



MASTER INTERNACIONAL EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN  
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

**DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN DEL FONDO  
DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS EN ECUADOR  
CON EL FIN DE RECOMENDAR ESTRATEGIAS DIRCOM  
QUE ROBUSTEZCAN A LA ORGANIZACIÓN Y SU REPUTACIÓN**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Master en Dirección de Comunicación Empresarial DirCom

Profesor Guía:  
Andrés Esteban Hernández Altamirano

Autor:  
Mario Roberto Naranjo Noboa

Año  
2012

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Andrés Esteban Hernández Altamirano

Ingeniero

C.I.: 171292057-6

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Mario Roberto Naranjo Noboa

C.I.: 171072750-2

## **AGRADECIMIENTOS**

Un especial reconocimiento a quienes hicieron posible el desarrollo de este trabajo, tanto desde lo académico como en lo práctico: a Joan Costa Segales y todo el magnífico equipo de docentes ecuatorianos y extranjeros del Máster DirCom de la UDLA de Quito y la Universidad Jaume I de Barcelona; y al maravilloso equipo humano del Fondo de Población de las Naciones Unidas, en particular a su Representante en Ecuador, el Dr. Jorge Parra Vergara, por creer en este trabajo y permitir su realización.

## **DEDICATORIA**

A Dios, Padre, Arquitecto y Creador. A mi Sagrada Virgen María.

A mis padres, Arturo y Mariana, por su incansable apoyo, cariño y motivación, y por confiar plenamente en mí.

A Verónica, mi esposa, por ser inspiración constante con su amor, por compartir mis triunfos y no dejarme desfallecer aún cuando sean difíciles los retos.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar estrategias y recomendaciones desde el campo de visión del DirCom, aplicada desde la perspectiva del Dr. Joan Costa Segales, para evaluar la situación actual del posicionamiento del Fondo de Población de las Naciones Unidas en Ecuador, frente a sus principales públicos estratégicos.

Para tal efecto, se realizaron estudios de campo bajo las consideraciones propuestas por la metodología de Auditoría de Imagen y Evaluación de Ideología Corporativa, y se analizaron los resultados obtenidos a la luz de las aproximaciones teóricas de diversos autores en los campos de Imagen y Reputación Corporativa, Clima Laboral y Organizacional, Posicionamiento Estratégico y las herramientas propias del DirCom en su labor en organizaciones sin fines de lucro.

Los principales hallazgos permiten establecer un diagnóstico acertado de la situación actual de la Organización, un mapa de sus públicos principales y la caracterización de los mismos para determinar prioridades y el direccionamiento que los mensajes y las actividades deben poseer para obtener impactos eficaces y positivos en los ámbitos de intervención directa e indirecta del DirCom.

## **ABSTRACT**

This research aims to identify strategies and recommendations from a DirCom view, applied from the perspective of Dr. Joan Costa Segales, to assess the current situation of positioning the United Nations Population Fund in Ecuador, with its main strategic audiences.

To this objective, field studies were conducted under the methodology proposed by the Image Audit and Evaluation of Corporate Ideology, and the results were analyzed with considerations of the theoretical approaches of various authors in the fields of corporate image and reputation, Employee Satisfaction, Organizational Strategic Positioning and the DirCom own tools in their work on nonprofit organizations.

The main findings allow to establish an accurate diagnosis of the current situation of the Organization, a map of major audiences characterizing them to determine priorities, and routing of the messages and activities that must be implemented for effective and positive impacts on the areas of direct and indirect intervention of the DirCom.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I: DEFINICIONES Y MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Preguntas de Investigación.....	2
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 Objetivo General .....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	4
1.3.1 El DirCom en Organizaciones sin fines de Lucro.....	4
1.3.2 Identidad e Imagen Corporativa.....	5
1.3.3 La Organización.....	7
1.3.4 Investigación y Diagnóstico .....	8
1.3.5 Estrategias DirCom y Reputación Corporativa .....	10
1.3.6 Los Objetivos de Desarrollo del Milenio.....	10
1.4 MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN TEMÁTICA.....	11
1.4.1 Cultura Organizacional .....	11
1.4.2 Clima Organizacional.....	16
1.4.3 Imagen.....	19
1.4.3.1 Imagen Deseada.....	19
1.4.3.2 Imagen Actual .....	21
1.4.4 Reputación.....	21
1.4.4.1 Reputación Deseada.....	22
1.4.4.2 Reputación Actual .....	22
1.4.5 Posicionamiento.....	23
1.4.5.1 Posicionamiento Deseado.....	23
1.4.5.2 Posicionamiento Actual .....	24
1.5 MÉTODO.....	24
1.5.1 Tipo de Diseño y Enfoque.....	25
1.5.2 Muestreo y Participantes .....	25
1.5.3 Recolección de Datos .....	25
1.5.4 Plan de Análisis de Datos .....	25
1.6 VIABILIDAD.....	26
<b>2 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>27</b>
2.1 AUDITORÍA DE IMAGEN GLOBAL.....	27
2.1.1 Definiciones .....	27
2.1.2 Herramientas .....	29
2.2 REPUTACIÓN .....	31
2.2.1 Definición .....	32
2.2.2 Herramientas .....	32



2.3	IDENTIDAD Y TRANSMISIÓN DEL MENSAJE DEL MANDATO DE LA ORGANIZACIÓN.....	33
2.3.1	Canales y Mensajes. Mecanismos de Comunicación Interna y Externa.....	35
2.4	MAPA DE PÚBLICOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	36
2.4.1	Públicos Internos Estratégicos.....	36
2.4.2	Públicos Externos Estratégicos.....	37
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III: PRINCIPALES HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>39</b>
3.1	HERRAMIENTAS.....	39
3.1.1	Encuestas.....	39
3.1.2	Grupos Focales.....	58
3.1.3	Entrevistas a Profundidad.....	62
3.1.4	Análisis de Opinión Pública .....	64
3.1.5	Resumen de la Aplicación de las Herramientas de Diagnóstico .....	66
3.2	HERRAMIENTAS DIRCOM .....	67
3.2.1	Análisis de Factores Estratégicos de Intervención.....	69
3.2.2	Acciones Sugeridas y Evaluación .....	69
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
4.1	CONCLUSIONES.....	73
4.2	RECOMENDACIONES .....	78
	<b>Referencias .....</b>	<b>81</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>83</b>

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es, a todas luces, el intangible máspreciado de toda Organización que desee mantener sus procesos internos armónicamente alineados y eficientes, y sus procesos externos visibles, transparentes y portadores de una sólida reputación e imagen, tal como lo describen varios autores consultados a lo largo de este trabajo de investigación.

Este documento entonces tiene por objetivo determinar estrategias y recomendaciones desde el campo de visión y labor del Director de Comunicaciones, para evaluar la situación actual del posicionamiento del Fondo de Población de las Naciones Unidas en Ecuador, frente a sus principales públicos estratégicos.

Para tal efecto, se realizaron estudios de campo bajo las consideraciones propuestas por la metodología de Auditoría de Imagen y Evaluación de Ideología Corporativa, y se analizaron los resultados obtenidos a la luz de las aproximaciones teóricas de diversos autores en los campos de Imagen y Reputación Corporativa, Clima Laboral y Organizacional, Posicionamiento Estratégico y las herramientas propias del DirCom en su labor en organizaciones sin fines de lucro.

Los principales hallazgos permiten establecer un diagnóstico de la situación actual de la Organización, un mapa de sus públicos principales y la caracterización de los mismos para determinar prioridades y el direccionamiento que los mensajes, así como las actividades deben implementarse para obtener impactos eficaces y positivos en los ámbitos de intervención directa e indirecta del DirCom.

# 1 CAPÍTULO I: DEFINICIONES Y MARCO TEÓRICO

## 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las Organizaciones, al establecer su misión y visión, deben además asegurar mecanismos de transmisión de la misma. Esto determina en buena medida su posicionamiento, construcción de imagen y reputación. Para la presente investigación, resulta importante formular algunas inquietudes a propósito de esta consideración. Se parte de la base cierta de que el Fondo de Población de las Naciones Unidas posee un Plan Estratégico de Comunicación Global, donde se enuncia claramente su naturaleza y mandato y además se proponen vías para comunicar estos particulares. En base a esto, se visibiliza la necesidad de establecer un contexto local para el país, donde se pueda aterrizar este Plan, por lo que es imperativo partir de un ejercicio de diagnóstico y levantamiento de información a manera de líneas de base. Entonces resulta conveniente cuestionar si la información que define la naturaleza de la Organización está llegando a sus públicos estratégicos definidos, si éstos la están percibiendo clara y adecuadamente, y si a su vez están aplicando esta información en su labor para el beneficio de la Organización.

### 1.1.1 Preguntas de Investigación

Para guiar este trabajo de investigación, se proponen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿La Organización tiene un mapa claro de sus principales públicos objetivos, tanto a nivel interno como externo?
- ¿Los públicos estratégicos de la Organización reciben la información que compone la percepción de imagen, reputación y posicionamiento de parte de ella?

- ¿Cómo perciben los públicos estratégicos la información que se recibe de parte de la Organización?
- ¿Cómo impacta esta percepción en los aspectos de comunicación y clima interno, y los principales indicadores con los que se mide su prevalencia?
- ¿Qué aplicación se obtiene de la información que comunica la Organización, en el ámbito de sus públicos estratégicos?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diagnosticar la situación actual del Fondo de Población de las Naciones Unidas en Ecuador, en cuanto a sus públicos de interés, y el posicionamiento de su imagen y reputación en los mismos, para formular recomendaciones y estrategias desde la óptica de DirCom.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Clarificar el mapa de públicos estratégicos tanto en el ámbito interno como externo de la Organización, determinando su relación, característica e interés para la misma.
- Definir el rol que cumple el DirCom dentro de una organización sin fines de lucro, sus estrategias y principales herramientas de aplicación valorativa, preventiva y correctiva.
- Aplicar herramientas adecuadas para la valoración y diagnóstico de la situación actual de la Organización en los aspectos de Imagen, Posicionamiento, Reputación, Clima Organizacional y Cultura Organizacional.

- Definir problemas y acciones correctivas en los ámbitos antes mencionados, con el fin de sentar bases para la elaboración de un Plan Estratégico Local integral.
- Entregar recomendaciones de acciones puntuales para la toma de decisiones a nivel de Alta Gerencia, con el fin de establecer una metodología y protocolo para la alerta temprana de problemas en el ámbito de acción del DirCom, manejo de crisis y control de daños, a futuro.

### **1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES**

#### **1.3.1 El DirCom en Organizaciones sin fines de Lucro**

Las organizaciones sin fines de lucro, históricamente, han sido catalogadas en su mayoría como referentes de credibilidad, en función de la labor altruista y benéfica que desempeñan, lo cual las aleja de los criterios comerciales de competitividad, mercado y ganancias.

Dichas organizaciones han podido posicionarse como serios modelos de transparencia en su desempeño, acogiendo dentro de su diario accionar conceptos como rendición de cuentas, responsabilidad social y responsabilidad ambiental. En su gran mayoría, salvo casos excepcionales donde ONGs y fundaciones han sido utilizadas como “fachadas” para otro tipo de operaciones, algunas ilícitas, las organizaciones sin fines de lucro mantienen esta percepción en la opinión pública, y principalmente en sus públicos estratégicos.

Este tipo de instituciones se consideran como verdaderas productoras de nuevas ideas y metodologías innovadoras para el abordamiento de sus temáticas, puesto que invierten recursos en la investigación y el análisis de sus áreas de enfoque, buscando maneras alternativas de enfrentar los principales problemas de ámbito económico y social que se proponen atender. De ahí que

se reconozcan también por su pluralidad temática, es decir, un amplio abanico de áreas de especialidad que abarcan con su trabajo, atendiendo algunos casos con especificidad mediante sus programas y proyectos. Consiguen obtener un alto impacto en la sociedad debido a que su mandato, es decir, su misión y visión, los lleva a manejar temas que afectan a la comunidad fundamentalmente, con interés humano.

Las organizaciones sin fines de lucro conforman redes sociales tradicionales, trabajando sobre el territorio, y en su labor intentan cerrar las brechas que el Gobierno, la empresa privada y la sociedad en general dejan en sus relaciones, es decir, buscan atender las áreas que tradicionalmente no encuentran respuesta en los programas gubernamentales ni de responsabilidad social privada.

En el desarrollo de sus esfuerzos propios de comunicación, sobresale una necesidad inminente de adaptar el lenguaje. Dado que la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro atienden áreas de trabajo sumamente técnico y especializado, es común encontrar que dentro de ellas se maneja una suerte de “metalenguaje” especializado, que en muchos casos no es fácil de comprender para el público en general. Es por esto que se debe realizar este esfuerzo de adaptación para asegurar que la información y los constantes mensajes que las organizaciones emiten a sus diferentes públicos es fácilmente comprendido, incluso en aquellos sectores donde poco o nada se conoce sobre las temáticas que ellas manejan.

Su reto primordial, según afirma Joan Costa, es mantener solidez en la reputación, consiguiendo confianza y credibilidad frente a donantes, socios estratégicos y a la opinión pública.

### **1.3.2 Identidad e Imagen Corporativa**

Bajo las definiciones de Joan Costa en múltiples de sus obras, la identidad de una organización se encuentra bajo tres parámetros interrelacionados: qué es

(nombre o denominación), qué hace (uso o servicio) y dónde está (origen o localización). Es el resultante entonces un determinante diferenciador y certificador de origen.

Es de notar además, que la identidad tiene varios componentes desde el plano de la semiótica, como lo propone el mismo autor (Costa, 2004):

- Identidad verbal: referente al nombre, el denominador lingüístico, propio e inalienable de la organización.
- Identidad visual: la agrupación de signos que, en un soporte gráfico, constituyen la representación de la organización.
- Identidad cultural: aquellos elementos de valor agregado que, siendo específicos para el entorno y contexto cultural donde se perciben, le brindan características adicionales –intangibles, subjetivas- a la organización.
- Identidad objetual: en lo referente a lo estético y visual, aquél denominador común que relaciona e identifica, por ejemplo, a los miembros de una misma línea de productos o servicios de una organización.
- Identidad ambiental: relacionado con lo estético, pero ampliándose más hacia lo espacial, este componente trata de la identificación que el local o establecimiento de la organización transmite hacia su público.

La imagen corporativa, de otro lado, consiste en un sistema que expresa la identidad de la organización mediante todos los canales y soportes posibles, pero que no depende únicamente de la percepción de los públicos que reciben los mensajes, sino de otros factores –como lo afirma Costa- tales como la capacidad de innovación y los valores que la organización transmita. Este

factor suele resultar determinante para la eficacia de la comunicación y todos sus esfuerzos correlacionados.

### **1.3.3 La Organización**

El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) es una agencia de cooperación internacional para el desarrollo que forma parte del Sistema de las Naciones Unidas en Ecuador y trabaja en conjunto con el Gobierno ecuatoriano en las áreas de Salud Sexual y Reproductiva, Población y Desarrollo; y Equidad de Género y Derechos Humanos.

Desde enero de 2010, tras el cambio en su dirección ejecutiva, replantea sus objetivos de trabajo y para junio del mismo año establece un nuevo Plan de Negocios, en concordancia con su Plan Estratégico Global 2011 - 2013, lo que replantea sus líneas de acción. En tal virtud, se inicia la construcción de un Plan Estratégico de Comunicación a finales de 2011, con el fin de responder a las nuevas directrices de su mandato revisado, y a las exigencias y retos del Sistema de las Naciones Unidas y su Asamblea General.

Como parte de este proceso, la representación en Ecuador de UNFPA requiere el establecimiento de un sistema de cultura organizacional acorde al Plan Estratégico de Comunicación global y al contexto específico del país: su posicionamiento a nivel SNU, su posición política y de cooperación técnica frente al Estado Ecuatoriano, su experticia y manejo de las temáticas de su mandato, y los requerimientos establecidos en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, firmado con la República del Ecuador en agosto de 2010. Esta construcción partirá desde la notable ausencia de un planteamiento similar, que haya recogido o diagnosticado la necesidad de sistematizar adecuadamente el sistema de cultura organizacional de UNFPA específico para Ecuador, evidenciado especialmente en la etapa actual donde las nuevas directrices gerenciales hacen hincapié particularmente en la eficiencia y preponderancia del talento humano con el que cuenta la



organización, y la construcción de una imagen, identidad y reputación corporativa sólidas. Es también de anotar, que la configuración de la planta de colaboradores actual ha recibido nuevas incorporaciones recientes, y es necesario establecer una metodología para la inducción y el acoplamiento de los nuevos integrantes del equipo a la estructura organizacional de UNFPA.

Se pretende recoger un diagnóstico específico de la cultura organizacional existente, desde la evaluación de ideología corporativa, identificación de posiciones culturales y clima laboral. Se acogerá además el replanteamiento de la misión, visión y valores gobernantes de la Organización, así como los documentos de políticas, protocolos y procedimientos encaminados a los colaboradores y su relación con la misma (códigos de ética y conducta, declaraciones juramentadas de buena fe) propias o generales del SNU. Se incluirán en este apartado todas las directrices que se hayan emitido y estén vigentes sobre la imagen e identidad corporativa, para que en conjunto puedan aportar a la construcción del sistema cultura. En función de esta recopilación y diagnóstico, se determinará el análisis de una serie de preguntas de investigación que encerrarán el ámbito de estudio hacia el campo específico de aquellas medidas que el DirCom puede tomar o sugerir directamente a la Alta Gerencia, sean tomadas de manera prioritaria para implementarse en el corto o mediano plazo.

#### **1.3.4 Investigación y Diagnóstico**

El proceso de investigación y diagnóstico de los públicos constituye una pieza fundamental en la investigación de cualquier implementación de Planes Estratégicos de Comunicación, y en general, de cualquier herramienta DirCom como tal. Es justamente esta etapa donde se plantea una visión clara de los públicos relevantes para la organización, sus características y particularidades, y además se los ordena en función de la prioridad que representen para los esfuerzos de comunicación planteados.

Guillermo Bosovsky (2010) define a la organización como un emisor polifónico, es decir, un entramado de emisores múltiples, comprendiendo que los distintos canales que ésta utiliza para enviar mensajes, consciente o inconscientemente incluso, son percibidos por todos los públicos que conforman la organización, y por todos los públicos con los que ella se relaciona, constituyéndose ellos también como un entramado de las mismas características.

De ahí la importancia de la definición, bajo la percepción de un proyecto concreto de comunicación, de los públicos y mensajes relevantes que se requieren para dicha instancia. Bosovsky (2010) plantea, en esta misma línea, que los públicos definidos –ya sea interna o externamente- de manera abstracta o generalista, son inútiles. Es necesario definirlos bajo una concepción táctica, con el criterio claro de relevancia para un proyecto específico, con lo que se asegurará que éstos sean a los indispensables para el éxito y desarrollo del mismo.

En síntesis, la investigación proporciona los siguientes recursos:

- Conocimiento de los públicos estratégicos.
- Conocimiento de las percepciones y características de los públicos relevantes.
- Determinación de los impactos posibles de las acciones y mensajes, y diagnóstico de las estrategias receptoras de los públicos.
- Determinación de las corrientes de opinión surgidas desde los públicos, especialmente aquellas que se vierten en los canales de los nuevos medios y plataformas web.
- Detección de los mensajes provenientes de fuentes externas a la organización, en su contexto estratégico y su direccionamiento.

- Armonización de las estrategias en base al conocimiento amplio y claro de los recursos antes citados.

Del diagnóstico cabe mencionar que sigue una ruta muy clara en cuanto a, por ejemplo, la detección, el seguimiento y la evaluación de mensajes hostiles o provenientes de competidores cuya estrategia apunte hacia la debilitación o desgaste de la imagen y reputación de la organización.

### **1.3.5 Estrategias DirCom y Reputación Corporativa**

Volviendo a las definiciones de Guillermo Bosovski (2010), queda sentado que la percepción de la imagen de una organización no se construye únicamente por la interacción de ella y sus públicos inmediatos o propios. El contexto en el que se desempeña la organización brinda una serie de fuerzas externas que aportan a dicha construcción. Lo propio hacen el posicionamiento de la organización con respecto a sus pares, la relación que ésta mantiene con las demás, los posibles opositores o detractores de su accionar, entre otros. Es entonces necesario comprender que las herramientas que debe generar un DirCom deberán apuntar hacia una neutralización de la acción de posibles públicos hostiles, con el fin de salvaguardar la imagen y reputación de la organización, además de proponer mecanismos de alerta temprana y posibles escenarios y hojas de ruta para el manejo de crisis.

### **1.3.6 Los Objetivos de Desarrollo del Milenio**

Se incluyen dentro de las definiciones iniciales este apartado, para explicar lo que constituye el concepto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas (<http://www.un.org>), debido a que la misión, mandato y mensajes claves de la Organización objeto de este estudio centran su enfoque en ellos. Es por tanto necesario, definir a aquellos como el plan concordado por todas las naciones miembros de la ONU, además de las instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial, para enfocar su acción en las siguientes metas, observables hasta el año 2015:

- Erradicar la pobreza extrema
- Asegurar el acceso a la educación universal
- Asegurar la igualdad entre los géneros
- Reducir la mortalidad de los niños
- Mejorar la salud materna
- Combatir el VIH/sida
- Asegurar la sostenibilidad del medio ambiente
- Fomentar una asociación mundial

Estos objetivos fueron planteados en la Cumbre del Milenio, en septiembre del año 2010, mediante la Declaración del Milenio, adoptada en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York.

#### **1.4 MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN TEMÁTICA**

El abordamiento teórico referente a esta investigación deberá plantear el análisis de los resultados de los instrumentos de medición y diagnóstico propuestos, a la luz de las teorías de Cultura Organizacional y Clima Laboral, donde se encuentran inmersos factores como estilo gerencial, posiciones culturales y valores de la organización.

##### **1.4.1 Cultura Organizacional**

Los estudios más actuales sobre cultura organizacional, clima organizacional e indicadores de satisfacción a nivel corporativo hacen hincapié en la definición que relaciona compromiso, retribución y vida agradable. Una efectiva proyección cultural de cualquier organización hacia sus colaboradores, determinará un clima organizacional propicio para el cumplimiento de las metas, objetivos y misión de la misma.

Etimológicamente, la palabra cultura proviene del latín cultura, y éste término a su vez encuentra su origen en cultus, que significa cultivo o cultivado. A lo

largo de la historia, este término ha obtenido varias definiciones, con aportes especialmente desde la antropología y la sociología. Se ha definido como una serie de rasgos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Dentro de sí, agrupa conceptos tan diversos como estilos de vida, arte, derechos, tradiciones, creencias, valores, etc.

El establecimiento del término “Cultura Organizacional” se considera que sucede a partir de la divulgación de los resultados del estudio del Dr. Geert Hofstede sobre Cultura Nacional y Organizacional (<http://www.geert-hofstede.com>)

El Dr. Hofstede analizó, entre 1967 y 1973, una base de datos de la multinacional IBM en 70 países y simplificó complejos patrones socioculturales de conducta en cinco indicadores, (cuatro considerados como cultural-nacional y uno específico de la esfera organizacional, añadido con posterioridad) disponibles en su página web:

- Power Distance Index (PDI): El “índice de distancia al poder” se refiere al grado de aceptación en los miembros menos poderosos de una cultura, de las diferencias de poder o la desigualdad. El PDI será mayor en la medida en que dichas diferencias en estructuras sociales o jerárquicas (como empresas, instituciones o familias) sean más marcadas y generalmente aceptadas.
- Individualism (IDV): Este indicador define el nivel en que los individuos se integran en la sociedad y el sentimiento de pertenencia al grupo. En una sociedad con alto IDV, por ejemplo, los individuos tienden a preocuparse de sí mismos y de su familia más cercana, mientras que en una sociedad muy colectivista, los lazos grupales son más amplios y la configuración de la unidad familiar es mucho más extensa.

- Masculinity (MAS): Define la tendencia de una cultura hacia patrones de conducta de una mayor masculinidad o femineidad, proponiendo mediante esto un parámetro entre dos modalidades: asertivo-competitivas y modesto-empáticas. De esta manera se pretendía definir brechas entre sociedades más orientadas hacia la competencia o hacia la estabilidad.
- Uncertainty Avoidance Index (UAI): El UAI trata de la aceptación de la sociedad de la incertidumbre y la ambigüedad frente a una “verdad absoluta”. Según Hofstede, una sociedad con alto UAI tratará de evitar riesgos, situaciones arriesgadas, o que se salgan de lo habitual. Dichas sociedades son más emocionales, suelen reforzar la seguridad con leyes estrictas, y a un nivel filosófico y religioso, creen en una verdad absoluta. En cambio, las sociedades con bajo UAI suelen ser más reflexivas, tolerantes y relativistas.
- Long Term Orientation (LTO): Ésta última dimensión, añadida con posterioridad, se refiere a la orientación a largo o corto plazo de una cultura. La orientación al largo plazo apunta a sociedades tendientes a la planificación y ahorro.

De estos análisis se infirió la comparación entre organizaciones Norteamericanas y Japonesas, dentro de patrones considerados como “de éxito” para lograr, de esta manera establecer que el componente cultural dentro de una institución determinaba su rendimiento y por ende, su superioridad o fracaso.

Posteriormente, con la incorporación de consideraciones más apegadas a la sociología y antropología, se construye una definición más compleja del término “cultura organizacional”. Varios investigadores coinciden:

Granell (1997, p. 2) afirma que es “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” determinando una interacción compleja

grupo social – empresa, definido por “valores, creencias, actitudes y conductas”.

Chiavenato (1989, p. 464) establece que la cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de una determinada organización”.

Valle (1995, p. 96) confirma el surgimiento de la cultura de una organización desde “el fruto de la experiencia de las personas y (que) de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas”.

Sema (1997, p. 106) acuña la definición que afirma “la cultura (...) es el resultado en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado en la empresa”.

Existe, por ende, un denominador común que relaciona la identidad propia de una organización, su interacción social, su sistema de valores, creencias y principios, sus protocolos y procedimientos, lenguajes, rituales y ceremonias; de manera tal que influyen en la toma de decisiones y resolución de problemas y conflictos, y finalmente, producen normas de comportamiento.

El sistema cultural es, de lo explicado por las anteriores definiciones, un ente dinámico y flexible, que a más de ser transmitido a lo largo del tiempo, recibe influencias externas y presiones internas en suficiente medida como para adaptarse adecuadamente.

Edgard Schein (1992) afirma que existen tres niveles de cultura organizacional, en función de un ejercicio conducente a plantear una definición operativa de este tema.

Según Schein, los tres niveles de la cultura organizacional son:

- El nivel de **artefactos**: aquello fácilmente perceptible en la superficie, pero difícil de comprender completamente,
- El nivel de **valores expuestos**: estrategias, tácticas, metas y filosofías comunes.
- Y finalmente, el nivel de **supuestos básicos y valores subyacentes**: aquellos sistemas de creencias inherentes a la esencia misma de la organización y que se forman alrededor de los conceptos propios de los individuos, no siempre fáciles de discernir.

La explicación de la cultura, según las propias definiciones de Schein, no es posible que abarque la totalidad de la misma. Su complejidad como tal limita cualquier aproximación metodológica e incluso la lleva al campo del estudio psicológico. Sin embargo, hay alguna claridad en la manera cómo estos niveles se internan en los miembros de una organización, derivado de los postulados del mismo autor. Se podrían mencionar dos modelos: el de “trauma”, mediante el cual los miembros de una organización levantan una suerte de mecanismo de defensa para enfrentar una “amenaza” externa – cualquier situación anómala que ponga en riesgo la integridad del sistema de valores que rigen a la organización – y de esto se logra una asimilación de los elementos de la cultura; y el de **refuerzo positivo**, por la que las situaciones positivas y de alta relevancia son rescatadas y potenciadas, internándose, como una buena práctica.

García y Dolan (1997) acogen algunos conceptos de lo planteado por Schein y los mencionan a la luz de la realidad de una organización que requiere resultados, y por ende, al ser más metódica, plantea objetivos estratégicos para alcanzarlos. De esto, la cultura organizacional alcanza su definición hasta abarcar tres elementos cruciales: los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.



Los **valores de la organización** son los sistemas de creencias inherentes a las instituciones construidos en función de lo que se considera positivo o edificante para la misma, de las situaciones ideales o deseables que deben ocurrir dentro de ella para su beneficio y el de sus colaboradores.

El **clima organizacional** refiere al sentir y la manera de reaccionar de los miembros de una organización, es decir, de la atmósfera o ambiente de trabajo que impera y que es percibido por los colaboradores.

El **estilo gerencial**, como su nombre lo indica, recoge la manera de dirigir que la Alta Gerencia mantiene, de la manera como se ejerce la autoridad dentro de la organización. Puede variar desde estilos democráticos hasta autocráticos, pero en general está determinado en buena medida por la propia cultura y los valores de la organización.

#### **1.4.2 Clima Organizacional**

El concepto general de una atmósfera o clima dentro de una organización parte necesariamente desde una percepción profundamente psicológica. Los primeros estudios sobre “clima” fueron realizados por el sociólogo Kurt Lewin – reconocido como el fundador de la psicología social moderna – entre 1938 y 1946. Lewin acuñó el concepto de lo que podría llamarse una “atmósfera psicológica”. En su teoría topológica de la personalidad (Lewin, 1936) utilizó un modelo matemático para explicar el campo psicológico de la persona y acopló el concepto de campo, extraído de la física, para analizar y comprender la conducta humana. El campo psicológico, por ende, estaría conformado por la totalidad de hechos simultáneos e interdependientes. Los individuos existen en un campo psicológico de fuerzas. Esto determina su conducta. De esta manera, el componente psicológico circunda a cada persona y, conocido como espacio vital - profundamente subjetivo -, está referido a la forma en como cada individuo percibe el mundo, sus metas, sus esperanzas, sus miedos, sus experiencias pasadas, entre otros factores. Pero además de tener el campo

componentes subjetivos, tiene también aspectos objetivos como las condiciones ambientales físicas y sociales, que actúan limitando el campo psicológico. La percepción social, referida como la forma particular en la que cada individuo analiza e interpreta los componentes de la atmósfera social que lo rodea, encauza el comportamiento (Lewin, 1948).

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, liberal, autoritario, etc.) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente. Esta aproximación permitió, empíricamente, establecer una conexión demostrable entre las dos variables: clima y estilo de gerencia o liderazgo.

De todos los planteamientos presentados sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización estudiada. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus colaboradores. Se considera entonces que el clima determina la forma en que el colaborador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y la satisfacción que obtiene de la labor que desempeña. El clima como tal es un absoluto intangible, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su recibe la influencia de factores endógenos, es decir, todo lo que transcurre en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un clima confortable para sus colaboradores representa, según se ha demostrado, un proceso de mediano y largo plazo que rinde frutos positivos para las instituciones. Así mismo, una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Se ha determinado, en concordancia con varios autores, que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los colaboradores, dentro del que se analizan: actitudes, percepciones, personalidad, los valores, la gestión del conocimiento y las presiones que puedan sentir los colaboradores de la organización;
- Los grupos o círculos dentro de la organización: su estructura, procesos, cohesión, normas y roles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo, refuerzo y compensación;
- El liderazgo, poder, políticas, influencia, y estilo;
- La estructura con diferentes niveles de detalle: desde lo global y amplio, hasta lo más local; y
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos a su vez, pueden arrojar tras su análisis una visión del rendimiento del equipo de trabajo en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. La organización, analizando sus indicadores y tomando acciones correctivas y potenciadoras, puede obtener procesos de mejora sustancial de producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y disminución del absentismo.

### 1.4.3 Imagen

La imagen, de lo definido en la aproximación teórica de la presente investigación, responde a un sistema que expresa la identidad de la organización mediante todos los canales y soportes posibles, pero que no depende únicamente de la percepción de los públicos que reciben los mensajes, sino de otros factores tales como la capacidad de innovación y los valores que la organización transmite (Costa, 2004). Este factor suele resultar determinante para la eficacia de la comunicación y todos sus esfuerzos correlacionados.

#### 1.4.3.1 Imagen Deseada

Los recientes esfuerzos por plasmar una imagen renovada de la organización, a través de las directrices descritas por el Plan Estratégico de Comunicación Global, apuntan hacia la promoción de una entidad aliada fuertemente a los intereses del desarrollo humano, con énfasis en el trabajo sobre la población joven del mundo, y en especial hacia la atención en salud sexual y reproductiva para evitar la mortalidad materna, tal como lo propone el Objetivo de Desarrollo del Milenio número cinco. (<http://www.un.org>):

“OBJETIVO 5:

MEJORAR LA SALUD MATERNA

Meta 5.A:

Reducir un 75% la tasa de mortalidad materna entre 1990 y 2015

Indicadores

- Muchas muertes maternas podrían evitarse.
- El alumbramiento es especialmente arriesgado en el sur de Asia y en África subsahariana, donde la mayoría de las mujeres paren sin atención sanitaria apropiada.

- La brecha entre las áreas rurales y urbanas en cuanto a atención adecuada durante el parto se ha reducido

#### Meta 5.B:

Lograr, para 2015, el acceso universal a la salud reproductiva

#### Indicadores

- Más mujeres están recibiendo cuidado prenatal.
- Las desigualdades en la atención durante el embarazo son tremendas.
- Sólo una de cada tres mujeres en áreas rurales de regiones en vías de desarrollo recibe la atención recomendada durante el embarazo.
- El progreso para reducir la cantidad de embarazos de adolescentes se ha estancado, lo cual deja a más madres jóvenes en situación de riesgo.
- La pobreza y la falta de educación perpetúan las altas tasas de alumbramientos entre adolescentes.
- El progreso en la ampliación del uso de métodos anticonceptivos por parte de las mujeres se ha ralentizado.
- El uso de métodos anticonceptivos es menor entre las mujeres más pobres y las que no tienen educación.
- La escasez de fondos para la planificación familiar es una enorme falla en el cumplimiento del compromiso de mejorar la salud reproductiva de las mujeres.”

La imagen deseada pretende reflejar el compromiso de la organización con los Gobiernos de los países donde está presente, con el fin de apoyar las

iniciativas encaminadas a mejorar la salud de la población en los temas descritos anteriormente, y por ende, posibilitar un camino seguro hacia la disminución de la pobreza y la inequidad, en pos del bienestar de la población.

#### **1.4.3.2 Imagen Actual**

El análisis de las herramientas de auditoría y recolección de información de los públicos estratégicos remite claramente una línea de imagen bastante cercana a lo propuesto, con amplios matices de desconocimiento profundo sobre su labor.

En sí, la organización posee una imagen positiva dentro de los públicos estratégicos principales. Se denota como un socio preferente para los temas de población y desarrollo, salud sexual y equidad de género. Sin embargo, la definición más fina de estos temas y los campos de acción puntuales y específicos son desconocidos para la mayoría de los participantes de los ejercicios de grupo focal, entiendo que ellos son justamente los externos a la organización. Esto, como se verá enseguida, tiene un impacto directo en la reputación y en el posicionamiento deseado, ya que se configuran como variables dependientes de esta proyección de imagen no errónea, pero poco definida.

#### **1.4.4 Reputación**

De la definición de Ricardo Fernández García, la reputación surge “de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa (...) con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa.”(Sánchez, 2009, p. 45)

La definición citada permite visualizar claramente que la reputación requiere una interacción fundamental con un público para que éste, tras capturar la percepción que la imagen infunde, pueda elaborar un concepto mental propio.

#### **1.4.4.1 Reputación Deseada**

La Organización de las Naciones Unidas, con su Secretaría General y todas sus agencias, programas, proyectos, fondos y mecanismos, buscan atesorar una reputación ganada por años en muchos países del mundo, como el ente referente en soporte, asistencia humanitaria, transparencia y manutención de la paz y la seguridad. Esta reputación ha sufrido notorios resquebrajamiento a lo largo de la historia, pero éstos no se han reflejado de manera equitativa ni en todos los países donde está presente en el campo, ni en todas las entidades adscritas a las que ella acoge.

Los lineamientos de comunicación, estipulados desde la sede en Nueva York, e instrumentados para la región de América Latina y el Caribe desde la oficina regional en Panamá, buscan solidificar la reputación de UNFPA a la luz de la propia imagen de la Organización de las Naciones Unidas, en un esfuerzo que no es único de la agencia, sino que resulta en un ejercicio compartido por todas las instituciones que la conforman, como el caso de UNICEF, ACNUR, PNUD, entre otras; de ahí la existencia de esfuerzos inter-agenciales como “Delivering As One” (Trabajando Como Uno Solo) y “One UN” (Una ONU) (<http://www.undg.org>), donde, además de buscar la eliminación de trabajos y asistencias duplicadas y la eficiencia y transparencia de los procesos, se busca establecer una sola imagen –y por ende, la construcción de una reputación– que proyecte los valores que rigen a la ONU.

#### **1.4.4.2 Reputación Actual**

La reputación de UNFPA, a nivel global, absorbe una serie de cuestionamientos por su labor y mandato, encaminado a temas complejos como sexualidad, anticoncepción, planificación familiar y demás. Esta reputación global no necesariamente se refleja en Ecuador, dado que, como se evidenció anteriormente, la imagen y presencia del Fondo no ha sido absolutamente pública ni difundida, y al no estar en la “palestra pública”, su

reputación –parcialmente desconocida- no ha sido impactada en una medida considerable por este tipo de amenazas.

Las herramientas de auditoría de públicos desprenden precisamente una medición de reputación positiva dentro de las áreas de conocimiento de la organización: los socios que tradicionalmente han trabajado con UNFPA consideran su reputación como sólida, confiable y positiva.

#### **1.4.5 Posicionamiento**

Muchos autores coinciden en el hecho de que el posicionamiento de marca, o finalmente, el posicionamiento corporativo, apunta hacia el valor agregado que el público le asigna a la percepción propia de la imagen de un producto, servicio, o finalmente a toda una organización detrás de una marca. Este valor subjetivo y casi emocional es el que, en conjunto con los factores de imagen, identidad y reputación, determinan el éxito o fracaso de un esfuerzo de comunicación iniciado por una organización y constantemente retroalimentado por sus públicos estratégicos, que usualmente se desarrolla en largos períodos de tiempo.

##### **1.4.5.1 Posicionamiento Deseado**

La narrativa de la organización, es decir, la principal pieza de información corporativa en la que se engloba la misión, visión y valores de la misma, resalta claramente hacia dónde debe guiarse el posicionamiento de UNFPA, en función de su Plan Estratégico Global (Plan de Negocios) (2011, p. 1):

“UNFPA es la agencia líder en Naciones Unidas que promueve el derecho de mujeres y jóvenes a tener acceso a una vida sexual y reproductiva saludable. Impulsamos la planificación familiar, la maternidad segura y la promoción de derechos y oportunidades para personas jóvenes”



#### **1.4.5.2 Posicionamiento Actual**

El posicionamiento actual arrastra, necesariamente, los vestigios de la aplicación de un Plan Estratégico -tanto de Comunicación como de Negocios- que propendía a mantener un perfil bajo y muy poco visible. Durante varios años, la organización no se preocupó por recibir el crédito adecuado de las labores que implementaba en los países donde tiene presencia. El objetivo básicamente se perfilaba como una asistencia técnica o acompañamiento silente. Esto se tradujo, como se afirmó anteriormente, en una baja visibilidad y pobre posicionamiento. A nivel global, y a nivel Ecuador, la organización perdió importantes oportunidades de posicionamiento debido a esta directriz. Sin embargo, tras la develación de los nuevos Planes Estratégicos, los esfuerzos giran ahora en torno a conseguir un posicionamiento y visibilidad claros y homogéneos en los ámbitos de su experticia y labor.

Este esfuerzo por replantear las acciones de comunicación estratégica se comienza a aplicar, como se mencionó anteriormente, en el año 2011. Al momento, los resultados de este Plan son todavía imposibles de medir, pero se puede afirmar que existen cambios perceptibles, especialmente a nivel del público interno primario, y de los públicos externos más cercanos – sus socios estratégicos.

### **1.5 MÉTODO**

La investigación propuesta requiere de un abordamiento metodológico específico para la primera etapa del diagnóstico, donde se pretende establecer un mapa claro de públicos de interés, y posteriormente analizar algunas características de éstos.

### **1.5.1 Tipo de Diseño y Enfoque**

Para la característica propuesta en este estudio, se considera pertinente la aplicación de una metodología de análisis exploratoria y correlacional, desde un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo.

### **1.5.2 Muestreo y Participantes**

Del planteamiento y justificación del problema, así como de la contextualización de las definiciones que se plantearon anteriormente, se define claramente que la participación en este estudio debe ser, para el ámbito interno, de la totalidad de los integrantes de la Organización en Ecuador; y para el ámbito externo, una muestra representativa de los principales públicos de interés que dispongan de accesibilidad para la realización del estudio.

### **1.5.3 Recolección de Datos**

En el proceso de recolección de datos, como se define en los siguientes apartados, se escoge la utilización de varias herramientas de análisis aplicables en la auditoría de audiencias, cuya aplicación y correlación proporcionarán los datos requeridos para el posterior análisis.

En ese sentido, se aplicarán encuestas directas, grupos focales y entrevistas a profundidad. Adicionalmente, se propone realizar un breve análisis de opinión pública mediante la repercusión medida en medios de comunicación en torno a la imagen y reputación de la Organización.

### **1.5.4 Plan de Análisis de Datos**

La recolección de información mediante la implementación de las herramientas seleccionadas desembocará en la realización de un análisis tanto cuantitativo como cualitativo para obtener la claridad temática y los lineamientos necesarios

con el fin de plantear conclusiones sólidas, en base a los objetivos planteados en esta investigación.

Se considera necesario realizar ambas aproximaciones en función de las herramientas que se aplicaron y de la posibilidad de un análisis contextual sobre varias situaciones observables, especialmente al interno de la Organización.

Por un lado se analizará mediante tabulación y codificación aquello obtenido mediante encuestas. Los grupos focales y las entrevistas se analizarán cualitativamente contemplando como guía las preguntas de investigación y los objetivos planteados inicialmente.

## **1.6 VIABILIDAD**

La viabilidad para la realización de esta investigación resulta garantizada por el acceso al grupo de investigación y los recursos necesarios para llevar a cabo el estudio. La Organización tiene un alto interés en que se implemente y se conozcan los resultados obtenidos, con el fin de mejorar su gestión de comunicación integralmente. De esta manera se asegura, tal como se mencionó antes, la viabilidad de la realización completa del estudio.

Los grupos de observación y los recursos para la implementación son completamente accesibles y están a disposición.

## **2 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL**

Es importante plasmar un panorama de situación actual para delimitar, por un lado, la línea base que requiere toda intervención en comunicación estratégica, y por otro, entender el direccionamiento óptimo que cualquier acción debe contener dentro de sí para cumplir con los criterios de eficacia necesarios en la administración de los recursos destinados para la gestión del DirCom.

De esta manera, se otorgará un panorama amplio y una hoja de ruta clara para la entrega de estrategias y recomendaciones desde la perspectiva DirCom.

### **2.1 AUDITORÍA DE IMAGEN GLOBAL**

Como lo afirma Michael Ritter en su libro “El Valor del Capital Reputacional”, toda empresa tiene múltiples evaluadores, es decir, múltiples ópticas desde donde se le asigna una valoración propia del nivel de favoritismo que se obtiene de ella (Ritter, 2011). Por ende, es necesario comprender la importancia que reviste realizar un proceso sostenido de auditoría de imagen global al interno y externo de las organizaciones, con el fin de sentar bases sólidas para cualquier intervención o planificación estratégica, en comunicación y en otras ramas del desempeño de la organización incluso.

#### **2.1.1 Definiciones**

En el marco de las diversas investigaciones que se pueden aplicar a los proyectos de comunicación, la auditoría de imagen global es quizás la herramienta más importante de investigación como parte de la gestión estratégica en el marco de las funciones del DirCom.

Se define como un “diagnóstico exhaustivo y sistemático de la imagen de la empresa en todos sus aspectos”, tal como lo indica Michael Ritter: “Objetivos de imagen de la alta dirección, identidad corporativa, reputación corporativa,

imagen de marca y de productos, cultura corporativa, características y efectos de la comunicación en todas las áreas de actuación, posicionamiento y rasgos diferenciales respecto a los competidores” (Ritter, 2011, p.26).

Son cinco estados situacionales, según el mismo autor, que se delinean a través de esta investigación (Ritter, 2011):

1. El conocimiento del estado actual de la imagen, en todos los aspectos y con todos los públicos de la empresa.
2. La identificación de los públicos estratégicos en la comunicación de la organización, y la evaluación del papel que están cumpliendo esos públicos en la formación de la imagen.
3. La explicitación de los principios estratégicos determinados por otros instrumentos, como el Plan de Negocios o el Plan Estratégico Operativo, junto con el diagnóstico de las pautas culturales y principales percepciones posibles de los receptores.
4. La evaluación del grado de aceptación de la imagen actual con las particularidades funcionales y culturales que tienen los públicos estratégicos determinados.
5. La evaluación del grado de coherencia de los rasgos y atributos de la imagen real de la empresa en los públicos estratégicos, con los objetivos de imagen expresados por la alta dirección y formulados en el plan estratégico de comunicación nominalmente.

La auditoría de imagen debe necesariamente ser incluyente y utilizar técnicas que garanticen recoger ampliamente todas las percepciones, tanto en el aspecto teórico como en las herramientas técnicas que se deberán aplicar.

### 2.1.2 Herramientas

Las herramientas que permiten la realización de las investigaciones propuestas varían según la profundidad de la información que se desea recopilar, el tamaño del universo que se desea estudiar y el tiempo disponible para el mismo. Entre las más relevantes se encuentran:

- Entrevistas en profundidad.
- Grupos focales.
- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) con los principales públicos o líderes estratégicos.
- Encuestas (personales, grupales, electrónicas o en línea)

Para los objetivos de la investigación planteada, se han escogido las herramientas de entrevistas en profundidad con líderes de opinión de los públicos estratégicos –debidamente mapeados e identificados en los apartados posteriores-, grupos focales y encuestas tanto personales como en línea. Además, dentro de este análisis, se someterá una evaluación o medición de opinión pública basada en las propias herramientas que posee UNFPA, considerando importante incluirla debido al valor que ésta puede aportar para la elaboración de conclusiones y recomendaciones de la visión desde lo externo de la Organización.

No se consideró necesaria la elaboración de un análisis DAFO dentro de este trabajo, debido a que el mismo constituye una parte de una Estrategia Integral de Comunicación, y no es en sí la estrategia como tal. Esta herramienta deberá aplicarse para la formulación de la Estrategia Integral o cuando ésta quiera ser revisada o actualizada.

Las herramientas se aplicaron con una visión holística para recoger insumos requeridos tanto por este estudio, como por cuestiones puntuales solicitadas por la Alta Gerencia.

A continuación se detallan las herramientas aplicadas, según la caracterización que se le otorgó para el contexto del público investigado. Las herramientas se presentan de forma íntegra y justificada en el capítulo subsiguiente.

a. Encuesta de “Evaluación de ideología política – cultura organizacional”

Esta herramienta se aplicó sin adaptación, según el modelo expuesto por el profesor José Carlos Lozada (módulo Cultura Organizacional y Comunicación Interna, Máster DirCom). En ella se definen dos parámetros de evaluación: la cultura “real” y la cultura “ideal”. A cada participante se le explicó detalladamente que, para el primer parámetro, se considere como aquello que está sucediendo al interno de la organización, y que constituye prácticamente su día a día. En el caso del segundo parámetro, se les pidió que lo consideren como la situación a la que aspirarían llegar para satisfacer sus expectativas sobre la organización.

b. Encuesta de evaluación de clima laboral

La herramienta de evaluación de clima laboral fue diseñada con anterioridad a esta investigación, y por ende, conserva los mismos criterios para su implementación con el objeto de que se encuentre consistencia en los indicadores que se obtienen tras la aplicación de la misma cada año. Fue construida obteniendo algunos insumos de lo que establece la organización “Great Place to Work” (<http://www.greatplacetowork.com.ec>) y conjugándolos con consultas puntuales que la Representación deseaba realizar. La encuesta tuvo carácter de anónima y fue accesible únicamente a través de la intranet de la Organización.

c. Guía de entrevista a profundidad – Evaluación de Estrategias de Comunicación Interna/Externa

Esta herramienta se modeló en consideración a los aspectos que se deseaban recabar con los informantes estratégicos, atendiendo la necesidad de esta investigación y a algunos aspectos adicionales que aportarían al desarrollo de una Estrategia de Comunicación integral para la Organización.

d. Guía de grupo focal – Evaluación de Estrategias de Comunicación Interna/Externa

De igual manera que la herramienta anterior, se construyó la guía de grupos focales para la investigación en función de las consultas requeridas por la misma, y con la adición de puntos que abonarían al ejercicio de la construcción de un PECO integral. Se pensó además en la pertinencia de los puntos consultados para los públicos externos que participaron en las sesiones, y que forman parte de los socios estratégicos principales de la Organización: el Ministerio de Salud Pública de Ecuador, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, y el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Los detalles referentes a los informes y resultados se verán reflejados en el capítulo subsiguiente.

## **2.2 REPUTACIÓN**

La reputación y su mantenimiento resultan de los valores intangibles más preciados que posee una organización. Es necesario por ende construir estrategias que apunten hacia la proyección de una imagen positiva, posicionando a través del tiempo una reputación altamente confiable y sólida.



### 2.2.1 Definición

Las definiciones más prácticas de reputación corporativa dirigen su atención hacia la relación intangible que la organización mantiene con sus principales públicos y/o stakeholders. Es, precisamente, “una representación cognoscitiva de la habilidad de la compañía para satisfacer las expectativas de sus stakeholders (...) la unión racional y emocional que (éstos) tienen con una compañía.” (Sánchez & Pintado, 1998, p. 154)

En sí, la reputación se debe al resultante del proceso de “cristalización” de la imagen corporativa cuando el comportamiento ético, social y/o comercial – operativo de una organización se ha mantenido a lo largo del tiempo como intachable. Esto genera lo llamado “buena reputación” y confianza, ante colaboradores, inversores, clientes y en general sus públicos estratégicos.

### 2.2.2 Herramientas

Existen varias herramientas para la determinación de indicadores en torno a la reputación organizacional. Sin embargo, aquellas recogidas por seis “monitores” de reputación a nivel mundial y resumidas por David Caldevilla Domínguez en su obra “La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa”, se pueden reunir de la manera siguiente (Caldevilla, 2010):

- Monitores internacionales: Global Most Admired Companies, Review 2000, Britain’s Most Admired Companies, Reputation Quotient, World’s Most Respected Companies (de la revista Fortune) y Merco.
- Criterios de evaluación:
  - Variables de evaluación de la reputación (los más recurrentes):
    - Resultados económico-financieros
    - Calidad producto/servicio

- Cultura corporativa y calidad laboral
  - Ética y Responsabilidad Social
  - Dimensión global y presencia internacional
  - Innovación
- 
- Relación entre variables “duras” – económicas y financieras- y “blandas” – condiciones laborales y responsabilidad social.
  
  - Tipo de público informante
  
  - Número de evaluaciones realizadas

Estas herramientas de análisis brindan algunas determinantes para el estudio y análisis. Su marco teórico fue tomado como referente para realizar una apreciación y reflexión sobre la reputación de la Organización en su ámbito más global, que finalmente se recoge en el Plan Estratégico de Comunicación Global de UNFPA.

### **2.3 IDENTIDAD Y TRANSMISIÓN DEL MENSAJE DEL MANDATO DE LA ORGANIZACIÓN**

Como se resolvió en el primer capítulo de la presente investigación, la organización posee una identidad definida y unas líneas argumentales sobre su misión o mandato que se desprenden de las directrices de su Junta Ejecutiva, y que se han plasmado en dos documentos relevantes: el Plan de Negocio 2011 - 2013 y el Nuevo Plan Estratégico Global de Comunicación, de reciente creación.

La narrativa de estos elementos de identidad se transcribe así (UNFPA, 2012):

Somos la agencia de las Naciones Unidas que promueve el derecho de mujeres y jóvenes a tener acceso a una vida sexual y reproductiva saludable,

impulsamos la planificación familiar, la maternidad segura y la promoción de derechos y oportunidades para personas jóvenes.

Cooperamos con el desarrollo, enfocándonos en la toma de conciencia sobre temas de población, salud sexual reproductiva y género, respetando la cultura y diversidad de los países.

Trabajamos en más de 140 países para mejorar la vida de las personas a través de alianzas con gobiernos locales, agencias de las Naciones Unidas, organizaciones civiles y privadas mejorando la vida de millones de personas.

Nuestro objetivo principal es contribuir al acceso universal a servicios de salud reproductiva, incluidos los de planificación familiar y de salud sexual para las personas hacia el 2015; apoyando a los gobiernos en temas de población y desarrollo, la movilización de recursos y la voluntad política necesaria para cumplir con los objetivos propuestos.

Hemos logrado importantes avances, sin embargo queda mucho para tener un mundo más saludable y socialmente más justo. Por ello, UNFPA asiste a los países asegurando que la salud y los derechos reproductivos de las mujeres y de las personas jóvenes continúen siendo un aspecto fundamental en sus planes de desarrollo. Para lograr este objetivo apoyamos la generación y utilización de datos estadísticos de población para la toma de decisiones en la planificación gubernamental, brindamos ayuda técnica ampliando las oportunidades de acción de los países en la construcción de políticas, fortaleciendo las capacidades de cada país.

UNFPA, creado en el año 1969 como una respuesta a las necesidades de una época en la que adquirieron relevancia las preocupaciones en torno a la problemática social y a las dificultades relacionadas con los países más pobres, y con más de 25 años en Ecuador, lleva adelante su tarea en salud sexual y reproductiva, población, desarrollo y género con una mirada transversal que

promueve la movilización de apoyos sociales y políticos, con un fuerte énfasis en abogacía y comunicación estratégica.

Esta narrativa permite conocer y definir el tipo de posicionamiento y de identidad que desea establecer, mediante la aplicación del Plan Estratégico de Comunicación Global antes mencionado. Estas consideraciones servirán de base para las reflexiones que se desprenderán de la revisión de los resultados de la aplicación de las herramientas sugeridas.

### **2.3.1 Canales y Mensajes. Mecanismos de Comunicación Interna y Externa**

Para la transmisión de los mensajes se han definido algunos canales, tanto formales como informales, cuidando que todos sean ampliamente replicables y que exista fluidez en el tránsito de la información. Para el caso de los canales formales, es necesario que existan además mecanismos para supervisar y monitorear la calidad de la información que sobre éstos circula, de tal manera que se deje muy poco espacio a la interpretación y la subjetividad.

De esta manera, se puede definir el siguiente mapa de canales formales e informales, tanto internos como externos, desde las aproximaciones teóricas de Ana María Enrique (Enrique, 2008):

Tabla 1: Canales de comunicación interna.

	Formales	Informales
Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo institucional</li> <li>- Reuniones de staff</li> <li>- Boletines/circulares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversaciones de pasillo</li> <li>- Reuniones sociales</li> <li>- Papeles tapiz y protectores de pantalla (PCs)</li> <li>- Cuadros y decoración de la oficina</li> </ul>
Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo institucional</li> <li>- Pouch / Valija diplomática</li> <li>- Cartas / Memorandos</li> <li>- Videos institucionales</li> <li>- Impresos institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones externas</li> </ul>

## 2.4 MAPA DE PÚBLICOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los públicos, a decir de varios autores, son justamente los principales evaluadores de las acciones de comunicación que realiza la organización, tanto al interno como al externo de la misma. Además de esto son, lógicamente, los objetivos estratégicos de cualquier esfuerzo de comunicación direccionado, donde su conocimiento y parametrización permiten cumplir de mejor manera los principios de eficiencia y eficacia en los mismos. De su adecuada delineación dependerá el éxito o fracaso de cualquier plan de comunicación estratégica.

### 2.4.1 Públicos Internos Estratégicos

Al interno de la organización existen varios públicos que resultan cruciales en el desarrollo y la implementación de cualquier estrategia o esfuerzo comunicacional. Tal es así, que necesariamente se pensará en todos los públicos internos como los seleccionados para ser parte de las recomendaciones y actividades referentes al presente estudio.

Los públicos internos no solamente funcionarán como audiencias propias, o como receptores, sino que también cumplirán las funciones de emisores de una cierta cantidad de mensajes necesarios para el posicionamiento estratégico que se busca. Para comprender el contexto organizacional, se incluye el organigrama de la oficina de Ecuador de UNFPA en el apartado de Anexos. El siguiente mapa de públicos internos determina alguna diferenciación en función de su cercanía o influencia directa, lo cual permitirá predisposición antes de aplicar estrategias específicas:

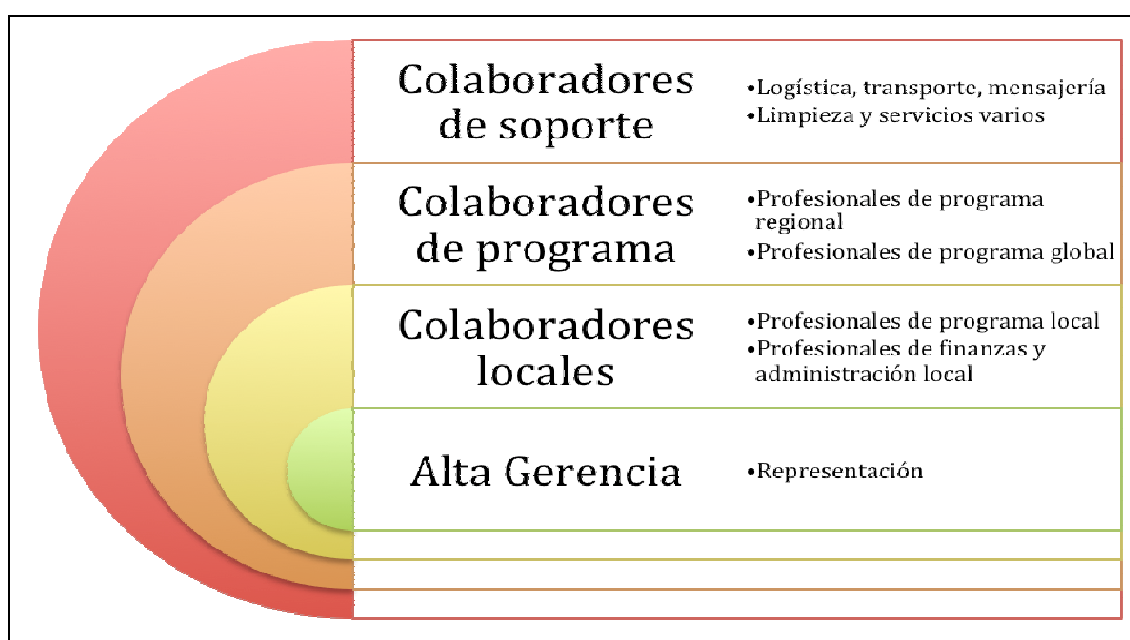


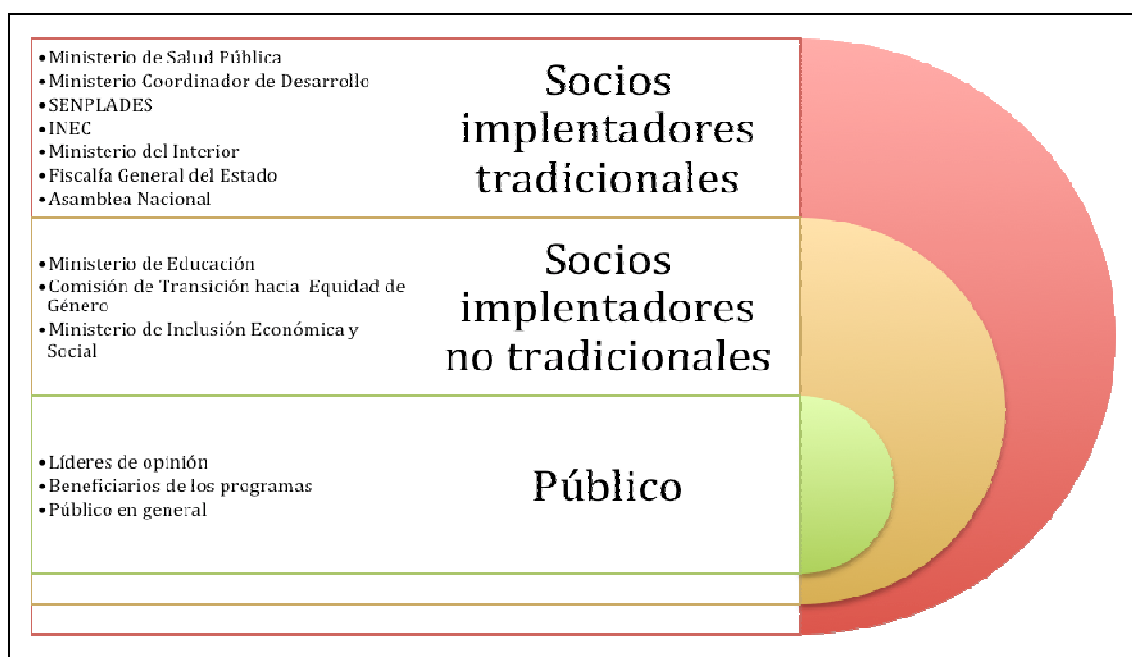
Figura 1: Mapa de públicos internos.

#### 2.4.2 Públicos Externos Estratégicos

Los públicos externos de la organización pueden provocar una división más amplia. Hasta el año 2011, la audiencia de públicos a quienes dirigir esfuerzos de comunicación, como campañas, iniciativas o causas, era bastante limitado, ya que la organización no tenía como objetivo estratégico su propia visibilidad o posicionamiento. Desde el lanzamiento del Plan Estratégico Global de Comunicación en 2011, el mapa de actores, públicos y stakeholders cambia en buena medida, buscando precisamente posicionarse como una agencia de cooperación para el desarrollo, experta en una serie de temáticas importantes

para conseguir una agenda más grande: el Plan de Acción de Cairo (1994) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000).

De esta manera, se podría categorizar a los públicos externos de la siguiente manera, entendiendo la jerarquización como necesaria, dado que para éstos se debe priorizar aquellos que estratégicamente requieren acciones más concentradas y puntuales:



**Figura 2: Mapa de públicos externos.**

### **3 CAPÍTULO III: PRINCIPALES HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

La implementación de una serie de herramientas de medición en un universo cerrado, permite el análisis y el encuentro de diversos indicadores que, a su vez, guiarán la elaboración de recomendaciones desde el ámbito del DirCom para una mejor gestión de la administración y el flujo de trabajo, desde la alta gerencia hasta los colaboradores del ámbito operativo.

#### **3.1 HERRAMIENTAS**

Se han determinado una serie de herramientas de auditoría, medición y recolección de datos para la elaboración del presente estudio. Todas las herramientas se han seleccionado en consideración a su eficiencia en aplicación, a su pertinencia, y a la practicidad de los datos que arrojan para el posterior análisis y formulación de recomendaciones.

Las herramientas descritas a continuación fueron seleccionadas para ser aplicadas de manera focalizada, con el fin de obtener información determinada sobre ciertos públicos estratégicos, en algunos casos priorizando o seleccionando según los intereses específicos que representan para la investigación.

##### **3.1.1 Encuestas**

La herramienta de encuesta se define como un estudio de audiencia en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario diseñado previamente, y no tiene acceso a una eventual modificación del entorno ni controla el proceso que está en estudio. Los datos requeridos se obtienen a partir de un conjunto de preguntas estándar para todos los participantes, dirigidas a una muestra representativa o al conjunto



total de la población –en términos estadísticos- en estudio, conformada por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estándar de selección de muestra estratificada (Cáceres, 2006):

$$n_0 = \left(\frac{z}{\varepsilon}\right)^2 \cdot p \cdot q$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$p = 1 - q$$

Donde:

- $n_0$  es la cantidad teórica de la muestra,
- $z$  es el valor estandarizado de confiabilidad, considerando que se requiere el 99% de confiabilidad, se aplica el valor estándar de 2.58,
- $\varepsilon$  es el error estándar asumido. Para universos mayores a 10, se observa un valor de 5%,
- $p$  es la probabilidad de característica de la población,
- $q$  es la probabilidad negativa de la característica de la población. Para un universo de entre 20 y 29 personas, como es el caso de la población, se aplica el valor de 2% estándar, es decir, 0.02,
- $n$  es la cantidad real de la muestra, es decir, el número de personas que intervendrán idealmente en el estudio, y,

- N es el número total del universo. 26 personas para la Organización en estudio.

Según el detalle técnico aplicado, resulta entonces:

- Número de encuestados: 18
- Relación con la muestra representativa: 18 de 26. 17,36 según las fórmulas estadísticas aplicadas, explicadas en el apartado anterior.
- Tipo de encuesta: Directa, opción múltiple, confidencial.
- Soporte: Papel
- Tipo de público encuestado: Interno
- Tipo de cuestionario: Evaluación de ideología corporativa estándar

A continuación se indican las preguntas registradas y el número de respuestas obtenidas, señalándose en amarillo las de mayor recurrencia:

**1. En esta organización se considera que un buen supervisor es:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Firme, decidido, pero justo. Es protector generoso y considerado con los colaboradores que le muestran dedicación.	7	7
b) Correcto e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus colaboradores lo que les es requerido por la organización.	7	6

c) Igualitario en el trato con sus colaboradores. Capaz de ser influenciado en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.	8	5
d) Preocupado y sensible a las necesidades y modos de pensar de los colaboradores. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los colaboradores.	11	11

**2. En esta organización se considera que un buen colaborador es una persona:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Cumplidor. Trabaja fuerte y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores	11	5
b) Responsable y confiable. Se enfrenta solo con los problemas y responsabilidades de su tarea; evita actuar de manera que cause problemas al superior.	11	4
c) Motivado como para dar lo mejor de sí mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierto a aceptar las ideas de los otros si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.	9	11
d) Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesto a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.	7	11

**3. En esta organización se considera que un buen colaborador es aquel que da prioridad a:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Los requerimientos personales del supervisor.	6	0
b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.	9	9
c) La realización de la tarea, de acuerdo a las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.	14	6
d) La necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.	5	4

**4. Las personas que lo hacen bien en esta organización son:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Astutos y competitivos, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.	5	1
b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad hacia la organización.	14	8
c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.	14	4
d) Efectivos y hábiles en las relaciones personales. Preocupados por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.	11	7

**5. Esta organización trata al personal:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.	5	1
b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.	14	8
c) Como un integrante de un equipo de trabajo que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.	14	4
d) Una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma	11	7

**6. En esta organización, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) El ejercicio del poder personal de los mandos. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.	1	3
b) El ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de Reglas.	6	1
c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación a través de obtener un compromiso personal al logro de objetivos.	10	8
d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo. relacionadas con la tarea.	4	6

**7. En esta organización se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, si:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Tiene más autoridad y poder dentro de la organización.	4	2
b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.	11	3
c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.	6	3
d) Es muy aceptado como persona. Los demás lo sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.	5	8

**8. La asignación de tareas en esta organización se hace de acuerdo a:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.	7	0
b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.	11	7
c) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo.	9	3
d) Deseos y gustos personales, de los miembros de la organización.	5	0

**9. En esta organización el trabajo se efectúa con cierta efectividad debido a que las personas:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Esperan obtener una recompensa, sienten temor a represiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la organización.	2	0
b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la organización.	9	5
c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación a través de obtener un compromiso personal al logro de objetivos.	6	7
d) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.	8	8

**10. En esta organización la gente trabaja junta cuando:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.	4	0
b) Cuando la coordinación y el intercambio están especificados por la organización.	11	4
c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea	16	7
d) Ello es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal.	5	5

**11. En esta organización la competencia entre las personas se da generalmente para:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Ganar poder y ventajas personales.	4	0
b) Ganar una posición de mayor estatus y prestigio dentro de la estructura formal de la organización.	7	1
c) Aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.	6	8
d) En función de necesidades personales de cada uno.	5	2



**12. En esta organización los conflictos están:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.	1	4
b) Suprimidos en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.	2	11
c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.	5	10
d) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores responsables	1	10

**13. Las decisiones de esta organización son tomadas por:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Las personas que tienen más autoridad y poder.	14	2
b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.	15	5
c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema.	4	11
d) Por las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.	1	6

**14. En esta organización el control y las comunicaciones se consideran adecuados cuando:**

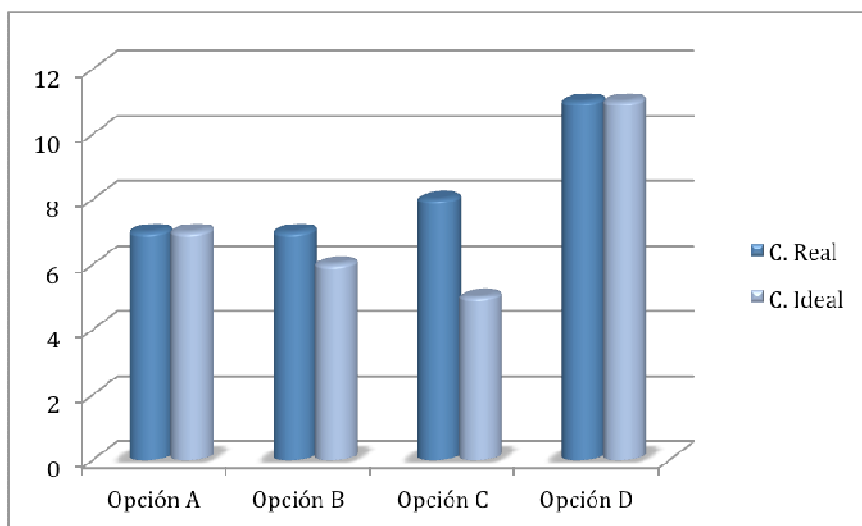
	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
<p>a) Las órdenes fluyen de arriba abajo, como en una pirámide. El que está más alto de la pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de una cadena de mando.</p>	5	5
<p>b) Las órdenes directivas fluyen de arriba abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la organización. La autoridad y responsabilidades de un cargo está limitada a sus colaboradores inmediatos. El intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.</p>	2	3
<p>c) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Una función de jefatura coordinadora establece prioridades y niveles de recursos basados en la información que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos a realizar.</p>	8	6
<p>d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con las relaciones establecidas voluntariamente. Una función de jefatura coordinadora puede establecer los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la organización. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personas.</p>	3	6

**15. Se responde al entorno como si este fuera:**

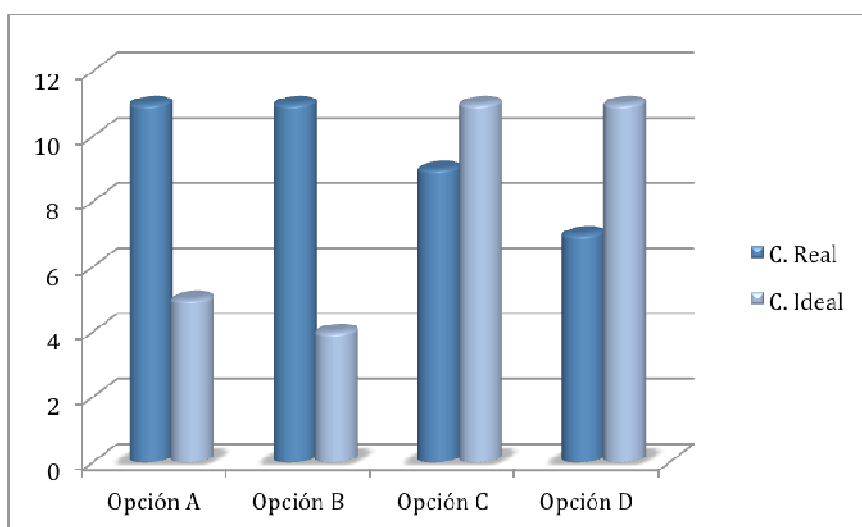
	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.	3	0
b) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.	3	7
c) Un complejo imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la organización.	3	8
d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado por la organización, como medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas	1	3

Algunas observaciones de análisis, según cada pregunta:

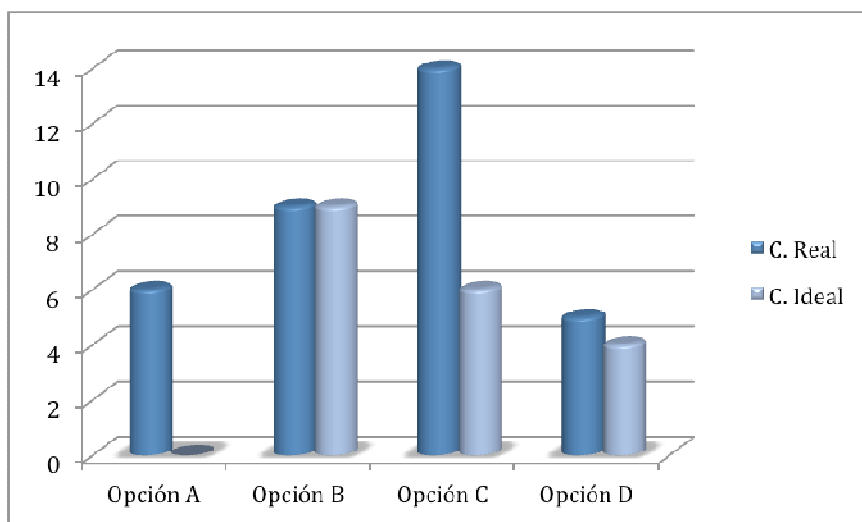
Pregunta 1: Los colaboradores consideran que la característica ideal de un supervisor tiene que ver con la preocupación constante sobre las necesidades de sus colaboradores, es motivadores y abre oportunidades de desarrollo. Esta característica se considera también que está presente en la situación actual de la Organización.



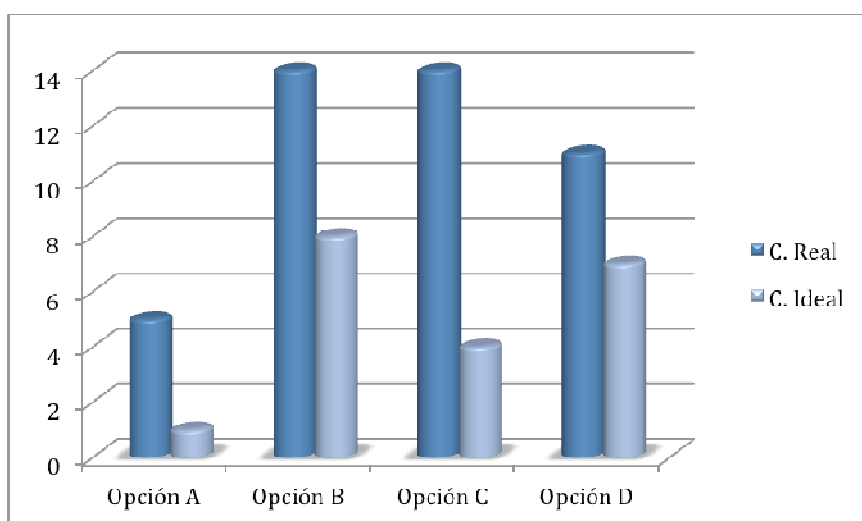
Pregunta 2: Con respecto a las características del buen colaborador, los participantes contestaron que idealmente éste debe estar motivado para dar su mejor desempeño, tener iniciativas, ser creativo y aceptar las ideas de otros. La característica predominante de la situación actual se asemeja más al colaborador cumplidor, esforzado y preocupado por cumplir metas.



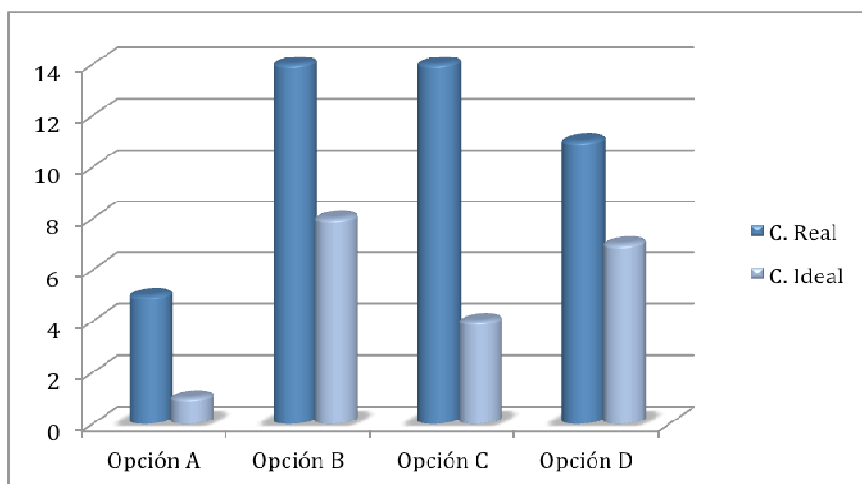
Pregunta 3: Los encuestados consideran que un buen colaborador es aquél que da prioridad a la realización de la tarea según los recursos disponibles y existentes, tanto en el ámbito real como en el ideal al que se aspira. Un alto número también consideró que el colaborador prioriza el cumplimiento de las normas y reglamentos.



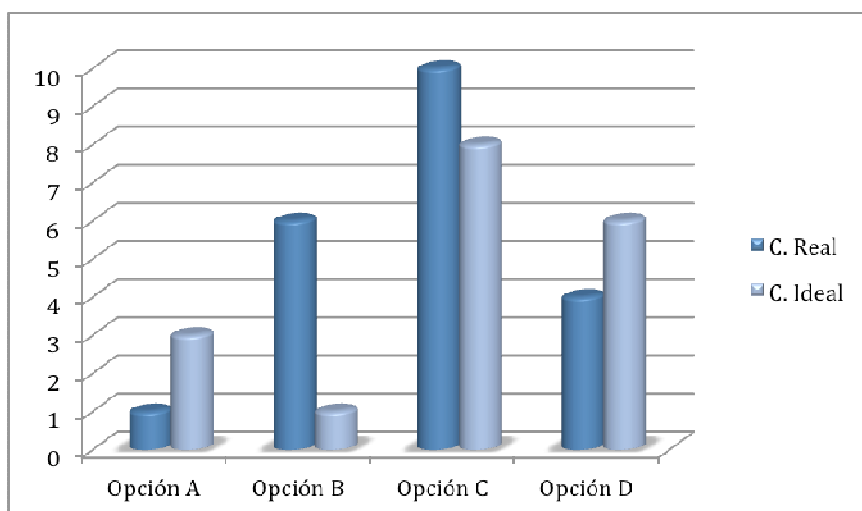
Pregunta 4: La mayor cantidad de encuestados consideraron que los buenos colaboradores en la organización son aquellos que tienen consciencia de sus obligaciones y tienen un alto sentido de lealtad hacia la Organización, además de ser técnicamente competentes. Estas características se hacen presentes tanto en la situación real como en la ideal.



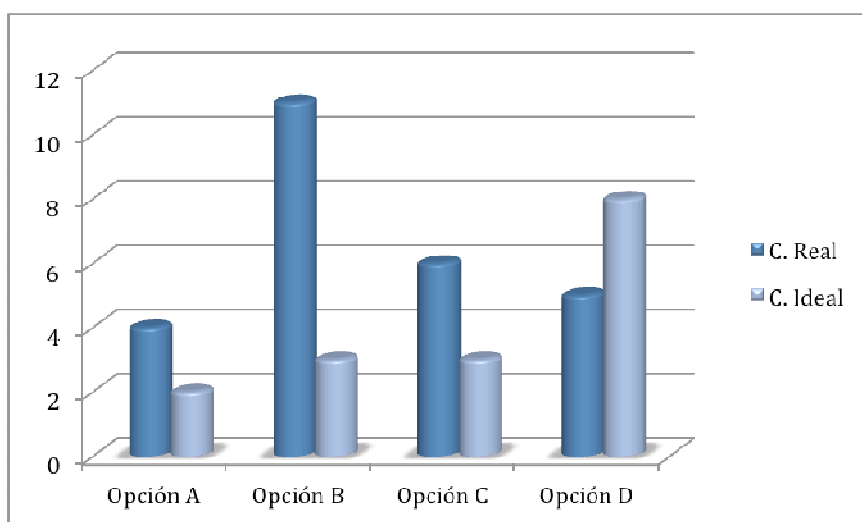
Pregunta 5: Los encuestados consideraron que la Organización trata al personal como si tu tiempo y energía están disponibles en base a un contrato mutuo de derechos y responsabilidades. Esto determina una relación jerárquica equidistante entre lo que la Organización espera de sus colaboradores y lo que ellos están dispuestos a ofrecer.



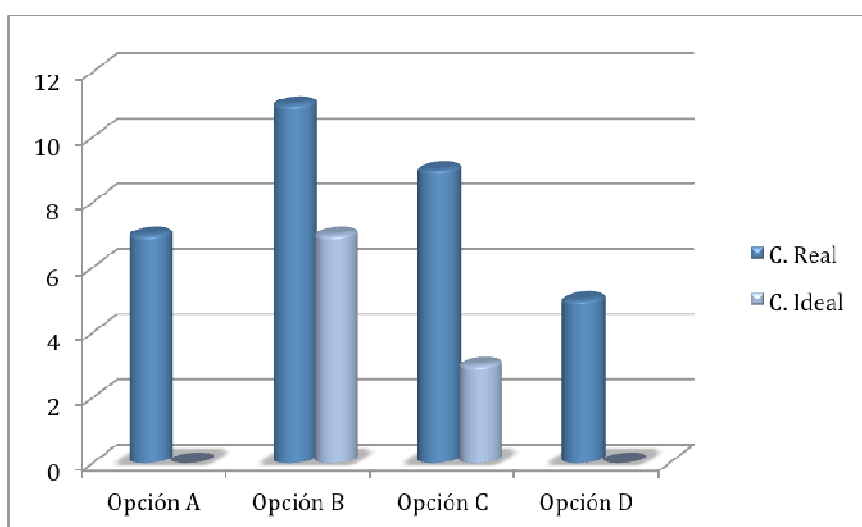
Pregunta 6: La relación de control e influencia es considerada mayoritariamente como un ejercicio de comunicación y discusión sobre acciones necesarias para conseguir objetivos comunes. Esto se refleja en la situación actual y en el escenario ideal de la Organización, lo que determina que existe un planteamiento de procesos consultivos y democráticos en buena medida.



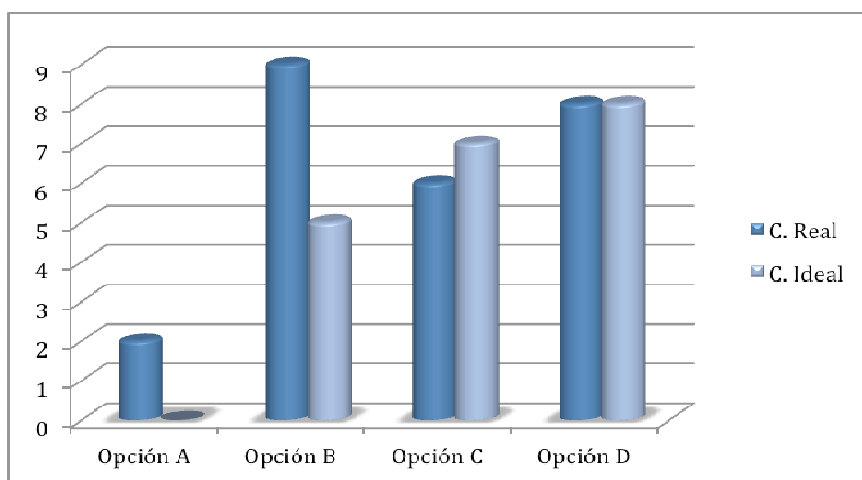
Pregunta 7: La determinación de las labores de supervisión, tanto en el plano ideal como en la situación real, se considera que es legítima cuando existe una posición jerárquica o un cargo determinado donde las funciones así lo requieren. La figura de supervisor es ampliamente aceptada por los colaboradores cuando existe un cargo o nombramiento de por medio.



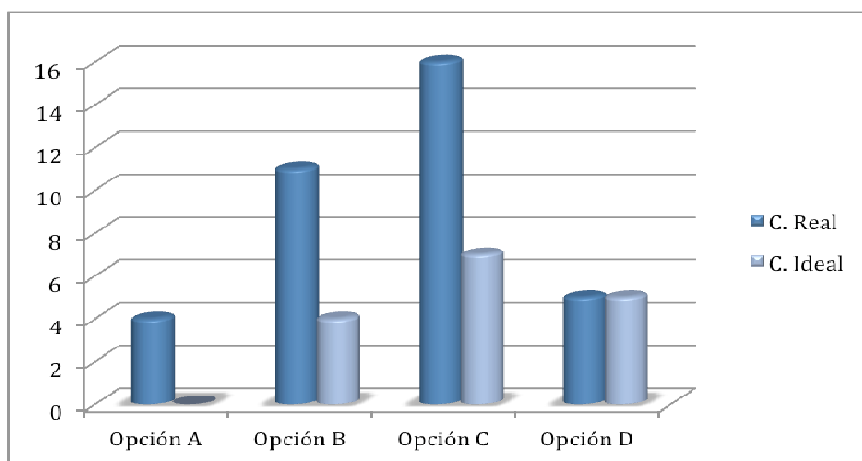
Pregunta 8: La repartición de tareas y responsabilidades se considera dentro de la Organización como legítima cuando existe un organigrama o una determinación oficial de dicho proceso. Los colaboradores aceptan las disposiciones de responsabilidades y trabajo cuando este está establecido formalmente.



Pregunta 9: Los colaboradores encuestados consideran que la efectividad de las labores que se cumplen, tanto en el plano real como en la situación ideal, depende del gusto por el trabajo y la motivación que las personas reciben, además del respeto por los diferentes modos de pensar que surgen en la Organización. Esto es determinante para establecer la relación entre el compromiso existente al interno de los colaboradores con la efectividad y el crecimiento operativo de la Organización.

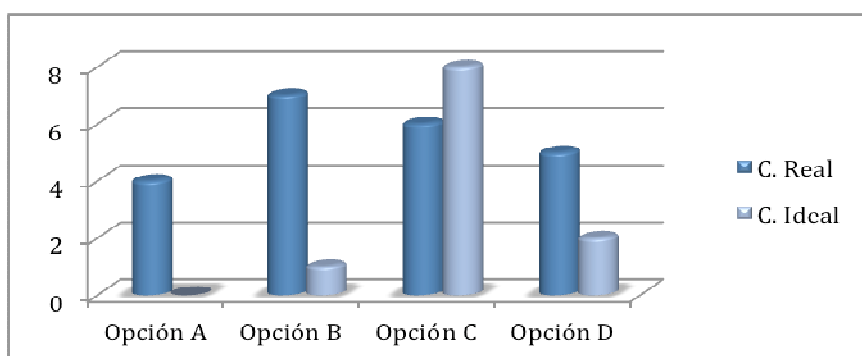


Pregunta 10: La conformación del trabajo en equipo es considerado en la Organización como necesario para la contribución a una tarea encomendada, y es altamente prevalente en aquello considerado como cultura real al interno. Esto indica un fuerte factor de cohesión dentro del equipo para la labor conjunta.

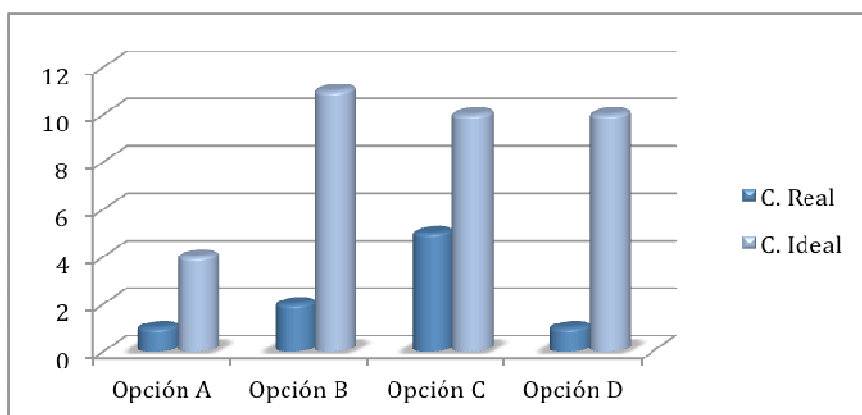




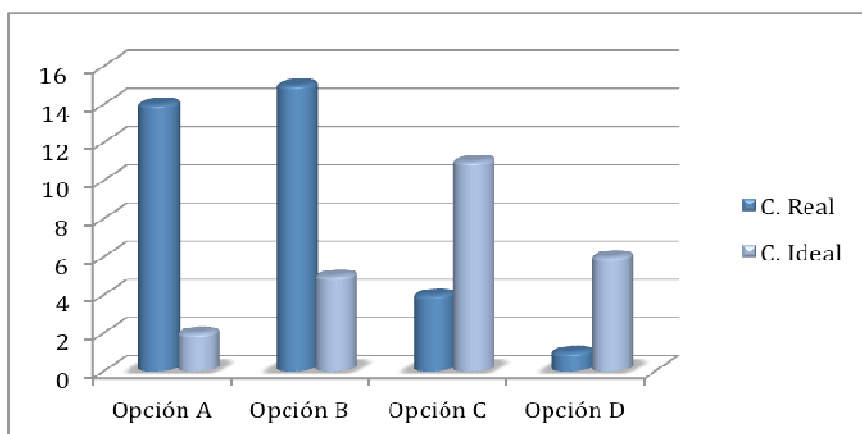
Pregunta 11: En el ámbito de la competencia entre colaboradores las respuestas son dispares entre la aspiración cultural y la situación real de la Organización. Los encuestados consideran que idealmente la competencia debe tener lugar con el fin de aumentar la calidad de la contribución que cada uno entrega a la consecución de un objetivo. Sin embargo, en el plano real, se considera que la competencia sucede con el fin de ganar una posición de mayor estatus y prestigio al interno. Esta disparidad evidencia un rompimiento entre los conceptos de competencia y trabajo en equipo, puesto que el ascenso profesional al interno se mira como un mero ejercicio de mejora personal y no en función de la posibilidad de aportar más a la Organización.



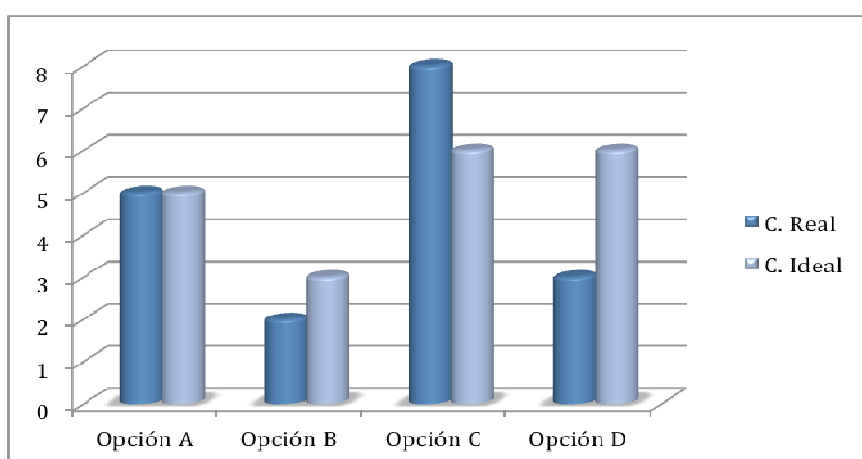
Pregunta 12: El manejo de conflictos y la presencia de los mismos obtuvo baja cantidad de respuestas en la consulta sobre la cultura real de la Organización. En el plano de la cultura ideal, la mayor cantidad de encuestados consideraron que los conflictos se suprimen generalmente por la presencia y observancia de normas y procedimientos claros y específicos.



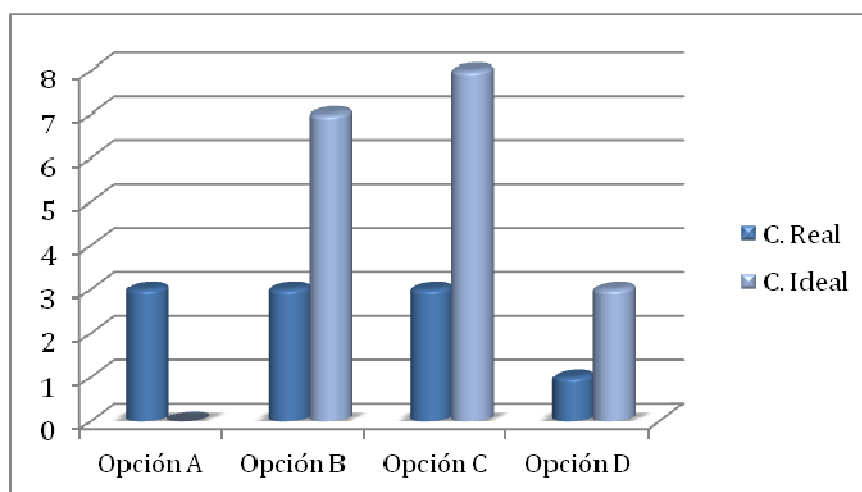
Pregunta 13: Los colaboradores encuestados respondieron en amplia concordancia con una consulta anterior, que las decisiones al interno de la organización se toman en coherencia con los criterios de jerarquía y autoridad, tanto ideal como realmente. Se considera que las decisiones dentro de la Organización son tomadas por quienes tienen la responsabilidad de hacerlo y tienen además la autoridad necesaria.



Pregunta 14: En el aspecto del control y las comunicaciones, los encuestados consideraron que tanto a nivel de lo real como en el plano de cultura ideal, éstas son adecuadas cuando la información fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo, existe una jefatura coordinadora y la estructura es flexible para adaptarse a la naturaleza de cada labor encomendada. Esto determina que la Organización se considera suficientemente adaptable para los cambios y su respuesta es positiva frente a escenarios diferentes.



Pregunta 15: El entorno es percibido idealmente por los colaboradores como un complejo imperfecto que puede readecuarse según lo necesite la Organización y sea requerida por las metas impuestas. Esta plasma una aspiración de quienes participaron en la investigación y se traduce en una situación de cultura ideal.



### 3.1.2 Grupos Focales

El grupo focal es una técnica de estudio de las opiniones o actitudes de un público determinado. También es conocido como grupo de discusión o sesiones de grupo, y fundamentalmente consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12 idealmente, con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio, siendo lo menos intrusivo y con la menor influencia posible dentro de éste. Con el grupo de discusión se indaga en las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a un asunto de interés particular. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

Esta herramienta puede dar información valiosa acerca del potencial de un concepto, un slogan o un producto en el mercado. Para los intereses de este

estudio, el estudio de grupo focal versó –como se puede apreciar en la guía que antecede al presente capítulo- sobre las ideas o apreciaciones que los diferentes grupos pudieron emitir sobre campos de la comunicación estratégica y la visión de posicionamiento e imagen que la organización posee actualmente, en base a los intereses puntuales de este estudio y de las sugerencias emitidas por la Alta Gerencia para ser consultadas.

A continuación se detallan algunos aspectos de la aplicación de esta herramienta:

- Grupo focal 1
- Número de participantes: 4
- Fecha de aplicación: 24/01/2012

No. de participante	Institución	Tipo de público
1	UNFPA	Interno
2	UNFPA	Interno
3	SENPLADES	Externo
4	Min. Salud	Externo

- Grupo focal 2
- Número de participantes: 3
- Fecha de aplicación: 25/01/2012

No. de participante	Institución	Tipo de público
1	UNFPA	Interno
2	UNFPA	Interno
3	UNFPA	Interno

- Grupo focal 3
- Número de participantes: 5
- Fecha de aplicación: 26/01/2012

No. de participante	Institución	Tipo de público
1	UNFPA	Interno
2	UNFPA	Interno
3	UNFPA	Interno
4	Min. Salud	Externo
5	Min. Salud	Externo

- Grupo focal 4
- Número de participantes: 8
- Fecha de aplicación: 27/01/2012

No. de participante	Institución	Tipo de público
1	UNFPA	Interno
2	UNFPA	Interno
3	UNFPA	Interno
4	Min. Salud	Externo
5	Min. Salud	Externo
6	SENPLADES	Externo
7	SENPLADES	Externo
8	INEC	Externo

Los grupos focales fueron objeto de la siguiente guía de preguntas:

### **Diagnóstico para construcción de Plan Estratégico de Comunicación**

Área temática: Comunicación interna, Cultura corporativa, Comunicación externa y difusión de imagen, Comunicación externa y difusión de información, Abogacía e Incidencia.

Guía de cuestionario para grupo focal.

Grupo número: \_\_\_\_\_

1. Abogacía e Incidencia.
  - a. Construcción de definición del término “abogacía”.
  - b. Nominación de dos herramientas indispensables para llevar a cabo un proceso de incidencia en procesos de alto nivel (p.ej. construcción de política pública, inclusión de temáticas en agendas legislativas)
  - c. Evaluación de procesos de abogacía recientes (citar uno, evaluarlo)
2. Comunicación externa y difusión de información.
  - a. Nominación de dos áreas donde la organización tiene experticia para convertirse en proveedor preferido de información pública.
  - b. Evaluación sobre el nivel de impacto alcanzado en la opinión pública.
  - c. Nominación de errores comunes en las relaciones con los medios de información. Sugerencia de acciones pertinentes.
3. Comunicación externa y difusión de imagen.
  - a. Evaluación de imagen/marca/ logo. Percepción de dos públicos distintos.
  - b. Evaluación de reputación corporativa externa.
4. Cultura corporativa.
  - a. Evaluación de presencia de cultura corporativa. De existir, definir proveniencia.
5. Comunicación interna.
  - a. Evaluación de existencia de canales. Evaluación de efectividad.
  - b. Nominación de dos métodos o actividades de comunicación interna. Nominación de su objetivo. Evaluación de efectividad.

### 3.1.3 Entrevistas a Profundidad

La entrevista a profundidad es una técnica de investigación de públicos específicos, siendo en sí una suerte de adaptación metodológica de las entrevistas comunes con fines periodísticos o informativos. Es así como la entrevista se ha empleado de manera sistemática para propósitos científicos, tanto de laboratorio como de campo.

Como técnica de investigación, la entrevista, abarca diversas dimensiones: amplía y verifica el conocimiento científico; obtiene o posibilita convertir un relato de cotidianidad al nivel del conocimiento científico, y permite llegar a la profundidad de reflexión sobre la información que el entrevistado produce.

- Entrevistas a profundidad
  - Número de entrevistados: 4
  - Tipo de entrevista: cerrada
  - Tipo de público entrevistado: Líderes de opinión – Internos

Para el desarrollo de estas entrevistas, se consultó con los siguientes informantes:

- Dr. Jorge Parra, Representante de UNFPA en Ecuador
- Dr. Mario Vergara, Representante Auxiliar
- Dra. Marcia Elena Álvarez, Oficial Nacional de Programas
- Sra. Nora Navarrete, Asociada Administrativa y Financiera

Los informantes fueron escogidos por ser aquellos de mayor permanencia en la Organización, y por poseer información privilegiada de la misma al ser los Oficiales de mayor rango al interno.

A continuación se presenta la guía de preguntas que se aplicó para estas entrevistas:

1. Abogacía e Incidencia.
  - a. Construcción de definición del término “abogacía”.
  - b. Nominación de dos herramientas indispensables para llevar a cabo un proceso de incidencia en procesos de alto nivel (p.ej. construcción de política pública, inclusión de temáticas en agendas legislativas)
  - c. Evaluación de procesos de abogacía recientes (citar uno, evaluarlo)
2. Comunicación externa y difusión de información.
  - a. Nominación de dos áreas donde la organización tiene experticia para convertirse en proveedor preferido de información pública.
  - b. Evaluación sobre el nivel de impacto alcanzado en la opinión pública.
  - c. Nominación de errores comunes en las relaciones con los medios de información. Sugerencia de acciones pertinentes.
3. Comunicación externa y difusión de imagen.
  - a. Evaluación de imagen/marca/ logo. Percepción de dos públicos distintos.
  - b. Evaluación de reputación corporativa externa.
4. Cultura corporativa.
  - a. Evaluación de presencia de cultura corporativa. De existir, definir proveniencia.
5. Comunicación interna.
  - a. Evaluación de existencia de canales. Evaluación de efectividad.
  - b. Nominación de dos métodos o actividades de comunicación interna. Nominación de su objetivo. Evaluación de efectividad.



Si bien todas las preguntas realizadas en la guía responden a las necesidades de un estudio de comunicación estratégica, para el objeto de la presente investigación se consideró que las más aportantes fueron las preguntas 3, 4 y 5. Los guiones y guías de las herramientas presentadas fueron trabajadas y validadas con el equipo de Alta Gerencia y la Representación designado para el caso.

Los informantes contestaron, en resumen, lo siguiente:

3.a Evaluación de imagen y marca: poco clara, poco amigable, variable según público pero en general difusa.

3.b Evaluación de reputación: positiva con alto reconocimiento en públicos y aliados cercanos, espacios políticos.

4.a Evaluación de cultura corporativa: no existe pertenencia ni apropiación total por desconocimiento de ciertas áreas o profundización de los mensajes que la Organización desea dar. Situación perfectible.

5.a Evaluación de existencia de canales y efectividad: existencia notoria y moderadamente eficiente de canales, especialmente de los tecnológicos formales. Necesidad de mejora en canales formales no tecnológicos, como reuniones de staff y de programas. Provisión de más canales sociales de socialización del conocimiento, debate y discusión.

5.b Nominación de canales o actividades de comunicación interna: boletines internos, circulares, reuniones personales, reuniones remotas, espacios de capacitación y retiros-talleres. Todos perfectibles pero reconocidos.

#### **3.1.4 Análisis de Opinión Pública**

El análisis de opinión pública es una herramienta útil para el análisis de la proyección de la imagen y reputación de la Organización, según como ésta se

refleja en los diferentes medios de comunicación. Para realizar este análisis, se utilizó una herramienta propia de desarrollo de la Sede denominada “UNFPA in the News” que recopila clips de prensa de todos los países donde la Organización tiene presencia, con una frecuencia semanal, donde se reflejan todos los impactos en prensa (radio, televisión, internet y prensa escrita) que se obtienen a lo largo de la semana, independientemente si son positivos, neutrales o negativos en su percepción de la labor y presencia de UNFPA.

Con el objeto de cerrar este análisis al ámbito meramente local (de la oficina de Ecuador y su labor), se discriminaron los resultados para reflejar solamente los impactos de prensa recogidos bajo la etiqueta “Ecuador” en el período febrero 2011 hasta julio 2012, lapso de tiempo que podría reflejar ampliamente algún impacto de las nuevas directrices del Plan Estratégico de Comunicación Global, señalado anteriormente.

El portal (<http://inthenews.unfpa.org>) arrojó algunos resultados, de los cuales se puede colegir que:

- La Organización refleja una imagen positiva en el aspecto técnico de su labor, donde es reconocida como un referente en el trabajo por la Salud Materna, la Prevención del Embarazo en Adolescentes, la prevención del VIH/Sida y la Violencia Basada en Género, y la generación de espacios de participación y oportunidades para los y las jóvenes.
- La Organización recibe algunos elogios de sus socios estratégicos gubernamentales, especialmente por la generación de espacios de cooperación técnica para la capacitación del personal de atención y algunos tomadores de decisión en los campos de Salud, Educación, Análisis Estadístico y Formulación de Política Pública.
- Algunos sectores considerados como “conservadores” en la temática de Salud y Derechos Sexuales y Reproductivos son los generadores de

crítica y descalificación hacia la Organización. Estas críticas no trascienden ampliamente a la opinión pública porque no han sido recogidas por los grandes medios masivos, pero tienen cabida en pequeños medios, especialmente digitales.

A continuación se observa una captura de pantalla de la herramienta utilizada para este análisis:

UNFPA in the news

Los siguientes son extractos de las historias de los medios de comunicación. UNFPA no es responsable de la exactitud o el contenido de los informes de los medios de comunicación independientes; muestran como referencia solamente. El fondo no necesariamente respalda o aprueba los puntos de vista expresados.

Suscribirse a través de RSS

CUBA SOBRE ARCHIVO RSS FEEDS

19 JULY

### JAMAICA/ECUADOR: Inter-cultural Ward Helps Maternal Mortality

7he Jamaica Observer , informó el 19 de julio que la creación de una sala de inter-cultural en el año 2008 en el Hospital San Luis de Otavalo, Ecuador se ha traducido en una reducción de la mortalidad infantil y materna. El informe surgió de una colaboración organizada por el UNFPA medios de comunicación en Quito (Ecuador) en la población y el desarrollo, que incluyó una visita al hospital.

"Es un asunto de costumbres indígenas andinos reunidos medicina moderna en la ciudad de 90.000 habitantes, donde las temperaturas caen por debajo de 15 grados durante el invierno en julio. La sala inter-cultural fue inaugurado en el hospital casi dos décadas de edad en 2009 para formar mujeres otavalesas - en gran parte víctimas de violencia sexual y otras formas de violencia que recurren a los partos en casa -, tener a sus bebés en el hospital como parte de los esfuerzos por lograr mejores resultados Ecuador y los tasas de mortalidad materna en consonancia con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, es parte de un proyecto más amplio impulsado por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) que trata en los derechos humanos un enfoque centrado en la salud sexual y reproductiva de los pueblos indígenas en América Latina. El UNFPA quiere que a mayor parte de la mitad de 81 muertes maternas por cada 100.000 nacidos vivos que se producen en el Ecuador y otros países de América Latina y el Caribe se producen entre las mujeres indígenas. Ecuador solo registra 96 muertes por cada 100.000 nacidos vivos, según su último Anuario de Estadísticas Vitales". Leer en Inglés: [Jamaica Observer](#)

Filtrar por: Ecuador, Jamaica, América Latina y Caribe [Connect: QM](#)

24 JUN 11

### GLOBAL: COVERAGE ON MIDWIFERY CONGRESS AND STATE OF WORLD'S MIDWIFERY REPORT

ABC2 (RU) informó el 22 de junio que un importante informe sobre el estado de la partería ha encontrado que las parteras tradicionales por sí solas no pueden cuidar a las mujeres y los bebés que mueren. La capacitación de parteras curso de tres años requiere los equipos e insumos necesarios para ayudar a salvar vidas. La formación tan solo 12.000 nuevas parteras podría salvar la vida de 3,6 millones de madres y bebés en 2015. El informe del UNFPA dice que este número relativamente bajo de las nuevas parteras podría tener un gran impacto. Sin embargo, su presencia en la comunidad tiene que ser apoyada con el equipo médico y el acceso a los equipos médicos entrenados si hay una emergencia real - como cuando una cesárea o una transfusión de sangre es necesaria. Leer y escuchar: [BBC2](#)

Associated Press (EE.UU.) informó el 20 de junio que en Etiopía, solo el 6 por ciento de los partos son atendidos por un médico, enfermera o partera. En Níger, muchas mujeres tienen más embarazos que son seguros. En Botswana, el virus del SIDA está vinculada a casi el 80 por ciento de las muertes maternas. De acuerdo con un estudio del UNFPA, más y mejores parteras capacitadas podrían ayudar a salvar millones de vidas en estos y muchos otros países con altas tasas de muertes maternas. Leer: [Associated Press](#)

Calendario

09 2011

M	T	W	T	F	S	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
«Ago						

Es la semana

14 septiembre 2011 a 20 septiembre 2011 (7)

Septiembre 12, 2012 hasta septiembre 20, 2012 (9)

14 septiembre 2012 a 16 septiembre 2012 (3)

Septiembre 3, 2012 a septiembre 6, 2012 (3)

Per Mes

Septiembre 2012 (92)

Agosto 2012 (cientos)

Julio 2012 (cientos)

Junio 2012 (79)

Mayo 2012 (7)

Marzo 2012 (1)

Febrero 2012 (2)

Diciembre 2011 (cientos)

Noviembre 2011 (50)

Octubre 2011 (147)

Septiembre 2011 (130)

Agosto 2011 (cientos)

Julio 2011 (cientos)

Junio 2011 (140)

Mayo 2011 (cientos)

Figura 3: Captura de pantalla sitio web "UNFPA in the news"

### 3.1.5 Resumen de la Aplicación de las Herramientas de Diagnóstico

Como se menciona en apartados anteriores, el diseño y aplicación de las herramientas de investigación escogidas (grupos focales, entrevistas y encuestas) se escogió debido a la flexibilidad y eficiencia que éstas suponen, dado que se pueden acoplar sencillamente a las necesidades específicas de la investigación en curso, así como al contexto de la Organización y al tipo de público que se aborda.

Los grupos focales permitieron incluir en la investigación tanto a públicos externos como internos, con facilidad para abordar las temáticas planteadas inicialmente e indagar con mayor detalle –en medida de lo posible- los temas que surgían de la discusión y comentarios de los participantes.

Las entrevistas permitieron abordar a los informantes claves (escogidos por ser líderes de opinión internos) y, de igual manera, indagar a profundidad temas desde su visión de experticia y experiencia.

Las encuestas brindan un nivel de información amplio y, en base a su aplicación directa y anónima, permiten abordar temáticas que, en el contexto de la Organización, no podrían tratarse abiertamente por ser delicadas o políticamente complejas.

El registro íntegro de los grupos focales y entrevistas en audio, se incluye como anexo en el soporte magnético que acompaña a la presentación investigación.

El registro completo del impacto en prensa nacional e internacional, compilado semanalmente, se puede acceder desde el sitio web público oportunamente citado (se adjunta captura de pantalla en anexos).

### **3.2 HERRAMIENTAS DIRCOM**

Joan Costa, en su libro “El ADN del DirCom”, realiza una afirmación tajante sobre el deber – ser del DirCom, en su concepción más holística y amplia (Costa, 2011):

La inteligencia del DirCom consiste en asumir la triple naturaleza de la gestión empresarial, que considera que su estrategia y su gestión son, por una parte, dirección, es decir, iniciativa e integración. Y por otra parte, administración, o sea, tratamiento de un sistema de relaciones sociales dentro y fuera de la organización. Y además, servicio al personal y

cultura de servicio hacia el exterior, es decir, estudio de los problemas de la personalidad de los colaboradores, y de las necesidades y deseos de la sociedad para la mejora de la calidad de vida.

La definición permite delimitar claramente las herramientas que un DirCom debe generar para, por un lado –como director- generar directrices y hojas de ruta en función de las necesidades de su organización; y por otro, como administrador, diseñar e implementar planes, políticas y procedimientos encaminados a provocar cambios y transiciones y finalmente, generar resultados positivos en el ámbito de la labor de su institución.

A continuación se trabajarán dos instancias en base a los resultados de la observación y análisis de las herramientas, y las situaciones actuales y deseadas en imagen, reputación y posicionamiento. Ambas matrices responden a los planteamientos de Marcelo Manucci para la aproximación operativa tanto en la valoración de factores estratégicos de intervención, como en la de acciones sugeridas y su evaluación frente a factores de estrategia y factores ejecutivos (Manucci, 2005).

### 3.2.1 Análisis de Factores Estratégicos de Intervención

Tabla 2: Factores estratégicos de Intervención.

	Públicos	Decisión objetivo	Promesa	Factor Diferencial	Factor de Competencia
Interno	Colaboradores locales	Involucramiento Capacitación	Apropiación del mandato	Generación de aliados internos	Rechazo inicial o permanente
	Alta gerencia	Renovación de compromiso Comportamiento ejemplar	Mejores prácticas en comunicación	Compromiso como comportamiento replicador	Poca predisposición al cambio
Externo	Socios implementadores no tradicionales	Provisión de información Capacitación	Construcción de nuevas alianzas	Acompañamiento técnico de alto nivel	Poca o nula comprensión del ámbito de trabajo
	Público	Información Campañas Visibilidad	Construcción de imagen y reputación pública positiva	Generación de imagen amigable y comprensible	Baja receptividad sobre los mensajes enviados

### 3.2.2 Acciones Sugeridas y Evaluación

Para visualizar de manera amplia aquellas acciones y procesos que pueden aportar a la tarea de construir reputación positiva y posicionar ésta en los principales públicos objetivos, se construye la matriz a continuación, donde se plantan algunos apartados agrupados en dos factores preponderantes: aquellos llamados estratégicos, y los ejecutivos (Manucci, 2005).

Los **factores estratégicos** presuponen aquellas actividades directamente relacionadas con lo operativo en el campo de la comunicación. Son, en sí, las actividades estratégicas de comunicación valoradas según el público, el objetivo que persiguen y la posibilidad de ciertos mensajes claves a ser difundidos.

Los **factores ejecutivos**, de su parte, tienen una mayor relación con el management, puesto que responden a los principales puntos alrededor de la administración de los recursos, los soportes o espacios donde aplicar las actividades de comunicación, y la evaluación que de ellos se desprende para medir su efectividad en torno a indicadores tangibles.

**Tabla 3: Acciones estratégicas de Intervención.**

Acciones	Factores estratégicos			Factores ejecutivos		
	Públicos	Objetivos	Mensajes	Recursos	Soportes	Evaluación
<b>Procesos de capacitación</b>	Internos – Externos	Difundir nuevos lineamientos de comunicación. Difundir narrativa maestra y líneas de acción	Narrativa maestra. Misión. Líneas de intervención del Programa País vigente.	Humanos. Financieros.	Físicos. Electrónicos.	Indicadores de proceso: Número de talleres realizados.
<b>Socialización de las decisiones y procesos</b>	Internos	Involucrar a todo el personal en la gestión de gerencia	Gerencia de puertas abiertas. Procesos transparentes.			Indicadores de gestión: Decisiones importantes socializadas y comunicadas adecuadamente.
<b>Actividades de involucramiento</b>	Internos	Campañas y actividades de trabajo en equipo. “Team building” – “coaching”	Configuración de un equipo sólido. Demostración de una Organización preocupada por sus colaboradores.			Indicadores de proceso: número de campañas implementadas. Indicadores de gestión: talleres de “team building” conducidos exitosamente.
<b>Campañas</b>	Internos – Externos	Campañas de información y difusión de las líneas de trabajo del mandato de la Organización	Involucramiento en los grandes temas: Prevención del Embarazo en Adolescentes, Reducción de Muerte Materna, Erradicación de la violencia de género y violencia sexual, jóvenes.			Indicadores de proceso: número de campañas implementadas.
<b>Talleres informativos</b>	Externos	Información y sensibilización sobre la Organización y su quehacer	Qué es UNFPA, en qué trabaja, por qué es un socio estratégico.			Indicadores de proceso: Número de talleres realizados.



Para la delineación más amplia de las acciones propias de comunicación, se anexa un esbozo de Plan de Acción conteniendo las principales actividades propuestas dentro de este componente específico.

## **4 CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Los resultados del análisis y los datos recabados a lo largo de la presente investigación, en conjunto con el contexto propio de la organización y su trayectoria, más las directrices de Comunicación Estratégica delineadas en el Plan Estratégico de Comunicación Global reciente, permiten realizar, además de las actividades sugeridas en el capítulo anterior, algunas recomendaciones y conclusiones que permitirán una adecuada gestión DirCom para su implementación. Este análisis ha sido posible también por la evaluación consciente a la luz de los aspectos y aproximaciones teóricas de diversos autores consultados en el marco académico de este trabajo.

Adicionalmente, cabe mencionar que el análisis resultante en estas conclusiones y recomendaciones, se sostuvo desde el enfoque de tres criterios fundamentales: lo que es la Organización, lo que aspiraría a ser la Organización, y lo que debe ser en este momento la Organización.

### **4.1 CONCLUSIONES**

La realización de la investigación de campo y su posterior análisis, permiten plantear las siguientes líneas de conclusión:

- Las actividades de comunicación, y en general cualquier esfuerzo en este ámbito, concebido sin un marco estratégico de planeación, son esfuerzos aislados y poco efectivos. Las actividades de este tipo requieren una planificación cuidadosa y progresiva, iniciando por el establecimiento de objetivos claros y diagnósticos de situación inicial.

De los hallazgos de la investigación, se denota que una falta de estrategia global de posicionamiento visible, centrada en la reputación positiva obtenida gracias a una proyección de imagen adecuada, resulta en un desperdicio de recursos técnicos, humanos y monetarios incluso. La no

alineación y falta de articulación de acciones bien concebidas pero aisladas, no permitió que la entrada en acción del Plan Estratégico de Comunicación Global remita resultados a corto plazo, considerando que su aplicación lleva cerca de un año en curso, y aún no se pueden medir resultados palpables. Esto quedó ampliamente plasmado y fue un criterio recurrente en lo recogido mediante los grupos focales, pero especialmente en las entrevistas a profundidad con los líderes de opinión internos.

- La posibilidad de una aplicación intensa de un Plan Estratégico de Comunicación depende de la disponibilidad cierta de recursos de todo tipo, desde los humanos hasta los financieros, pero especialmente de un compromiso, voluntad y apertura desde la Alta Gerencia. El apoyo que esta instancia le puede brindar a la implementación de cualquier plan determina decididamente el éxito o fracaso del mismo. El recurso “voluntad política” es quizás el más apreciable el momento de pensar en comunicación a nivel organizacional.

El resultado de las herramientas de diagnóstico y su posterior análisis demuestran que las actividades de posicionamiento tienen que ver ampliamente con decisiones administrativo-gerenciales, es decir, con la inversión de recursos de la Organización para iniciar y sostener una estrategia encaminada a la proyección y el posicionamiento en los públicos estratégicos determinados.

Este criterio quedó sustentado gracias a la emisión de varias directrices operativas desprendidas del Plan Estratégico de Comunicación Global de la Organización, donde se formulaba un llamado urgente a la asignación de recursos monetarios del presupuesto regular, así como la intervención de más y mejor talento humano en las actividades de comunicación y relacionadas.

- La auditoría de imagen y posicionamiento es un ejercicio fundamental en la formulación de una línea de base para cualquier Plan de comunicación. Debe contener la información relevante de los principales públicos estratégicos y debe permitir una mirada holística al contexto en el que la organización se desenvuelve.

Este primer paso en la planificación estratégica permitió determinar algunas particularidades de los públicos estudiados. Como primer hallazgo en este aspecto, se determinó que el público interno era el que mayor énfasis requería en la intervención, dado que se encontró un alto nivel de compromiso y lealtad hacia la Organización, pero esto no estaba sustentado en un amplio conocimiento de la labor y misión de la misma. Además, resultó claro que el público interno tiene la capacidad de reflejar por sí solo la imagen deseada de la Organización misma, pero que al momento cada integrante estaba proyectando una interpretación propia de lo que debe ser esta imagen. Esto se pudo apreciar claramente en las respuestas recogidas en la encuesta de “Evaluación de Ideología Política – Cultura Organizacional” y los criterios vertidos por los entrevistados.

- El posicionamiento estratégico es una acción necesaria dentro de un plan global, pero debe ser concebida como el resultante de una serie de actividades adicionales que, en algunos casos –como el que se abordó en esta investigación – puede requerir un lapso de tiempo superior, es decir, no es una actividad para el corto plazo, y sus productos esperados pueden tardar en reflejarse. Este concepto también está profundamente relacionado al direccionamiento que se plantee en el momento de analizar los diversos públicos que constituyen la constelación de audiencias de la Organización. Mucho dependerá del nivel de impacto que se quiera obtener en cada audiencia, y del nivel de retroalimentación que se esté dispuesto a recibir, para plantear las acciones encaminadas a obtener el posicionamiento deseado.

Si se considera que el Fondo de Población de las Naciones Unidas tiene una presencia de más de 25 años en el Ecuador, se puede comprender claramente que su trabajo de imagen y posicionamiento no ha buscado volverlo absolutamente visible, como ha sido el caso de varias agencias hermanas del Sistema de las Naciones Unidas –como UNICEF, o ACNUR, por ejemplo-. Esta decisión propia, descontinuada desde la presentación del Plan Estratégico de Comunicación Global de 2011, establece un reto adicional para una acción encaminada a cambiar este ámbito. La inacción de varios años difícilmente puede corregirse en algunos meses.

- El alineamiento es una práctica necesaria para las Organizaciones cuyas estrategias dependen de una oficina regional, una sede, o ambas –como el caso de este estudio-. Es absolutamente imperioso acoger las directrices que se emiten desde estas oficinas superiores, y aterrizarlas al contexto local, matizarlas y adaptarlas a las necesidades específicas del terreno. De hecho, este estudio aporta al mencionado ejercicio, con lo cual las directrices del Plan Estratégico de Comunicación Global pueden apreciarse desde la óptica y los hallazgos del presente estudio. Se tendrán en cuenta los públicos mapeados, su caracterización y percepciones sobre la organización, así como las matrices de actividades y requerimientos de comunicación desarrollados en los capítulos anteriores. También es enriquecedor poder mantener un canal de retroalimentación con estas oficinas desde lo local, para construir estrategias participativas llenas de información de contexto y aplicabilidad específica para regiones o territorios, uno de los factores que no siempre está presente en las estrategias globales. Dicho canal puede ser cualquiera de los actuales (correo electrónico, teléfono, teleconferencia por Internet, etc.) o se podrá explorar nuevas posibilidades basadas en las plataformas digitales emergentes de comunicación y tecnología (redes sociales, documentos colaborativos, plataformas SMS, etc.)

La factibilidad de realizar acciones en este sentido se pudo colegir de varios criterios vertidos en los encuentros de grupos focales, donde se sugirieron desde actividades aparentemente simples como traducir los mensajes al español cuidando el contexto local, hasta más complejas como los criterios del uso del color y sus significados para los distintos pueblos y nacionalidades indígenas que habitan el Ecuador. La alineación es una tarea de cada día, y requiere un esfuerzo conjunto de todos los colaboradores.

- Se debe considerar como un público estratégico primordial al colaborador interno. Su compromiso y vinculación con la organización y sus planes define ampliamente el éxito o fracaso de cualquier estrategia, no solo en el ámbito de la comunicación. Es crucial comprender el valor de este público y su preponderancia en el momento de plantear acciones de comunicación dirigidas.

Como se afirmó anteriormente, el público interno es el principal proyector de la imagen de UNFPA. Las labores indirectamente relacionadas con la comunicación estratégica, como la generación de espacios de crecimiento profesional y gestión del conocimiento, deben anclarse junto con las estrategias de comunicación interna para ser parte de una misma emisión de mensaje, en donde esté implícita la labor de posicionamiento hacia los públicos externos con los que se tiene relación inmediata, y posibilitar una suerte de reacción en cadena replicadora. Esto fue confirmado en los criterios vertidos por los grupos focales, donde se demostró que el “cliente interno” requiere una atención prioritaria en las actividades de comunicación planteadas, así como en las fases de planeación de acciones estratégicas en este campo.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Para una correcta aplicación de las conclusiones y actividades formuladas en este tratado, es preciso recomendar:

- La planeación estratégica debe convertirse en una práctica cotidiana en la Organización, estableciendo su necesidad al inicio de cada ciclo programático. Dentro de ella, se deberá cuidar la presencia de un diagnóstico de partida, una serie de objetivos específicos y claros, un plan de acción realista, un cronograma acorde a las necesidades de la Organización, y un mecanismo de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Para implementar estas actividades, se debe destinar recurso monetario como soporte de las actividades de planeación, y recurso de tiempo de los involucrados para comprometer reuniones y talleres, además de un seguimiento posterior para el componente de monitoreo y subsiguiente evaluación.

- Las acciones de abogacía para comprometer a la Alta Gerencia y, en general, a todas las instancias de la Organización, deben considerarse como actividades estratégicas primordiales. La “voluntad política” – el compromiso decidido de las instancias tomadoras de decisión - es crucial para conseguir una correcta implementación y sus subsiguientes resultados.

Esta llamada “voluntad” se puede establecer mediante un mecanismo de socialización de las decisiones sobre las actividades estratégicas de comunicación, y una política de participación estrecha sobre los planes y objetivos trazados. Es importante convertir a la Alta Gerencia en un modelo a seguir mediante ejemplos de comportamiento concreto.

- Los estudios de audiencias son herramientas útiles para levantar líneas de base y diagnósticos acertados, al arranque de una planeación

estratégica. Estos estudios deben ser incluyentes, amplios, claros, y su formulación debe ser lo suficientemente flexibles como para que aseguren su aplicabilidad absoluta.

Para asegurar la disponibilidad de las herramientas de diagnóstico, es necesario establecer un mecanismo de evaluación continuo, para determinar los escenarios cambiantes a los que la Organización se enfrenta, con el fin de calificar aquellas herramientas según su pertinencia y adaptabilidad, para utilizar las que respondan a las necesidades específicas y reemplazar o adaptar las que así lo requieran.

- El posicionamiento debe convertirse en un medio y no un fin para la Organización. Es recomendable que la visión estratégica de cualquier plan dentro de ella considere que, mediante un posicionamiento positivo, el trabajo de UNFPA ampliará su campo de acción y multiplicará su impacto.

Una adecuada información sobre las experiencias positivas y buenas prácticas ejemplo que se puedan recabar de otras situaciones similares, en oficinas de iguales características o en la misma Sede, puede permitir la demostración y la aceptación de esta afirmación al interno de la Organización.

- El diálogo constante entre los diversos actores que conforman la Organización, especialmente cuando se produce entre las instancias locales, regionales y globales, es una práctica enriquecedora para el direccionamiento estratégico de la misma. Debe convertirse en una práctica recurrente y una necesidad corporativa constante.

Se deben construir espacios de diálogo, intercambio de experiencias y gestión del conocimiento, al interno y externo de la Organización. Estos espacios pueden ser foros, talleres, reuniones formales e informales, e



incluso otro tipo de herramientas electrónicas que permitan la colaboración en línea.

Finalmente, es recomendable considerar la aplicación inmediata de los hallazgos y sugerencias planteadas en este trabajo de investigación. Ello permitirá obtener resultados a nivel comunicacional, estratégico y programático en el corto y mediano plazo, lo que asegurará en buena medida la sustentabilidad del Programa País del Fondo de Población de las Naciones Unidas en Ecuador.

## REFERENCIAS

1. Bolman, G.; Deal, T. (1995): Organización y Liderazgo, El arte de la decisión. Ed. Addison- Wesley Iberoamericana.
2. Bosovsky, G. (2010). Auditoría Global de Imagen. En Máster DirCom. UDLA
3. Breth, R. (1975): Las Comunicaciones en la Dirección de la Empresa. Ed. Fondo Educativo Interamericano. Madrid, España.
4. Brow W.; Moberg D. (1995): Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. Editorial Limusa.
5. Brunet, L. (1999): El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. Ciudad de México, México.
6. Cáceres, J.J. (2006): Conceptos Básicos de Estadística para Ciencias Sociales. Delta Publicaciones.
7. Caldevilla Domínguez, D (2010): La cara interna de la comunicación en la empresa. Visión Libros. Madrid, España.
8. Cossio De Vivanco, J. (1988): La Cultura Organizacional. Editorial SISFISA. Lima, Perú.
9. Costa, J. (2004): DirCom On-line. El Máster de Dirección de Comunicación a distancia. Grupo Editorial Design. La Paz, Bolivia.
10. Costa, J. (2011): El ADN del DirCom, Costa Punto Com Editor. Madrid, España.
11. Enrique, A. (2008): La Planificación de la Comunicación Empresarial. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.
12. Fernández Collado, C.; Arrieta L. (1991): Hacia una comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. Madrid, España.
13. Geert Hofstede (2012): Organisational Culture. URL: <http://www.geert-hofstede.com>. Consultado en 04/04/2012
14. Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. (1987): Organizaciones: conducta, estructura, proceso. Editorial Interamericana. México.
15. Great Place to Work (2012): Encuesta de Clima. URL: <http://www.greatplacetowork.com.ec/> Consultado en 05/10/2010

16. Manucci, M. (2005): Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo. CIESPAL. Quito, Ecuador.
17. Naciones Unidas: Objetivos de Desarrollo del Milenio. En <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/maternal.shtml> consultado en 06/08/2012
18. Ritter, M. (2011): El Valor del Capital Reputacional. E-book. Consultado en 06/06/2012
19. Ritter, M. (2011): Investigación Estratégica y Auditoría de Imagen Global. E-book. Consultado en 08/06/2012
20. Robbins, A. (1997): Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
21. Sánchez García, R. (2009): Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario. Madrid, España.
22. Sánchez Herrera, J.; Pintado, Teresa. (1998): Imagen Corporativa, ESIC Editorial. Madrid, España.
23. Smith, P.; Peterson, M. (1990): Liderazgo, organizaciones y Cultura. Ediciones Pirámide. España.
24. UNFPA (2012): UNFPA in the News. URL: <http://inthenews.unfpa.org/?cat=88> consultada en 02/08/2012
25. United Nations (1994): International Conference on Population and Development URL: <http://www.un.org/popin/icpd/conference/offspa/sconf13.html> consultado en 04/06/2012
26. United Nations Development Group (2012): OneUN. URL: <http://www.undg.org/?P=7> Consultado en 04/05/2012
27. United Nations' Millenium Development Goals (2000), URL: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/index.shtml> consultado en 20/09/2012
28. Van Riel, C. (1997): Comunicación Corporativa. Editorial Prentice Hall. México.
29. Villafañe, J.(1996): "Imagen corporativa y management". Revista TELOS # 46 (comunicación empresarial).
30. Wesley K.N.; Yukl G.A. (1990): Conducta organizacional y psicología del Personal. Ed. Continental S.A.

# ANEXOS

## **ANEXO I**

### **Encuesta de Evaluación de Cultura Organizacional e Ideología Política (interna)**

**1. En esta organización se considera que un buen supervisor es:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Firme, decidido, pero justo. Es protector generoso y considerado con los colaboradores que le muestran dedicación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Correcto e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus colaboradores lo que les es requerido por la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Igualitario en el trato con sus colaboradores. Capaz de ser influenciado en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Preocupado y sensible a las necesidades y modos de pensar de los colaboradores. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. En esta organización se considera que un buen colaborador es una persona:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Cumplidor. Trabaja fuerte y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Responsable y confiable. Se enfrenta solo con los problemas y responsabilidades de su tarea; evita actuar de manera que cause problemas al superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- c) Motivado como para dar lo mejor de sí mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierto a aceptar las ideas de los otros si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.
- d) Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesto a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.

**3. En esta organización se considera que un buen colaborador es aquel que da prioridad a:**

- |  | <b>Cultura<br/>Real</b>  | <b>Cultura<br/>Ideal</b> |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a) Los requerimientos personales del supervisor.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) La realización de la tarea, de acuerdo a las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) La necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**4. Las personas que lo hacen bien en esta organización son:**

- |  | <b>Cultura<br/>Real</b>  | <b>Cultura<br/>Ideal</b> |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a) Astutos y competitivos, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad hacia la organización.
- c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.
- d) Efectivos y hábiles en las relaciones personales. Preocupados por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.

**5. Esta organización trata al personal:**

- |  | <b>Cultura<br/>Real</b>  | <b>Cultura<br/>Ideal</b> |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía. <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades. <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Como un integrante de un equipo de trabajo que aporta sus capacidades al logro del objetivo común. <input type="checkbox"/>                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6. En esta organización, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:**

- |  | <b>Cultura<br/>Real</b>  | <b>Cultura<br/>Ideal</b> |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a) El ejercicio del poder personal de los mandos. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones. <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



- b) El ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de Reglas.
- c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación a través de obtener un compromiso personal al logro de objetivos.
- d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo. relacionadas con la tarea.

**7. En esta organización se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, si:**

- |   | <b>Cultura<br/>Real</b>  | <b>Cultura<br/>Ideal</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a) Tiene más autoridad y poder dentro de la organización.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Es muy aceptado como persona. Los demás lo sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**8. La asignación de tareas en esta organización se hace de acuerdo a:**

- |   | <b>Cultura<br/>Real</b>  | <b>Cultura<br/>Ideal</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Deseos y gustos personales, de los miembros de la organización.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9. En esta organización el trabajo se efectúa con cierta efectividad debido a que las personas:**

- |   | <b>Cultura<br/>Real</b>  | <b>Cultura<br/>Ideal</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a) Esperan obtener una recompensa, sienten temor a represiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la organización.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación a través de obtener un compromiso personal al logro de objetivos.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. En esta organización la gente trabaja junta cuando:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Cuando la coordinación y el intercambio están especificados por la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Ello es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. En esta organización la competencia entre las personas se da generalmente para:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Ganar poder y ventajas personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Ganar una posición de mayor estatus y prestigio dentro de la estructura formal de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) En función de necesidades personales de cada uno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. En esta organización los conflictos están:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Suprimidos en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores responsables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Las decisiones de esta organización son tomadas por:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Las personas que tienen más autoridad y poder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Por las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. En esta organización el control y las comunicaciones se consideran adecuados cuando:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Las órdenes fluyen de arriba abajo, como en una pirámide. El que está más alto de la pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de una cadena de mando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Las órdenes directivas fluyen de arriba abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la organización. La autoridad y responsabilidades de un cargo está limitada a sus colaboradores inmediatos. El intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Una función de jefatura coordinadora establece prioridades y niveles de recursos basados en la información que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos a realizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con las relaciones establecidas voluntariamente. Una función de jefatura coordinadora puede establecer los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la organización. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Se responde al entorno como si este fuera:**

	<b>Cultura Real</b>	<b>Cultura Ideal</b>
a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Un complejo imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado por la organización, como medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Anexo II**

### **Encuesta de Clima Laboral y Evaluación de Experiencia de “RETREAT”**

## Encuesta de clima laboral

El Fondo de Población de las Naciones Unidas - Ecuador, como organización preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus colaboradores, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceríamos invertir un minuto de su tiempo en contestar esta encuesta.

**IMPORTANTE:** Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.

1. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

- Muy confortable
- Confortable
- Soportable
- Incómodo
- Muy incómodo

2. Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:

- Permanentemente excesiva
- Excesiva
- Adecuada
- Baja
- Permanentemente baja

3. ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe para llevar a cabo su trabajo?

- Excesiva
- Abundante



- Adecuada
- Limitada
- Insuficiente

4. ¿Considera usted que comprende los objetivos del departamento en que trabaja?

- Sí
- No
- No lo sé

5. ¿Está usted de acuerdo en la manera cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

- Muy de acuerdo
- Generalmente de acuerdo
- Sólo a veces
- Generalmente en desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Prefiero no contestar

6. Su persona responsable o supervisor, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Pocas veces
- Nunca
- Prefiero no contestar

7. En general, ¿está usted de acuerdo en la manera cómo el Representante gestiona la oficina de país?

- Mucho
- Regular
- Poco
- No lo sé

8. ¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- No lo sé

9. ¿Cómo valora a UNFPA Ecuador como un lugar para trabajar?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Prefiero no contestar

10. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en UNFPA Ecuador?

- Muy alto
- Alto
- Regular
- Bajo
- Muy bajo

11. ¿Qué componente de su labor y su remuneración considera que podría ser mejorado? Marque varias opciones de ser necesario.

- Sitio de trabajo
- Herramientas (PC's, teléfonos, equipos en general)
- Remuneración (sueldo, honorarios, beneficios)
- Oportunidades de capacitación
- Carga de trabajo
- Ambiente interno (comunicación e interacción entre colaboradores)

12. ¿Cómo describiría la experiencia del retiro - taller realizado en Baños en marzo de este año?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- No lo sé

13. Para una futura experiencia de taller – retiro, ¿qué factor considera Ud. se debería cambiar o mejorar? Marque varias opciones de ser necesario.

- Lugar
- Mayor duración
- Menor duración
- Facilitador o conductor del taller
- Otro (especifique) \_\_\_\_\_

14. Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante.

---

---

---

---

Muchas gracias por tomar parte en esta encuesta.

## **Anexo III**

### **Guía de Entrevista a Profundidad – Evaluación de Estrategias de Comunicación**

## **Diagnóstico para construcción de Plan Estratégico de Comunicación**

Área temática: Comunicación interna, Cultura corporativa, Comunicación externa y difusión de imagen, Comunicación externa y difusión de información, Abogacía e Incidencia.

Guía de cuestionario para grupo focal.

Grupo número: \_\_\_\_\_

### 1. Abogacía e Incidencia.

- a. Construcción de definición del término “abogacía”.
- b. Nominación de dos herramientas indispensables para llevar a cabo un proceso de incidencia en procesos de alto nivel (p. ej. construcción de política pública, inclusión de temáticas en agendas legislativas)
- c. Evaluación de procesos de abogacía recientes (citar uno, evaluarlo)

### 2. Comunicación externa y difusión de información.

- a. Nominación de dos áreas donde la organización tiene experticia para convertirse en proveedor preferido de información pública.
- b. Evaluación sobre el nivel de impacto alcanzado en la opinión pública.
- c. Nominación de errores comunes en las relaciones con los medios de información. Sugerencia de acciones pertinentes.

3. Comunicación externa y difusión de imagen.

a. Evaluación de imagen/marca/ logo. Percepción de dos públicos distintos.

b. Evaluación de reputación corporativa externa.

4. Cultura corporativa.

a. Evaluación de presencia de cultura corporativa. De existir, definir  
proveniencia.

5. Comunicación interna.

a. Evaluación de existencia de canales. Evaluación de efectividad.

b. Nominación de dos métodos o actividades de comunicación interna.  
Nominación de su objetivo. Evaluación de efectividad.

## **Anexo IV**

### **Guía de Grupo Focal – Evaluación de Estrategias de Comunicación**



## **Diagnóstico para construcción de Plan Estratégico de Comunicación**

Área temática: Comunicación interna, Cultura corporativa, Comunicación externa y difusión de imagen, Comunicación externa y difusión de información, Abogacía e Incidencia.

Guía de cuestionario para grupo focal.

Grupo número: \_\_\_\_\_

### 1. Abogacía e Incidencia.

- a. Construcción de definición del término “abogacía”.
- b. Nominación de dos herramientas indispensables para llevar a cabo un proceso de incidencia en procesos de alto nivel (p. ej. construcción de política pública, inclusión de temáticas en agendas legislativas)
- c. Evaluación de procesos de abogacía recientes (citar uno, evaluarlo)

### 2. Comunicación externa y difusión de información.

- a. Nominación de dos áreas donde la organización tiene experticia para convertirse en proveedor preferido de información pública.
- b. Evaluación sobre el nivel de impacto alcanzado en la opinión pública.
- c. Nominación de errores comunes en las relaciones con los medios de información. Sugerencia de acciones pertinentes.

3. Comunicación externa y difusión de imagen.

a. Evaluación de imagen/marca/ logo. Percepción de dos públicos distintos.

b. Evaluación de reputación corporativa externa.

4. Cultura corporativa.

a. Evaluación de presencia de cultura corporativa. De existir, definir  
proveniencia.

5. Comunicación interna.

a. Evaluación de existencia de canales. Evaluación de efectividad.

b. Nominación de dos métodos o actividades de comunicación interna.  
Nominación de su objetivo. Evaluación de efectividad.

## **Anexo V**

### **Captura de Pantalla de Herramienta de Análisis de Opinión Pública**

The excerpts below are from media stories. UNFPA is not responsible for the accuracy or content of independent media reports displayed for reference purposes only. The Fund does not necessarily endorse or approve of the views expressed.

[Subscribe via RSS](#)
[HOME](#)
[ABOUT](#)
[ARCHIVE](#)
[RSS FEEDS](#)

**9**

SEP/12

Off

## PARAGUAY: Journalists to be Informed about Census

*PPN* reported on September 9 that UNFPA organized a meeting with journalists in the city of Encarnación to share details on the National Census of Population and Housing to be held in October. This tour, which will take place in various cities of Paraguay, is part of the technical support provided to the Department of Statistics, Surveys and Censuses. Read in Spanish: [PPN](#).

 Filed under: [Latin America & the Caribbean](#), [Paraguay](#)
[Comments Off](#)
**8**

SEP/12

Off

## BELARUS: 'Hot Line' for Effective Help

*Religia.by* on 8 September reported on the toll-free hot line for domestic violence survivors opened by the International Public Organisation "Gender Perspectives" within the project "Improving national capacity to counteract domestic violence in Belarus" coordinated by UNFPA on behalf of the UN system. The article provides information on the profile of the consultants, working hours and other operational aspects of the hot line functioning. Read in Russian: [Religia.by](#)

 Filed under: [Belarus](#), [Eastern Europe & Central Asia](#)
[Comments Off](#)
**7**

SEP/12

Off

## BOSNIA & HERZEGOVINA: Women Victims Supported

*Balkan Insight* on 7 September reported on the conference, organized by UNFPA, to address wartime sexual gender-based violence. UNFPA's Director for Bosnia, Nuzhat Eshan, said she hoped that the exchange of experiences between countries in the region would lead to agreement on "the best solutions for the dignity and human rights of the victims." Read in English: [Balkan Insight](#)

 Filed under: [Bosnia & Herzegovina](#), [Eastern Europe & Central Asia](#)
[Comments Off](#)
**7**

SEP/12

Off

## GUATEMALA: Youth in the Development Path

*Nuestro Diario* reported on 7 September on the youth potential for development, based on the National Human Development Report. Leonor Calderón, Guatemala UNFPA Representative declared that young people support their communities, leave behind indifference and have the conviction that we all have a social responsibility.

 Filed under: [Guatemala](#), [Latin America & the Caribbean](#)
[Comments Off](#)
**6**

SEP/12

Off

## OCCUPIED PALESTINIAN TERRITORY: First MDG-F Seminar Targeting High Level Journalists

*Al-Quds* on 6 September reported on the workshop entitled "Millennium Development Goals in oPt" that was held in cooperation between the Ministry of Women' Affairs and UNFPA, under the MDG-F. The workshop targeted influential media pioneers.

In their speeches, H.E. Ms. Rabiha Diab, Minister of Women's Affairs, Ms. Barbara Piazza-Georgi, UNFPA Representative, Mr. Mahmoud Ataya, Ministry of Planning and Administrative Development, and Mr. Ameen Asi, Ministry of Women's Affairs, underlined the importance of a Palestinian's society free from violence and empowerment of women. "We, Palestinians, still have a long way in achieving the MDG goals. We want our society to enjoy gender equality,

Calendar

SEPTEMBER 2012

M	T	W	T	F	S	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

[« Aug](#)

By Week

[September 24, 2012–September 30, 2012](#) (3)

[September 17, 2012–September 23, 2012](#) (20)

[September 10, 2012–September 16, 2012](#) (17)

[September 3, 2012–September 9, 2012](#) (19)

By Month

[September 2012](#) (62)

[August 2012](#) (111)

[July 2012](#) (114)

[June 2012](#) (78)

[May 2012](#) (2)

[March 2012](#) (1)

[February 2012](#) (2)

[December 2011](#) (108)

[November 2011](#) (150)

[October 2011](#) (147)

[September 2011](#) (130)

[August 2011](#) (126)

[July 2011](#) (176)

[June 2011](#) (146)

[May 2011](#) (143)

[April 2011](#) (125)

[March 2011](#) (145)

[February 2011](#) (123)

[January 2011](#) (113)

[December 2010](#) (156)

[November 2010](#) (161)

[October 2010](#) (154)

[September 2010](#) (141)

## **Anexo VI**

### **Plan de Implementación del Componente Propuesto**

Acciones						
	Públicos	Objetivos	Actividades sugeridas	Presupuestos	Frecuencia	Evaluación
Procesos de capacitación	Internos – Externos	Difundir nuevos lineamientos de comunicación. Difundir narrativa maestra y líneas de acción	Talleres participativos.	\$1.200	1 trimestral	# de talleres realizados
			Reuniones formales	\$ 800	1 semestral	# de asistentes
			Grupos focales	\$ 500	1 bimensual	# de grupos focales realizados
Socialización de las decisiones y procesos	Internos	Involucrar a todo el personal en la gestión de gerencia	Gerencia de puertas abiertas.	-	-	Proceso instaurado completamente
			Taller de procesos y “accountability”	\$ 800	1 anual	# de talleres
Actividades de involucramiento	Internos	Campañas y actividades de trabajo en equipo. “Team building” – “coaching”	Retiro anual de todo el equipo	\$ 6.000	1 anual	Taller retiro arroja resultados positivos en evaluación
			Desayuno de evaluación y seguimiento del proceso	\$ 800	1 anual	Desayuno arroja resultados positivos en evaluación
Campañas	Internos – Externos	Campañas de información y difusión de las líneas de trabajo del mandato de la Organización	Campaña metodología BTL para difusión de materiales sobre labor y materiales institucionales de imagen	\$8.000	1 semestral	Campaña lanzada exitosamente
Talleres informativos	Externos	Información y sensibilización sobre la Organización y su quehacer	Talleres participativos con diversos públicos estratégicos	\$ 1.200	1 trimestral	# de talleres realizados
Presupuesto Total				\$37.800		

Acciones	Cronograma					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>Procesos de capacitación</b>						
<b>Socialización de las decisiones y procesos</b>						
<b>Actividades de involucramiento</b>						
<b>Campañas</b>						
<b>Talleres informativos</b>						

## **Anexo VII**

### **Organigrama del Fondo de Población de las Naciones Unidas en Ecuador**



# UNFPA Ecuador 2011 - 2014

