidad de niños fijos, mientras que en otro, los niños que ya estaban ya no van a seguir los mismos, es muy variable en cuanto a los niños, porque dependiendo el familiar que lo deje aquí o la necesidad, brindamos el espacio y apoyo como tal, esto también conlleva a que no hay padres fijos, pero sí de acuerdo a la etapa del niño, dependiendo de la situación, podemos llevar a cabo un proceso con los papás y hacemos la pregunta ¿qué pasa en el entorno del niño?, si en este momento está siendo cuidado por alguien y empieza el seguimiento para conocer porqué el niño se comporta de esa manera y concluimos que el niño de acuerdo al entorno familiar o quien lo cuide o lo proteja, el niño puede llegar en diferentes estados. La misión es que los niños no continúen en aquellas situaciones de vulnerabilidad y lo hemos logrado, hoy en día nos sentimos muy felices de que nos digan que gracias a la educación que les brindamos pueden ser cada día mejores, los incentivamos también con caritas felices o stickers que es lo que les gusta, tenemos el árbol de la reflexión, también está el personaje de la semana, quién es aquel que colecciona más stickers. Se logra también con estos incentivos que el padre se involucre, ya que también puede premiar a su hijo en casa con ciertas condiciones, haciendo que la colaboración.

LR: ¿Qué cambios haría en el contenido del programa para ser más amena y mejorar la imagen de Foskids?

ML: He propuesto que se ponga un letrero en donde diga “Guardería Foskids”, que lleve el nombre de guardería y esto hace que se llamen más la atención de las

personas, ya que, con los colores y las imágenes puede ser confundido por un consultorio pediátrico. También que pueda haber como una flecha indicando dónde queda el lugar junto a un personaje, y seguimos trabajando en eso con nuestras encargadas quienes son nuestras clientes directas, para saber qué posibilidades hay de que esto funcione.

LR: ¿Cómo ha sido el posicionamiento del programa en Bucaramanga?

ML: No es muy reconocido el programa, ya que Foskids se da a conocer por los mismos empleados, y ya por medio de las redes sociales que hemos manejado. Aunque, he tenido que hablar con varias personas, debido a que me ven con el uniforme y se acercan a preguntar de qué se trata, ahí damos a conocer por voz a voz lo que es el programa. Además, hemos tratado de que la infraestructura sea la más adecuada, entonces le metemos mucho empeño a eso, ha sido un proceso que nos ha llevado más tiempo. Tampoco es que el espacio sea muy grande, y si nos llegan más niños tendríamos que buscar un lugar más adecuado para la cantidad que podría llegar.

LR: ¿Cómo el programa maneja la responsabilidad social empresarial para mejorar la imagen corporativa?

ML: Foskids funciona de lunes a viernes de siete de la mañana a siete de la noche, jornada continua, o sea que los papás a las 12 que es su descanso, pueden venir y retirar el niño o traerles el almuerzo y que nosotros se los demos. Nosotros tenemos diversos horarios, la profe de la mañana debe llegar faltando un cuarto para las siete, porque los empleados entran a esa hora, eso permite la confianza de ellos a que los dejen aquí y poder llegar a la hora establecida de su trabajo. Entonces, faltando un cuarto para las siete de la mañana se abren las puertas de Foskids, también los empleados que están trabajando en las instalaciones más lejanas de la Foscal, pueden traerlos entre siete y siete y media que es la hora en la que se abran

las puertas para que no tengan que correr. También la forma de pago, la Foscál les da la oportunidad de que paguen por nómina, por ejemplo, ellos pueden pagar la mitad o todo por medio de la empresa, entonces se hace el descuento por medio de un formato que manejamos internamente, le enviamos al área de nómina solicitando el descuento del trabajador. Se crea un convenio con Fondefos (Fondo de la Foscál), ellos prestan y pagan la mensualidad y ellos se lo descuentan a los empleados.

LR: ¿Foskids se mantiene con los ingresos que tiene o la Foscál les ayuda con recursos?

ML: En el momento es autosostenible, hasta el conocimiento que yo tengo, hay unos patrocinadores, quienes nos apoyan y es manejado por los directivos. La parte del dinero que recibimos por horas es para los gastos internos que se manejan, por ejemplo, el champú, la loción, los pañitos húmedos, los pañales, o en cuanto la parte física del establecimiento, los directivos son los encargados y quienes nos apoyan en esa parte. También se hacen actividades, donde lo recogido genera ganancia que va invertido en Foskids.

LR: Desde la creación de Foskids ¿Ha habido algún cambio en cuanto al rendimiento o productividad de los trabajadores?

ML: La jefe rinde un informe trimestral a los directivos, haciendo una reunión y viendo la parte económica y personal se evidencia lo que nosotros hemos logrado con los niños. Hemos tenido dos experiencias muy lindas donde nos parece gratificantes, como atender a los niños con condiciones especiales, que el rendimiento en el colegio de él fue el cambio al 100%, es un niño con Síndrome de autismo y gracias al trabajo que se hizo en Foskids, el niño cambió el rendimiento en el colegio para bien. Todo ese resultado se comunica a los directivos y también a los patrocinadores, para que se vea que el trabajo que se hace es real y bueno.

De hecho, los padres nos expresan los cambios que tienen los hijos, ya sea en el colegio o en el sentido familiar. Hay fundaciones en la Foscal donde como estrategia de motivación es ir y visitar Foskids, y la clínica apoya esas actividades.

LR: ¿Por qué considera necesario un espacio como este en una organización pública o privada?

ML: En una clínica es una experiencia diferente, porque los niños siempre están expuesto a bacterias o infecciones, y tenemos niños muy pequeños donde las defensas hasta ahora se desarrollan, entonces trae muchísima estabilidad y confianza o seguridad para los papás o personas externas, porque saben que mientras las entidades estén pendientes de sus hijos, no les va a pasar nada grave. Si el niño está bien, el papá está tranquilo, si necesitan hacer recados, pueden hacerlos tranquilos, porque saben que los estamos apoyando, dándoles a conocer que los niños van a estar bien.

LR: ¿A qué tipo de público van dirigidas las actividades que plantea Foskids?

ML: Tenemos un público general, puede ser cualquier empleado o visitante. En cuanto a niños son de 15 meses en adelante, hasta 10 o 12 años, debido a que manejamos el servicio de asesoría de tareas de muchos colegios, y este ha traído buena acogida, en donde una tarde vienen 15 o 20 niños, 10 son de asesoría de tareas. También vemos varios conjuntos cerrados, generando más conocimiento de que pueden dejar a sus hijos a que hagan las tareas. Resulta económico, la asesoría de tareas cuesta \$5.000 pesos la hora y contamos con personas calificadas, el apoyo que nosotros tenemos son de niñas de la UNAB haciendo que tengamos buena acogida.

LR: ¿Llevan un seguimiento de las personas que utilizan este servicio?

ML: Nosotros tenemos unos formatos donde llevamos variables importantes como los datos del niño, del padre o del acudiente, el último lo manejamos como prioridad también, ya que, para el retiro del niño, el papá debe firmar, autorizando que esa persona es quien va a recoger al niño, teniendo la constancia por seguridad. Las practicantes tienen un formato de permiso para tomar fotos de los niños y Foskids también lleva ese formato para permitir la creación de contenidos para subirla a las redes sociales. Se piden los datos de enfermedades o alergias de los niños para evitar accidentes o situaciones que conlleve poner en riesgo la vida del niño. También tenemos una plataforma llamada “NotiFoskids” donde mantenemos informados de cualquier situación que pase siendo este un medio de comunicación; los papás se pueden informar de las actividades diarias que se manejan.

LR: ¿Qué se hace con toda la información que reciben?

ML: Todo se archiva, teniendo una carpeta de toda una base de datos de niños que han venido, todo eso se guarda como un archivo central, en unas cajas correspondientes para mantener ordenado y saber la ubicación de los documentos. Genera la posibilidad de que sea digital y que la inscripción sea manual para que el padre pueda traer la información, debido a que los papás llegan apenas a la hora y no traen la documentación. Siempre se piensa en el bienestar de ellos, así que les damos la hoja de inscripción con el sello para que lo puedan llenar y así se digitaliza, se crea como un trabajo en equipo. Se maneja la tiquetera de 20, 60 o 120 horas, entonces, el papá tras su necesidad sean una, dos o tres horas, dependiendo el día que lo necesiten, esta tiquetera les da la opción de que puedan gastarla en un año. Queremos brindarle a la persona interna o externa la oportunidad de tener una opción a su necesidad con ayuda del servicio. Todo niño que ingrese a Foskids sea una o dos horas debe ser anotado en la base de datos. Las personas que tengan familiares o estén en la UCI les damos tarifas especiales, porque una quimioterapia dura mucho tiempo y se gastaría mucho dinero pagando las horas extra, así que después de tres horas, se puede manejar una tarifa de \$3.000 pesos, conociendo

que una hora cuesta \$5.000, se puede negociar con las personas que quieran hacer uso del servicio dependiendo de la necesidad del cliente.

LR: ¿Los trabajadores de otras empresas, con los que tienen convenio, pueden traer los niños a Foskids?

ML: Sí, tenemos el patrocinio de huevos Kikes, Más por menos, Cajasan, entre otras entidades que están vinculadas, también como estudiantes o empleados de la UNAB, se les manejan unas tarifas especiales.

LR: Según las necesidades de los clientes, ¿plantean objetivos diferentes para captar su atención?

ML: Sí, gracias a las actividades que desarrollamos, las personas se van interesando cada vez en lo que hacemos, cuando se hacen salidas con los niños, las personas preguntan de qué se trata el programa. Además de tener la atención, los niños están aprendiendo diferentes capacidades motrices o emocionales dependiendo de la actividad que se esté realizando.

LR: ¿De qué manera Foskids aporta en la cultura organizacional de la Foscal?

ML: Cuando se hizo lo del “vive Colombia”, las profesoras venían con sus trajes de campesinas, varios niños hicieron bailes de acuerdo a la cultura que se trabajaba, como de San Gil, de la Costa Atlántica y vinieron de acuerdo a la región. Los jóvenes hicieron “Proyecto de vida en Colombia” y los papás podían venir a la feria de comida, entonces cada niño traía cierta comida típica, dejamos las puertas abiertas y les damos a conocer esa parte, fortaleciendo esa parte cultural.

LR: ¿Qué elementos destaca de la cultura organizacional de la Foscal?

ML: La semana pasada en la Foscál, nos enviaron por el correo institucional “Mundo Foscál”, una publicación de todas las actividades que hay por mes, había un taller de cocina internacional donde nosotros los empleados podemos inscribirnos a un bajo costo y viene un chef, y es quien nos dicta el taller. También hay un convenio con cuenta cuentos y Foskids es integrado allá y de hecho, todos los talleres que manejan la Foscál fortaleciendo lo que es la cultura, siempre se basa en que sea un empleado de la Foscál, que el empleado de la Foscál tenga relación con esa empresa y apoyamos a que se relacione esa parte. Hubo un concurso denominado “los emprendedores del futuro”, en donde los empleados llevamos el proyecto que podría fortalecer los vínculos.

LR: ¿Crean espacios de integración con las familias?

ML: Sí, la semana pasada se publicó que habrá un campeonato de microfútbol, se hace por lo general los sábados en la noche, femenino y masculino, entonces el papá puede llevar a su hijo a hacernos barra y es bonito. Son momentos de interacción muy bonitos para pasarlos en familia. Todos los espacios que la Foscál nos brinda, nos es de importancia, ya que nos relacionamos con diferentes empleados de diversas áreas. El fondo es el encargado de atender los días célebres y podemos asistir a todo esto, nos envían ocho días de anticipación para poder confirmar la asistencia y asistir a estos eventos. Esto hace que el estrés laboral disminuya, ya que podemos hacer como ciertas pausas activas que nos mantienen distraídos, recargándonos de energía.

Entrevista #3 a Valentina Forero, practicante de comunicación social en la Clínica Foscal Internacional

Ginna Piraquive: ¿Cuál es su nombre completo? ¿A qué se dedica?

Valentina: Mi nombre es Valentina Forero Balaguera, y actualmente soy practicante de comunicaciones Clínica Foscal.

G.P: ¿Qué es Foskids y cómo nace la iniciativa del programa?

V.F: Es una guardería para los hijos y familiares de los trabajadores FOSCAL, nace como beneficio para aquellas personas que tienen la necesidad de dejar bajo cuidado profesional a sus hijos durante su tiempo laboral.

G.P: ¿Con qué fin realizan este tipo de programa?

V.F: El fin es de beneficio social para los trabajadores, para su bienestar laboral y hace parte del salario emocional.

G.P: ¿Qué mensaje considera que proyecta el programa a los usuarios de la organización?

V.F: Positivo, para el público interno es una opción más de beneficio y como reconocimiento a su trabajo y compromiso con la institución; para el público externo es oportunidad económica y que satisface sus expectativas.

G.P: ¿El programa es un proyecto social sin ánimo de lucro?

V.F: Así es, se creó con el propósito de ayudar a los trabajadores y como una inversión para facilitarles el día a día laboral.

G.P: ¿Qué le aporta a la organización implementar este tipo de programas?

V.F: Es mejoramiento de clima organizacional y pertenencia a la institución.

G.P: ¿Qué tipo de estrategia(s) de comunicación llevan a cabo o están implementando para dar a conocer este servicio?

V.F: Correo interno, impresos, talleres y actividades.

G.P: ¿Cuentan con alguna estrategia comunicativa?

V.F: Información periódica, talleres mensuales y celebración de fechas especiales.

G.P: ¿Qué diferencia su estrategia de comunicación a la de otras organizaciones que cuentan con un programa similar?

V.F: No conocemos otra organización con este programa.

G.P: ¿Cuál herramienta utiliza para establecer los objetivos de la estrategia de comunicación?

V.F: Correo interno, página intranet, fotografías, voz a voz, actividades especiales.

G.P: ¿Y cuál de estos medios ha resultado más eficiente?

V.F: Correo interno.

G.P: ¿Qué actividades o acciones llevan a cabo para la realización de estos objetivos?

V.F: IDEM.

G.P: ¿Cómo incluye las necesidades del público objetivo en las estrategias de comunicación?

V.F: Se escuchan las necesidades, se evalúan y se diseñan actividades.

G.P: ¿Cómo miden esta eficiencia?

V.F: Número de asistentes permanentes, ocasionales y en actividades específicas.

G.P: ¿Tiene un cronograma de actividades concreto?

V.F: Sí.

G.P: ¿Qué cambios haría en los contenidos para hacer más amena y mejorar la imagen de la empresa?

V.F: Desde el departamento de comunicaciones se están trabajando en la planeación de estrategias para que el público interno se apropie de los procesos que maneja la Clínica con el fin de brindar un mejor servicio, en cuanto atención al cliente. Además, se apunta a que los empleados generen conciencia de todas las actividades que se generan a diario en la FOSCAL.

Por otro lado, se presenta una oportunidad de mejora debido a que existe una confusión en las instituciones y sedes que pertenecen a la Clínica FOSCAL, por lo cual se quiere generar una estrategia que plantee una separación en el imaginario colectivo de algunas instituciones que no son propias de nuestra organización con el fin de fortalecer nuestra imagen y lograr un mejor posicionamiento.

G.P: ¿Cómo ha sido el posicionamiento de la imagen de la empresa en Bucaramanga?

V.F: Contamos con una historia de más de 40 años brindando servicios de salud a la población santandereana, por lo cual, procuramos que nuestras actividades estén direccionadas a la mejora continua de los procesos para brindar desde todas nuestras áreas servicios de calidad, todo esto mediante un equipo humano capacitado en la atención al usuario y a su familia, además trabajamos con equipos tecnológicos que cumplen con los estándares más altos de calidad.

A demás, contamos con un excelente grupo de médicos y especialistas que están en constante proceso de aprendizaje. Gracias a ellos nos damos a conocer a nivel mundial, debido a que participan de conferencias, consensos, premios, entre otros, destacándose como familia FOSCAL.

G.P: ¿Qué elementos destaca de la cultura organizacional de la Foscal?

V.F: Lo más importantes de la cultura organizacional de la FOSCAL es su programa de humanización, debido a que cada empleado se identifica con este principio, el cual tiene como objetivo ofrecer al paciente y su familia una atención cálida basada en el respeto y buen trato de nuestro personal.

G.P: ¿Cómo logran que los empleados se identifiquen con la cultura organizacional de la empresa?

V.F: Para comenzar con los empleados de nuevo ingreso se realiza una capacitación donde se les informa de la filosofía empresarial, en esta reunión pueden hacer saber sus dudas en cuanto a la organización y al finalizar se realiza una evaluación donde se evidencia el entendimiento de nuestra identidad.

Después de esto, en el ambiente laboral se generan ambientes cálidos, lo cuales son propiciados por líderes cálidos los cuales pretenden que los empleados se apropien aún más de los valores y principios, mediante actividades que se realizan en la cotidianidad laboral.

Se ve reflejado el sentido de pertenencia que los empleados tienen con la Foscál, en el servicio que ofrecen además en cómo hablan de la organización en redes sociales.

G.P: ¿Cómo es la comunicación directa con los empleados?

V.F: Se pretende que la comunicación directa se dé en un flujo mixto (ascendente, descendente) en el que el empleado tenga un acceso directo a su jefe, donde exista una retroalimentación de los mensajes que eviten el ruido de estos.

G.P: ¿La organización muestra interés por el bienestar de la familia?

V.F: Sí, desde bienestar se realizan convenios con diferentes empresas para generar espacios donde las familias puedan compartir sus fines de semana o vacaciones.

G.P: ¿Qué estrategias ha implementado para mantener un clima laboral agradable?

V.F: Tenemos una estrategia llamada Foscalidez, la cual pretende impulsar la calidez en el trato tanto del público interno como del externo. Para el público interno se generan espacios de retroalimentación mediante líderes cálidos, existentes en cada área, ellos se encargan de establecer puntos en común con sus compañeros para generar un clima laboral agradable.

G.P: ¿Qué flexibilidad hay en el horario de trabajo de los empleados? ¿Manejan facilidad de estudios, especializaciones o capacitaciones para los empleados en general?

V.F: Tenemos flexibilidad laboral en cuanto al empleado que tiene familia y/o se encuentre estudiando, a su vez, generamos programas que orientan al desarrollo y crecimiento integral del trabajador, teniendo en cuenta su participación en espacios artísticos, culturales, deportivos y recreativos, que le permiten interactuar con diferentes grupos, desarrollar habilidades y talentos.

De igual forma, contamos con un programa llamado educación continuada que tiene como objetivo generar ventajas competitivas a través del desarrollo del talento humano, asegurando que su desempeño esté acorde con las funciones, responsabilidades asignadas, necesidades del cargo y la cultura de la organización, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

G.P: ¿Por qué es necesario un espacio para los niños en la organización?

V.F: Es necesario generar un espacio para los niños porque en el proceso de mejora se pretende trabajar en la unión familiar de nuestros colaboradores. Foskids, aparte de facilitar a la ciudadanía un lugar idóneo para el cuidado de sus hijos, pretende generar un espacio para que la familia Foscal esté pendiente de sus hijos en sus pausas activas. Además, este programa institucional forma parte de una estrategia tanto para público interno como para el externo debido a que muchos usuarios externos vienen con sus hijos, ya sea a realizar algún procedimiento o de visita, el abrir este espacio ayudó a que fuese más cómoda la experiencia en la FOSCAL.

G.P: ¿A qué tipo de público(s) va dirigido el tipo de actividades de Foskids?

V.F: Las actividades que se realizan en Foskids van dirigidas principalmente al público interno, debido a que los hijos de los empleados son quienes aprovechan de manera directa el servicio, aunque no excluyen al público externo.

G.P: ¿Se hace un registro o seguimiento de las personas que usan el servicio? ¿qué hacen con esa información? ¿O qué piensan proponer?

V.F: Según lo que tengo entendido está información la maneja Viviana, la coordinadora de FOSKIDS. Cuando ingresa un niño al servicio el papá/mamá o acudiente llena una plantilla con los datos de los papás, puede ser con fines de información de contacto por si llegase a pasar algo, pero esto no es oficial.

G.P: ¿Tiene convenios con otras empresas?

V.F: Sí, en cuanto a Clínica FOSCAL tenemos aliados estratégicos para el manejo de algunos servicios asistenciales, como tomas de laboratorio o radiografías.

G.P: Según la población de públicos (internos y externos) ¿plantean objetivos diferentes para captar su atención?

V.F: Claro, según el público se plantean objetivos específicos los cuales son la base para generar estrategias direccionadas al beneficio tanto del público como de la organización.

En este momento estamos actualizando el mapa de públicos para encontrar oportunidades de mejora en cada público y a su vez renovar los objetivos según sean necesarios.

Entrevista #4 a Elena González , jefe de Divercity Viajero

Pamela Lozada: ¿Cuál es su nombre completo y qué profesión ejerce o tiene?

Elena González: Mi nombre completo es Elena González y soy Mercadóloga de profesión, y aquí en el parque soy la jefe de Divercity viajero.

PL: ¿Qué es Divercity y cómo nace la iniciativa de crear una ciudad para niños?

EG: Divercity es un parque que simula una ciudad a escala, donde los niños juegan por medio de roles a ser grandes. Entonces la idea es que los niños tengan la oportunidad de ir realizando su sueño desde ya, decir si yo quiero ser policía, quiero ser bombero, quiero ser arquitecto. Es la posibilidad de que pueda pasar con los roles que quiera.

PL: ¿Cómo llegó Divercity a Bucaramanga?

EG: Divercity nació en el 2006 en Bogotá, como su sede principal, empezó a expandirse y está en Bogotá, Barranquilla, Medellín. En el 2010 hizo su primer salida a Lima Perú, luego estuvo en Ciudad de Panamá, y por último en Guatemala; entonces internacionalmente tiene tres parques, a nivel nacional tiene tres y decidimos hacer un Divercity Viajero, el año pasado (2018) arrancamos con esta locura de Divercity Viajero, que es sacar una muestra de la esencia de Divercity y acercarlo a las ciudades, estuvimos en Ibagué, Popayán, estuvimos en la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá, que es al otro lado de la ciudad. En Bogotá Divercity está al norte, casi saliendo por el norte, y nos fuimos al sur, casi saliendo por el sur, a poner un Divercity Viajero, y con este ya es el cuarto .

PL: ¿De quién fue la idea de traerlo a la ciudad?

EG: Esto es una iniciativa que se da y que es posible por el apoyo que tenemos de las empresas tanto públicas como privadas, aquí la Gobernación de Santander nos apoyó un montón, Vanguardia Liberal nos apoyó un montón, y empezamos así a tejer relaciones con otras empresas, entonces empresas como Comfenalco de Santander, empresas como los aliados que están aquí con sus marcas, entonces está Kikes, está la Electrificadora de Santander, está la Cámara de Comercio, son maso menos onces, está Metrolínea tenemos aquí, esos son algunos de los roles en que los niños pueden participar aquí, pueden decir “yo conozco esta empresa, esta empresa me lleva el recibo a mi casa”, por ejemplo; es una cosa de la región, no es ajena a ellos, esa es la idea.

PL: ¿Por qué Neomundo y no otro lugar?

EG: Se hace un estudio de viabilidad, se revisan temas de espacios, arriendos; es un tema de vamos a ver dónde está ubicado. Neomundo nos pareció una buena locación por las vías de acceso, porque alrededor tiene familias, es una zona residencial amplia, porque estamos cerca a Floridablanca y cerca de la ciudad, no estamos como en el Anillo Vial que de pronto puede ser más complicado para que llegue toda la gente de la región, no solamente de Bucaramanga sino lo municipios que son aledaños.

PL: ¿Con qué fin realizan las actividades de Divercity?

EG: El fin realmente es poder construir país, aportar un granito de arena en el sueño de los niños de ser lo que quieran ser cuando sean grandes. Hay muchas familias que tienen muchas posibilidades debido a que la mamá o el papá son profesionales, pero hay muchas familias en que los niños tienen un entorno muy reducido y de alguna manera no encuentran una salida fácil, siempre piensan que es imposible, “¿yo doctor? imposible”, y esto de alguna manera genera que los niños se antojen

y vean que si es posible, que si podrían ser periodistas, que si podrían participar en cualquier labor simplemente por querer.

PL: ¿Qué mensaje considera que proyecta la atracción a los usuarios?

EG: Nosotros trabajamos bajo una línea que se llama Eduentretenimiento, y siento que eso si se lo llevan tanto los adultos como los niños, y es que pasan chévere, se distraen, pero además educan muchas cosas, o sea, los niños aquí aprenden a ser ciudadanos, a participar activamente en una sociedad, tienes un documento que los identifica, van al banco, cambian cheques, les pagan con Divis que es la moneda oficial de Divercity, y eso hace que los niños sepan que si trabajas te pagan; dicen las mamás “¿usted cree que la plata sale de una mata? No”, aquí ellos entienden que si tu no trabajas no tienes dinero.

PL: ¿El programa es considerado como un proyecto social? ¿Es sin ánimo de lucro?

EG: No, esto es una empresa privada que se une con empresas públicas y privadas para poder lograrlo, pero esta es una empresa privada.

PL: ¿Qué les aporta a los niños implementar este tipo de proyectos?

EG: Educativamente hablando tiene gran nivel escolar por ejemplo en participación, concentración, manejo entre un grupo, compartir, saber exactamente cuál es tu posición, seguir ordenes, seguir indicaciones, dar las órdenes y las indicaciones; hace que los niños se encuentren y que de alguna manera puedan tener diferentes líneas de aprendizaje en cada una de las atracciones tiene diferentes líneas de aprendizaje.

PL: ¿Conoce de otros centros comerciales que cuenten con un programa similar?

EG: Divercity en el país, digamos que como formato Divercity no es tan fácil de hacer, digamos que no hay como una competencia igualita, pero los centros comerciales claro. Ahorita el entretenimiento es muy importante y ya hace parte de la canasta familiar, entonces la familia dice “esta parte para el mercado y esta otra para llevar a los niños a jugar unas fichas o para llevarlos al parque para que monten en una máquina, o para llevarlos a la piscina”, en este momento el entretenimiento está, el entretenimiento rige todo, cine, ir a comer mientras los niños van a la piscina de pelotas, eso hace parte del entretenimiento pero Divercity como tal y como formato no está en todas las ciudades.

PL: ¿Cuál herramienta utiliza para establecer los objetivos de la estrategia de comunicación?

EG: Nosotros tenemos un plan de comunicación montado desde la casa matriz para poder hacer en cada una de las ciudades una convocatoria, pues en las ciudades somos nuevos, no nos conocen; y hay muchas personas que han escuchado o que han visitado en otras ciudades Divercity, pero hay muchas otras que no, entonces simplemente tienes una referencia de un voz a voz, entonces el plan de comunicaciones lo estamos manejando con el apoyo de Vanguardia, entonces Vanguardia nos apoya un montón con lo que tiene que ver con medios impresos, comunicación en redes y todo esto, además de eso tenemos todo lo que se conoce como material P.O.P, y con Metrolínea tenemos convenio con ellos, entonces ya tenemos publicidad en Metrolínea que dice “ Metrolínea te lleva a Divercity...”.

PL: ¿Qué actividades o acciones llevan a cabo para la realización de estos objetivos?

EG: Nosotros lo que le decimos o tratamos de darle a los niños es una información básica, pero queremos dejar sembrada ahí una semillita, pero en realidad quienes deben incentivar y generar más impacto y como más inquietud así de que los niños

sean más curiosos, ya vendría siendo su familia, para nosotros es importante que ellos se lleven de aquí la idea.

PL: ¿Cómo incluye las necesidades del público objetivo en las estrategias de comunicación?

EG: De todas las formas, creo que las comunicaciones que nosotros tenemos está muy dada a lo que nosotros entregamos ¿a qué me refiero? La gente puede decir que no siente una necesidad por aprender a hacer grande hasta cuando está aquí dice “oiga tan chévere”, ahí es donde lo conecta, realmente no es tan fácil decir “es que usted tiene que hacerlo porque lo necesita”, pero cuando está aquí dice “oiga es verdad”, nosotros tenemos casos en que la gente nos dice “oiga mi hija estudió periodismo porque un día fue a su parque, y en ese parque hizo de periodista en Caracol Radio o hizo de médico en el hospital y hoy está estudiando medicina porque quedó enamorado de eso” ahí es cuando la gente dice “oiga, si necesitábamos, si necesitábamos un clic, una conexión, y este lugar se lo dio”.

PL: ¿Qué tipo de estrategia(s) de comunicación llevan a cabo o están implementando para dar a conocer este servicio?

EG: Tenemos medios impresos, tenemos redes sociales, estamos trabajando material P.O.P, volantes, cargo vayas, vayas, Metrolínea y el más fuerte es el voz a voz.

PL: ¿Qué medios o canales (virtuales o físicos) utiliza y ha utilizado para dar a conocer este servicio con sus públicos?

EG: Los que te acabo de decir, Vanguardia, periódico QHubo, en el periódico QHubo tenemos ahorita una promoción de entre semana, digamos que tratamos de

que sea muy movido porque el tiempo es muy corto, entonces necesitamos permanentemente estar haciendo cosas.

PL: ¿Y cuál de estos medios ha resultado más eficiente?

EG: Bueno, pues está en nuestra segunda semana y está full, entonces puede ser el tema de redes, pero el voz a voz es muy importante aquí, aquí en esta región la gente cree en esto no por la publicidad que se haga, sino por lo que le cuenten los amigos “¿cómo te fue? No, yo ya llevé a mis hijos, súper chévere” y termina yendo, es más fácil así que un comercial.

PL: ¿Cómo miden esta eficiencia?

EG: Hacemos a veces encuestas, tratamos de manejar un tipo de pregunta de cómo conociste Divercity, pero no hacemos algo así como un rastreo muy cercano.

PL: ¿Tiene un cronograma de actividades concreto? ¿Cómo es?

EG: Dentro del parque cada una de las atracciones tiene un rol específico, que está con un guión, que está detallado desde la creación del parque y de cada uno de los juegos, entonces eso casi que nos lo da cada una de las marcas en las que nos indican cuál es su mensaje clave, qué es lo que quiere mostrarle o contarle a los niños desde su marca, desde su marca la ESSA puede contarle a los niños que tan importante es el medio ambiente, que es importante ahorrar la Luz, ahorrar esos servicios, así cada una de las marcas tiene un mensaje en específico.

PL: ¿Qué cambios haría en los contenidos del proyecto para hacer más amena y mejorar la imagen de este?

EG: Bueno, permanentemente aprendemos, luego hay muchas cosas que seguimos ajustando y que seguimos aprendiendo, en cada uno de las regiones si se debe hacer algún tipo de variación, no es una marca que sea estática, es una marca que es bien dinámica y que de alguna manera va cambiando permanentemente en la medida que cambiamos de públicos, o sea el público que tenemos en Bucaramanga o en la región de Santander es diferente al que tenemos al sur de Bogotá, porque sus costumbres son distintas, porque son de otras regiones, entonces la comunicación también varía un poco.

PL: ¿Cómo ha sido la acogida del proyecto en Bucaramanga?

EG: Buenísima, por ejemplo, hoy tenemos lleno totalmente, mañana estará lleno total y desde maso menos cuatro días ya no había cupos para este fin de semana.

PL: ¿Cómo Divercity manejan la responsabilidad social empresarial de para mejorar la imagen corporativa de Neomundo?

EG: De Neomundo no, pues nosotros con ellos tenemos un super convenio para estar en sus instalaciones, pero nosotros no trabajamos con la imagen de Neomundo, trabajamos y apoyamos a las marcas que están aquí adentro para que hagan lo que puedan y crean necesario en lo que les podamos ayudar para aportar al tema de responsabilidad social y hay muchas de ellas que tienes boletería solo para sus empleados, Boletería para donarle a niños, Bomberos de Floridablanca por ejemplo tiene para donarle a niños de grupos que están ubicados en zonas de alto riesgo o que tienes zonas desfavorecidas; la Gobernación de Cundinamarca hizo una inversión super grande para traer colegios de otros sectores, digamos que nuestro apoya va a estar más dado a que las marcas tengan como atraer, nosotros en realidad ponemos a disposición todas nuestras instalaciones.

PL: ¿Cómo evalúan el impacto de Divercity viajero?

EG: Bueno, tenemos una cantidad de seguimiento, ahí si hacemos un seguimiento bien cercano. Digamos que todo lo tenemos montado dentro de estudios, seguimiento, hacemos una trazabilidad, alguna revisión; no todos los Divercitys Viajeros funcionan igual, no todos funcionan igual a la comunicación, no en todas partes esta estrategia funciona igual que en la de otro lugar, entonces permanentemente es dinámico el asunto porque lo tenemos que cambiar, hacer distinto y de alguna manera inventarnos nuevas cosas.

PL: ¿Por qué es necesario un espacio como lo es Divercity para los niños?

EG: Yo siento que este espacio es especial y de alguna manera se hace necesario por lo que deja, Divercity le deja a los niños y las familias abiertas las posibilidades para que digan “juemadre podemos hacer esto o podemos hacer lo otro”, mira hay muchos niños que le dicen a uno “yo quiero ser bombero” y cuando les dicen póngase el casco no lo pueden creer, pero uno en la casa cuando dice “yo quiero ser bombero, le dicen bueno, sí, sí, sí”, y no pasa más, pero aquí cuando le dicen “póngase la bata y vamos a revisar a este paciente”, no lo pueden creer, estos lugares son necesarios por eso, porque abren la mente de los niños o les abren un abanico de opciones para decirles “si se puede, piensa bien qué es lo que quieres hacer y apunta”.

PL: ¿A qué tipo de público(s) va dirigida las actividades de Divercity?

EG: Divercity solamente tiene segmentado la edad, es un parque en el cual las actividades están diseñadas para niños entre 3 y 13 años, pero de cualquier sector socioeconómico o de cualquier nivel, eso no tiene alguna importancia para nosotros.

PL: ¿Se hace un registro o seguimiento de las personas que usan el servicio?

EG: No, se hace registro en la medida que ellos quieran, entonces digamos que, si las personas quieren darnos un buzón de sugerencias y dejarnos toda su información, sí, pero digamos que para hacerle un seguimiento no, digamos que no.

PL: ¿Qué hacen con esa información? ¿O qué proponen?

EG: Nosotros tenemos una área que se llama Calidad, en Bogotá, y toda esa información se traslada a esa área donde se le hace una trazabilidad; por ejemplo, por ejemplo una persona pone una queja que porque no le gusto como estaba el baño, entonces se dice “vamos a revisar el baño, vamos a revisar qué es lo que pasa y realizamos todo el proceso y le damos una respuesta y esperamos a que nos responda, y mantenemos un contacto con esas personas que se contactan con nosotros.

PL: ¿Tiene convenios con otras empresas?

EG: Aquí sí, o sea el formato y el modelo de Divercity está dado para tener aliados comerciales, esos aliados comerciales son otras empresas, si tenemos muchos convenios, hoy tenemos convenios por ejemplo a nivel nacional con el Banco de Bogotá, con la Policía Nacional, y a nivel local con las empresas que te nombre que son algunas, aquí hay un banner con todas las marcas que están en este momento sumadas.

PL: ¿Qué elementos destaca de la cultura organizacional de Neomundo desde que se implementó el proyecto?

EG: Para nosotros es bien importante que las instalaciones estén dadas, o sea, para que nosotros podamos hacer lo que hacemos regularmente en cuanto a cultura organizacional, le apostamos a la cultura organizacional con todo lo que ya traemos,

con la experiencia que tenemos y cada vez en cada región, como te digo, cambiamos más, porque aprendemos más cosas, porque hay que cambiarlas.

PL: ¿Los empleados de Neomundo tienen alguna participación especial en Divercity?

EG: Aquí nosotros tenemos un recibimiento para los clientes, tenemos todo lo que tiene que ver con servicio al cliente, tratamos de tener un servicio al cliente impecable, tratamos de tener una organización dada de acuerdo a lo que se promete, de alguna manera tratamos de cumplir esa promesa de venta que se hace inicial.

PL: ¿El proyecto genera espacios de integración como eventos o actividades para compartir con la familia y los integrantes del centro comercial?

EG: Digamos que los empleados de Neomundo es la parte administrativa y con ellos lo que hicimos fue darles un beneficio para que pudieran entrar al parque, eso ya pasó, pero digamos que adicional es un convenio muy comercial, es una negociación comercial, Neomundo para nosotros es una locación que nos abrió las puertas y nos da una muy buena ubicación, pero más allá de eso no.

PL: Si lo hacen, ¿qué tipo de actividades son estas y cómo cree que puede esto apoyar la cultura del centro comercial?

EG: Solamente los mayores vienen con los niños, en el Viajero lo que hacemos es estar, pero no lo sacamos de acá, los dejamos entrar.

PL: ¿Cómo notifican o comunican a los empleados del centro comercial y usuarios de Divercity sobre nuevos horarios, actividades y demás?

EG: No tenemos nuevos horarios, digamos que tratamos de implementar unos desde el comienzo, hacemos un estudio previo y después de eso lo que hacemos por medio de redes en caso de que haya que hacer algún tipo de notificación. A los empleados, pues acá están muy cercanos, nosotros todo lo hacemos muy unidos, es un grupo de empleados no tan pesado, es más bien liviana, una operación más liviana y eso hace que podamos comunicar de inmediato y generar todas las noticias que se dan en general.

Entrevista #5 a Natalia Mejía, ingeniera de mercados, coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral en Bucaramanga

LR: ¿Qué son estas actividades y cómo nace la iniciativa de crear actividades para las familias?

NM: Este centro comercial tiene un público objetivo que es el público infantil y el adulto mayor, específicamente, todas las actividades que hacemos nosotros en referente a juegos o atracciones van enfocadas al público infantil; ¿qué pasa?, cuando nosotros pensamos en qué actividad hacer, estamos pensando en que debe ser una actividad llamativa para el niño, que debe ser algo que integre a la familia, que también incluya lo que debe ser formación, valores, que de alguna manera su núcleo familiar no piense en “voy a hacer compras”, sino que es un punto de encuentro donde puede pasarla, donde pueden estar comiéndose un helado, dispersarse, jugar y crear momentos en su vida de felicidad que posteriormente van a seguir viviendo y van a recordar con alegría; entonces, cuando uno crea ese tipo de sensaciones en un niño ¿cómo crees que va a crecer? va a crecer diciendo “ ay que chévere estar en Cañaveral, quiero volver, quiero estar allá”, no como ahora que los niños quieren estar pegados a una Tablet o a un celular, sino que están creando de alguna manera una conexión familiar y sensaciones de diversión, de tranquilidad, de seguridad.

LR: ¿Qué mensaje considera que proyecta las actividades a los usuarios del centro comercial?

NM: Precisamente lo que te decía ahorita, sobre todo seguridad, estar dentro de un centro comercial genera de que de pronto los papás están más seguros, de que sus hijos están precisamente seguros. Dentro de nuestras actividades siempre tenemos muy presentes las edades, y hay personas que están pendientes de los niños, porque indiscutiblemente por más educados que sean los niños son traviesos,

entonces nosotros siempre estamos buscando que sea una actividad llamativa pero también enseñarles a cómo deben comportarse ante la sociedad, porque de alguna manera nosotros también les enseñamos a ellos, si sucede algo, se acercan las personas encargadas y de una manera adecuada se indica al niño y tanto a los padres de cómo es que se debe manejar este momento ante la sociedad. Como te decía aquí lo que se busca es que sientan y vivan momentos felices, que no solamente sea ir a gastar plata en alguna compra, sino vivir lleno de experiencias, sobre todo experiencias, felicidad, amor, ¿por qué no?; aquí hay muchas personas por ejemplo que han venido a pedir matrimonio, hemos tenido casos de matrimonio, hay gente que llega acá y dice “ay aquí tuve mi primer novio”, entonces son vivencias que nunca van a olvidar. De hecho, nosotros este año estamos cumpliendo 35 años, somos el centro comercial más antiguo de Santander y suele suceder esto, entonces hay muchas personas que actualmente todavía son clientes de nosotros son clientes fidelizados que vienen todos los días y dicen “aquí aprendí a patinar”, esas son experiencias, que eso es lo que nosotros queremos que la gente sienta dentro del centro comercial

LR: ¿Desde que existe el centro comercial, existen las actividades como Jungla Kong?

NM: Siempre ha habido actividades, pero a medida que ha ido pasando el tiempo los espacios han cambiado, han evolucionado, entonces las actividades van cambiando, pero indiscutiblemente siempre ha sido el enfoque, de hecho, aquí mucha gente con público infantil los papás dicen “¿qué habrá hoy en Cañaveral?” Ya saben que nosotros siempre tenemos algo para un público infantil, entonces ellos siempre piensan “voy a llevar al niño a Cañaveral a ver que juego hay”, nosotros siempre estamos en ese tema familiar.

LR: ¿Conoce de otros centros comerciales que cuenten con un programa similar?

NM: De por sí en este momento nos hemos dado cuenta de que todos empiezan a moverse en este ámbito, por ejemplo, la tendencia ahora es que los centros comerciales en general sean un núcleo de encuentro, no solo de compras, porque encuentran limpieza, encuentran seguridad, encuentran dispersión, encuentran diversión. La gente ahora de pronto prefiere ir a un centro comercial y no salir a la calle a ver qué encuentra. Entonces, en este momento los centros comerciales por lo menos aquí en Colombia si se están tornando a hacer diferentes actividades en base a crear experiencias, sobre todo, en nuestro caso, el enfoque de nosotros es hacía el público infantil y adulto mayor.

LR: ¿Qué herramientas utiliza para establecer los objetivos de la estrategia de comunicación?

NM: Por el tema de nuestro público objetivo, ¿quiénes son los que traen a los niños? Los papás, pero tenemos muchos clientes fidelizados, como te decía, clientes mayores que están constantemente acá, están desde la mañana, se reúnen con sus amigos se toman un café, están recordando están hablando, son clientes que incluso llegan a nuestros puntos de información, y nosotros les conocemos los nombres, los saludamos todos los días y ellos a nosotros, entonces por esa misma razón nosotros tratamos de llegarle a nuestro público por diferentes vías. El público adulto mayor a qué está acostumbrado, a lo que es la prensa escrita, entonces nosotros, el centro comercial utiliza mucho lo que es prensa escrita, en nuestro caso utilizamos Vanguardia y el periódico Gente pero también no podemos enfocarnos en ese público solamente, hay un público infantil que va creciendo y que nosotros también vamos a querer que ellos estén acá y sus papás, entonces, nosotros utilizamos lo que es la vía radial, en este momento estamos con Blu Radio, RCN y Caracol, estamos también en el Canal Tro que es televisión y utilizamos las redes sociales, qué redes sociales estamos utilizando ahorita, Facebook e Instagram que en este momento es un auge que se puede decir que de pronto es un medio de comunicación mucho más económico, que llega a muchas más personas pero

también que maneja un nicho objetivo que es la generación Y, por decirlo así, digamos quiénes son ellos para nosotros en este momento en el centro comercial, ellos son los papás jóvenes que traen a sus hijos al centro comercial. ¿Qué pasa con nosotros?, en este momento nuestro nicho se enfoca en infantil y adulto mayor porque las marcas que hasta el momento tenemos en el centro comercial son marcas enfocadas a ellos, en este momento los jóvenes buscan los Mc Donald's, buscan un Crepes and Waffles y llegan a donde están, nosotros no tenemos ese tipo de marcas acá y por eso no los tenemos, pero en el momento en que tengamos esas marcas en el centro comercial, vamos a hacer o crear unas estrategias especiales para ese tipo de público.

LR: ¿Cómo incluye las necesidades del público objetivo en las estrategias de comunicación?

NM: En este momento la sociedad como tal está evolucionando está creando muchos cambios, para nosotros es un fuerte y también un reto mostrar o enseñar a esos futuros adultos, a esos niños que vienen todos los días al centro comercial los valores, la familia, lo importante de compartir de no estar todo el tiempo en un celular, entonces para nosotros es un reto bastante grande esas actividades porque a veces se torna repetitivo, entonces por eso nosotros tenemos que estar en constante cambio, en constante diversificación, por decirlo así, de las atracciones y de buscar la atención de esos niños que hoy en día es más difícil buscar la atención de ellos, entonces debemos estar buscando cosas distintas, raras que ellos enfoquen su atención en eso y quieran venir acá y compartir; muchas de nuestras actividades son de ellos solos o también para que compartan con sus papás, por ejemplo hace poquito tuvimos AquaJonquer, eran unas camas elásticas donde los niños podían saltar junto con sus papás, entonces son experiencias que los niños van guardando y que en un futuro dirán “ ay si yo me acuerdo cuando vine al centro comercial y viví ese maravilloso momento junto a mi mamá o mi papá, entonces es un reto bastante grande mostrar a ellos que hay cosas distintas, vivencias y sobre

todo mostrar a ellos la unión familiar que esto genera, que compartan. Hoy en día los papás están de pronto muy encerrados en sus trabajos, en la parte económica, porque pues hay muchas cosas importantes ahí, pero esos momentos de convivir con su familia cada día son de pronto más cortos y lo que nosotros queremos es que vengan acá y hagan eso, que vayan y se coman un helado en familia, vayan y estén en el juego, que compartan en el cine, que no todo es compra, obviamente vienen a un centro comercial a comprar pero que sea también un punto de encuentro familiar.

LR: ¿Ustedes mismos manejan las redes sociales del centro comercial?

NM: Nosotros tenemos a una agencia que nos maneja las redes sociales, pero todo va dirigido por mí, yo le digo a la agencia qué, cómo y cuándo hacer.

LR: ¿cuál de estos medios ha resultado más eficiente?

NM: La verdad nuestro mix hace la eficiencia en general, no hay uno más que otro, porque como te decía, en este momento hay muchos centros comerciales que no hacen prensa escrita, pero nosotros lo seguimos haciendo porque nosotros tenemos clientes fidelizados que si la miran, entonces si yo me enfoco en mi cliente objetivo, si mi cliente objetivo es el adulto mayor estoy cumpliendo porque ellos leen lo que es la prensa escrita, pero también estoy llegando a mi otro nicho que son los padres de esos niños que ellos están viendo redes sociales o están viendo televisión o van en su carro y están escuchando radio, entonces dependiendo de mi objetivo todos los medios son eficientes en su ámbito.

LR: ¿Cómo miden esta eficiencia?

NM: Por lo general nosotros estamos preguntando a los clientes cómo se enteraron del evento, cómo llegó al centro comercial, o incluso nosotros tenemos un CRM que

cuando la gente viene a registrar sus compras nosotros cada dos meses tenemos una campaña promocional, entonces ellos registran sus compras y pueden tener acceso a los juegos, pueden tener acceso a los sorteos, sorteos de viajes, de carros sorteos de infinidad de cosas; de hecho ahorita cumplimos 35 años y estamos sorteando 35 millones de pesos, entonces en el momento del registro se le pregunta los clientes que cómo llegaron al centro comercial, de dónde eres, de dónde vienes porque puede venir de Bogotá o puede estar aquí mismo en Floridablanca, se hace una serie de indagaciones.

LR: ¿Tiene un cronograma de actividades concreto?

NM: Si te has dado cuenta los doce meses del año tienes fechas comerciales, bajo esas fechas comerciales nosotros nos regimos y hacemos esas actividades. Por ejemplo lo que es diciembre y enero lo mantenemos con un sorteo, febrero es época escolar entonces todo va enfocado a tema de clases y pues obviamente aquí tenemos todo que el calzado estudiantil, que los libros, que también pueden venir a comprar acá que es la idea finalmente, marzo el mes de la mujer, abril es niños, mayo mes de la madre, junio padres, en julio no manejamos una fecha comercial, entonces lo que nosotros hacemos es manejar julio - agosto como aniversario, septiembre amor y amistad, octubre otra vez niños, noviembre Black Friday y diciembre navidad.

LR: ¿En todos los meses traen atracciones?

NM: Tenemos dos grandes atracciones que una se trae más o menos para marzo - abril, la segunda grande atracción se trae más o menos para mitad de año que es cuando los niños están también en vacaciones, esas son las dos grandes atracciones que traemos, siempre estamos trayendo atracciones jueguitos, pero las más grandes se traen en esas fechas y en diciembre junto a nuestra decoración de

navidad siempre tenemos una decoración para niños. Las atracciones grandes son por ejemplo Jungla Kong y Aquajonquer.

LR: ¿Cómo Cañaverl maneja la responsabilidad social empresarial para mejorar la imagen corporativa?

NM: Nosotros por lo general no solo estamos en el pro de que vengan y compren, nosotros también tenemos una responsabilidad ante la sociedad, por ejemplo nosotros desde hace 35 años dejamos ingresar mascotas, acá tú puedes traer tu perro, acá nosotros tenemos Bar Dog que es para que las mascotas tomen agua, tenemos una pecera, o sea nosotros somos muy amigables con los animales, incluso nuestro personal de seguridad y aseo están súper pendientes porque el hecho de tener nuestras mascotas, pues ellos indiscutiblemente hacen sus necesidades, por ejemplo yo llevo aquí tres años y nunca he visto alguna suciedad de algún animal, ellos están súper pendientes, ellos saben que esa es nuestra razón de ser, entonces sin ningún problema están pendientes, estamos siempre en pro de los animales, en pro de todo el tema ecológico del reciclaje, tenemos de hecho un cuarto de reciclaje, creo que fuimos si no estoy mal el primer centro comercial que tuvo ese cuarto, que en este momento de igual manera lo estamos remodelando y este año nos vinculamos a una campaña social muy bonita con unos niños de barrios y veredas de Floridablanca se llama “Caminando ando y con mis zapatos jugando”, este año empezamos con esta iniciativa precisamente para contarles a las personas que no solo es “venga y registre sus facturas de compra y gánese un premio” sino con el número de facturas, por cada 100 facturas registradas de cualquier valor, o sea tú puedes venir y comprar un helado y registrar tu compra, por cada 100 facturas nosotros regalamos un par de zapatillas de fútbol a niños de veredas de acá de Floridablanca, la entrega la estamos haciendo cada tres meses, ya hicimos nuestra primera entrega y fue una experiencia súper bonita y satisfactoria, de verdad que fue una experiencia que vale la pena vivir, llevamos apenas una entrega, ahorita en agosto la segunda y la tercera es en noviembre

antes de que los niños salgan a vacaciones, pero ya con esta primera experiencia que hemos tenido, digamos que ya tenemos en nuestra planificación de mercadeo de que ahora en adelante vamos a tener la campaña social todos los años, no precisamente tiene que ser la misma, pero sí es importante para nosotros y es una manera también de acercarnos a nuestros clientes, ellos también tienen el mismo sentimiento que es ayudar a las personas más necesitadas, que no sea solamente pensar en el dinero y vengan y compren, vengan y gasten, sino también “oiga usted vino acá a comprar un regalo o hacer una vuelta y con eso que usted hizo acá está contribuyendo a que esos niños sean felices”, entonces, es una manera muy bonita de decirle a la gente “oiga no solo es dinero sino también en nuestra sociedad, en que queremos que Santander crezca, Floridablanca en este caso y que queremos que todo en nuestro alrededor cada día mejore”.

LR: ¿Cómo evalúan el impacto de estas actividades en la imagen corporativa?

NM: Bueno digamos que en este caso con el proyecto social, nosotros estamos mirando el registro de compras de un año con otro, también preguntándole a la gente indiscutiblemente por medio de encuestas qué opina, si le gustó o no, si conoce que nosotros estamos haciendo esa campaña porque en ocasiones nosotros utilizamos muchos medio de comunicación y la gente ni sabe, de ahí nosotros también podemos medir si es efectivo o no lo que estamos utilizando pero más o menos es eso, por medio de encuestas y por el incremento en facturas registradas.

LR: ¿Al registrar las facturas los usuarios dejan datos personales por los cuales ustedes envíen información?

NM: sí, nosotros estamos con toda la ley de habeas data y las personas que se registran nos dan sus datos para que nosotros los podamos contactar, por ejemplo, si tu registras tu compra por algún medio yo te tengo que contactar por si te llegas

a ganar un viaje, entonces puede ser por tu correo electrónico, por tu teléfono que son los dos medios de comunicación que por lo general se utilizan.

LR: ¿Existe alguna fidelización por parte de los usuarios con el centro comercial gracias a las actividades?

NM: Claro que si, en este momento hay muchos padres e hijos que sin saber si hay o no una actividad dicen “vámonos ya para Cañaveral que allá siempre hay una actividad para niños”, porque nosotros siempre estamos en busca de eso, en tener algo para ellos, que siempre encuentren algo diferente y créeme que si lo hemos logrado

LR: ¿Bajo qué acciones dan a conocer la imagen de la empresa a los usuarios?

NM: Precisamente bajo las mismas actividades que realizamos en el centro comercial, bajo experiencias, no solo de las atracciones, nosotros siempre estamos pendientes de la celebración del día de la secretaria, de la celebración del día de la madre o padre, siempre estamos buscando algunas actividades para ese nicho en especial, si es el día de la madre siempre hacemos algo especial para madres o hacemos un bingo para ellas, hacemos diferentes actividades en pro de las fechas especiales, entonces eso es siempre lo que se está manejando.

LR: ¿Qué elementos cree que destacan a Cañaveral de los demás centros comerciales?

NM: Cañaveral indiscutiblemente tiene el núcleo familiar, a nosotros más que todo siempre nos destaca el tema infantil, el tema de la seguridad, la gente acá se siente muy segura, pues de hecho siempre estamos capacitándonos con el tema también desde nuestra empresa de seguridad y también en sentir a la gente como en casa y nuestros clientes nos lo han dicho que eso es lo importante “me gusta Cañaveral,

me siento como en casa, me siento en familia, a mis hijos les gusta”, entonces ese es el tema que a nosotros nos ha destacado y no queremos perder porque de todas maneras vienen evoluciones y nosotros de hecho tenemos un proyecto en el que nos queremos ampliar, porque nos toca, no nos podemos quedar atrás, es indiscutible que siempre queremos evolucionar pero no queremos perder eso que siempre nos ha mantenido que es como el ambiente familiar que ha mantenido a la gente acá.

LR: ¿Por qué es necesario un espacio como estas actividades para el público de interés?

NM: Es que estos espacios son de dispersión, en este momento la gente está pensando en su trabajo, hay mucho estrés, la sociedad vive muy estresada, entonces, se sienten aliviados a veces al venir acá y poder caminar se desestresan, ver una película, hablar con alguien, sentarse a tomar un café y poder conversar, eso hace que la gente se sienta tranquila, que se dispersen, simplemente sentarse a ver una serie de niños sonriendo es contagioso, esa sensación es contagiosa y la gente se siente tranquila y se siente feliz.

LR: ¿Se hace un registro o seguimiento de las personas que participan en las actividades?

NM: Sí claro, nosotros tenemos un CRM y en el CRM nosotros sin necesidad de preguntar sé que Pepito Pérez compra zapatos en el Éxito, estuvo en la veterinaria, fue a comprar ropa en Yoyo y yo de ahí puedo decir Pepito tiene una mascota, a pepito le gusta el calzado casual, entonces con ese tipo de datos que ustedes nos dan nosotros podemos hacer un filtro para poder hacer campañas especializadas por ejemplo todas las personas que fueron a la veterinaria entonces hacemos una campaña especial para ellos porque sabemos que tienes una mascota o una relación con algún animal

LR: ¿Tiene convenios con otras empresas?

NM: No, en este momento no, nosotros mismos hacemos las actividades, a veces hacemos campañas pero vinculamos a las tiendas del mismo centro comercial, por ejemplo ahorita en agosto tenemos un evento que se llama Expoquinciañeras, que es un evento que va a una generación de niñas de 15 años, entonces ahí participan muchas marcas del centro comercial con ropa, accesorios, todo para el nicho de las participantes y por ejemplo en este caso hacemos un convenio con la agencia Modelario que son los que nos hacen todo el tema de pasarela, de protocolo y también con una empresa de coreografías digamos cuando son ese tipo de eventos, de resto digamos que las campañas nosotros tratamos de manejarlas nosotros mismos directamente a menos que salga algo esporádico y valga la pena hacer algún convenio. Nosotros como política del centro comercial tratamos de hacer todo con las mismas marcas del centro comercial, me explico, nosotros acá tenemos Mercagan y Lobo Feroz quiere hacer publicidad o un evento acá, nosotros como política tenemos que cuidar nuestras mismas marcas, entonces una marca como esa no podría venir hacer publicidad acá porque le estamos haciendo competencia a la marca de nosotros, entonces, nosotros siempre tratamos de hacer todo con nosotros mismos, entonces si nosotros vamos a regalar un viaje vamos y compramos el viaje a nuestra propia agencia de acá del centro comercial, ya en caso tal que no tengamos una marca que digamos que queramos pues en ese sentido si salimos a buscarla por fuera, pero siempre tenemos ese sentido de pertenencia con el centro comercial.

LR: ¿De qué manera Cañaveral le apuesta a la cultura del centro comercial?

NM: Nosotros siempre estamos en constante capacitación de hecho, tanto nosotros, el personal directo del centro comercial, como los vendedores del centro comercial que consideramos como de la familia porque ellos son los que están aquí día y noche con las marcas, sábados, domingos hasta festivos, entonces nosotros

siempre estamos haciendo capacitaciones , contándoles lo que hacemos, incluso tenemos brigadas de salud, y quienes quieren participar en las brigadas se les da el curso de brigadistas, o sea nosotros siempre estamos en contacto con ellos, en qué necesitan, en qué podemos apoyarlos y siempre estamos en constante comunicación.

LR: ¿Qué elementos destaca de la cultura organizacional de Cañaveral desde que se implementó este tipo de actividades?

NM: No, pues la verdad nosotros hacemos muchas capacitaciones y hablamos con ellos, para destacar es que , como en toda organización, todo el mundo tiene su punto de vista nos dan consejos a mejorar o nos dicen cosas que se pueden hacer, y nosotros siempre tenemos en cuenta eso porque son ellos los que día a día están allá abajo frente a frente con el cliente y nos dicen “no, es que los clientes quieren esto o quieren aquello”, entonces, nosotros aquí evaluamos mucho lo que ellos nos dicen para ver qué tan viable puede hacerse si es el caso de alguna actividad que digan “ no, porque no hacen x o y cosa que a los clientes les gusta”, entonces uno evalúa y nosotros siempre tenemos muy presente eso que ellos nos dicen, digamos en otras organizaciones no los tienes presentes y ellos nos lo han dicho “ay no, a nosotros nos gusta acá porque ustedes por lo menos nos ponen atención, y si es viable lo hacen”, nosotros siempre estamos muy pendientes de lo que nos dicen.

LR: ¿Los trabajadores de Cañaveral tienen alguna participación especial en las actividades del centro comercial?

NM: Siempre para las actividades de niños nosotros a todos los que tengan hijos les damos boletas para que traigan a sus hijos y compartan aquí en familia, a veces hay un día familiar entonces cine para los padres con los niños, o sea esa cultura se maneja acá para que siempre tengan esos espacios familiares.

LR: ¿Cómo notifican o comunican a los empleados del centro comercial y usuarios sobre, actividades entre otros?

NM: ya sea por correo electrónico o hacemos un comunicado escrito que le enviamos a todos y le hacemos firmar el recibido, ¿por qué también el recibido fuera de los correos electrónicos? porque hay muchas empresas que tienen 20 empleados por decirlo así, entonces el que recibe el comunicado puede que se le olvide o lo bote, entonces hay veces que vienen y dicen acá que nunca se enteraron y nosotros podemos verificar quién y cuándo recibieron el comunicado, entonces es una manera de comprobante. Hoy en día muchas empresas han dejado de usar el papel por ahorrar y por la contaminación, pero indiscutiblemente acá nos hemos dado cuenta que es necesario, porque han habido casos que uno envía el correo y dicen “el correo le llegó a la secretaria o el correo se fue a spam”, pero ya con el comunicado escrito nosotros lo entregamos personalmente y lo hacemos firmar el recibido para que sepamos que efectivamente lo están recibiendo y de esa manera hacemos una participación más activa, porque ellos saben que llegó el comunicado

LR: ¿Ustedes se comunican primero con los gerentes de los almacenes para poder brindar las capacitaciones o los cursos de brigada a los trabajadores?

NM: No, nosotros los comunicados los enviamos directamente a los locales, a los administradores, pero cuando verificamos que de pronto ya han pasado varias capacitaciones y cierta marca nunca participa entonces ahí si miramos, revisamos como los índices de asistencia e inasistencia y damos un paso más arriba para indicarle a las empresas de que hemos hecho capacitaciones, aunque a veces puede que sea por instrucciones internas de que no participen o definitivamente nunca hacen llegar la información pero siempre estamos muy pendientes y al mirar eso si vamos un paso más arriba, digamos al jefe directo, es que en muchas marcas los jefes directos están en otras ciudades, entonces, inicialmente el primer contacto

es con los administradores directos y con la carta escrita donde nos están recibiendo el comunicado y ya después nos vamos un poquito más arriba.

LR: ¿Realizan actividades lúdicas con los trabajadores fuera del ámbito laboral?

NM: Nosotros a veces hacemos cine en familia o tenemos jornada de salud donde nos miden el peso, tenemos jornadas de vacunación, de salud visual todo ese tema, pero aquí internamente. En este momento tratamos de hacer las integraciones aquí mismo, de hecho, aquí mismo celebramos los cumpleaños de los trabajadores.

Anexo 2. Matriz del sondeo

Tabulación sondeo al público externo

Objetivo	Identificar aspectos de la imagen organizacional de la Clínica Foscal percibida por los bumanguenses, y su opinión sobre la ubicación de una guardería dentro de un centro de salud.
Tipo de investigación	Cualitativa
Método de recolección de datos	Encuestas presenciales y en plataforma Google Formularios.
Tipo de encuesta	Cuestionario estructurado compuesto por preguntas de selección múltiple, con una duración aproximada de 4 minutos
Fechas de trabajo de campo	Abril del 2019
Target	Hombres y mujeres residentes de la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.
Tamaño de muestra	Muestra general: 300 casos.

Pregunta	Opciones de respuesta	Masculino								Femenino							
		Estrato			Edades					Estrato			Edades				
		1 y 2	3 y 4	5 y 6	menos o 25	26 - 40	41 - 64	65 o más	1 y 2	3 y 4	5 y 6	menos o 25	26 - 40	41 - 64	65 o más		
1. ¿Qué medio de comunicación usa generalmente para informarse?	Redes Sociales	8	44	7	46	9	10	2	15	72	4	50	21	19	1		
	Radio	3	1	1	3		1	1	5	11	0	3	3	9	1		
	Prensa	2	1	1	1	1	1	1	1	8	0	2	3	4	0		
	Televisión	2	8	3	3	3	6	1	4	9	1	2	0	10	0		
	Correo Electrónico	1	1	0	2	0	0	0	3	3	0	2	1	3	0		
	Todas las anteriores	2	21	10	10	13	9	1	3	43	3	13	19	17	0		
2. ¿Por qué prefiere este medio de comunicación?	Por su popularidad	6	6		6	2	3	1	5	4		2	2	5			
	Por su facilidad de uso	4	26	15	27	10	8	1	11	70	3	36	23	24	1		
	Por su inmediatez	2	25	5	17	7	6	1	3	36	5	22	9	13			
	Por su contenido	4	19	2	9	7	8	1	12	37		13	16	19	1		
3. ¿Cuál de estos logos considera que pertenece a la Clínica Foscal?	Hospital Universitario de Santander	3	36	6	20	8	14	3	8	49	3	12	16	31	1		
	Clínica Chicamocha		4	2	5	0	0	1	1	11	2	7	3	4	0		
	Clínica Foscal	13	40	9	36	16	10	0	18	81	3	48	28	25	1		
	Clínica San Luis	1	1	0	1	0	1	0	2	7	0	4	2	3	0		
4. ¿Con qué frecuencia asiste a un centro de salud?	Una vez al mes	1	7	3	6	3	2		9	20		9	10	10			
	Dos veces al mes		5			3	2		3	11	1	10	2	3			
	Tres veces al mes	10	47	12	37	14	15	3	18	81	6	41	31	32	1		
	Nunca asiste	5	16	8	16	6	7		1	35	1	13	5	19			
5. ¿Suele llevar consigo niños a los centros de salud?	Sí	6	6	2	4	5	5	0	14	26	0	8	21	11	0		
	No	13	74	15	59	20	19	4	14	121	9	63	27	53	2		
6. ¿Cree necesario un espacio como una guardería para los niños dentro de un centro de salud?	Sí	14	61	13	47	19	20	2	28	109	7	55	41	45	2		
	No	3	19	5	14	6	5	2	1	38	2	16	8	17	0		
7. ¿Qué criterios tendría en cuenta al dejar a sus hijos en una guardería en un centro de salud?	Personal a cargo	4	10	4	12	3	3		6	14	1	4	5	11	1		
	La atención al niño	3	8	1	9	1	2		5	6	1	2	8	2			
	La infraestructura	1	6		2	3	1	1	2	5		1	2	4			
	Todas las anteriores	6	46	16	33	17	16	2	17	109	6	64	29	38	1		
8. ¿Pagaría por un servicio de guardería dentro de un centro de salud?	Sí	8	38	15	29	17	13	2	27	93	7	51	38	36	2		
	No	7	39	7	31	9	11	2	4	54	1	22	10	59			

Tabulación sondeo al público interno

Objetivo	Identificar aspectos de la imagen organizacional de la Clínica Foscal percibida por los bumangueses, y su opinión sobre la ubicación de una guardería dentro de un centro de salud.
Tipo de investigación	Cualitativa
Método de recolección de datos	Encuestas presenciales y en plataforma Google Formularios.
Tipo de encuesta	Cuestionario estructurado compuesto por preguntas de selección múltiple, con una duración aproximada de 4 minutos
Fechas de trabajo de campo	Abril del 2019
Target	Hombres y mujeres que colaboran dentro de la Clínica FOSCAL y la Clínica FOSCAL Internacional.
Tamaño de muestra	Muestra general: 50 casos.

Pregunta	Opciones de respuesta	Masculino								Femenino							
		Estrato			Edades				Estrato			Edades					
		1 y 2	3 y 4	2 y 2	menos o 25	26 - 40	41 - 64	65 o más	1 y 2	3 y 4	5 y 6	menos o 25	26 - 40	41 - 64	65 o más		
1. ¿Qué medio de comunicación usa generalmente para informarse?	Redes Sociales	8	5		2	5	1		3	35	6	11	21	10			
	Radio																
	Prensa																
	Televisión																
	Correo Electrónico		3			3			2	22	4	7	13	8			
	Todas las anteriores																
2. ¿Por qué prefiere este medio de comunicación?	Por su popularidad		1				1			7		1	5	1			
	Por su facilidad de uso		3	1	1	3			1	7	2	3	4	3			
	Por su inmediatez		2			2			2	15	3	4	11	4			
	Por su contenido		1		1					6	1	3	3	1			
3. ¿Cuál de estos logos considera que pertenece a la clínica Foscal?	Clinica FOSCAL	7	1		2	5	1		3	35	6	11	24	9			
	Hospital Universitario de Santander																
	Clinica Chicamocha																
	Clinica San Luis																
4. ¿En alguna ocasión ha tenido la necesidad de traer a sus hijos en horario laboral ?	Sí		1				1			20	3	3	14	4			
	No		6	1	2	5			3	15	3	8	7	6			
5. ¿Cree necesario un espacio como una guardería para los niños dentro de un centro de salud?	Sí		7	1	2	5	1		2	35	6	12	22	9			
	No									1			1				
6. ¿Qué criterios tendría en cuenta al dejar a sus hijos en una guardería en un centro de salud?	Personal a cargo									1			1				
	La atención al niño																
	La infraestructura																
	Todas las anteriores		7	1	2	5	1		2	35	6	11	23	9			
7. ¿Pagaría por un servicio de guardería dentro de un centro de salud?	Sí		7	1	2	5	1		3	35	6	11	24	9			
	No																

Anexo 3. DOFA general

(Debilidades - Oportunidades - Fortalezas - Amenazas)

Para conocer la situación y las características de nuestro objeto de estudio, hemos implementado el análisis DOFA, debido a que es un instrumento de planificación estratégica o herramienta analítica, eficiente para examinar, identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, en su ámbito interno, así como las oportunidades y amenazas, en su ámbito externo con el que compite. Para llevar a cabo el diagnóstico, tomamos como base las variables expuestas en nuestro proyecto, tales como, estrategias de comunicación, imagen corporativa, cultura organizacional y públicos de interés, para determinar las falencias que tiene la organización y poder desarrollar estrategias de comunicación que soporten y mejoren la calidad de la imagen que hay actualmente en el programa Foscids.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas, sondeos, exploración de páginas web y redes sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la directora del programa de Foscids, de la clínica Foscal, Luz Viviana Duarte, el programa puede garantizar buenos resultados laborales por parte de los trabajadores. • La directora del programa de Foscids comenta que la eficiencia se mide a través de una serie de registros por medio de un sistema contable obtenido a partir de la cantidad de niños que ingresen al programa. • Dentro del calendario de Foscids se cuenta con un cronograma de actividades establecido y adaptable dependiendo del público al que va dirigido, así lo afirma Luz Viviana Duarte, directora del programa. • Para dar a conocer la existencia de Foscids la directora del programa Luz Viviana Duarte, afirma que se hace uso de medios como el voz a voz para el reconocimiento de la imagen del programa. • Los colores que aparecen en el logo de Foscids (azul, morado, rojo, naranja, celeste, amarillo y verde), generan en el niño curiosidad por ser tan llamativos y brillantes. • Se mantiene una imagen educativa en Foscids y a su vez es agradable para captar la atención de nuevos usuarios. • El programa Foscids es un lugar que pone como prioridad la estabilidad personal del niño, debido a que realizan una serie de brigadas que permite saber el estado del niño tanto educativo, saludable y emocional. • El objetivo de Foscids es generar en los niños cierto conocimiento del entorno en cuanto a texturas, colores, olores y demás que ayuden al desarrollo motriz. • Afirma Luz Duarte, que se realiza una reunión en la cual se da a conocer la cantidad de niños del personal interno y externo que asisten. • Para la directora Luz Duarte, el programa Foscids es un lugar para los niños de los trabajadores, con el fin de tranquilizar a los padres con respecto a la seguridad de sus hijos. • El público objetivo en el programa son los niños a partir de los 15 meses a los 12 años. • En el programa Foscids se interesan por el bienestar y la calidad humana de las personas por medio de actividades. Según lo que indique el reporte se hace una adaptación en estas mediante la pedagogía que se aplica. • El programa Foscids es una entidad sin ánimo de lucro. 	<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas, sondeos, exploración de páginas web y redes sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Luz Viviana Duarte, la falta de personal en el programa es un inconveniente a la hora de realizar las diferentes estrategias, como la falta de contenido y actualización constante en las redes sociales de Foscids. • El programa Foscids depende de gestión humana para poder difundir gran parte de su información y aún así faltan reuniones con diferentes áreas para dar a conocer las programaciones. • En la clínica Foscal no hay una señalización que indique a los clientes en donde está situada la guardería. • Para Luz Duarte, poseen una comunicación transversal inconstante con sus superiores y demás áreas de la clínica Foscal. • El logo del programa Foscids no está posicionado dentro y fuera de la clínica Foscal, puesto que aún no hay un total reconocimiento del programa. • Foscids no cuenta con una página web propia, por el contrario solo tiene una sección dentro de la página de la Foscal, haciéndole falta información actualizada dentro de ella. • En Foscids no hay estrategias planeadas para mejorar la cultura organizacional del programa, tampoco hay estrategias de concientización y reconocimiento para la apropiación del programa con los empleados de la clínica Foscal. • Dependiendo la cantidad de niños que estén ubicados en Foscids, se deben cerrar las puertas para los demás, debido a que la infraestructura no es lo suficientemente grande, esto hace que sea posible hacerse notar, por la alta demanda que se tendría.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas, sondeos, exploración de páginas web y redes sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios con medios impresos como Vanguardia, medios de transporte como Metrolínea y organizaciones reconocidas como Huevos Kikes, Más Por Menos, Cajasán, entre otras. • En Santander hay pocas organizaciones que cuentan con servicios especializados para la atención a niños. • Para la directora del programa de Foskids, Luz Viviana Duarte incursionan dentro de un mercado competidor, debido a que es accesible económicamente, además cuenta con profesionales en la atención a la primera infancia, y tiene horarios adecuados para el público interno o externo que desee conocer el programa Foskids. • Según Luz Duarte, por medio de un informe se evidencia el rendimiento de los trabajadores a partir de un reporte económico y personal. • Afirma la Directora Luz Duarte, que Foskids es un programa autosostenible. Es una oportunidad económica y accesible con diferentes métodos de pago para los trabajadores y usuarios de la Foscal. También los trabajadores de otras organizaciones pueden hacer uso del servicio. 	<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas, sondeos, exploración de páginas web y redes sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Fundación Montañas Azules se financia con las donaciones voluntarias, la venta de chocolates Shoko, la venta de souvenirs, y los bonos de solidaridad (fúnebres) esta ayuda que se materializa en la Casa Hogar del corazón. • En Montañas Azules, los souvenirs son productos elaborados para la fundación de la Cardiovascular con el objetivo de promover la causa y aportar al programa. • Montañas azules da soporte económico, psicológico y emocional a la población infantil y las familias de escasos recursos que ingresan a los servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia, cuenta con dos Casa Hogar. • Vinculandose a la causa de la Fundación Montañas Azules con la compra de los bonos de Solidaridad, ayudan a los niños enfermos del corazón y sus familias que no cuentan con recursos suficientes para estar en la ciudad mientras reciben su tratamiento médico. • En Bucaramanga existen organizaciones con mayor reconocimiento, que cuentan con el apoyo de equipos, programas y actividades suficientes para el desempeño de los objetivos. • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, todas las actividades se hacen es con referencia a juegos o atracciones con objetivos formativos que van enfocadas al público infantil. • El centro comercial cañaveral se especializa por llegar a un público infantil y adulto mayor, en donde usan medios de comunicación como la prensa (Vanguardia y Gente), radio (Blu radio, RCN y Caracol), televisión (Canal Tro) y redes sociales (Instagram y Facebook) para llamar su atención. • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, son amantes de los animales, en donde permiten el ingreso de mascotas, son bastante estrictos con el tema de reciclaje y manejan actividades solidarias para contribuir con los niños de Floridablanca. • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, el personal está capacitado para cualquier adversidad, se mantienen en constante formación y evaluación para la satisfacción y seguridad de los clientes. • En el centro comercial Cañaveral, todos los comunicados dirigidos al personal, deben ser firmados como recibido, evitando la desinformación y fomentando la integración entre empresas y trabajadores. • Según Milena Landazabal, instructora de Foskids, el hecho de no poder contar con una infraestructura amplia en la clínica Foscal, hace que no se pueda hacer mucha publicidad por la demanda que generaría en los usuarios. • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, desean generar seguridad en su público y una formación de carácter para actuar en diversas situaciones frente a la sociedad. También, según la temporada, van cambiando y renovando actividades.

DOFA POR VARIABLE

Estrategias de comunicación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la directora del programa de Foskids, de la clínica Foscal, Luz Viviana Duarte, el programa puede garantizar buenos resultados laborales por parte de los trabajadores. • La directora del programa de Foskids comenta que la eficiencia se mide a través de una serie de registros por medio de un sistema contable obtenido a partir de la cantidad de niños que ingresen al programa. • Dentro del calendario de Foskids se cuenta con un cronograma de actividades establecido y adaptable dependiendo del público al que va dirigido, así lo afirma Luz Viviana Duarte, directora del programa. • Para dar a conocer la existencia de Foskids la directora del programa Luz Viviana Duarte, afirma que se hace uso de medios como el voz a voz para el reconocimiento de la imagen del programa. • Los empleados de la FOSCAL se identifican y conocen el programa por medio de capacitaciones, inducciones e integraciones proporcionada por Foskids, así lo afirma la directora del programa, quien asiste a las reuniones y es la encargada de proporcionar la información. • Comenta Ana Milena Landazabal instructora del programa, que por medio de una base de datos se evalúa la población que concurre en Foskids. A través de eso se estudia el público y se realizan objetivos específicos para llevar a cabo actividades y estrategias. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 50% de la población santandereana usa las redes sociales, ya que estas son de fácil acceso y permiten dar información de manera eficaz. • Según el sondeo realizado al público interno, el 59,6 % de los trabajadores de la foscal utilizan el correo electrónico por su facilidad de uso e inmediatez. 	<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Luz Viviana Duarte, la falta de personal en el programa es un inconveniente a la hora de realizar las diferentes estrategias, como la falta de contenido y actualización constante en las redes sociales de Foskids. • El programa depende de gestión humana para poder difundir gran parte de su información y aún así faltan reuniones con diferentes áreas para dar a conocer las programaciones. • En la clínica Foscal no hay una señalización que indique a los clientes en donde está situada la guardería. • Para Luz Duarte, poseen una comunicación transversal inconstante con sus superiores y demás áreas de la Clínica FOSCAL.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios con medios impresos como Vanguardia, medios de transporte como Metrolínea y organizaciones reconocidas como Huevos Kikes, Más Por Menos, Cajasan, entre otras. • En Santander hay pocas organizaciones que cuentan con servicios especializados para la atención a niños. 	<p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Fundación Montañas Azules se financia con las donaciones voluntarias, la venta de chocolates Shoko, la venta de souvenirs, y los bonos de solidaridad (fúnebres) esta ayuda que se materializa en la Casa Hogar del corazón. • En Bucaramanga existen organizaciones con mayor reconocimiento, que cuentan con el apoyo de equipos, programas y actividades suficientes para el desempeño de los objetivos. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, todas las actividades se hacen es con referencia a juegos o atracciones con objetivos formativos que van enfocadas al público infantil. • El centro comercial cañaveral se especializa por llegar a un público infantil y adulto mayor, en donde usan medios de comunicación como la prensa (Vanguardia y Gente), radio (Blu radio, RCN y Caracol), televisión (Canal Tro) y redes sociales (Instagram y Facebook) para llamar su atención.

Imagen corporativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luz Duarte, directora del programa, afirma que la imagen del programa Foskids es reconocida por algunas áreas de la clínica Foscal. • El programa Foskids es un lugar que pone como prioridad la estabilidad personal del niño, debido a que realizan una serie de brigadas que permite saber el estado del niño tanto educativo, saludable y emocional. • El objetivo de Foskids es generar en los niños cierto conocimiento del entorno en cuanto a texturas, colores, olores y demás que ayuden al desarrollo motriz. • En el programa Foskids cuentan con material escolar, juguetes e inmuebles para el desarrollo de ciertas actividades establecidas. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las redes sociales y página web:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los colores que aparecen en el logo de Foskids (azul, morado, rojo, naranja, celeste, amarillo y verde), generan en el niño curiosidad por ser tan llamativos y brillantes. • Se mantiene una imagen educativa en Foskids y a su vez es agradable para captar la atención de nuevos usuarios. • En Foskids, promueven la imagen de los niños como su núcleo identitario en sus publicaciones. • Al ingresar a la página web y redes sociales de Foskids, aparece la opción de contacto como una vía rápida. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público interno, el 100% de los trabajadores de la Foscal distinguen con exactitud el logo de la Foscal. 	<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El logo del programa Foskids no está posicionado dentro y fuera de la clínica Foscal, puesto que aún no hay un total reconocimiento del programa. • Para Milena Landazabal, la ubicación de la guardería genera cierta desconfianza debido a que se encuentra dentro de un centro de salud donde las personas consideran que se mantiene la mayor cantidad de enfermedades. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las redes sociales y página web:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una constante interacción en las redes sociales de Foskids para dar a conocer la imagen, puesto que no se ha implementado un plan estratégico para la creación de contenidos y un orden para publicar. • El lema "Magic World" del programa debería estar en español para incluir a las personas que no tienen desarrollado el idioma inglés. • Foskids no cuenta con una página web propia, por el contrario solo tiene una sección dentro de la página de la Foscal, haciéndole falta información actualizada dentro de ella. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 54.7% de la población santandereana reconoce el logo de la Foscal, aún así, no está posicionada, debido a que la otra parte se confunde con otras imágenes corporativas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según la directora del programa de Foskids, Luz Viviana Duarte, se usan diferentes herramientas digitales para la divulgación y creación de contenidos del programa. • Para la directora del programa de Foskids, Luz Viviana Duarte incursionan dentro de un mercado competidor, debido a que es accesible económicamente, además cuenta con profesionales en la atención a la primera infancia, y tiene horarios adecuados para el público interno o externo que desee conocer el programa Foskids. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 62.7% de la población santandereana, a partir de su necesidad de la guardería, pagarían por los servicios que ofrece Foskids en la clínica Foscal. • Según el sondeo realizado al público interno, el 100% de los trabajadores de la Foscal estarían dispuestos a pagar por los respectivos servicios de una guardería en la clínica foscal, dependiendo del valor. 	<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Milena Landazabal, instructora de Foskids, el hecho de no poder contar con una infraestructura amplia en la clínica Foscal, hace que no se pueda hacer mucha publicidad por la demanda que generaría en los usuarios. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Montañas Azules, los souvenirs son productos elaborados para la fundación de la Cardiovascular con el objetivo de promover la causa y aportar al programa. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, son amantes de los animales, en donde permiten el ingreso de mascotas, son bastante estrictos con el tema de reciclaje y manejan actividades solidarias para contribuir con los niños de Floridablanca.

Cultura organizacional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir de actividades propuestas por el programa Foskids se trata de incluir a todos los trabajadores de la clínica Foscal. • Comenta la directora de Foskids Luz duarte, que cuentan con el principio de humanización debido a que el empleado se identifica con este • Afirma Luz Duarte, que se realiza una reunión en la cual se da a conocer la cantidad de niños del personal interno y externo que asisten. 	<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Foskids no hay estrategias planeadas para mejorar la cultura organizacional del programa, tampoco hay estrategias de concientización y reconocimiento para la apropiación del programa con los empleados de la clínica Foscal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Luz Duarte, por medio de un informe se evidencia el rendimiento de los trabajadores a partir de un reporte económico y personal. 	<p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El éxito de la Fundación Montañas Azules depende del mayor número de donaciones que se obtengan. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, el personal está capacitado para cualquier adversidad, se mantienen en constante formación y evaluación para la satisfacción y seguridad de los clientes. • En el centro comercial Cañaveral, todos los comunicados dirigidos al personal, deben ser firmados como recibido, evitando la desinformación y fomentando la integración entre empresas y trabajadores.

Públicos de interés

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la directora Luz Duarte, el programa Foskids es un lugar para los niños de los trabajadores, con el fin de tranquilizar a los padres con respecto a la seguridad de sus hijos. • El público objetivo en el programa son los niños a partir de los 15 meses a los 12 años. • En el programa Foskids se interesan por el bienestar y la calidad humana de las personas por medio de actividades. Según lo que indique el reporte se hace una adaptación en estas mediante la pedagogía que se aplica. • El programa Foskids es una entidad sin ánimo de lucro. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 46.3% de la población santandereana asiste más de tres veces al año a un centro de salud, obteniendo los servicios suministrados al que asisten. • Según el sondeo realizado al público interno, el 98,1% de los trabajadores de la Foscal creen necesario un espacio como una guardería para los niños dentro de un centro de salud 	<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo la cantidad de niños que estén ubicados en Foskids, se deben cerrar las puertas para los demás, debido a que la infraestructura no es lo suficientemente grande, esto hace que sea posible hacerse notar, por la alta demanda que se tendría. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 82.3% de la población santandereana no lleva niños consigo a los centros de salud.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afirma la Directora Luz Duarte, que Foskids es un programa autosostenible. Es una oportunidad económica y accesible con diferentes métodos de pago para los trabajadores y usuarios de la Foscal. También los trabajadores de otras organizaciones pueden hacer uso del servicio. • Se realizan convenios con Cajasan, huevos Kikes y diferentes empresas para generar espacios donde las familias puedan compartir. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 77.3% de la población santandereana les es necesario la implementación de una guardería en los centros de salud. • Según el sondeo realizado al público interno, el 53,8% ha tenido la necesidad de traer a sus hijos en horario laboral. • Según el sondeo realizado al público interno, el 98,1 % de los trabajadores de la Foscal las pautas que serían importantes para el funcionamiento de la guardería son el personal a cargo, la atención al niño y la infraestructura. 	<p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis a la página web de la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montañas azules da soporte económico, psicológico y emocional a la población infantil y las familias de escasos recursos que ingresan a los servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia, cuenta con dos Casa Hogar. • Vinculándose a la causa de la Fundación Montañas Azules con la compra de los bonos de Solidaridad, ayudan a los niños enfermos del corazón y sus familias que no cuentan con recursos suficientes para estar en la ciudad mientras reciben su tratamiento médico. <p>Los siguientes ítems fueron obtenidos a partir del análisis de las preguntas de las entrevistas a las competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según Natalia Mejía coordinadora de mercadeo del centro comercial Cañaveral, desean generar seguridad en su público y una formación de carácter para actuar en diversas situaciones frente a la sociedad. También, según la temporada, van cambiando y renovando actividades. <p>Los siguientes ítems, fueron obtenidos a partir del análisis del sondeo realizado en la Foscal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el sondeo realizado al público externo, el 66.7% de la población santandereana, al ver necesario la implementación de una guardería consienten que para que se lleve a cabo se requiere la calidad de las personas a cargo, un buen espacio y una buena atención al niño.