



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

Universidad de la República  
Facultad de Información y Comunicación  
Licenciatura en Comunicación-Trabajo Final de Grado

Construcción de una estrategia de comunicación para que los diferentes productos y servicios de la ACJ de Montevideo-Uruguay logren ser reconocidos y estén familiarizados dentro de los públicos de la organización

Tutoreada: Viera, Yanina C.I.: 4.743.874-1

Tutora: Prof. Adj. Marrero, Cecilia

Cotutora: Prof. Asist. Brusa, Jimena





Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

## Índice

Resumen .....	6
Agradecimientos.....	7
Introducción .....	9
Antecedentes .....	11
Proyecto de Trabajo de Grado en Comunicación Organizacional.....	12
Problemas y necesidades comunicacionales identificadas .....	13
Presentación del problema acordado con la organización .....	15
Dimensiones del problema .....	17
Identificación de públicos involucrados .....	18
Marco teórico .....	22
La organización y sus públicos.....	22
Comunicación interna e identidad organizacional.....	22
Comunicación externa e imagen organizacional .....	24
Reconocimiento y familiaridad de marca .....	26
Las organizaciones y las tecnologías de la información y la comunicación .....	28
Marco metodológico .....	29
Revisión bibliográfica.....	31
Etapa 1: diagnóstico.....	32
Análisis documental .....	33
Entrevistas .....	33
Observación.....	34
Análisis de las cinco esferas de Oviedo .....	35
Etapa 2: planificación .....	36
Matriz de marco lógico .....	36
Etapa 3: implementación .....	37
Sondeo de opinión.....	37
Análisis de reconocimiento y familiaridad .....	37
Análisis de contenido web .....	39
Taller de capacitación .....	39
Etapa 4: evaluación.....	40
Proyecto de intervención.....	41
Resumen ejecutivo.....	41

Objetivo general y objetivos específicos .....	43
Matriz de marco lógico .....	43
Cronograma de implementación.....	47
Implementación de los productos comunicacionales .....	48
Producto 1 .....	48
Actividad 1.1. ....	49
Actividad 1.2. ....	50
Producto 2 .....	59
Actividad 2.1. ....	59
Actividad 2.2. ....	62
Identidad visual corporativa.....	62
Comportamiento organizacional .....	63
Comunicación .....	63
Conclusiones y trabajo a futuro.....	64
Conclusiones.....	64
Trabajo a futuro .....	66
Referencias bibliográficas .....	68
Anexos.....	70

## Índice de figuras

Figura 1. Áreas y Actores de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo.....	19
Figura 2. Mapa de públicos de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo. ....	20

## Índice de tablas

Tabla 1. ACJ de Montevideo: matriz de marco lógico .....	44
Tabla 2. ACJ de Montevideo: cronograma de implementación de actividades.....	47
Tabla 3. Indicadores para el análisis de la identidad corporativa en la web de la ACJ de Montevideo .....	60

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Edad .....	50
Gráfico 2. Género .....	51
Gráfico 3. ¿Cómo conociste a la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo?.....	51
Gráfico 4. ¿Con cuál de los siguientes símbolos asocias a la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo?.....	52
Gráfico 5. ¿A qué rubro crees que se dedica la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo? .....	53
Gráfico 6. ¿Recuerdas haber pasado por alguna de sus sedes? .....	53
Gráfico 7. ¿Por cuál sede has pasado? .....	54
Gráfico 8. ¿Has participado en algunas de las actividades que ejecuta la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo? .....	54
Gráfico 9. ¿En cuál actividad has participado? .....	55
Gráfico 10. Al ingresar al sitio web, ¿Cuál fue la primera palabra que pasó por tu mente?.....	55
Gráfico 11. ¿Puedes describir brevemente a qué se dedica la organización? .....	56
Gráfico 12. ¿Es fácil encontrar información específica en la web de la Asociación Cristiana de Jóvenes? .....	57
Gráfico 13. ¿Qué te transmite la organización? .....	57

## Resumen

El presente trabajo se adentra en la ACJ de Montevideo mediante un proyecto de intervención. Hace un análisis holístico de su realidad, y define el objetivo que lo motiva: la construcción de una estrategia de comunicación para que los diferentes productos y servicios de la ACJ de Montevideo-Uruguay logren ser reconocidos y estén familiarizados dentro de los públicos de la organización.

Para ello, se utiliza la metodología de intervención social. Esta, permite identificar las necesidades de la organización y llevar adelante de forma estructurada acciones dentro de la organización para mejorar su realidad. Se hace un recorrido por diferentes autores que tratan las organizaciones y sus atributos, así como un recorrido por las diferentes técnicas y herramientas metodológicas llevadas a cabo durante el proyecto de intervención.

Se diseña un plan estratégico de comunicación, que se propicia por una matriz de marco lógico. Dicho plan contiene objetivos estratégicos y actividades tácticas, lo que permite establecer un horizonte con acciones a corto, mediano y largo plazo. Se genera un cuestionario para relevar y analizar la imagen organizacional de la ACJ de Montevideo. Por último, adapta y aplica una tabla para el análisis del contenido de la página de inicio del sitio web de la organización antes mencionada.

*Palabras clave:* ACJ de Montevideo, comunicación, identidad, imagen, plan estratégico de comunicación, proyecto de intervención.

## Agradecimientos

Huyendo de los números tan fáciles y fríos a la vez, en julio de 2018 me inscribí a la Facultad de Información y Comunicación (FIC) y en agosto comencé una aventura que espero no olvidar.

Mi permanencia en la FIC se la agradezco a Santiago Cardozo González, docente de Lengua 1 en el turno de la noche. Era mi primer y segundo semestre al mismo tiempo, el 405 prepandemia explotaba y ahí estaba él con una anécdota pronta para ser contada, y no solo eso, sino que para extrapolar una situación desestructurada que sucede cuando un vendedor sube a un ómnibus con la teoría de un libro de gramática.

Un sábado 15 de agosto de 2020 comenzaba la unidad curricular que cambiaría mi vida y definiría mi vocación: Diseño de Proyectos en Organizaciones, planificada e implementada por el gran líder Diego Tarallo Lorenzo y Losada, *design thinking*, *agile*, *mvp*, *spin-off*, son algunas de las semillas que recogí y el inolvidable «*vamos project managers*». Tres meses después de esa UC, y de varias horas en plataformas de aprendizaje online, comencé a trabajar como project manager. Hoy tengo la suerte de disfrutar de mi trabajo. Agradezco haberme cruzado con Diego, su energía los sábados por la mañana y sus ganas de transmitir experiencias y conocimientos lo hacen inigualable.

Un especial agradecimiento a Cecilia Marrero por haberme apoyado y guiado en el presente Trabajo de Grado. Muchísimas gracias a Mercedes Altuna y Fernando González por aceptar ser parte del tribunal evaluador.

Un millón de gracias a todas aquellas compañeras y compañeros con los que compartí instancias académicas, al Centro de Estudiantes de Información y Comunicación, por escucharme y aceptarme como miembro. A todos los docentes que contribuyeron con mi formación y a los funcionarios de la FIC por su buena predisposición en todo momento.

Gracias a Sofía Hermida, una amiga de hierro que supo estar en momentos claves de mi vida, un pilar con el que siento que puedo contar siempre.

*Por último, me agradezco por haber llegado hasta acá y tener ganas de ir a por más.*

***Deíxis.***



## Introducción

El presente Trabajo de Grado aborda la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo, o por su sigla *ACJ*, (en carácter de organización que comunica) en su contexto y se enfoca específicamente en la identidad y la imagen organizacional, dos intangibles que están siempre entrelazados en el marco de una organización. La primera corresponde a todos aquellos atributos constitutivos con los que la organización se identifica. La segunda son los conceptos que se forman en la mente de los públicos, basados en los mensajes que emite la organización (Capriotti, 2009).

Este abordaje es el resultado de un proyecto de intervención que comenzó en mayo de 2021, a través de una práctica preprofesional de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República (Uruguay), específicamente dentro del Seminario Taller Trabajo de Grado en Comunicación Organizacional. El mismo, implicó el adentramiento a la organización, con el objetivo de develar sus procesos de comunicación, tanto internos como externos, organización estructural, flujos de información, identidad organizacional, entre otros. Los resultados se plasmaron en un diagnóstico comunicacional de la organización, que brindó una visión más precisa de la ACJ de Montevideo y permitió realizar recomendaciones para la mejora de la comunicación, tanto a nivel interno como externo.

La ACJ es una organización sin fines de lucro con más de 100 años de presencia en Uruguay. Desde sus inicios ha creado y mantenido espacios de integración y pluralismo (Asociación Cristiana de Jóvenes, 2009). Actualmente, la ACJ se divide en cinco unidades: Unidad Centro, Unidad Portones, Campamento Artigas, Escuela ACJ y Área de Desarrollo Humano (ADHU), (Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo, 2021). De las unidades, deriva una variada oferta de servicios y productos. Esto último hace difícil la tarea de síntesis y transmisión de su ser como organización. Es por ello que la tónica del diagnóstico fue la dificultad que la organización posee

para sintetizar y transmitir su identidad a sus diferentes públicos. Esa dificultad deviene en diversas imágenes organizacionales, muchas de ellas distantes o fragmentadas, que distorsionan la percepción de la organización e imposibilitan que sea vista como lo que realmente es.

La primera etapa de la intervención dejó como insumo varias recomendaciones para la mejora de la comunicación con sus públicos internos y externos. De las recomendaciones exhibidas se estudió especialmente la posibilidad de presentar un plan estratégico de comunicación con el objetivo de solidificar la identidad de la organización y luego transmitirla a sus diferentes públicos.

Motivado por lo antes descrito y tras lo acordado con la organización, este trabajo final de grado se propone desarrollar un plan estratégico de comunicación capaz de capturar su esencia y darla a conocer a sus públicos. Por lo tanto, se plantea como **objetivo general** del presente trabajo la **construcción de una estrategia de comunicación para que los diferentes productos y servicios de la ACJ de Montevideo logren ser reconocidos y estén familiarizados dentro de los públicos de la organización**. Asimismo, se definieron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Crear una planificación para la implementación de la estrategia de comunicación, utilizando una matriz de marco lógico.
2. Analizar la imagen organizacional actual de la ACJ de Montevideo.
3. Analizar el contenido actual del sitio web de la ACJ de Montevideo.

El resto de este documento se estructura de la forma que se describe a continuación. El primer capítulo, *Antecedentes*, hace un recorrido por el proyecto trabajo de grado en comunicación organizacional, por los problemas y necesidades identificadas. En él, se hace una presentación del problema acordado con la organización, se describen las dimensiones de este y se hace una identificación de públicos involucrados. El segundo capítulo contiene el marco teórico en el que se revisan todos los conceptos asociados al problema. El tercer capítulo hace un recorrido exhaustivo por toda la metodología aplicada en el presente trabajo. El cuarto capítulo se llama *Proyecto de intervención*, está compuesto por un resumen ejecutivo, en el que se hace un breve

resumen del proyecto de intervención llevado a cabo en la ACJ de Montevideo, se diseña la matriz de marco lógico, se define un cronograma de implementación, y se desarrollan los productos y actividades planteadas para el logro de los objetivos específicos. El quinto capítulo contiene las conclusiones y una sección de trabajo a futuro.

## **Antecedentes**

La ACJ es una organización sin fines de lucro que se fundó en 1909. Desde ese entonces ha creado y mantenido espacios de integración y pluralismo (Asociación Cristiana de Jóvenes, 2009). Sin embargo, el crecimiento de la organización en diferentes ámbitos, tales como, en la educación o en los servicios sociales, ha transformado su ser, es decir, su identidad organizacional.

Con base en lo antes dicho, surge la siguiente pregunta: ¿quién es la Asociación Cristiana de Jóvenes en Montevideo?, una pregunta del ser sobre una organización que, para las personas que residen en el Barrio Cordón de Montevideo, tiene varias respuestas. Es una universidad y tiene un club deportivo o es un club deportivo que tiene una universidad, dichas respuestas dejan de lado la existencia de otros servicios, tales como la escuela, el campamento o el área de desarrollo humano. Las informaciones que la organización emite, a veces, suelen ser confusas y contribuyen más aún a esa falta de definición del ser en la mente de los públicos.

A pesar de la dificultad que presenta la organización a la hora de transmitir su ser de forma integral, su presencia en los diferentes públicos es llamativa y sin dudas un reto comunicacional. Es por ello que este trabajo de grado es una oportunidad para dilucidar su esencia y cristalizarla con acciones sostenidas en el transcurso del tiempo.

## **Proyecto de Trabajo de Grado en Comunicación Organizacional**

El presente trabajo tiene como antecedente principal el Proyecto de Trabajo de Grado en Comunicación Organizacional, elaborado en el periodo octubre-diciembre de 2021, titulado *Construcción de una estrategia digital con el propósito de ampliar la imagen organizacional de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo, Uruguay*, de autoría propia.

Este conjugó dos diagnósticos de comunicación, uno orientado hacia el ámbito interno de la organización, titulado «Asociación Cristiana de Jóvenes Diagnóstico de comunicación: la organización desde una mirada interna» (elaborado por los estudiantes Ma. Belén Camarano, Ricardo Da Rosa, Victoria Suárez y Yanina Viera). El segundo, con foco en la comunicación externa de la organización: «Diagnóstico de comunicación externa: Asociación Cristiana de Jóvenes» (realizado por Marcel Dourteau, Cecilia López, Ximena Polanco y Oscar Silva).

Ambos abordajes se realizaron en el marco de una práctica preprofesional de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República (Uruguay), específicamente dentro del Seminario Taller Trabajo de Grado en Comunicación Organizacional, que comenzó en mayo de 2021 y culminó en septiembre del mismo año. Estos implicaron el adentramiento en la organización, con el objetivo de develar sus procesos internos de comunicación, organización estructural, interacción con sus públicos, entre otros.

Dentro del Proyecto de Trabajo de Grado en Comunicación Organizacional se describe a la organización, se hace un relevamiento de la organización en su contexto, se plasman los desafíos que se le presentaron durante la pandemia por COVID-19, y se identifican los públicos internos y externos de la ACJ de Montevideo. Los resultados permitieron obtener una visión más específica de la organización, lo que fue imprescindible para la realización de recomendaciones comunicacionales, que apuntan a la mejora de las relaciones de la organización con sus públicos, tanto a nivel interno como externo. Luego, se trazaron los problemas y necesidades de

comunicación, el problema acordado con la organización, las dimensiones en las que se enmarca el problema acordado y los públicos involucrados. Dicho documento se encuentra adjunto en los anexos del presente trabajo.

En resumen, del análisis de ambos diagnósticos se proyectó trabajar sobre un plan estratégico de comunicación que plasmara acciones a corto y mediano plazo para contribuir en la solidificación de la identidad organizacional de la ACJ de Montevideo y en la transmisión de esta en los diferentes públicos de la organización, para luego poder incidir en su imagen y que sea asociada a valores, productos y servicios adicionales a su producto estrella: sus centros deportivos.

## **Problemas y necesidades comunicacionales identificadas**

En las diferentes entrevistas realizadas en el marco de los diagnósticos antes nombrados, los actores internos de la organización mostraron un gran sentido de pertenencia y apropiación de los valores que promueve la ACJ de Montevideo, además de un claro conocimiento de la razón de ser de la organización y consciencia del futuro al que quiere llegar: «cambiar vidas, construir sueños». Sin embargo, cuando se trata de transmitir la esencia de la organización hacia afuera no se obtiene el mismo resultado.

A nivel general, la ACJ de Montevideo entiende que es un problema el *ser conocidos y reconocidos únicamente como un club deportivo*, pese a que posee otros tipos de proyectos (que componen su gran obra social) ya que, desde el ADHU, coordina y ejecuta múltiples programas de modo interinstitucional. Conjugar los distintos desafíos bajo la visión «cambiar vidas, construir sueños» presenta complejidades a trabajar.

La problemática detectada es un tanto más compleja y tiene que ver con el funcionamiento interno entre sus miembros y sus relaciones interpersonales. Estas presentan determinadas brechas

o aspectos que serían más fluidos si se mejora la circulación de la información y las comunicaciones.

El relevamiento realizado permite señalar que, si bien la preocupación de la cúpula de la ACJ de Montevideo se relaciona con la percepción que tiene el público externo de la organización, está muy de acuerdo en que para mejorar ese aspecto es imprescindible corregir desde dentro para mostrar todas las actividades que desarrolla.

Actualmente la organización carece de un plan estratégico de comunicación, es decir, que proyecte en su agenda un objetivo a lograr en un plazo mínimo de tres años que, con acciones tácticas, cada día se acerque más a él. Las publicaciones que se aprecian en sus redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) y en su página web son producto de la demanda diaria, no tienen una dirección definida. Dicho problema es una consecuencia del abordaje de la comunicación desde diferentes espacios y actores.

La organización cuenta con muy poca información sobre sus tan diversos públicos. Para delinear una planificación orientada por una estrategia de comunicación, es imprescindible identificar y definir los públicos y grupos de interés para cada uno de los servicios que ofrece la organización. Este es un insumo clave para pensar acciones, ordenar mensajes, definir canales, jerarquizar acciones, definir metas y objetivos.

Asimismo, existen dos conceptos transversales en toda organización: *identidad e imagen*. La primera es lo constitutivo, el ADN de la organización. Pone el foco en cómo sus miembros se perciben y comprenden la cultura, los valores, la misión y la visión. En tanto, la imagen refiere a la percepción que tienen los públicos de la organización, se construye con mensajes propios y externos, por lo que se sugiere establecer prioridades en el accionar (Capriotti, 2021). En este sentido, a modo de ejemplo, en la ACJ de Montevideo se encuentran mensajes con gran potencial, pero que necesitan ser trabajados estratégicamente como forma de prevenir que susciten inconsistencias para los públicos.

Se destacan los desafíos marcados por el efecto de la pandemia, que focalizan en la necesidad de ampliar la matrícula, mediante la recuperación o por la captación de nuevos socios. Pero esta necesidad (que bien puede ser un objetivo específico dentro del corto, mediano y largo plazo) y las estrategias que se desarrollen para satisfacerla no guardan concordancia con el enunciado declarativo «somos mucho más que un club», un slogan que, pese a que tiene su tiempo, aún forma parte del lenguaje usado por los actores de la organización.

La ausencia de definiciones comunicacionales también se observa en una escasa y desordenada comunicación de los productos que no son parte de la cara indiscutiblemente visible de la ACJ de Montevideo. Como se señaló anteriormente, estos servicios constituyen buena parte del valor propio de la organización. Pensar la globalidad de la comunicación organizacional colabora en la coherencia y es en ese sentido que se sugiere definir su presencia o ausencia en las comunicaciones, así como la planificación en caso de que se los incluya como parte de la comunicación.

La organización acepta las dificultades que presenta la interacción entre sus públicos internos, debido al débil delineamiento de canales de comunicación formales, sin embargo, entiende que su mayor problema es la dificultad al momento de transmitir su identidad a sus públicos externos y de esa manera dar a conocer su variedad de productos y servicios.

## **Presentación del problema acordado con la organización**

Dados los problemas encontrados en la primera etapa del proyecto de intervención y luego presentados en los diferentes diagnósticos de comunicación, la organización se enfrentó a la elección de uno de ellos para profundizar el tratamiento de este y lograr mejoras en el aspecto comunicacional elegido.

La dificultad que presenta la ACJ de Montevideo para transmitir su identidad organizacional y que esta se vea reflejada en la mente de sus públicos externos, es decir, en su imagen organizacional, ha llevado a la organización a no sentirse identificada con los conceptos que existen fuera de ella y cambiarlos representa un reto.

Luego de haber indagado sobre los procesos de comunicación de mensajes hacia el exterior de la organización, se develó que la única planificación existente sobre estos tiene como eje los centros deportivos de la ACJ de Montevideo. La organización manifiesta que los centros deportivos representan un gran porcentaje de sus ingresos económicos, debido a ello, la promoción de dichos centros en medios tradicionales y digitales de comunicación se hace imprescindible. Los ingresos antes nombrados son volcados al sustento de la organización y lo restante se destina a la potenciación de sus otros productos y servicios.

A pesar de que sus centros deportivos son declarados por la ACJ de Montevideo como sus «productos estrella», la organización expone la necesidad de dar a conocer las actividades que ejecuta paralelamente. Actividades que hacen parte de su esencia, tales como las que lleva adelante junto al Campamento Artigas, la Escuela ACJ o el ADHU. Sin embargo, no ha encontrado la fórmula correcta para comunicarlas.

Otra arista del problema es la poca información que posee la ACJ de Montevideo sobre sus públicos externos. No conocer los conceptos que los públicos de la organización tienen de ella es un punto de partida ciego que nubla el horizonte. Así como no saber las características de los públicos que se encuentran en diferentes canales, para poder brindar contenido de interés para estos, impacta negativamente sobre la interacción, el sentido de pertenencia y las ganas que puedan surgir de estar al tanto de las actividades que realiza la ACJ de Montevideo.

La asimetría entre los centros deportivos y las otras actividades se hace evidente cuando se recorren las redes sociales de la organización (Facebook, Twitter e Instagram), y se profundiza



cuando se accede al inicio de la página web. En el ámbito digital, la ACJ de Montevideo marca nuevamente su presencia como club deportivo y sus otras actividades quedan en un segundo plano.

Dado a que en la actualidad la presencia digital es de gran relevancia para la vida de las organizaciones, adaptarse a los cambios, conocer a los diferentes públicos que rodean la organización, entender qué mensajes emitir, por qué canales y cuándo hacerlo, son tácticas que se planifican y que responden a una determinada estrategia. La ACJ de Montevideo ubica en el centro esta problemática y en el presente trabajo final de grado se buscará contribuir con una estrategia de comunicación que logre incidir en la imagen de la organización.

## **Dimensiones del problema**

El problema de comunicación a tratar, acordado con la ACJ, se enmarca en una dimensión ontológica. La ACJ tiene como visión «cambiar vidas, construir sueños», (Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo, 2021), una visión muy amplia que al mismo tiempo resulta ambigua. En unas de las entrevistas uno de los directivos mencionó que la ACJ es lo que las personas del lugar donde se encuentre necesiten que sea, (G. Callejas, comunicación personal, 19 de julio de 2021). Esto último demarca una mutación en el ser de la organización, que depende de las necesidades de las personas que se encuentren en determinado lugar geográfico a lo largo del tiempo. Es por ello que realizar el ejercicio de pensarse a sí misma gana gran relevancia en la vida de organizaciones tan mutantes ontológicamente como la del presente trabajo. Al mismo tiempo, la dimensión ontológica denota una dimensión intrínseca a la organización, en otras palabras, el problema presenta una dimensión de la comunicación interna de la ACJ.

La ACJ presenta el problema de que sus públicos identifican la organización como un club de deportes más dentro del mercado. Sin embargo, tiene particularidades que la distinguen de los

demás clubes deportivos, y que se esfuerza en mostrar, mediante la adición de matices característicos a su imagen en los diferentes públicos de la organización, sin mucho éxito.

En la actualidad, la presencia de una organización en el mundo digital puede llegar a ser determinante. Es por ello que dentro de un plan estratégico de comunicación la esfera digital debe estar muy presente, esta debe tener en cuenta a quién se le va a comunicar, cómo se le va a comunicar y qué se comunicará en cada acción táctica. Los anteriores son tres ejes centrales para definir por la organización previamente a la ejecución de un plan estratégico.

En resumen, el problema de comunicación acordado con la organización gira en torno a una dimensión del ser de la ACJ, se enmarca en una dimensión comunicacional interna y externa, ya que aborda un problema de comunicación de su identidad hacia sus diferentes públicos.

## **Identificación de públicos involucrados**

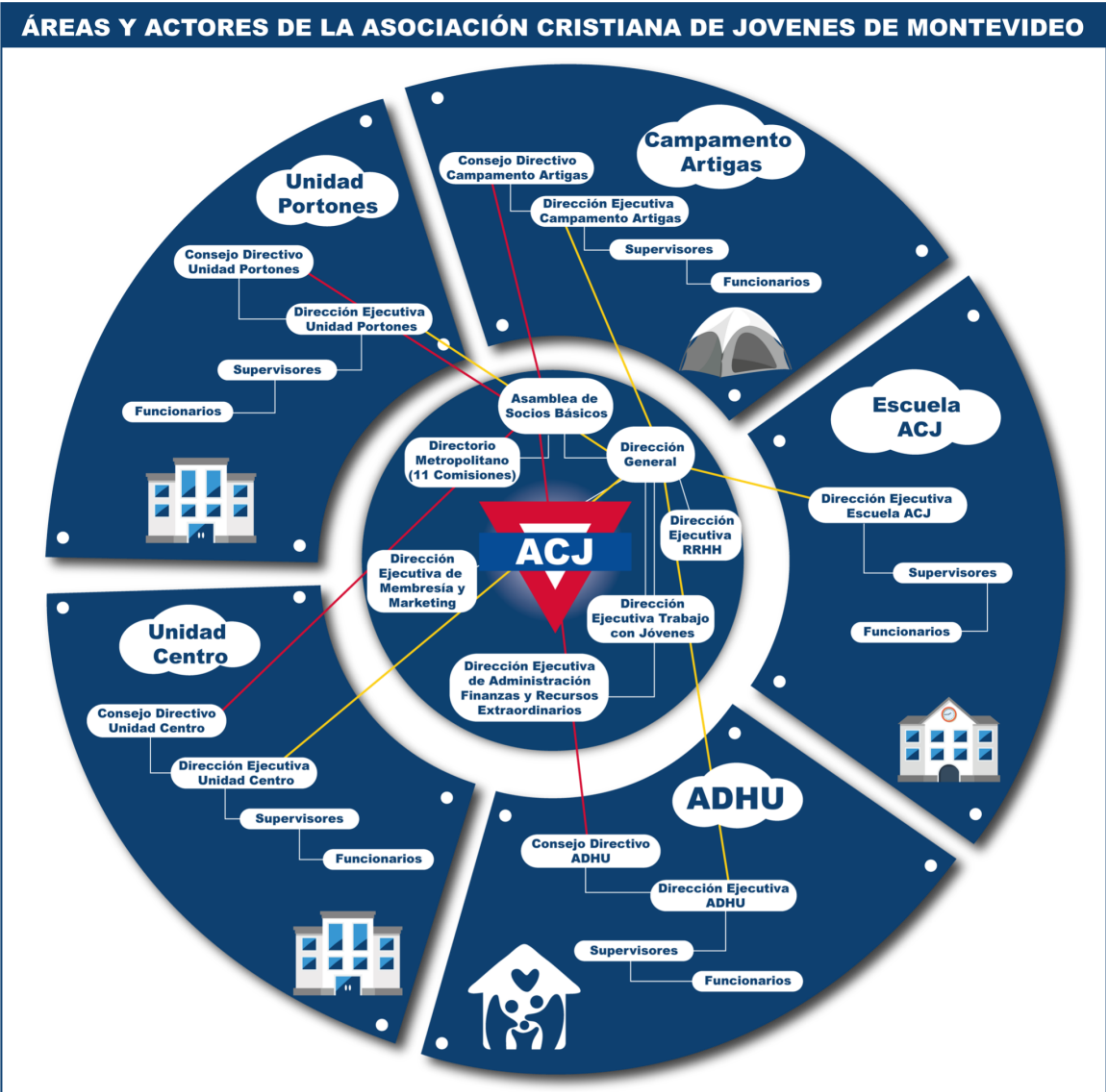
El problema que presenta la ACJ a la hora de comunicar su identidad organizacional involucra a públicos internos y al mismo tiempo incide en una gran variedad de públicos externos que interpretan y producen un significado diferente al que la organización aspira. Es por ello que se identifican públicos tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno el problema involucra a los socios básicos, quienes forman parte de un núcleo central que atraviesan todos los estratos de la organización. En la Figura 1, se puede apreciar la representación de estos en cada una de las diferentes áreas de la ACJ, a través de un Consejo Directivo (líneas rojas), ese involucramiento voluntario de los socios básicos es fundamental a la hora de pensar en la transmisión de la identidad organizacional. Por otro lado, se ven involucrados los actores que forman parte de la Dirección General, dependiente de la Asamblea de Socios Básicos y que también atraviesa a toda la organización (líneas amarillas). De igual manera que los socios básicos, la Dirección General tiene representación en todas las áreas de la ACJ, y son

medulares para la construcción de la identidad integral a transmitir. Ambos públicos involucrados en conjunto son los encargados de definir los mensajes que se van a emitir a través de la organización.

Paralelamente, el problema involucra el área de Recursos Humanos y de Marketing. La primera, encargada en las comunicaciones internas, y la segunda funciona como traductora de los mensajes que se quieren transmitir a través de la organización y como nexo entre la organización y sus públicos externos.

Figura 1. Áreas y actores de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo



Fuente: equipo ACJ Interna (2021).

Las comunicaciones que la organización emite hacia el exterior son fruto de las comunicaciones que se dan en la interna de la ACJ de Montevideo, definida como identidad, resultado de su cultura, valores, misión y visión. La Figura 1 permite visualizar conexiones y desafíos organizacionales mediante el esquema de su estructura, y la Figura 2 muestra actores que determinan la construcción de la imagen organizacional: el público externo. Los anteriores se deben considerar al momento de planificar la comunicación externa, ya que son los intérpretes de la identidad de la ACJ de Montevideo, generadores y divulgadores de la imagen de la organización. Entre ellos, se encuentran aliados, como por ejemplo los medios de comunicación que sirven como herramientas para la difusión de su identidad o las organizaciones estatales, que pueden colaborar en el desarrollo y ejecución de programas sociales impulsados con o por ACJ de Montevideo.

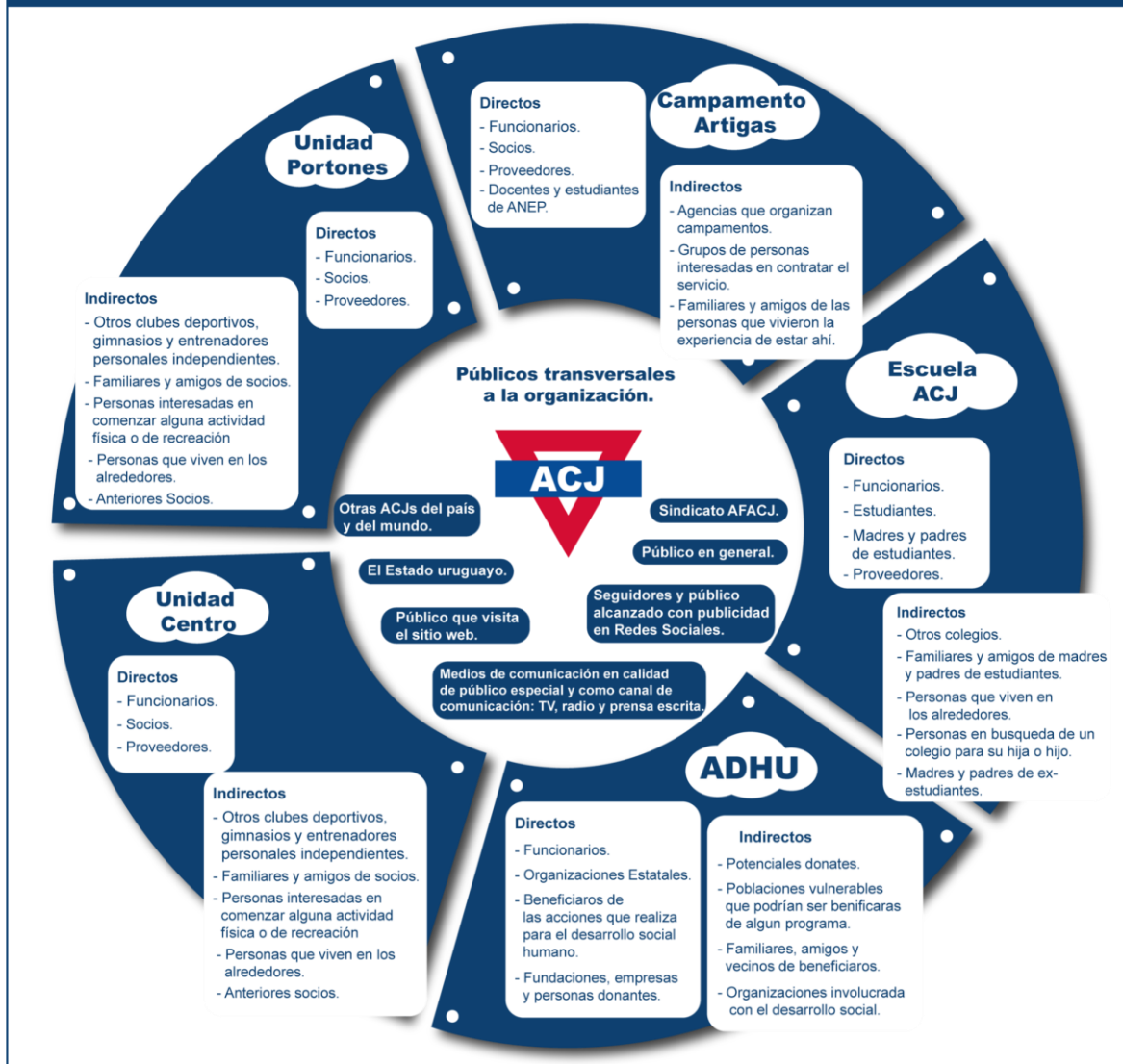
Entre de los públicos externos de la organización también se ubican aquellos de los que intenta diferenciarse, tales como otros clubes deportivos, colegios o agencias que organizan campamentos.

La tarea de incidir sobre los conceptos que los públicos tienen formados de una organización requiere mucho esfuerzo y dedicación por parte de los actores internos involucrados. Es por ello que diseñar un plan de comunicación que abarque las diferentes aristas del problema se vuelve clave para poder establecer un horizonte tangible, que estará motivado por un objetivo estratégico (que se cumple a mediano-largo plazo) y acciones tácticas (metas a corto plazo).

En el siguiente capítulo se trazarán las bases teóricas que le darán sustento al diseño del plan estratégico de comunicación y a las acciones que contribuirán a solucionar el problema acordado con la organización.

Figura 2. Mapa de públicos de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo

## MAPA DE PÚBLICOS DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JOVENES DE MONTEVIDEO



Fuente: elaboración propia (2021).

## **Marco teórico**

Para el diseño del plan estratégico de comunicación, que pretende trazar una ruta con acciones alcanzables a lo largo del tiempo, y que aportarán al objetivo general del presente trabajo, se realizó un recorrido por varios autores, tales como: Capriotti (1999, 2009 y 2021), Gore (2006), Schvarstein (1991), Villafañe (1999), Mínguez (2000), Sobreira y Marques (2018), entre otros, que desde su campo de estudio han contribuido al entendimiento de las organizaciones y la relación con sus públicos dentro de un contexto determinado.

### **La organización y sus públicos**

En 2006 Gore define una organización como un fenómeno comunicacional en sí mismo, enmarcado en una situación ordenada en la que los mensajes que se emiten adquieren sentido. Asimismo, ese fenómeno comunicacional puede, para su mejor comprensión, segmentarse en dos: por un lado, la comunicación interna y por otro la externa. Adicionalmente, se destaca que toda comunicación tiene como objetivo influir en sus públicos (Capriotti, 2021). Estos son definidos como un conjunto de sujetos (personas o entidades) que tienen unos intereses y objetivos específicos propios con respecto a una entidad, y que pueden afectar o ser afectados por ella. En ese sentido, los públicos son considerados grupos activos que generan una interacción o relación específica con una organización (Oliveira, 2017, citado en Capriotti, 2021).

### **Comunicación interna e identidad organizacional**

Existen diversas formas de definir la comunicación interna. Schvarstein (1991) la denomina como «la cláusula organizacional», y se refiere a las características (o atributos, según Capriotti,

2009) invariantes que le dan origen a la identidad de esa organización específica. La identidad, por su parte, se ve reflejada en la estructura de la organización (relaciones, propósitos y capacidades) y se añade que es un sistema abierto que se adapta a los cambios del contexto. Sin embargo, esos cambios se dan en la estructura y no en la cláusula organizacional, es por ello que las organizaciones mantienen su esencia o lo que Villafañe (1999, p. 17) traduce como el «ser», y que, años más tarde, Ávalos (2010) engloba dentro de la filosofía de una organización.

Adicionalmente, Olins (1991) propone que la identidad organizacional es la manera en que una organización se presenta a sí misma, dentro de los ejes: quién, qué, cómo y hasta dónde. Lo antes dicho es traducido por Mínguez (2000) en cuatro áreas diferentes en las que se ve involucrada la identidad: los productos y/o servicios que ofrece la organización, el contexto en el que desarrolla su actividad, las comunicaciones que realiza para transmitir los mensajes de la organización y, por último, la identidad organizacional involucra el comportamiento de la organización a nivel interno y externo.

Las definiciones relacionadas con la identidad de una organización van desde concepciones visuales hasta fórmulas con foco en los resultados perceptuales de la organización (Mínguez, 2000). En la literatura sobre identidad organizacional se encuentran definiciones como la de Napoles (1988), en la que expresa que la identidad organizacional es un símbolo que la organización elige y por la que quiere ser conocida, contiguamente, se la define como un grupo de símbolos que una organización selecciona para identificarse frente a sus diferentes públicos (Dowling, 1986).

Según los autores y teniendo en cuenta la primera acepción sobre símbolo<sup>1</sup> que propone la Rae (2022), se puede inferir que para que una organización tenga una identidad reconocible por sus públicos es necesario que defina una serie de elementos representativos, para que luego estos públicos los asocien con la organización.

---

<sup>1</sup> M. Elemento u objeto material que, por convención o asociación, se considera representativo de una entidad, de una idea, de una cierta condición, etc. La bandera es símbolo de la patria. La paloma es el símbolo de la paz.

En 1995 Costa define la identidad organizacional como «la personalidad de un individuo» y añade; «se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir... Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva y, por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo.

En resumen, la identidad organizacional engloba elementos relacionados a su esencia, a aquellos elementos inmutables y la comunicación, tanto pasiva como activa, del ser y hacer de la organización, deviene en la imagen organizacional, concepto anidado para entender mejor la comunicación externa de una organización.

## **Comunicación externa e imagen organizacional**

En 1992 Bartoli estableció a la comunicación externa como un proceso por el que la organización le transmite a su entorno información necesaria, y a su vez, se retroalimenta de este. Pero sucede que «las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía» (Brandolini *et al.*, 2009). Es aquí donde se vuelve imprescindible la correcta gestión de la imagen organizacional, que es definida por Capriotti (2009) como los «atributos que los públicos asocian a una organización», transformándose así, en un «activo intangible estratégico» (Capriotti, 2009).

Retomando lo expuesto por Mínguez (2000), desde el punto de vista de la organización, la imagen organizacional es el reflejo de la identidad organizacional, cuyo objetivo es crear impresiones positivas de la organización en sus públicos, ya que, para ellos la imagen es la verdadera identidad de la organización. Asimismo, fragmenta la imagen organizacional en tres



para hacer más fácil su comprensión. La primera arista es la imagen de la organización en sí misma, y se refiere a los elementos constitucionales de la organización, tales como la filosofía que eligen para sí mismos y la comunican. La segunda es la imagen de marca e involucra una serie de signos visuales y verbales que la organización selecciona para presentarse ante sus públicos. La última arista es la imagen de producto y se relaciona al posicionamiento de sus productos o servicios frente a otros de la misma categoría. Además, Mínguez (2000) menciona que dichas imágenes deben ser coherentes y consistentes entre sí, para que la influencia sobre sus diferentes públicos sea efectiva y positiva.

Por otro lado, Mínguez (2000) identifica cuatro componentes, con el objetivo de entender la formación de una imagen organizacional: identidad, contexto, conducta y comunicación, estos se ubican en niveles diferentes. El primero engloba los rasgos que están directamente definidos en la esencia de la organización, es decir, en su identidad organizacional. El segundo establece que el contexto en el que opera la organización juega un papel importante a la hora de la formación de conceptos en la mente de los públicos. Adicionalmente, las políticas del lugar donde se encuentre la organización, el marco social y cultural, el económico, ambiental y tecnológico van a incidir sobre la percepción de la organización. En tercer lugar se ubica el componente conducta, que está determinado por los dos componentes anteriores. La conducta es una consecuencia de la actuación de la organización, es el comportamiento, es la posición en la que se ubica frente a los diferentes elementos que componen al contexto. Por último, se encuentra el componente comunicación, este se traduce en la imagen establecida y difundida por la organización. Esto contribuye a la definición de un estilo, de una personalidad diferencial.

Capriotti (1999), por su parte, distingue tres fuentes de información: los medios masivos de comunicación, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Estas afectan en la formación de la imagen de una organización. Entre de los medios masivos de comunicación se encuentran, por un lado, los mensajes controlados por la organización (ejemplo: las pautas

publicitarias) y, por otro lado, las noticias consideradas como informaciones propias del medio que las emite. Cuando se refiere a las relaciones interpersonales, se resalta la influencia de los grupos de referencia y los líderes de opinión. En ese sentido, la conducta de un individuo se ve determinada por la del grupo, porque acepta las informaciones que en ese grupo se transmitan como evidencia de la realidad o porque adopta los valores del grupo como pauta normativa para su propio comportamiento. Al mismo tiempo, los líderes de opinión son personas muy informadas sobre un tema y cuentan con la credibilidad del grupo (Lazarsfeld *et al.*, 1944). Finalmente, Capriotti (2009) destaca que la experiencia personal es considerada decisiva cuando a formación de imagen organizacional se refiere. Se pueden distinguir tres momentos en que el público vive una experiencia personal. En primer lugar, cuando se tiene contacto directo con la organización en sí misma o con miembros de ella. En segundo lugar, cuando la experiencia está mediada por el consumo de los productos o servicios que ofrece la organización y, en tercer lugar, cuando el público observa directamente el comportamiento de la organización dentro de su contexto.

En suma, la imagen de una organización se constituye en la mente de los públicos, teniendo en cuenta todos los mensajes que una organización pueda emitir, por ello, es de vital importancia la correcta gestión de dicho recurso para sostener la coherencia y consistencia entre lo que dice, hace y lo que realmente es.

## **Reconocimiento y familiaridad de marca**

Otros conceptos que se entrelazan a la hora de abordar el problema presentado son el de *reconocimiento* y el de *familiaridad*, ambos atributos que se asocian a una marca. El reconocimiento de marca es definido por Capriotti (2021) como la presencia de la marca en la mente de los públicos. El reconocimiento involucra la identificación de la existencia y el recuerdo de la marca en un mercado específico. Capriotti (2021) añade que este atributo es el resultado de

la buena gestión de la comunicación, debido a que, a mayor reconocimiento de marca mayor es el recuerdo comunicativo, y consecuentemente favorece el desarrollo de una reputación positiva y la relación entre los diferentes públicos y la marca.

El reconocimiento de marca es la base para que haya recuerdo y reputación, si no se crea esa base, la marca no existirá en la mente de los públicos, y como resultado, esta no formará parte de la elección dentro del abanico de productos o servicios de la misma categoría (Capriotti, 1999 y 2009).

A través de la interpretación que los diferentes públicos hacen sobre las informaciones que reciben, se genera la asociación de atributos, productos, servicios, categorías, entre otros, a una determinada marca. Luego del proceso de asociación, se crea en la mente de los públicos una idea de la marca en cuestión, y cada vez que se enfrente a ella o a algún aspecto relacionado con la marca, va a acudir a esos recuerdos que se formaron previamente. Las informaciones que reciben los públicos se pueden dar mediante fuentes primarias, tales como mensajes emitidos por la marca o un miembro de ella o a través de la experiencia propia con la marca, probando los productos o servicios que ofrece. Por otro lado, puede recibir dichas informaciones por terceros, competidores, personas que han tenido experiencias previas con la marca, entre otros (Capriotti, 2021).

El segundo concepto a definir es la familiaridad de marca. Se refiere al conocimiento que tienen los diferentes públicos sobre los productos, servicios, categorías, entre otras características que engloba una marca en específico. En otras palabras, es el grado de cercanía de los públicos para con todas las actividades que desarrolla una marca (Capriotti, 2021).

En resumen, la existencia de una marca está determinada por el reconocimiento de los públicos de esta en un mercado. Por otro lado, el conocimiento de una marca es un nivel más profundo en comparación con el reconocimiento y está asociado al grado de familiaridad que tienen los públicos con los diferentes productos, servicios, categorías..., de una marca. Ambos conceptos son importantes a la hora de enfrentarse a un mercado con un gran abanico de opciones,

y la presencia que una marca tenga en la mente de los públicos va a ser determinante a la hora de elegir un producto o servicio sobre otro.

## **Las organizaciones y las tecnologías de la información y la comunicación**

Se recuerda que el problema a resolver acordado con la organización involucra ambas esferas de la comunicación, por un lado, la identidad ACJ de Montevideo; por otro, la imagen organizacional. Es por ello que se acudirá a los públicos de la organización, para tener datos sobre la imagen y luego planificar acciones con el objetivo de reforzar o intentar incidir en el concepto que el público tiene sobre la organización.

En la actualidad es imposible pensar las organizaciones fuera del mundo digital. Sobreira y Marques (2018) destacan que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han transformado la forma en que las organizaciones se relacionan con sus públicos. Al mismo tiempo obligan a las organizaciones a innovar en cuanto a su forma de relacionamiento, interacción y gestión del conocimiento. Poster (1995) deja de lado el internet como una tecnología y lo reconoce como una extensión de los individuos y de las organizaciones. Esta extensión les permite a las organizaciones descubrir e innovar en cuanto a las formas de conocimiento sobre ella misma, así como crear y conservar un archivo sobre sus manifestaciones (Sobreira, 2013; Thorne, 2005).

Parafraseando a Castells (2002), esta nueva tecnología impuso un nuevo paradigma comunicacional, tan aceptado en las sociedades contemporáneas, que se llega a inferir que esa tecnología configuró la humanidad. Esa configuración de las sociedades se vincula directamente con el fenómeno de la globalización. Es por ello que las organizaciones comienzan a invertir en sitios web como sinónimo, con el objetivo de estar a la moda y ganar prestigio, (Fuchs, 2009, citado en Sobreira y Marques, 2018) Sin embargo, ese fervor tecnológico encontró a las

organizaciones desprevenidas, por lo que su presencia en internet no era muy satisfactoria (Middleberg, 2001, citado en Sobreira y Marques, 2018).

El abrupto desarrollo de internet lo transformó en la Web 1.0 y luego en la actual Web 2.0. Esta última se considera una nueva revolución que convierte a internet en un espacio de interacción (Sobreira, 2013). Elemento que se ha puesto en el centro de las culturas en las organizaciones, como herramienta de trabajo y también como medio por el que la organización expone sus intereses, motivaciones y preocupaciones (Sobreira y Marques, 2018).

Varios estudios han destacado la importancia de internet y de los sitios webs como una herramienta de comunicación para mostrar la identidad de las organizaciones y, paralelamente, como herramienta para elegir cómo posicionarse frente a otros productos o servicios de la misma categoría o para dar su opinión de temas coyunturales (Melão y Lopes, 2013; Capriotti y Moreno, 2007, citado en Sobreira y Marques, 2018). Hoy en día, los sitios webs organizacionales, así como otras plataformas digitales, se tienen en cuenta para la planificación estratégica de sus comunicaciones, utilizándolos como fuentes directas de relacionamiento con sus públicos (Sobreira y Marques, 2018).

Los conceptos presentados en este marco teórico servirán de base para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación que pretende abordar la identidad para incidir en la imagen que los diferentes públicos tienen de la ACJ de Montevideo.

El siguiente capítulo, *Marco metodológico*, estructura y presenta las diferentes técnicas y herramientas utilizadas en todo el proceso de intervención.

## **Marco metodológico**

El presente trabajo final de grado en comunicación organizacional se enmarca dentro de la metodología de intervención social. Una intervención social implica la programación de acciones

sobre determinado colectivo o grupo de personas (en esta ocasión sobre una organización) con el propósito de mejorar su realidad. En otras palabras, es una actividad profesional, consciente y organizada, enfocada a transformar la realidad actual, de un grupo de personas, hacia una realidad deseada (Losada, 2016).

La metodología de intervención, a su vez, engloba varias formas de ver y actuar ante determinados casos, definidos como modelos de intervención. El presente trabajo de grado se ubica dentro del modelo sistémico-ecológico, debido a que está centrado en las relaciones de las personas con su medio físico y social. Extrapolando lo antes dicho a la comunicación organizacional, el modelo sistémico-ecológico pone especial énfasis en la relación entre una organización y su entorno. Este modelo descubre las necesidades y problemas existentes entre la organización y su entorno a través de un análisis holístico de la realidad. Con base en esto, el objetivo de la intervención radica en el trabajo sobre la capacidad de adaptación de la organización y en la mejora del contexto en el que se encuentra inmersa (Losada, 2016).

Toda intervención social debe ser planificada, es por ello que, para llevarla adelante, es necesario cumplir con las etapas que se describen a continuación. La primera etapa se centra en el conocimiento de la realidad que se pretende transformar. Es aquí donde se estudia la raíz del problema y se descubren las necesidades, que son entendidas como la frustración de expectativas y aspiraciones por parte de la organización. Esta primera etapa tiene como resultado un diagnóstico de la realidad estudiada, que sirve para delimitar y establecer prioridades. La segunda etapa consiste en la definición de acciones y estrategias a seguir que llevarán la organización hacia la realidad deseada. Además, se establece el plazo de la intervención, los lugares en los que se va a desarrollar, qué y cómo se va a llevar a cabo, describe los recursos necesarios y los objetivos que se pretenden alcanzar. La tercera etapa es la puesta en marcha de las acciones definidas en la etapa anterior. Por último, se encuentra la etapa de evaluación de los resultados obtenidos luego de la implementación (Losada, 2016).

La primera etapa de la presente intervención, que tiene como resultado un diagnóstico de la situación se llevó a cabo por dos grupos diferentes. Uno de ellos se encargó de observar la realidad hacia dentro de la organización (*Asociación Cristiana de Jóvenes Diagnóstico de comunicación: la organización desde una mirada interna*), y el otro, la realidad hacia afuera de esta (*Diagnóstico de comunicación externa: Asociación Cristiana de Jóvenes*). La conjunción de ambos diagnósticos en el documento dio lugar a un tercer documento (*Proyecto Trabajo Final de Grado*), que analiza de forma holística la realidad de la organización.

Este trabajo tiene como metodología transversal la revisión bibliográfica. Esta se describe en la siguiente sección, el resto del capítulo se divide de acuerdo con las etapas de la metodología de intervención: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. En cada una de ellas, se describen las técnicas e instrumentos llevados a cabo para lograr cada una de las etapas.

## **Revisión bibliográfica**

Para la construcción del marco teórico presente en este trabajo se hizo un relevamiento de las definiciones que vertebran el problema acordado con la organización. Dichas definiciones surgieron de la aplicación del método de mapeo, que consiste en la elaboración de un mapa conceptual y luego en la profundización de los conceptos.

Se recuerda que el presente trabajo de grado busca contribuir con la construcción de una estrategia digital capaz de incidir en la imagen de la ACJ de Montevideo. Con base en esto, en el marco teórico se hace un recorrido por conceptos claves necesarios para el abordaje de la problemática presentada.

Se comenzó por la búsqueda y selección de una definición acorde para el término *organización*, con dicha definición se logró acotar el sustantivo y permitió el adentramiento de otros conceptos que lo componen, tales como: público, comunicación interna e identidad

organizacional, comunicación externa e imagen organizacional. Dentro de la imagen organizacional, tema central de este trabajo, se profundizó en el concepto de *reconocimiento* y de *familiaridad de marca*. Además, dado a que el problema se encuentra dentro de la esfera digital, se realizó una búsqueda de artículos académicos que hubiesen abordado las tecnologías de la información y la comunicación dentro de organizaciones y se plasmó en una sección dentro del marco teórico. Por último, se cerró el capítulo con un abordaje del sintagma *plan estratégico de comunicación*.

Los recursos utilizados y descartados que hicieron parte de la revisión bibliográfica fueron obtenidos del portal Timbó, Google Scholar, a través de publicaciones digitales con licencia libre y textos físicos.

## **Etapa 1: diagnóstico**

Para la realización de los diagnósticos se utilizaron las técnicas de entrevista, observación y análisis documental. Al momento de buscar información de los miembros de la organización, todas estas técnicas le permitieron al equipo a cargo realizar un análisis con base en los datos que daban cuenta de las falencias y aspectos a mejorar en la ACJ.

Antes de comenzar a trabajar con la ACJ, se tuvo en cuenta el concepto de *auditoría* de la comunicación organizacional, definido por Varona (1993) como un proceso de diagnóstico, que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Además, indica que la primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de una organización tanto a nivel macro como micro. A nivel macro evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan en



la organización. Para lograr lo antes expuesto, se llevaron adelante las técnicas que se describirán a continuación.

### **Análisis documental**

Se comenzó con la técnica cualitativa, el análisis de documentos, debido a que son una fuente valiosa para entender el caso central de estudio. Estos proporcionan conocimiento sobre el pasado del caso de estudio, así como situaciones que se dan dentro de él y permiten reconocer cuál es el comportamiento regular, en este caso, de la ACJ (Sampieri *et al.*, 2015).

Dentro del repertorio de documentos analizados, se ubican los brindados por la organización, tales como: el *Estatuto y Reglamento General de la ACJ*, folletos de diferentes eventos y épocas, encuestas gestionadas por mandos medios dirigidas hacia los funcionarios a su cargo, presentaciones enviadas por la organización, que explicitan la toma de decisiones y dos organigramas. Por otro lado, se realizó el análisis de redes sociales institucionales (Instagram, Facebook y Twitter), se observaron las publicaciones emitidas por la ACJ y los flujos de actividad con los seguidores de estas redes sociales, lo que posibilitó evaluar el contenido de la comunicación y la calidad de la información difundida. También se observó y examinó el sitio web y el canal de YouTube, así como la funcionalidad de la aplicación móvil (App ACJ) en el transcurso del período mayo-octubre de 2021.

A partir de la observación de ese universo, surgieron preguntas y para responderlas se decidió aplicar otra técnica cualitativa: entrevistas.

### **Entrevistas**

Luego del análisis documental el equipo procedió a realizar entrevistas. Estas contenían preguntas semiestructuradas y abiertas. Se seleccionaron actores estratégicos para la realización

de dichas entrevistas dentro de las siguientes áreas: Recursos Humanos, Campamento Artigas, Unidad Centro, Liderato (trabajo con jóvenes), Unidad Portones de Carrasco, Internacional, Marketing, ADHU, Escuela ACJ y dentro del sindicato (AFACJ).

Las entrevistas realizadas tuvieron su fase de familiarización por parte de los entrevistados, tanto con la temática como con el cometido del equipo de estudiantes, y en cuanto al vínculo inicial interpersonal generado en el intercambio con el propio equipo; netamente necesario a modo de «romper el hielo» y crear una instancia propicia para una entrevista de esta índole. La información obtenida ha sido clave para el análisis de la comunicación de la ACJ. En términos de Bogdan y Taylor (1984, p. 37) estos serían los «porteros», por ser aquellos que facilitan el ingreso a la organización. Estas remiten a un tipo de investigación descriptiva. Las preguntas que se elaboraron previamente a la entrevista buscaban obtener información de dentro de la organización y analizar cómo eso repercute en la imagen de los públicos, insumo imprescindible para la confección de este documento. Esas entrevistas se tradujeron como semiestandarizadas, debido a que por momentos tuvieron un número fijo de preguntas cerradas, pero a su vez fueron flexibles y dinámicas, lo que les permitió a los entrevistados explayarse al hablar de sus experiencias en la organización. En ese intercambio informal, hubo respuestas a preguntas sociodemográficas y de antigüedad dentro de la ACJ. Adicionalmente, los entrevistados tuvieron un espacio para emitir sus opiniones personales con respecto a diferentes funcionamientos de la organización.

### **Observación**

En el análisis que refiere a la fase interpretativa, uno de los resultados esperables era que se encontrara reflejado el árbol de problemas que lograría conformarse a partir de la observación directa dentro las unidades Centro y Portones. Esto hizo posible un acercamiento a la imagen que presenta la organización hacia afuera. Se comenzó por las fachadas de ambos centros, para luego ingresar a la organización y conocer el espacio físico, donde la organización cobra vida y nacen

sus conversaciones. Previo a la observación, se hizo un relevamiento de información, con el fin de reconocer y ubicar los escenarios que se pretenden estudiar. Si bien antes de entrar en el campo surgieron algunas preguntas generales, se intentó hacerlo sin hipótesis o preconceptos específicos (Taylor y Bodgan, 1984). En el transcurso de la puesta en práctica de esta metodología, se llevó un registro con notas de campo tomadas en las visitas a las sedes y conversaciones telefónicas, que contienen datos que podrán ser de gran utilidad.

### **Análisis de las cinco esferas de Oviedo**

Por otro lado, se utilizó el método de análisis de las cinco esferas que propone Oviedo (2002). Él indica que para comprender la identidad (primera esfera) de una organización es necesario conocer a los miembros de la ACJ, el cómo quieren ser vistos, principios, valores, misión y visión. Luego, es imprescindible percibir el comportamiento de la organización, es por ello que se analiza la conducta (segunda esfera), fundamentos de lo que realizan, impactos y estilos. Por otro lado, se realiza un análisis de la comunicación existente (tercera esfera), qué comunica la organización, cómo lo hace y en qué plataformas. La cuarta esfera enfatiza sobre los públicos de la organización, a qué público dirige su comunicación, cuáles son sus públicos objetivos, dónde debe buscarlos, determinar la competencia y la estructuración del mercado. Por último, en la quinta esfera, se analiza la imagen. Cómo es vista la organización por los/as socios/as, la comunidad y quienes no son socios/as de la ACJ, qué les interesa, cómo es vista en relación con otras organizaciones de similar naturaleza, en relación con lo que comunica y cumple o lo que comunica y no guarda relación con la realidad, a partir de experiencias propias o de terceros.

Todos los insumos recabados mediante los métodos y técnicas antes descriptos permitieron realizar un análisis holístico de la organización y su entorno, que fue imprescindible para pasar a la siguiente etapa de la intervención: la planificación.

## **Etapa 2: planificación**

La planificación del proyecto estuvo motivada por la necesidad a resolver acordada con la ACJ de Montevideo. Con foco en la necesidad acordada, se realizó la revisión bibliográfica, esta ayudaría al establecimiento del objetivo general del proyecto, que representa el propósito central de este, y los objetivos específicos, que se caracterizan por ser más concretos, evaluables, y planean ser cumplidos al culminar este proyecto en particular.

En esta etapa, también, se tomó la decisión de las metodologías que guiarán el camino hacia la consecución de los objetivos específicos. Los aportes presentes en los textos *Metodología de la Intervención Social* de Losada (2016) y *Metodología de la Investigación* de Sampieri *et al.* (2015) fueron claves para estructurar el camino de la manera óptima y eficaz posible.

### **Matriz de marco lógico**

La matriz de marco lógico es un método de planificación y se utiliza mayormente en proyectos de intervención social. La matriz es la consecuencia de la ejecución de varios pasos, tales como, el análisis de participación, de problemas, de objetivos, de alternativas, entre otros. Sin embargo, este método es flexible y cíclico, por lo que los pasos a ejecutar dependen del proyecto que se llevará a cabo. Dicha matriz es el elemento central de un proyecto de intervención, ya que, en ella se define la situación deseada y al mismo tiempo un marco de evaluación para esa situación (Losada, 2016).

Antes de ingresar a la fase de diseño de la matriz del presente trabajo, se realizó un árbol de problemas y posteriormente un árbol de objetivos (ambos recursos se encuentran adjuntos en el Anexo), que dieron como resultado los objetivos específicos de este documento.

El diseño fue guiado por los pasos planteados en el texto *Metodología de la intervención social* (Losada, 2016) y se encuentra disponible en la sección *Matriz de marco lógico* dentro del capítulo «Proyecto de intervención» del presente trabajo de grado.

La presente etapa tiene el propósito de desarrollar todas y cada una de las actividades planteadas en la etapa de planificación, estas concluirán en un producto específico de comunicación. En esta etapa ejecutiva, se utilizará una serie de marcos analíticos y herramientas, que contribuirán a la compleción de los productos planteados anteriormente.

### **Etapa 3: implementación**

#### **Sondeo de opinión**

Con el objetivo de conocer la imagen organizacional de la ACJ de Montevideo, se implementa una búsqueda sistemática de datos relevantes para investigar sus aspectos claves. Para ello, se elaboró un estudio cuantitativo, compuesto por un cuestionario estandarizado autogestionado, utilizando la plataforma Google Forms. El diseño fue guiado por el libro *Metodología de la intervención social* de Losada (2016). Dicho cuestionario estuvo en circulación durante cuatro semanas y se aplicó sobre una muestra de 76 participantes.

El cuestionario presenta preguntas del tipo abiertas y cerradas, así como también politómicas y dicotómicas. En la etapa de diseño del cuestionario, se introdujeron preguntas de hecho y de opinión, debido a su relevancia en el presente trabajo de grado. Además, las preguntas fueron optimizadas, para que el tiempo de compleción del cuestionario no supera los 15 minutos.

#### **Análisis de reconocimiento y familiaridad**

De los datos recolectados, se pretende obtener información sobre el reconocimiento (o notoriedad) y la familiaridad de la ACJ de Montevideo. Para ello, se toma como referencia el marco analítico planteado por Capriotti (2021), en el libro *DircomMap*.

El análisis hace referencia al grado de recordación y asociación que los públicos tienen de los elementos relacionados, en este caso, a la ACJ de Montevideo, tales como: el nombre, productos, servicios, actividades, entre otros (Capriotti, 2021). En él se incluyen tres procesos: medición del perfil de la marca, interpretación y diagnóstico.

Para medir el perfil de la marca, se identificaron aspectos claves de la ACJ de Montevideo, que permiten definir el perfil actual de reconocimiento de la marca en la muestra seleccionada. Los aspectos claves son: recordación del isologotipo, categorización de la marca, recordación geográfica y asociación de actividades. Al mismo tiempo, se utilizan dichos aspectos para definir el grado de familiaridad o acercamiento que la muestra seleccionada tiene con la marca.

Con resultados se establece un valor de reconocimiento, es decir, el volumen de recordación de aspectos intrínsecos a la marca en el momento del relevamiento. También, se define un valor de familiaridad, es decir, las cantidades de elementos que los públicos asocian a la marca.

En cuanto a la interpretación de los datos, el marco analítico de Capriotti (2021), propone extrapolar el valor de la familiaridad a niveles, desde «muy bajo» hasta «muy alto». Esto permitirá definir un nivel de familiaridad general, es decir, el conocimiento de las diversas actividades que el público reconoce y/o vincula a una organización. Asimismo, con la notoriedad se identifica el *grupo selecto* (producto, servicio o actividad secundaria, pero no invisible para el público) como el *top of mind* (lo primero que se le viene a la mente al público cuando nombran a la organización) de los diferentes atributos que posee la organización.

Luego de definidos los grados de familiaridad y notoriedad se combinarán los resultados para establecer el reconocimiento general de la organización, el mismo podrá ser: crítico (cuando el resultado es muy bajo) o clave (cuando el resultado es muy alto) (Capriotti, 2021).

## **Análisis de contenido web**

Analizar el contenido de la web de la ACJ de Montevideo es una acción necesaria para poder contribuir en la incidencia de la imagen de la organización abordada en este trabajo final de grado. Para realizarlo, se tomó como referencia la metodología planteada en el artículo *La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal: análisis de los municipios rurales* de España de López-Alonso y Moreno-López (2019). Dicha metodología se destaca por cuantificar la identidad corporativa de forma objetiva.

La metodología seleccionada para el análisis web está compuesta por una ficha con 24 variables relacionadas a las tres categorías de la gestión de la identidad, identidad visual corporativa, comportamiento corporativo y comunicación. Las variables se cuantifican en una escala de 0-2, donde 0 corresponde a «no» a la variable; 1, «sí, pero ...» y el 2 es «sí». Algunas de las variables se modificaron sin cambiar su esencia, de esa manera se logra que el análisis sea más objetivo para la organización protagonista de este trabajo final de grado, la ACJ de Montevideo.

Debido a la complejidad del análisis, en esta oportunidad se evaluará el contenido de la página inicial (*home*) de la ACJ de Montevideo mediante la observación visual.

## **Taller de capacitación**

Con el fin de facilitar una instancia de reflexión, creatividad, participación y definición de acciones concretas a realizar por la organización para comenzar a solucionar el problema comunicacional acordado, se realiza un taller de capacitación.

Esta metodología se compone por tres fases: planificación, ejecución y evaluación. En la primera fase se diseña la instancia, se definen objetivos, contenidos, métodos y técnicas que hacen al taller en sí mismo, se define el cronograma de trabajo y recursos necesarios, todo eso se sintetiza

en un cuadro que le será de guía a la persona que lidere el taller de capacitación (Grundmann y Stahl, 2002).

La etapa de ejecución es la puesta en marcha de la planificación, el método principal implementado en este caso toma ideas de la ceremonia llamada *retrospectiva* del marco metodológico *scrum*. Dicha ceremonia tiene como propósito hacer reflexionar a los participantes sobre vivencias pasadas dentro del equipo, por otro lado, los impulsa a describir mejoras y, finalmente, a plantear acciones concretas en el corto y mediano plazo, siempre orientadas a solucionar el problema previamente planteado (Sutherland, 2014).

Por último, el taller se cierra con la fase de evaluación, aquí los participantes evalúan la instancia mediante la técnica evaluación escrita con tres tarjetas. Cada una de ellas contiene una pregunta que busca recolectar una retroalimentación del taller brindado.

#### **Etapa 4: evaluación**

La evaluación de un proyecto de intervención debe ser entendida como un proceso continuo que sucede durante toda la vida de un proyecto, dentro de los tipos utilizados se encuentra la evaluación según el momento en el que se evalúa: ex ante, durante y final. Evaluación según el propósito: formativa y sumativa, la primera aporta información que contribuye a la mejora del proceso al mismo tiempo que transcurre, la segunda evalúa la acción luego de llevada a cabo. Por último, se evalúa según la dimensión del objeto, en este caso, se utiliza el tipo evaluación de resultados.

En la primera etapa de la intervención, en la de diagnóstico, se utiliza la evaluación ex ante y formativa, debido a que, se miden los resultados obtenidos, que son presentados a la organización para tomar una decisión en cuanto al problema a abordar.



En la etapa de planificación, se observa la evaluación del tipo durante, debido al momento en el que se aplica, engloba la viabilidad de los objetivos planteados y la precisión de los indicadores para cada actividad planificada.

La etapa de implementación es evaluada de forma sumativa, ya que se efectúa la evaluación luego de terminada la acción, en este trabajo de grado, se evalúan las instancias de talleres inmediatamente después de terminada la actividad.

Se concluye con una evaluación final, debido a que se aplica en el último tramo de la metodología de intervención, por otro lado, se evalúa una de las dimensiones del proyecto: los resultados. Estos se plasman en la conclusión, que debe presentar una medición de la eficacia y efectividad del trabajo realizado.

## **Proyecto de intervención**

### **Resumen ejecutivo**

La ACJ de Montevideo es una organización que se encuentra dentro del movimiento mundial cristiano, ecuménico y voluntario dirigido a toda la población. En Uruguay, el movimiento ingresó en 1909 con un fuerte énfasis en los deportes. Sin embargo, el contexto en el que se encuentra le ha permitido a la organización adentrarse en otros mercados. Hoy en día, la ACJ de Montevideo cuenta con dos clubes deportivos, un campamento, una escuela y un área dedicada exclusivamente al desarrollo humano.

Desde mayo hasta septiembre del año 2021, un equipo de estudiantes de la Facultad de Comunicación e Información (UdelaR) se ha sumergido en la ACJ de Montevideo con el propósito de dilucidar los puntos de dolor relacionados con la comunicación de la organización. Dichos puntos fueron plasmados en dos diagnósticos diferentes, uno correspondiente a la comunicación

interna, otro a la externa, y se conjugaron en un diagnóstico integral presente en el documento *Proyecto Trabajo Final de Grado*. Este permitió observar la organización desde todas las aristas posibles, y luego acordar con la ACJ de Montevideo un aspecto a mejorar de su comunicación.

El presente proyecto de intervención plantea el diseño de un plan estratégico con acciones a corto y mediano plazo en la ACJ de Montevideo dentro de un ámbito local. Adopta un modelo sistémico-ecológico, que se centra en las capacidades de adaptación de la organización y en la mejora de las propiedades del contexto, con el objetivo de contribuir al desarrollo tanto de la organización como del contexto en el que se encuentra (Lozada, 2016).

El plan estratégico diseñado propone mejorar la relación de la ACJ de Montevideo con sus diferentes públicos, para que ambos puedan retroalimentarse. Este será el principal insumo que se le otorga a la organización para que pueda llevarlo a cabo en su totalidad. De dicho plan, se seleccionarán acciones a implementar de acuerdo con un cronograma establecido.

Se pretenden desarrollar varios productos comunicacionales, que serán clave para el logro de los objetivos específicos del proyecto. La participación de todos los involucrados en el proyecto será crucial, por lo tanto, se tendrá en cuenta las características de cada persona para adaptar las actividades que se llevarán a cabo.

En las siguientes secciones se describe formalmente el objetivo general del proyecto y los objetivos específicos. Se presentará la matriz de marco lógico, el cronograma de implementación de las actividades seleccionadas del plan, se desarrollarán las actividades, que se enmarcan dentro de dos productos comunicacionales diferentes y se presentarán las conclusiones del proyecto.

## **Objetivo general y objetivos específicos**

Motivado por lo antes descrito y en conjunto con la organización este trabajo final de grado se propone implementar productos comunicacionales que capten la esencia de la ACJ de Montevideo, y pueda transmitirla a sus diferentes públicos.

Concretamente, se plantea como objetivo general del presente trabajo la *construcción de una estrategia de comunicación para que los diferentes productos y servicios de la ACJ de Montevideo logren ser reconocidos y estén familiarizados dentro de los públicos de la organización.*

A raíz del objetivo general, se marcaron los siguientes objetivos específicos:

1. Crear una planificación para la implementación de la estrategia de comunicación utilizando una matriz de marco lógica.
2. Analizar la imagen organizacional actual de la ACJ de Montevideo.
3. Analizar el contenido actual del sitio web de la ACJ de Montevideo.

Se proyecta cumplir el primer objetivo específico con el desarrollo de una matriz de marco lógico, el segundo y tercer objetivo se planean lograr mediante la implementación de acciones tácticas que se encuentran delineadas dentro de la matriz de marco lógico con el fin de contribuir al objetivo general. El logro del objetivo general del presente trabajo depende de la compleción de la estrategia plasmada dentro de la matriz de marco lógico.

## **Matriz de marco lógico**

La tabla que compone esta sección presenta la matriz de marco lógico. Esta plasma de manera estructurada un plan estratégico de comunicación para la ACJ de Montevideo con el fin de incidir en la permanencia de los productos y servicios de la organización a través de la identificación de los públicos con la imagen de esta y el conocimiento de las diversas propuestas que ofrece. Este

primer ítem está intrínsecamente relacionado con el objetivo general del presente trabajo. Por otro lado, el propósito de la matriz lógica se cumple con la planificación de acciones a corto y mediano plazo, representadas por los *productos y actividades*.

Del plan estratégico se seleccionan cuatro *actividades* o acciones tácticas (las actividades seleccionadas se encuentran diferenciadas por un color) para implementar en el marco de este proyecto de intervención en la ACJ de Montevideo.

Tabla 1. ACJ de Montevideo: matriz de marco lógico

	<b>Indicador</b>	<b>Verificación de medios</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin</b> Incidir en la permanencia de los productos y servicios de la ACJ de Montevideo a través de la identificación de los públicos con la imagen de la organización y el conocimiento de las diversas propuestas que ofrece.	Cantidad de productos/servicios que permanecen como oferta en la ACJ de Montevideo. Cantidad de personas vinculadas a la organización que conocen sus productos/servicios.	Datos/estadísticas que den cuenta de cuáles son los productos/servicios que los públicos de la ACJ de Montevideo conocen.	Compromiso de la ACJ de Montevideo con la difusión de la oferta de servicio y productos en los públicos, a identificar las posibilidades de mejora de las ofertas y a generar vínculos sostenidos con los públicos.
<b>Propósito</b> Alcanzar el reconocimiento y la familiaridad de todas las propuestas de la ACJ de Montevideo por parte de sus públicos mediante una estrategia de comunicación organizacional.	Cantidad de personas que reconocen a la ACJ de Montevideo como una institución con múltiples servicios y productos. Cantidad de personas que conocen datos específicos de la oferta de servicios y productos	Datos/estadísticas del conocimiento de los públicos sobre las propuestas que ofrece la ACJ de Montevideo.	Elaborar un plan de acciones comunicativas a mediano y largo plazo, tanto internas como externas, para dar a conocer sus diferentes actividades con y sin fines de lucro.  Aumento de la presencia digital de todas las propuestas de la ACJ de Montevideo, y posterior reconocimiento y familiaridad de las mismas.
<b>Producto</b>			

1. Reposicionamiento vinculado al reconocimiento y la familiaridad de marca de la ACJ de Montevideo.	Conocimiento de la imagen de la ACJ de Montevideo.	Datos sobre los modelos mentales de los públicos de la ACJ.	Inexistencia de antecedentes sobre el análisis de públicos de la ACJ de Montevideo.
<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Supuestos</b>
1.1. Generación de un cuestionario autogestionado para obtener datos sobre la imagen de la ACJ de Montevideo.	Recursos humanos, internet, Google Forms, tiempo, modelos de formularios similares.	Divulgación del cuestionario autogestionado en determinado segmento de público.	El segmento seleccionado completa el cuestionario autogestionado en línea.
1.2. Análisis de los datos obtenidos en el formulario sobre la imagen de la ACJ de Montevideo.	Recursos humanos, internet, Google Forms, Google Sheets, modelos de análisis similares.	Inferencias sobre los datos obtenidos.	El segmento seleccionado permite conocer datos sobre la imagen de la ACJ de Montevideo.
1.3. Renovación de la marca de la ACJ de Montevideo.	Recursos humanos, computadora.	Manual de identidad visual.	Los socios básicos y la Dirección General de la ACJ de Montevideo están dispuestos a repensar su identidad.
1.4. Transmisión de la identidad de la marca a los diferentes públicos internos.	Recursos humanos, computadora, sala de eventos, proyector, buena acústica.	Presentación de la nueva identidad de la marca.	La Dirección General de la ACJ de Montevideo organiza reuniones con los diferentes públicos internos.
1.5. Diseño e implementación de una campaña digital post lanzamiento del nuevo sitio web.	Recursos humanos, computadora, recursos económicos.	Puesta en marcha de la campaña en diferentes redes sociales, sitios webs, y plataformas, con el principal objetivo de aumentar el tráfico en el sitio web de la organización.	El rediseño de la nueva web de la ACJ de Montevideo finalizó.
1.6. Análisis periódico de los datos obtenidos en la campaña digital antes implementada.	Recursos humanos, computadora, datos de la campaña digital.	Análisis de los datos obtenidos.	Los medios en donde la campaña está siendo implementada genera datos mientras se encuentre activa.

<b>Producto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Verificación de medios</b>	<b>Supuestos</b>
2. Rediseño de la web organizacional de la ACJ de Montevideo.	Puesta en producción de un nuevo sitio web para la ACJ de Montevideo.	Observación del nuevo sitio.	Cristalización de la identidad de la ACJ de Montevideo con el rediseño de su sitio web.
<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Supuestos</b>
2.1. Adaptación de la tabla de indicadores López-Alonso y Moreno-López (2019) para evaluar la página de inicio del sitio web de la ACJ de Montevideo.	Recursos humanos, acceso al artículo <i>La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal: análisis de los municipios rurales de España</i> de López-Alonso y Moreno-López (2019), computadora, internet.	Elaboración de una tabla de indicadores acorde para poder analizar el sitio web de la ACJ de Montevideo	Acceso al artículo <i>La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal: análisis de los municipios rurales de España</i> de López-Alonso y Moreno-López (2019).
2.2 Análisis de la página de inicio de la ACJ de Montevideo.	Recursos humanos, computadora, acceso a internet.	Inferencias sobre los resultados obtenidos en el análisis.	La ACJ de Montevideo tiene su página web en línea.
2.3. Exposición de buenas prácticas para el uso de un sitio web organizacional.	Recursos humanos, tiempo, planificación de la actividad, sala de eventos, proyector, buena acústica.	Taller con el director de la ACJ de Montevideo, ADHU, Unidad Centro, Unidad Portones, Campamento Artigas y el área de Marketing.	Asistencia del director de la ACJ de Montevideo, y representantes de las áreas: ADHU, Unidad Centro, Unidad Portones, Campamento Artigas y el área de Marketing.
2.4. Definición de la arquitectura de la información.	Recursos humanos, información de los contenidos que se presentarán en el nuevo sitio web, computadora.	Ordenamiento de los contenidos que se presentarán en el nuevo sitio web.	Definición de los contenidos a presentar en el sitio web. La ACJ de Montevideo tiene a disposición un diseñador de experiencia de usuario.

2.5. Diseño para un nuevo sitio web para la ACJ de Montevideo.	Recursos humanos, íconos representativos de la organización, tipografías, paleta de colores, computadora.	Diseño de un nuevo sitio web para la ACJ de Montevideo.	La ACJ de Montevideo tiene a disposición un diseñador de interfaces.
2.6. Implementación del diseño para el nuevo sitio web de la ACJ de Montevideo.	Recursos humanos, computadora, diseños del nuevo sitio web, recursos gráficos.	Desarrollo del diseño web.	La ACJ de Montevideo cuenta con un equipo de desarrollo de software.

Fuente: elaboración propia (2022).

## Cronograma de implementación

En la siguiente tabla se muestran las actividades seleccionadas de la Tabla 1 para su implementación y los productos a los que están asociadas estructuradas en el tiempo.

Tabla 2. ACJ de Montevideo: cronograma de implementación de actividades

<b>Producto/Actividad</b>	<b>Fecha de ejecución</b>
<i>Producto 1.</i> Reposicionamiento vinculado al reconocimiento y la familiaridad de marca de la ACJ de Montevideo.	
<i>Actividad 1.1.</i> Generación del formulario para obtener datos sobre la imagen de la ACJ de Montevideo.	20/04/2022-31/05/2022
<i>Actividad 1.2.</i> Análisis de los datos obtenidos en el formulario sobre la imagen de la ACJ de Montevideo.	06/06/2022-13/06/2022
<i>Producto 2.</i> Estrategia de rediseño de una web institucional.	
<i>Actividad 2.1.</i> Adaptación de la tabla de indicadores de López-Alonso y Moreno-López (2019) para evaluar la página de inicio del sitio web de la ACJ de Montevideo.	20/06/2022-23/06/2022
<i>Actividad 2.2.</i> Análisis de la página de inicio de la ACJ de Montevideo.	24/06/2022-30/06/2022

Fuente: elaboración propia (2022).

## **Implementación de los productos comunicacionales**

La presente sección tiene como objetivo la implementación de las actividades seleccionadas del Producto 1 y 2 del plan estratégico de comunicación plasmado en la matriz de marco lógico. Tales productos están relacionados entre sí, el primero el *Reposicionamiento vinculado al reconocimiento y la familiaridad de marca de la ACJ de Montevideo*, el segundo se trata del *Rediseño de la web organizacional de la ACJ de Montevideo*. Se observa que las cuatro primeras actividades del primer producto son esenciales para la definición de los mensajes que se quieren transmitir sobre la identidad de la organización. Sin embargo, esa identidad necesita ser cristalizada en un recurso que sea accesible desde cualquier lugar del mundo a cualquier hora mediante la utilización de internet, es decir, en una página web. Para poder completar las actividades del primer producto (actividad 1.5 y 1.6), es fundamental que se hayan implementado las seis actividades que componen el segundo.

A continuación, se abordan en profundidad las actividades que componen a cada producto del plan estratégico de comunicación.

### **Producto 1**

El primer producto planteado dentro del plan estratégico de comunicación es el *Reposicionamiento vinculado al reconocimiento y la familiaridad de marca de la ACJ de Montevideo*. Dicho producto tiene asociadas seis actividades.

Las dos primeras actividades nacen de la inexistencia de antecedentes sobre los públicos externos de la ACJ de Montevideo y, por consiguiente, la inexistencia de un análisis de esos públicos. Ambas están relacionadas con el segundo objetivo específico establecido en este proyecto.



Los insumos de las dos primeras actividades servirán para que la organización pueda pensar en una renovación de su marca. De esta se desprende la cuarta actividad que es la comunicación de los cambios en la marca, del porqué y para qué se hace, en esta primera instancia hacia el público interno. La quinta actividad del primer producto depende de la compleción de todas actividades contempladas en el producto dos. Luego de la compleción del rediseño del sitio web de la ACJ, se puede poner en marcha una campaña digital con mensajes sobre los nuevos conceptos a comunicar, pero esta vez con un recurso los avala oficialmente, un nuevo sitio web.

### **Actividad 1.1.**

*Generación del formulario para obtener datos sobre la imagen de la ACJ de Montevideo.*

Para la realización de la primera actividad, se diseña un cuestionario autogestionado en la plataforma Google Forms. Este tiene en cuenta el modelo de análisis de públicos, reconocimiento y familiaridad de Capriotti (2021) y, por cuestiones de optimización, también contiene relevamientos de datos sobre el actual sitio web de la organización.

El cuestionario contiene en el cabezal los identificativos institucionales de la Facultad de Información y Comunicación y de la Universidad de la República, estos le aportan identidad, seriedad y formalidad al relevamiento de datos. El primer bloque inicia con el título «Asociación Cristiana de Jóvenes: imagen organizacional», un breve texto descriptivo sobre el relevamiento. En él se explica su objetivo, al segmento que se dirige, el marco en el que se usará, notificación de la autorización por parte de la organización y tiempo de compleción (Anexo 1).

El cuestionario no es anónimo, debido a que si surge la necesidad de contactar a algunas de las personas que participaron en él, se pueda hacer fácilmente. Por lo que en el segundo bloque se cuenta con un campo obligatorio para introducir el correo electrónico de la persona que lo complete (Anexo 2). El tercer y cuarto bloque tienen como objetivo relevar datos personales del público, específicamente, edad y género (Anexo 3).

El conjunto de bloques comprendidos entre el cinco y el once están orientados a relevar datos sobre el reconocimiento y la familiaridad de marca. Muchas de ellas contienen un campo de texto para no sesgar al público (Anexo 4).

Los últimos cinco bloques del cuestionario tienen como objetivo obtener datos sobre la opinión del público frente al actual sitio web de la ACJ de Montevideo, al igual que en las preguntas anteriores, algunas interrogaciones tienen campos de textos en lugar de opciones fijas para no sesgar la opinión del público (Anexo 5).

El cuestionario estuvo disponible durante el periodo comprendido entre el 2 de mayo de 2022 y el 31 de mayo del mismo año.

### **Actividad 1.2.**

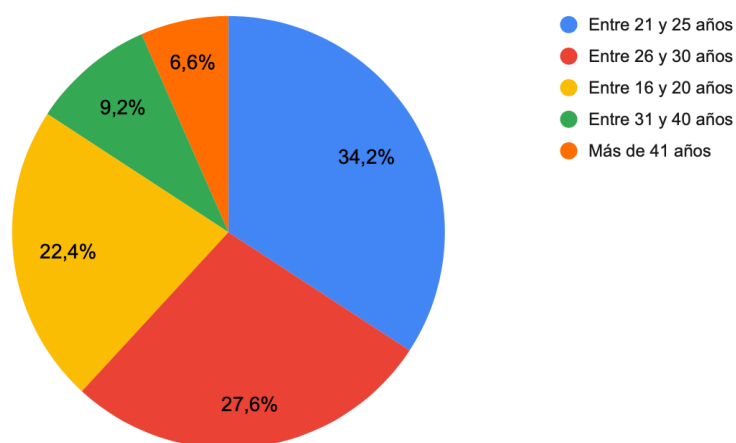
Luego de finalizada la etapa de relevamiento de datos, se puede llevar a cabo la etapa de análisis de estos.

El cuestionario fue difundido en un segmento compuesto por 100 personas, de las que 76 completaron el cuestionario.

De las dos preguntas personales se obtuvo que: 26 personas, en el momento en que se aplicó el cuestionario, tenían entre 21 y 25 años; 21 de ellas, entre 26 y 30 años; 17, entre 16 y 20 años; 7, entre 31 y 40 años y 5 indicaron tener más de 41 años. Con respecto al género, 50 personas indicaron ser mujeres, 26 hombres y 0 personas indicaron otro género.

Gráfico 1. Edad

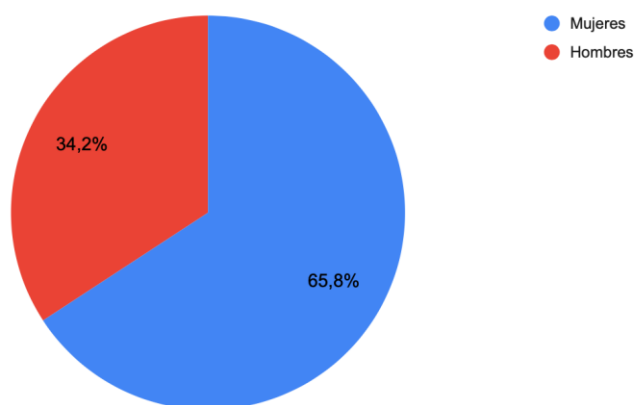
Edad



Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfico 2. Género

Género

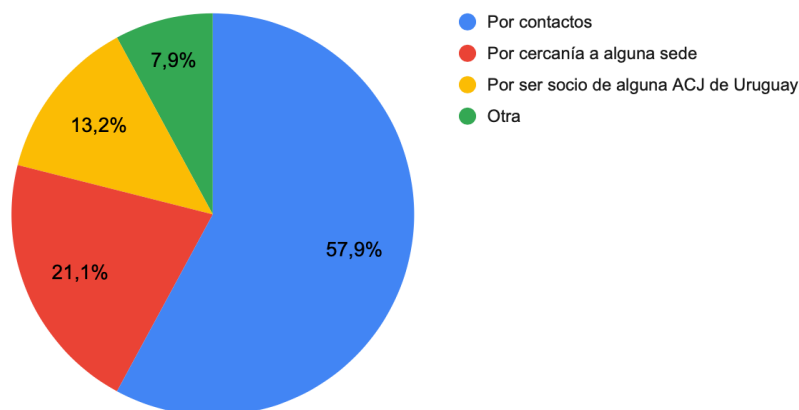


Fuente: elaboración propia (2022).

La tercera pregunta (¿Cómo conociste a la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo?) dio como resultado una gran variedad de respuestas, por lo que se elaboró un criterio de clasificación y luego fueron distribuidas en las categorías: «por contactos», «por cercanía a algunos de las sedes» «por ser socio de alguna ACJ de Uruguay».

Gráfico 3. ¿Cómo conociste a la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo?

### ¿Cómo conociste a la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo?

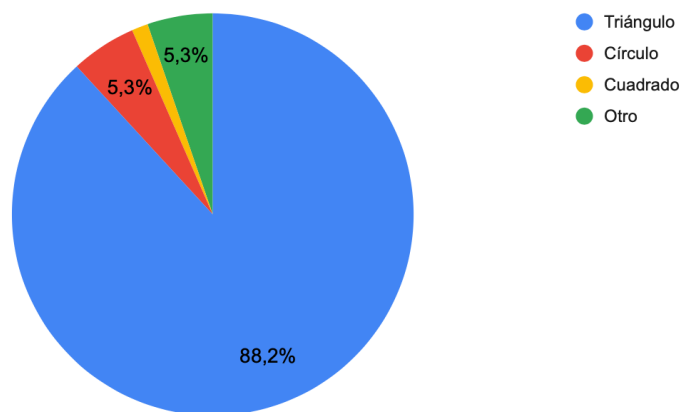


Fuente: elaboración propia (2022).

Con respecto a la identificación simbólica, un gran porcentaje respondió correctamente (triángulo), esto indica un alto grado de recordación y familiaridad.

Gráfico 4. ¿Con cuál de los siguientes símbolos asocias a la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo?

### ¿Con cuál de los siguientes símbolos asocias a la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo?



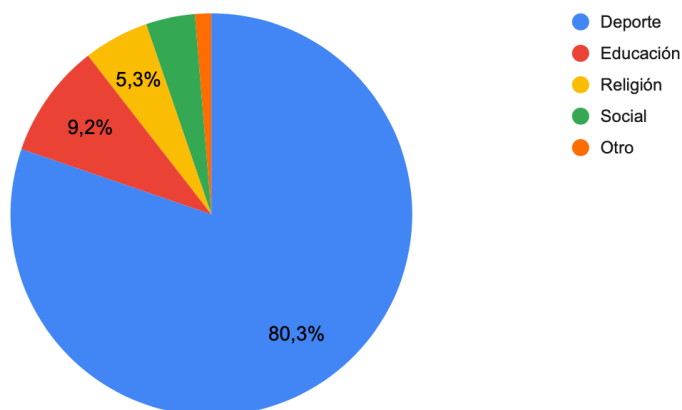
Fuente: elaboración propia (2022).

Al igual que en la pregunta número cinco, esta contenía un campo de texto con el objetivo de no sesgar las opiniones de las personas. Sin embargo, se tuvo en cuenta el grado de repetición de respuestas y se ordenaron por categorías.

Los resultados de la pregunta refuerzan la percepción de la organización para con sus públicos, la organización es vista como un club de deportes.

Gráfico 5. ¿A qué rubro crees que se dedica la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo?

¿A qué rubro crees que se dedica la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo?

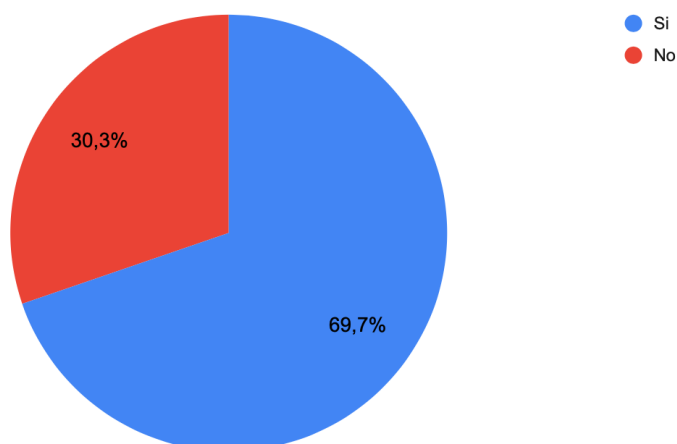


Fuente: elaboración propia (2022).

Otra de las preguntas relacionadas con la recordación es si las personas sondeadas reconocen geográficamente alguna de las sedes de la organización. Casi un 70 % identifica haber pasado por alguna de sus sedes. Al 69,7 % que respondió «sí» se les solicitó que especificara cuál de ellas identificaban. Un 62,3 % indicó Centro/Cordón, un 24,5 % indicó Portones, un 9,4 % reconoció una sede en La Teja y menos de un 4 % reconoció una sede el departamento de Salto, dato que para el presente trabajo de grado no es relevante.

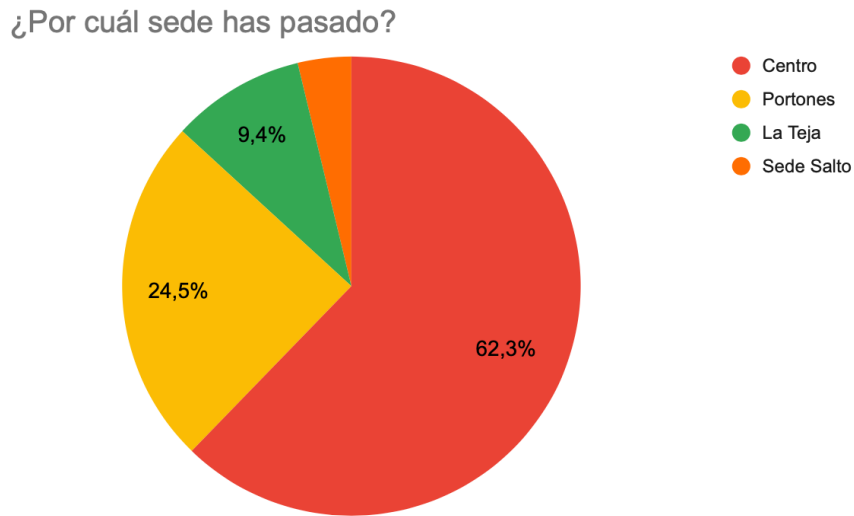
Gráfico 6. ¿Recuerdas haber pasado por alguna de sus sedes?

¿Recuerdas haber pasado por alguna de sus sedes?



Fuente: elaboración propia (2022).

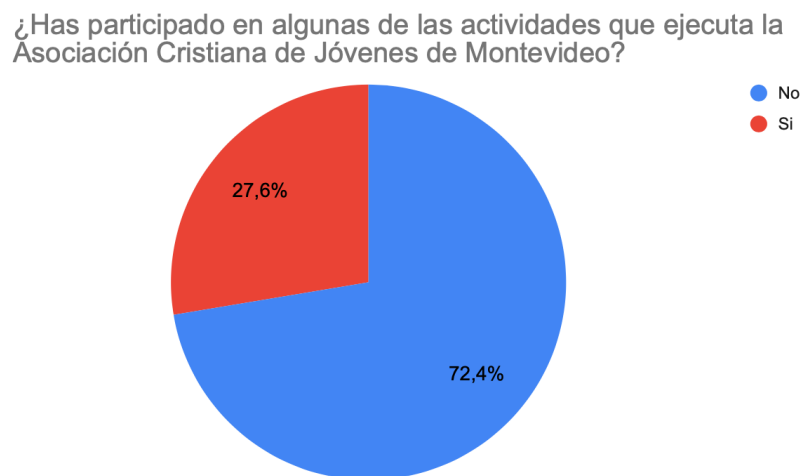
Gráfico 7. ¿Por cuál sede has pasado?



Fuente: elaboración propia (2022).

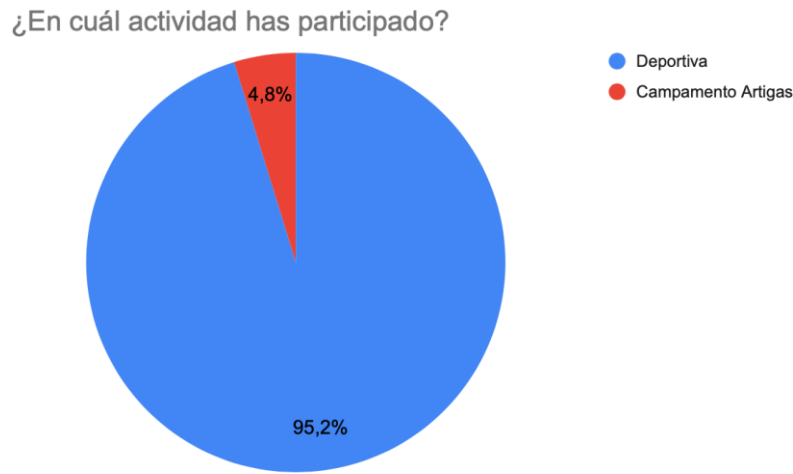
La octava pregunta está orientada a la obtención de información sobre la familiaridad del público con las actividades de la ACJ de Montevideo. En una de las instancias se sondeó la participación en estas y en otra se profundizó en la actividad. Un 27,6 % contestó haber participado en alguna, ese porcentaje luego especificó la actividad y los datos revelan que un 95,2 % han participado en alguna actividad deportiva y un 4,8 % manifestó haber participado en el Campamento Artigas.

Gráfico 8. ¿Has participado en algunas de las actividades que ejecuta la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo?



Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfico 9. ¿En cuál actividad has participado?



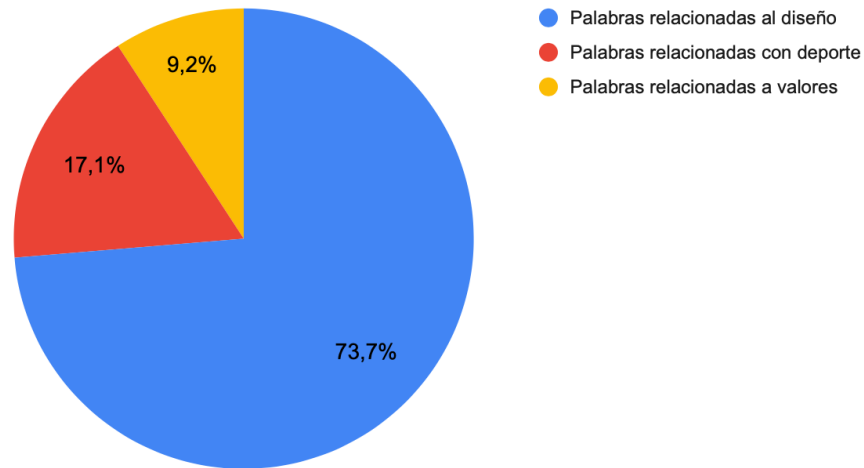
Fuente: elaboración propia (2022).

Los últimos cinco ítems del cuestionario están dirigidos al relevamiento de datos sobre su actual página web, elemento clave para medir cómo percibe el público a la organización directamente desde un canal comunicacional gestionado por la organización, en este caso la ACJ de Montevideo.

En el bloque diez se le solicita al participante que ingrese al sitio de la ACJ de Montevideo, y que escriba lo primero que se le viene a la mente. En esta oportunidad, las respuestas fueron muy variadas, se definió un criterio de clasificación más generalista que los anteriores. Las palabras más recurrentes se relacionan con el diseño de la web, dentro de esa categoría se encuentran palabras como «desorden» o «rojo». La segunda clasificación fue orientada por palabras tales como «gimnasia» o «natación». Por último, se encuentran palabras como «confianza» o «familia» que se agruparon en la categoría relacionada a valores.

Gráfico 10. Al ingresar al sitio web, ¿Cuál fue la primera palabra que pasó por tu mente?

Ingresa unos segundos a navegar en su sitio web <https://acj.edu.uy>. Al ingresar al sitio web, ¿cuál fue la primera palabra que pasó por tu mente?

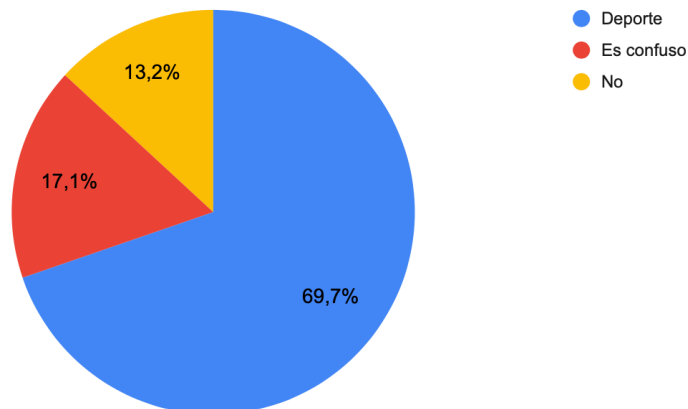


Fuente: elaboración propia (2022).

El segundo bloque relacionado con el sitio web busca que el público, ahora con más información, pueda describir a qué se dedica la organización y consecuentemente redefinir o no su primera respuesta sobre el rubro de la organización. La asociación de la palabra deporte con la organización bajó de un 80,3 % (Gráfico 5) a un 69,7 %, luego, el segundo mayor porcentaje indicó que es confuso describir la organización y un 13,2 % indicó que no puede describir a qué se dedica la ACJ de Montevideo.

Gráfico 11. ¿Puedes describir brevemente a qué se dedica la organización?

En base al recorrido por su web ¿puedes describir brevemente a qué se dedica la organización?



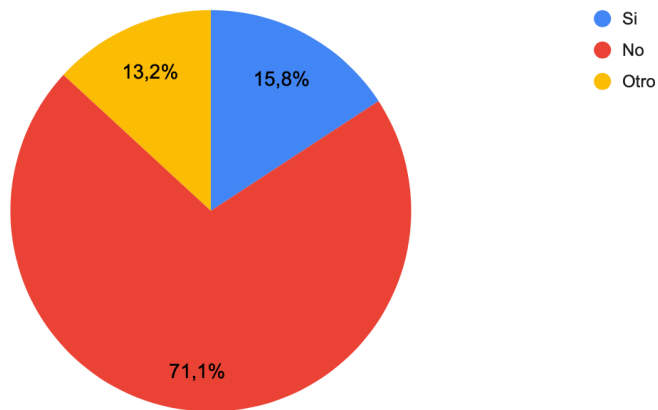


Fuente: elaboración propia (2022).

Dentro de los ítems relacionados al sitio web, un apartado está orientado a la facilidad de encontrar información en el sitio. Un gran porcentaje (71,1 %) del público indicó que no es fácil, un 15,8 % si es fácil y un 13,2 % brindó otra respuesta.

Gráfico 12. ¿Es fácil encontrar información específica en la web de la Asociación Cristiana de Jóvenes?

¿Es fácil encontrar información específica en la web de la Asociación Cristiana de Jóvenes?

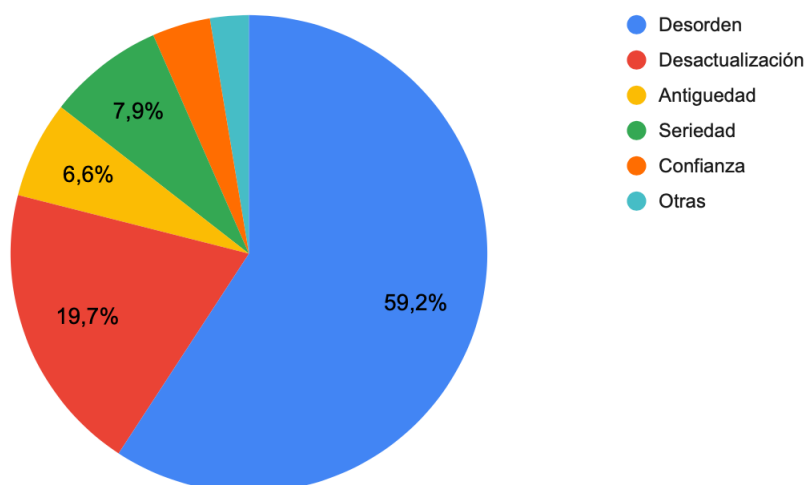


Fuente: elaboración propia (2022).

Antes de terminar el cuestionario se busca saber qué le transmite al público el actual sitio de la ACJ de Montevideo. La mayoría de los encuestados coinciden en que les transmite desorden, otro gran porcentaje manifiesta que el sitio web le transmite desactualización, a otros les transmite antigüedad, un pequeño porcentaje respondió que le transmite seriedad y confianza.

Gráfico 13. ¿Qué te transmite la organización?

Teniendo en cuenta la apariencia y la información expuesta en el sitio web de la Asociación Cristiana de Jóvenes Montevideo, ¿qué te transmite la organización?



Fuente: elaboración propia (2022).

El cuestionario se cerró con una pregunta no obligatoria, que tiene como objetivo relevar datos sobre las mejoras que le harían al sitio web actual de la ACJ de Montevideo. Las respuestas son muy variadas, por lo que clasificarlas es muy difícil, estas se encuentran en los Anexos del documento.

En resumen, el sondeo de opinión concuerda con la percepción de la organización, es vista como un club de deportes y no como la sumatoria de actividades que lleva a cabo diariamente la ACJ de Montevideo. A pesar de ello, posee un grado de reconocimiento y familiaridad alta, esto puede usarse como herramienta para generar un cambio en el concepto *club deportivo*, que la mayoría del público posee. Es por ello que la siguiente actividad (1.3) es la renovación de la marca, pensar cómo la organización quiere verse a sí misma y definirlo en un manual de identidad visual, que contiene no solo las formas de usos de los recursos visuales, sino que también la motivación de esos recursos, tales como los valores, el eslogan, los colores, entre otras.

La renovación deberá ser comunicada primero a los públicos internos de la organización (actividad 1.4), debido a que los funcionarios son creadores y difusores de la cultura, elemento central de la organización a la hora de comunicar valores hacia el exterior. Con el logro de la

actividad 1.4, los mensajes comenzarán a fluir de manera orgánica. Sin embargo, si la renovación no es llevada a cabo integralmente, es decir, si no es acompañada por la implementación de un nuevo sitio web y una campaña digital que refuerce los nuevos conceptos, difícilmente se incida sobre el reconocimiento y la familiaridad de los diferentes productos y servicios que ofrece, y consecuentemente en la imagen que los públicos tienen actualmente de la ACJ de Montevideo.

## **Producto 2**

El segundo producto que compone el plan estratégico de comunicación diseñado para incidir en la imagen de la ACJ de Montevideo aborda el rediseño de la web de la ACJ de Montevideo. Este tiene asociadas seis actividades que van desde el análisis del actual sitio web hasta la puesta en producción de un sitio renovado para la organización, en el que se cristalice la identidad de la marca.

Las actividades 2.1. y 2.2. están relacionadas con el tercer objetivo específico de este trabajo. La primera se trata de la adaptación de una tabla de un estudio anterior para luego poder analizar apropiadamente el contenido del actual sitio web de la ACJ de Montevideo. La actividad 2.3. plantea un taller de capacitación para llevar conscientemente adelante las actividades 2.4., 2.5. y 2.6. Estas tratan la definición de la arquitectura de la información para el nuevo sitio web, su diseño y, por último, su implementación.

La implementación completa de este insumo permitirá la ejecución de las actividades 1.5. y 1.6. del primer producto, el diseño e implementación de una campaña digital para poder reforzar las comunicaciones que se harán con respecto a la renovación de la marca y, posteriormente, el análisis de datos de la campaña para realizar ajustes sobre esta.

### **Actividad 2.1.**

El objetivo de esta actividad es la adaptación de la tabla de indicadores de López-Alonso y Moreno-López (2019) elaborada en el artículo *La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal: análisis de los municipios rurales de España*, para, posteriormente, analizar la identidad corporativa en la web de la ACJ de Montevideo.

Tabla 3. Indicadores para el análisis de la identidad corporativa en la web de la ACJ de Montevideo

	Indicador	Escala de evaluación
<b>Identidad visual corporativa</b>		
1	¿Se incluye el símbolo identificativo organizacional?	0: No 1: Sí, pero no es de la organización 2: Sí
2	¿Se incluye eslogan?	0: No 1: Sí, pero se comparte con otras organizaciones 2: Sí
3	¿Se usan los colores corporativos?	0: No 1: Sí, pero con limitaciones 2: Sí
4	¿Se usan las tipografías corporativas?	0: No 1: Sí, pero se comparten con otras webs 2: Sí
5	¿Se incluye el manual de identidad visual corporativa?	0: No 1: Sí, pero no está completo 2: Sí
6	¿Se incluye el favicon (imagen que aparece en el navegador al lado del título de la página)?	0: No 1: Sí, pero se comparte con otras webs 2: Sí
7	¿En el diseño se utilizan imágenes/fotografías de la ACJ de Montevideo?	0: No 1: Sí, pero no son suficientes 2: Sí
8	¿Tiene el diseño adaptado a computadoras de escritorio, teléfonos y tabletas?	0: No 1: Sí, pero con limitaciones 2: Sí
9	¿La apariencia visual está adaptada a los parámetros de diseño actuales?	0: No 1: Sí, pero con limitaciones 2: Sí

Comportamiento organizacional		
10	¿Hay un apartado dedicado a la ACJ de Montevideo?	0: No 1: Sí, pero es confuso 2: Sí
11	¿Hay un apartado de historia?	0: No 1: Sí, pero no exclusivo 2: Sí
12	¿Hay un apartado de costumbres o fiestas de la organización?	0: No 1: Sí, pero está incompleto 2: Sí
13	¿Hay un apartado de visión, misión y valores?	0: No 1: Sí, pero no exclusivo 2: Sí
14	¿Hay una galería fotográfica sobre la ACJ de Montevideo?	0: No 1: Sí, pero es escasa o no está actualizada 2: Sí
15	¿Se incluye contenido multimedia sobre la ACJ de Montevideo?	0: No 1: Sí, pero es escasa o no está actualizada 2: Sí

Comunicación		
17	¿La información está actualizada?	0: No 1: Sí, pero hace más de tres meses 2: Sí
18	¿Hay iconos a redes sociales?	0: No 1: Sí, pero no están enlazados a sus perfiles 2: Sí
19	¿Existen elementos participativos como chats, foros...?	0: No 1: Sí, pero no están actualizados 2: Sí
21	¿Existe un apartado específico para las y los socios?	0: No 1: Sí, pero no está actualizado 2: Sí
22	¿Existe un apartado específico para las y los funcionarios?	0: No 1: Sí, pero no está actualizado 2: Sí
23	¿Existe un apartado específico para las y los potenciales socios?	0: No 1: Sí, pero no está actualizado

		2: Sí
24	¿Existe un apartado para patrocinadores?	0: No 1: Sí, pero no está actualizado 2: Sí

Fuente: elaboración propia (2022).

### **Actividad 2.2.**

Con base en la evaluación de los indicadores de la Tabla 3, se realiza un análisis de los resultados obtenidos. Este solamente fue aplicado sobre la página de inicio del sitio.

#### Identidad visual corporativa

Los resultados obtenidos fueron mayormente negativos (66,7 % respuestas 0), esto significa que al momento de diseñar el sitio no se tuvo en cuenta dicha categoría.

El sitio cuenta con el símbolo identificativo de la ACJ de Montevideo, pero no con el actual eslogan «mucho más que un club», se utilizan los colores corporativos, pero no la tipografía, el sitio no incluye el manual de identidad visual, no presenta imágenes/fotografías que permitan asociar la marca con un lugar físico, el sitio no cuenta con un diseño que se adapte a diferentes dispositivos, lo que hace que la experiencia de usuario sea muy mala en aquellos que utilizan teléfonos móviles. Posee favicon, pero el diseño es anticuado, muy estructurado, poco dinámico, aspectos que no ayudan al usuario a sintetizar la información mostrada. Los diferentes productos de la organización no están presentes, consecuentemente el ser de la organización se vuelve confuso, y deriva en la categorización de un club deportivo.

El sitio web de la ACJ de Montevideo presenta muy poca identidad visual corporativa, esto incide directamente en la reputación de la organización. Esto último genera una imagen incongruente con la identidad de la organización.

## Comportamiento organizacional

El 50 % de los resultados en esta categoría son 1 y el otro 50 % es 0. Nuevamente, la ACJ de Montevideo no está bien posicionada en esta categoría.

En la página de inicio no existe una sección *quiénes somos*, en el menú hay un ítem *nosotros*, pero contiene mucha información, lo que genera confusión, así como la disposición de la información genera ruido visual. El apartado *historia* se encuentra dentro del apartado *nosotros*, esto es malo, ya que, la información que se busca no se obtiene intuitivamente. La ACJ de Montevideo cuenta con una variada oferta de productos y todos tienen un gran componente social, sin embargo, el sitio web carece de una sección donde se describan las costumbres o fiestas icónicas de la organización.

En el inicio de la página no se observa una sección para la misión, visión y valores de la organización, dicha información se presenta de forma desordenada dentro del ítem *nosotros* del menú. El sitio no presenta una galería fotográfica y tampoco existe contenido multimedia, de existir, ambos ítems contribuirían positivamente a los mensajes que la organización desea transmitir.

## Comunicación

La web corporativa de una organización es un canal diseñado y gestionado por la organización, es decir, la organización decide cómo mostrarse y qué mostrar en ella. Los diferentes grupos de interés de la organización acuden al sitio web para obtener información confiable de forma rápida.

El sitio web no cumple su función fundamental: informar a los públicos de la organización. La información no está actualizada, a pesar de que la organización tenga redes sociales activas, no presenta íconos a redes sociales, no contiene elementos participativos como chat o foros, no existe

una sección específica para los socios, tampoco para los funcionarios ni para los potenciales socios, por último, no presenta una sección específica para patrocinadores. En suma, la web institucional de la ACJ de Montevideo es obsoleta.

## **Conclusiones y trabajo a futuro**

En este capítulo se exponen las conclusiones del presente trabajo de grado, así como el trabajo a futuro que se desprende principalmente de las actividades no implementadas del plan estratégico de comunicación diseñado.

### **Conclusiones**

El impacto que la correcta gestión de la comunicación en las organizaciones, específicamente sobre los dos atributos transversales que se abordaron en este trabajo: la identidad y la imagen, se hace evidente cuando la identidad que reconocen y divulgan los líderes de esa organización concuerda con la imagen que los diferentes públicos tienen de ella.

Durante el proyecto de intervención en la ACJ de Montevideo se observó cómo acciones repetidas e inconscientes deforman la mirada que los públicos tienen para con ella. Se descubrió que las comunicaciones dentro de la ACJ de Montevideo son fruto de la demanda diaria, no existe una planificación consciente de la comunicación con objetivos claros y que tenga en cuenta a sus públicos, en el mediano y largo plazo. Al mismo tiempo, se identificó que, a pesar de su antigüedad, la organización no cuenta con elementos representativos de sí misma. Adicionalmente, su visión organizacional «cambiar vidas y construir sueños» es un rasgo muy complejo de comunicar.



Con base en lo antes dicho, se entendió que el primer paso para poder acercarse al objetivo general del presente trabajo era planificar la comunicación. Se diseñó un plan estratégico de comunicación, que traza un camino para que la ACJ de Montevideo pueda pensarse a sí misma, y luego poder definir los mensajes que les quiere transmitir a sus públicos, de forma tal que su ser y el conocer de sus públicos tengan una brecha muy pequeña. Dicho plan, por un lado, proyecta un reposicionamiento vinculado al reconocimiento y a la familiaridad de marca de la ACJ de Montevideo, a través del relevamiento de datos y análisis de sus públicos, renovación de la marca, transmisión de la identidad a sus diferentes públicos internos, diseño e implementación de una campaña digital poslanzamiento del nuevo sitio y el análisis periódico de los datos que se obtengan en la campaña digital implementada para poder ajustarlos a la realidad. Por otro lado, en el plan estratégico de comunicación se plantea el rediseño de su actual sitio web. Las actividades van desde la adaptación de una tabla de indicadores diseñada e implementada en un estudio anterior que se tomó de referencia, y se toma como base para el análisis de la página de inicio del sitio web de la ACJ de Montevideo. Hasta la exposición de un taller de buenas prácticas para el uso de un sitio web organizacional, la definición de la arquitectura del sitio, el diseño y la implementación de este.

La ACJ de Montevideo presentaba muchas creencias sobre sus públicos, sin embargo, nunca había llevado a cabo un relevamiento y análisis de datos sobre ellos. Con la implementación de la actividad 1.1 (generación del formulario para obtener datos sobre la imagen de la ACJ de Montevideo) y la 1.2 (análisis de los datos obtenidos en el formulario sobre la imagen de la ACJ de Montevideo.), se logró obtener información sobre las diferentes opiniones que los públicos tienen sobre la organización. Los datos permitieron afirmar la visión que varios de los directores entrevistados expresaron: la ACJ de Montevideo es vista como un club deportivo.

Del análisis realizado sobre la página de inicio del sitio web, se logró conocer la organización desde un canal de comunicación diseñado y gestionado totalmente por la organización. De dicho

análisis, se descubrió que la identidad que la ACJ de Montevideo decide mostrar es muy débil, esto se evidencia tanto en la identidad visual, como en el comportamiento organizacional y la comunicación.

Se espera que la compleción de todas las actividades planteadas en el plan estratégico de comunicación diseñado para la ACJ de Montevideo y plasmado en una matriz de marco lógico pueda solidificar la identidad organizacional a nivel interno, para luego cristalizarla en sus canales de comunicación y así elevar el reconocimiento y la familiaridad de sus diferentes productos y servicios dentro de sus diferentes públicos. A lo largo de la intervención la ACJ de Montevideo se mostró muy abierta a las miradas externas y a la mejora continua, es por ello que se reconoce el potencial de la organización para llevar adelante los cambios necesarios e impactar positivamente sobre su realidad actual.

A nivel metodológico se valora el gran protagonismo que tuvo de la metodología de intervención social, sin el correcto seguimiento de los pasos que plantea dicha metodología este trabajo de grado no hubiese sido posible. Por otro lado, se destaca la importancia del conocimiento adquirido, replicado y producido por autores citados y no citados sobre la comunicación organizacional en todas sus dimensiones, sin dichas conceptualizaciones la complejidad de realización del presente trabajo hubiese sido mucho mayor.

## **Trabajo a futuro**

El presente proyecto de intervención relevó información y prácticas comunicacionales de interés particular para la ACJ de Montevideo, sin embargo, existe potencial para compartir los conocimientos adquiridos en espacios de intercambio académico vinculados a la comunicación organizacional en general y a la construcción de una estrategia de comunicación con el propósito de incidir en la percepción de los públicos en relación con la imagen organizacional en particular.

Adicionalmente, como trabajo a futuro se propone extender la intervención dentro de la ACJ de Montevideo con el objetivo de llevar a cabo algunas de las actividades no realizadas del plan estratégico de comunicación.

Entre las actividades se destacan: la organización y la puesta en marcha de la renovación de la marca, que haga partícipe a todas las unidades de la ACJ de Montevideo y considere los variados productos y servicios que ofrece la organización y perdurabilidad en el tiempo de dicha renovación. Además, se podría plasmar dicha actividad en un manual de identidad visual integral. Se podrían realizar talleres con los funcionarios de la ACJ de Montevideo con el objetivo de profundizar sobre la renovación de marca y que se sientan identificados con ella, para que luego puedan transmitirla a los actuales socios.

Otro posible trabajo a futuro es la articulación entre la organización y los profesionales que participen en el rediseño del sitio, con el objetivo de garantizar la correcta cristalización de la identidad de la ACJ de Montevideo en el nuevo sitio web. Luego de implementado el nuevo sitio web, se podría diseñar una campaña en internet, que tenga en cuenta sitios webs frecuentados por sus potenciales socios, y contenido diversificado según los públicos que tiene la organización en cada una de sus redes sociales.

## Referencias bibliográficas

- Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo. (10 de mayo de 2021). <https://acj.edu.uy>
- Asociación Cristiana de Jóvenes. (2009). *Cien años de historia 1909-2009*. IMPO.
- Ávalos, C. (2010). *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Paidós.
- Bogdan, R. y Taylor, S. J. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Paidós Ibérica Ediciones.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Andros.
- Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional.
- Castells, M. (2002). *Sociedade em rede: A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. (Vol. I). Fundação Calouste de Gulbenkian.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Dowling, G. (1986). Managing your Corporate Images. *Industrial Marketing Management*, 15 (2), 10-15.
- Grundmann, G. y Stahl, J. (2002). *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Abya-Yala.
- Gore, E. Dunlap D. (2006). *Aprendizaje organizacional. Una lectura educativa de teorías de la organización*. Granica.
- Lazarsfeld, P., Berelson, B. y Gaudet, H. (1944). *The people's choice. How the voter makes up his mind in a presidential campaign*. Duell, Sloan & Pearce.
- López-Alonso, E. y Moreno-López, B. (2019). La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal: análisis de los municipios rurales en España. *El profesional de la información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019> .
- Losada, S. (2016). *Metodología de la intervención social*. Editorial Síntesis.

- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Zer: Revista de estudios de comunicación*, (8), 1-11.
- Napoles, V. (1988). *Corporate identity design*. Van Nostrand Reinhold.
- Olins, W. (1991). Identidad corporativa: proyección en el diseño de la estrategia comercial. Celeste.
- Oviedo, C. (2002). *Las esferas de la comunicación en las Organizaciones. Hacia una gerencia de la percepción*. Jaime Campodónico Editor.
- Poster, M. (1998). Cyber Democracy: The Internet and the Public Sphere. En D. Holmes (Eds.), *Virtual Politics: Identity and Community in Cyberspace* (pp. 212-228). Sage.
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2015). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill, Interamericana.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Paidós Ibérica Ediciones.
- Sobreira, R. (2013). O impacto de fatores de natureza tecnológica na comunicação das organizações e nas profissões da comunicação. *Exedra: Revista Científica*, (7), p. 51-62.
- Sobreira, R. y Marques, G. (2018). Construcción y desarrollo de la Identidad Organizacional: análisis del sitio Web de una organización. *Linguagem Em (Dis)Curso*, 18(1), 119-134. <https://doi-org.proxy.timbo.org.uy/10.1590/1982-4017-180107-6117>
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.
- Throne, K. (2005). *Designing virtual organizations? Themes and trends in political and organizational discourses*. Journal of Management Development.
- Varona, F. (1993). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense [ponencia]. Department of Communication Studies. Universidad Estatal de San José, San José, California.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.

# Anexos

1.

 <b>Facultad de Información y Comunicación</b>	 <b>UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY</b>
<h2>Asociación Cristiana de Jóvenes: imagen organizacional.</h2> <p>Este formulario tiene como objetivo hacer un relevamiento sobre el estado actual de la imagen organizacional de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo. El mismo está dirigido a aquellas personas que conocen o hayan oído sobre la organización.</p> <p>El actual relevamiento se enmarca dentro de un Trabajo Final de Grado de la Lic. en Comunicación (FIC - UdelaR) y fue previamente autorizado por la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo - Uruguay.</p> <p>Tiempo estimado de realización 10-15 minutos.</p> <p><a href="#">Acceder a Google</a> para guardar el progreso. <a href="#">Más información</a></p> <p><b>*Obligatorio</b></p>	

2.

<p><b>Correo electrónico *</b></p> <p>Tu dirección de correo electrónico _____</p>
--

3.

Edad \*

- Entre 16 y 20 años
- Entre 21 y 25 años
- Entre 26 a 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Más de 41 años

Género \*

- Femenino
- Masculino
- Otros: \_\_\_\_\_

4.

¿Cómo conociste a la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Con cuál de los siguientes símbolos asocias la Asociación Cristiana de Jóvenes \*  
de Montevideo?

- Círculo
- Triangulo
- Cuadrado
- Otros: \_\_\_\_\_

¿A qué rubro crees que se dedica la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Recuerdas haber pasado por algunas de sus sedes? \*

- Sí  
 No

Si tu respuesta anterior fue Sí, ¿por cuál sede has pasado?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Has participado en algunas de las actividades que ejecuta la Asociación Cristiana de Jóvenes? \*

- Sí  
 No

Si tu respuesta anterior fue Sí, ¿podrías describir en cuál?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

5.

Ingresa unos segundos a navegar en su sitio web <https://acj.edu.uy>. Al ingresar al sitio web, ¿cuál fue la primera palabra que pasó por tu mente? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

En base al recorrido por su web ¿puedes describir brevemente a qué se dedica la organización? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Es fácil encontrar información específica en la web de Asociación Cristiana de Jóvenes? \*

- Sí  
 No  
 Otros: \_\_\_\_\_



Teniendo en cuenta la **aparencia** y la **información** expuesta en el sitio web de la **Asociación Cristiana de Jóvenes Montevideo**, ¿qué te transmite la organización? \*

Tu respuesta

---

¿Qué modificaciones les harías al sitio web de la Asociación Cristiana de Jóvenes Montevideo?

Tu respuesta

---

6. Respuestas obtenidas sobre la pregunta *¿Qué modificaciones le harías al sitio web de la Asociación Cristiana de Jóvenes Montevideo?* incluida en el cuestionario *Asociación Cristiana de Jóvenes: imagen organizacional*.

¿Qué modificaciones le harías al sitio web de la Asociación Cristiana de Jóvenes Montevideo?
Adaptarlo a versión celular.
Reduciría la cantidad de imágenes, texto y opciones de menú en la parte de arriba.
Y pasa que en realidad es eso, no hay un enfoque a personas jóvenes ni en el club físico, o sea, la sala de aparatos es muy chica pensada para gente adulta, tienen pila de pérdida de socios jóvenes porque es muy pequeña, y lo otro que tiene para jóvenes que no salga de las gimnasias es fútbol en su gran mayoría. Yo pienso que si realmente quieren rescatarla de la caída económica que viene trayendo hace años, tiene que cambiar, mejorar los espacios para jóvenes, agrandar la sala, actualizar equipos, mayor disponibilidad horaria, ¡¡¡no puede ser que un club que quiere estar a la altura de grandes clubes no abra los domingos y los sábados cierre al mediodía!!! Hasta los clubes de barrio abren los sábados de tarde, y los grandes clubes de Montevideo abren los domingos, se ve que lo usan para ir a misa u alguna otra actividad no pensada para los socios.
Si quieren motivar a los jóvenes, pongan fotos de los gimnasios, de la sala, gente joven en las fotos, hagan actividades recreativas, de integración, algún evento algún fin de semana, que los socios jóvenes sientan que al club les importa, el vínculo se genera más entre socios que con la propia institución y ese es el problema (además de la mala administración con una cuota por encima de los servicios que ofrece) porque cuando se te va un socio no se te va solo, se te lleva a un par, y el socio joven después va a ser el que cuando tenga hijos te los va a traer si se siente conforme con el club, el veterano ya está en otra, a parte muchos veteranos son vitalicios y no pagan cuota, o sea que ahí está perdiendo fuerte el club en cuanto a una buena proyección económica.

Mejor disposición de la información.
Me parece que está bien. Daría cuotas más accesibles para los estudiantes.
<i>Responsive</i> , preguntar qué busca el usuario en el home y facilitarle la info.
Estructura y exposición de información.
Haría que el sitio se mejore la experiencia <i>mobile</i> , que sea un sitio <i>responsive</i> . En cuanto al diseño y el planteo de la información haría que fuera más moderno y amigable al usuario.
Cambiaría el menú y la estructura de los contenidos. Lo modernizaría.
Que sea <i>mobile</i> y modernizarla un poco.
Que estén los precios base de ser socio, sin tener que consultar por mail.
Dejar como primera vista un «nos dedicamos a...».
Lo haría más intuitivo, sin tantos bloques. Algo más limpio, con un menú rápido y fácil de entender.
Orden de la información.
Que se modernice un poco, hasta la fuente parece vintage.
No sabría decirlo.
A nivel estético: definir una estética y una imagen de marca. A nivel de UX mejorar la experiencia de usuario, no se entiende dónde está la información. Le falta un formulario de contacto o vías de contacto para captar el dato de la persona.
Debería ser más práctico, con un diseño llamativo en cuanto a todo lo que ofrece.
Mayor organización y no tanta cosa en la pantalla de inicio digamos. Hay como demasiada información apenas entras y no sabés qué mirar.
Me parece que está bien hecha la página. Le cambiaría reducir la cantidad de info. por página.
Información más breve en el inicio y más organización.
Está muy bien el sitio web. A lo mejor en un principio parece que hay demasiada información en pantalla, a lo mejor un estilo un poco más «minimalista» pero no mucho. La información es muy útil para las personas interesadas.
- Hacerlo compatible para celular. - Imagen e impacto más vívido.

<p>- Diseño diferente.</p> <p>- Búsqueda de participación de los socios en el cambio de imagen.</p>
<p>La simplificaría mucho y ordenaría más la información, apuntaría más a la claridad visual al momento de enfrentarte a la página.</p>
<p>Modificaría el formato en las páginas específicas de cada unidad. Añadiría más imágenes y distintas fuentes. El inicio está bien, pero ampliaría el espacio en el que está la opción «hacete socio», que es una de las fundamentales.</p> <p>Al entrar a «hacete socio» te manda a una dirección de mail a la que escribir. Eso me pareció muy malo e incómodo.</p> <p>Además, en los principales enlaces que hice click me llevó a una sección en la que había información sobre las actividades del club pero que no se centraban en la manera de hacerse socio, en los costos y las facilidades para hacerlo. En páginas como la del club náutico los precios se muestran directamente, sin tener que pasar por procesos como tener que mandar un mail a una dirección específica.</p>
<p>Reorganizaría gran parte de la información, además de actualizarla.</p>
<p>Le daría más énfasis a la parte universitaria o educativa en general. A simple vista parece más un club que un instituto académico. En términos más técnicos personalmente se me hace incómodo que en cada click de un enlace se abra una pestaña nueva. Esto no permite navegar en la web tranquilo. A mi parecer sería bueno dejar a gusto del consumidor si quiere abrir otra pestaña o no. Saludos.</p>
<p>Modernizaría un poco la portada. Hacerla más dinámica con Elementor.</p>
<p>No poner toda la información en la misma página.</p>
<p>Que sea un poco más claro y más fácil de acceder a la información básica.</p>
<p>Capaz que tenga más datos para los socios nuevos.</p>
<p>Le daría más relevancia al logo y nombre de la institución, como de alguna manera posicionarla como algo «impactante».</p>
<p>Utilizaría más colores para realizar una mejor división de las secciones.</p>
<p>Siento que la página principal es un collage de mucha información y quizás agobia un poco.</p>
<p>La distribución más interactiva y colores vivos, tipografía, etc.</p>
<p>No es fácil encontrar la barra de menú.</p>
<p>Cambiaría el enfoque, lo haría más interactivo y moderno.</p>

Agregaría precios.
Actualizarlo un poco en cuanto al diseño web.
Los colores de la web principalmente y las fotografías expuestas en la misma.
Le agregaría movimiento o dinamismo de navegación (usé un celular). Algo que transmita la idea de actividad física.
Haría un diseño específico para celulares ya que si ingresás a la página web desde el celular aparece un formato de computadora y no es práctico navegar desde el dispositivo con el diseño actual.
Aportaría mucho que al ingresar se den a conocer los fines de la asociación con un primer pantallazo, si es un gratuita o paga, a qué se dedica específicamente, sin tener que explorar en profundidad la página, ya luego si es de interés si esta bueno visualizar las diferentes secciones.
Dan por sentado que quien ingresa conoce la asociación sin tener en cuenta nuevas visitantes ignorantes de su existencia.
Capaz que tenga más datos para los socios nuevos.

7. Proyecto Trabajo Final de Grado-diciembre 2021.



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

Universidad de la República  
Facultad de Información y Comunicación  
Licenciatura en Comunicación-Proyecto Trabajo Final de Grado

Construcción de una estrategia digital con el propósito de ampliar la imagen organizacional de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo-Uruguay.

Tutoreada: Yanina Viera C.I.: 4.743-874-1

Tutora: Prof. Adj. Cecilia Marrero

Cotutora: Asist. Mag. Jimena Brusa Orozco

Diciembre 2021

## Introducción

Este documento tiene como objetivo plantear las bases que servirán para el futuro desarrollo de un trabajo final de grado de la Licenciatura en Comunicación de la UdelaR, con un enfoque específico en comunicación organizacional.

Asimismo, tiene como antecedentes dos documentos: por un lado, el titulado *Asociación Cristiana de Jóvenes Diagnóstico de comunicación: la organización desde una mirada interna* (elaborado por los estudiantes Ma. Belén Camarano y Ricardo Da Rosa pertenecientes al Plan de Estudio 1995<sup>1</sup>, junto con Victoria Suárez y Yanina Viera estudiantes del Plan de Estudio 2012<sup>2</sup>) y por otro el *Diagnóstico de comunicación externa: Asociación Cristiana de Jóvenes* (realizado por Marcel Dourteau, Cecilia López, Ximena Polanco y Oscar Silva todos estudiantes pertenecientes al Plan de Estudio 1995<sup>2</sup>). Dichos documentos son el resultado de la práctica preprofesional que se desarrolló en el período mayo-noviembre de 2021, dentro de la unidad curricular anual Seminario Taller-Trabajo de Grado Comunicación Organizacional. Los estudiantes pertenecientes al Plan de Estudio 1995<sup>1</sup> tienen como entrega final para obtener la titulación un informe sobre la organización con la que se trabajó durante la práctica y las estudiantes del Plan de Estudio 2012<sup>3</sup> tienen como requisito de egreso la elaboración de un trabajo final de grado.

El presente proyecto se titula: *Construcción de una estrategia digital con el propósito de ampliar la imagen organizacional de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo, Uruguay*. Del título se puede deducir que se proyecta trabajar sobre la comunicación externa, con el objetivo de incidir en los actuales y potenciales socios, y en aquellos actores que tienen vínculo directo o indirecto con la organización. Con la incidencia, se buscará que la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo amplíe en la mente de sus públicos su caracterización de solamente un club deportivo, se ahondará en los valores de la organización y se intentará captar y transmitir su esencia en un producto de comunicación concreto: el sitio web.

## **Justificación de la elección de la organización**

¿Qué es la Asociación Cristiana de Jóvenes en Montevideo? Una pregunta de definición sobre una organización que para los que habitan en el Barrio Cordón de Montevideo tiene varias respuestas; es una universidad y tiene un club deportivo o viceversa, es un club deportivo que tiene una universidad. ¿Quiénes son y quiénes pueden formar parte de dicha asociación? Las informaciones que la organización emite a veces son confusas y contribuyen más aún a esa falta de definición en la mente de los públicos.

La Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo es una organización que desde afuera parece muy grande, su falta de definición y, a pesar de ello, su presencia en los diferentes públicos es llamativa y, sin dudas, un reto comunicacional. Es por ello que la elección fue fácil, una oportunidad para ingresar a la organización en el marco de una práctica preprofesional para dilucidar su esencia y llegar a una posible definición de la organización.

---

<sup>2</sup> Plan de estudios LICCOM, aprobado CDC 15/08/1995.

<sup>3</sup> Plan de estudios de la Licenciatura en Comunicación 2012.

## **Presentación y contextualización de la organización**

La ACJ cuenta con una historia de más de cien años en Uruguay. En la actualidad, tiene presencia en los departamentos de Salto, Paysandú, Colonia, San José, Rivera y Montevideo, (Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo, 2021). Este trabajo tiene como eje central la ACJ de Montevideo.

*Young Men's Christian Association* (YMCA) o en su versión en castellano, Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ), es una organización mundial sin fines de lucro. Fue fundada por Sir George Williams en 1844 como respuesta a las difíciles condiciones de vida y laborales que existían en las grandes ciudades de Inglaterra durante la Revolución Industrial. Su principal objetivo era generar actividades fuera del ámbito del trabajo, desde la alfabetización de los obreros hasta actividades culturales y deportivas (Asociación Cristiana de Jóvenes, 2009).

En 1851 comienza a expandirse hacia otros países y tan solo once años después de su fundación, contaba con 397 asociaciones, con más de 30 mil socios en siete países. Hoy día, tiene presencia en 119 países y atiende a más de 58 millones de personas (YMCA, 2021).

La ACJ tiene la peculiaridad de adaptarse a las necesidades del lugar donde se encuentra, razón por la que en América Latina y el Caribe su propósito es el de empoderar a los y las jóvenes para lograr «comunidades justas, equitativas y sostenibles, guiándonos por la solidaridad, la honestidad, el respeto y la responsabilidad como valores que rigen nuestras acciones y decisiones» (YMCA, 2021).



Con una marcada identidad de tolerancia y respeto, y con el objetivo de constituirse en un espacio de integración y pluralismo, la ACJ de Montevideo se fundó el 6 de abril de 1909 en un apartamento de la calle Rincón, en el barrio Ciudad Vieja. En ese entonces, estaba integrada por 120 socios, con Pedro Towers como primer presidente, Eduardo Monteverde como primer vicepresidente y Felipe Conard como primer secretario general. Entre sus primeras actividades, destaca el primer campamento internacional de estudiantes sudamericanos de la ACJ, realizado en Piriápolis. Ese mismo año se comienza a desarrollar el programa de formación de líderes, esta es la tarea más importante de la ACJ hasta hoy en día. También fueron los responsables de la introducción al país de deportes como el básquetbol, voleibol, béisbol, natación y ejercicios de calistenia, dando lugar a la creación de las plazas de deportes (Asociación Cristiana de Jóvenes, 2009).

## **Características de la organización**

Actualmente la organización tiene presencia en seis departamentos del Uruguay (San José, Salto, Paysandú, Rivera, Colonia y Montevideo) y cuenta con alrededor de 8.500 socios y 1.500 estudiantes. En Montevideo, tiene dos sedes: Centro y Portones. En ellas se concentra una amplia variedad de propuestas soportadas por instalaciones equipadas con canchas, piscinas, salones, gimnasios, barbacoa, entre otros espacios. Abarcan desde actividades físicas y de recreación, hasta un centro educativo: la Escuela ACJ de Educación Inicial y Primaria. Además de los centros situados en Montevideo y en el interior del país, en Colonia se ubica el Campamento Artigas.

En cuanto a la estructura interna de la organización, se encontró que el directorio de la ACJ trabaja en «os niveles. Está compuesto por los socios básicos (directores voluntarios) y por un grupo de directores profesionales elegidos por los socios básicos y contratados por la organización. Los socios básicos eligen, mediante voto secreto, al Directorio en la Asamblea Ordinaria. El presidente y el secretario conforman el Comité Ejecutivo en conjunto con el vicepresidente y el tesorero. Este comité tiene como función trabajar directamente con el director y velar por los asuntos relacionados a la organización. «El Directorio es el organismo voluntario que trabaja con el director general» (ACJ, 2021). La organización cuenta, además, con los Consejos Directivos, que son específicos de cada Unidad y Comisiones que son dentro de cada área de gestión.

## **Estructura organizacional**

La ACJ de Montevideo se divide en cinco unidades: Unidad Centro, Unidad Portones, Campamento Artigas, Escuela ACJ y Área de Desarrollo Humano (ADHU).

Unidad Centro: es «la unidad matriz en el Uruguay» (ACJ, 2021). Si bien trabaja como una unidad, al tener un amplio espacio geográfico la convierte en sede de las áreas metropolitanas. Estas áreas son: Marketing, Recursos Humanos y Administración. Allí también se encuentra la central telefónica y aquellas áreas que trabajan para toda la asociación. Según los datos relevados, dicha unidad representa aproximadamente el 50 % de la ACJ de Montevideo.

Unidad Portones: la primera ubicación de dicha unidad fue en un predio del barrio Malvín, pero debido a obras en la rambla de dicho barrio, la Intendencia de Montevideo le cedió a la organización un terreno en el barrio Punta Gorda, donde se encuentran ubicados actualmente. Consecuentemente, al hacer uso de ese predio municipal, y a raíz de un acuerdo con la Intendencia de Montevideo, esta unidad dirige un centro juvenil en el barrio Buceo para adolescentes de perfil socioeconómico más bajo (ACJ, 2021). Además de llevar a cabo actividades propias como diversas actividades deportivas y socioculturales.

Escuela ACJ: es una organización educativa laica, que promueve los valores que caracterizan a la ACJ. La organización cuenta con el Programa de Educación Inicial y Primaria de ANEP, paralelamente dicta clases de inglés, natación y gimnasia. Por otro lado, cuenta con actividades recreativas como talleres, campamentos, salidas didácticas y actividades familiares (ACJ, 2021).

Campamento Artigas: se trata de un campamento para todas las edades, cuenta con una capacidad para 400 personas y su principal objetivo es brindar un espacio seguro, en un entorno natural, donde los participantes puedan descansar, divertirse y generar vínculos mediante experiencias lúdicas y recreativas. Este proyecto es gratuito y está destinado a niños y niñas, adolescentes y docentes que formen parte de los subsistemas de ANEP (ACJ, 2021).

Área de Desarrollo Humano (ADHU): es la unidad de la ACJ especializada en la ejecución de programas sociocomunitarios con los sectores más vulnerables de la sociedad. Más allá de que exista responsabilidad social en cada Unidad de la ACJ, es aquí donde se dedican plenamente a la causa (ACJ, 2021). En función del tipo de programa, la ADHU instrumenta acciones en conjunto con otras organizaciones, en su mayoría estatales. Sus principales esfuerzos apuntan a garantizar derechos de las poblaciones más vulnerables, colaborar con ellas en la superación de la exclusión social y fomentar el desarrollo de expresiones de participación ciudadana.

Las tres últimas áreas descritas son las que aportan una identidad única a la ACJ y, al mismo tiempo, la distingue de otros clubes deportivos. A pesar de esto, y según la información recabada en las entrevistas realizadas, los ingresos económicos de la organización están dados en su mayoría por las matrículas y cuotas generadas en ambos clubes deportivos. Consecuentemente, y de acuerdo a los testimonios, son estos los que constituyen su producto estrella (ACJ, 2021).

## **Desafíos en el contexto de la pandemia**

Durante los casi dos años de emergencia sanitaria y social, la organización se vio obligada a cerrar las puertas de sus sedes y suspender parcialmente sus actividades. Más de dos tercios de los empleados fueron derivados al seguro de desempleo, bajo ambas modalidades: parcial y total. La nueva realidad determinó un importante desafío para la organización, que tuvo que adaptarse a una modalidad de trabajo nunca antes explorada: la virtual.

La ACJ no logró eludir los embates de la crisis que afectó al país. Según los datos obtenidos en las entrevistas con los directivos de la organización, previo a la pandemia de Covid-19 (marzo de 2020), la ACJ de Montevideo contaba con más de 400 empleados y unos 8.000 socios. El cierre provisorio de sus centros contribuyó a la pérdida de más de 5.000 socios, lo que determinó que unos 270 empleados pasaran al seguro de desempleo. Acorde a la información brindada por el Área de Recursos Humanos y el sindicato AFACJ, al momento de realizar la intervención en julio de 2021, 170 funcionarios aún se encontraban en seguro de paro total y aproximadamente 60 estaban en situación de paro parcial.

En el periodo de marzo a junio de 2020, la ACJ vivió el primer cierre de los locales y el club solo funcionó con actividades al aire libre. A fines de junio se logró el retorno en los espacios cerrados. En diciembre de 2020 se produjo el segundo cierre parcial y en marzo de 2021, el tercero, que en este caso fue total. En junio, las autoridades nacionales autorizaron la reapertura de los gimnasios y la presencialidad escolar, lo que poco a poco habilitó la reincorporación estratégica de su plantilla. Paralelamente, algunas de las funciones, en el momento de la intervención, aún se realizaban de manera virtual y en gran medida por trabajadores en situación de seguro de paro parcial.

La organización logró acompañar los cambios impuestos por la pandemia. La herramienta Zoom fue clave para poder continuar con algunas actividades físicas y así poder mantener a los socios activos. Fue un recurso de comunicación esencial para la organización, ya que permitió instancias entre los diferentes directores y funcionarios.

Otro canal muy utilizado fue WhatsApp. En dicha red se formaron grupos de coordinación de las actividades a ofrecer, difundieron resoluciones del Poder Ejecutivo con respecto a los clubes deportivos y se anunciaron las medidas internas con respecto a lo decretado por el Estado. Los grupos de difusión junto al correo electrónico fueron esenciales a la hora de notificar pagos y otros temas particulares de cada funcionario.

La organización instrumentó la utilización de la App ACJ, una aplicación para teléfonos inteligentes (IOS y Android), de uso exclusivo para socios y socias. Esta herramienta permitió reservar clases, en tanto la organización encontró en ella una forma de mantener animados a usuarios y usuarias a la asistencia a las actividades. Incluso el empleo de esta aplicación móvil se mantiene en la presencialidad, ya que permite que las personas se inscriban con anticipación a las actividades, con el fin de garantizar que se respete el aforo correspondiente.

Se diagnostica un esfuerzo para dar respuesta en el contexto de pandemia con los recursos existentes, sin embargo, se identificó que la comunicación de la organización hacia sus públicos internos y externos es plenamente táctica desde antes de la pandemia, lo cual hace poco clara la dirección a la que se dirige con sus comunicaciones (Capriotti, 2021).

En cuanto a la comunicación con los públicos de las diferentes redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter), la ACJ realizó publicaciones periódicas con el objetivo de mantener vivo el vínculo, informó sus propuestas en línea, los cierres que sufrieron y vehementes aperturas, incitó el uso de la aplicación móvil y publicó mensajes y reflexiones alentadoras, tan necesarias en los tiempos que corrían.

## **Diagnóstico de comunicación**

Debido a las dimensiones que presenta la ACJ de Montevideo el diagnóstico de comunicación se realizó en dos partes: por un lado, la comunicación interna y por otro la comunicación externa. A pesar de la separación, la comunicación en este documento se desarrollará como un todo, donde lo interno influye en lo externo y viceversa.

## **Necesidades y problemas de comunicación**

En las diferentes entrevistas, los actores internos de la organización mostraron un gran sentido de pertenencia y apropiación de los valores que promueve la ACJ, además de un claro conocimiento de la razón de ser de la organización y consciencia del futuro al que quiere llegar: «cambias vidas, construir sueños». Sin embargo, cuando se trata de transmitir la esencia de la organización hacia afuera no se obtiene el mismo resultado.

A nivel general la ACJ entiende que es un problema el ser conocidos y reconocidos únicamente como un club deportivo, pese a que posee otros tipos de proyectos (que componen su gran obra social) ya que, desde el ADHU, coordina y ejecuta múltiples programas de modo interinstitucional. Conjuguar los distintos desafíos bajo la visión «cambiar vidas, construir sueños» presenta complejidades a trabajar.

La problemática detectada es un tanto más compleja y tiene que ver con el funcionamiento interno entre sus miembros y sus relaciones interpersonales. Estas presentan determinadas brechas o aspectos que serían más fluidos si se mejora la circulación de la información y las comunicaciones.

El relevamiento realizado permite señalar que, si bien la preocupación de la cúpula de la ACJ se relaciona a la percepción que tiene el público externo de la organización, está muy de acuerdo en que para mejorar ese aspecto es imprescindible corregir desde dentro para mostrar todas las actividades que desarrolla.

Actualmente la organización carece de un plan estratégico de comunicación, es decir, que proyecte en su agenda un objetivo a lograr en un plazo mínimo de tres años que, con acciones tácticas, cada día se acerque más a él. Las publicaciones que se aprecian en sus redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) y en su página web son producto de la demanda diaria, no tienen una dirección definida. Dicho problema es una consecuencia del abordaje de la comunicación desde diferentes espacios y actores.

La organización cuenta con muy poca información sobre sus tan diversos públicos. Para delinear una planificación orientada por una estrategia de comunicación, es imprescindible identificar y definir los públicos y grupos de interés para cada una de los servicios que ofrece la organización. Este es un insumo clave para pensar acciones, ordenar mensajes, definir canales, jerarquizar acciones, definir metas y objetivos.

Asimismo, existen dos conceptos transversales en toda organización: *identidad e imagen*. La primera es lo constitutivo, el ADN de la organización. Pone el foco en cómo sus miembros se perciben y comprenden la cultura, los valores, la misión y la visión. En tanto, la imagen refiere a la percepción que tienen los públicos de la organización, se construye con mensajes propios y externos, por lo que se sugiere establecer prioridades en el accionar. En este sentido, a modo de ejemplo, en la ACJ encontramos mensajes con gran potencial, pero que necesitan ser trabajados estratégicamente de forma de prevenir que susciten inconsistencias para los públicos.

Se destacan los desafíos marcados por el efecto de la pandemia, que focalizan en la necesidad de ampliar la matrícula, sea porque se recuperen socios o porque se capten nuevos. Pero esta necesidad (que bien puede ser un objetivo específico dentro del corto y mediano plazo) y las estrategias que se desarrollen para satisfacerla no guardan concordancia con el enunciado declarativo «somos mucho más que un club», un slogan que pese a que tiene su tiempo aún forma parte del lenguaje usado por los actores de la organización.

Cómo construir un mensaje adecuado, pertinente, que no tenga en extremos diferentes a la necesidad de aumentar la matrícula y a este elemento identitario, es una dificultad que se repitió en el intercambio con referentes de la ACJ.

La ausencia de definiciones comunicacionales también se observa en una escasa y desordenada comunicación de los productos que no son parte de la cara indiscutiblemente visible de la ACJ. Como se señaló anteriormente, estos servicios constituyen buena parte del valor propio de la organización. Pensar la globalidad de la comunicación organizacional colabora en la coherencia y es en ese sentido que se sugiere definir su presencia o ausencia en las comunicaciones, así como la planificación en caso de que se los incluya como parte de la comunicación.

Si bien la organización acepta las dificultades que presenta la interacción entre sus públicos internos, debido al débil delineamiento de canales de comunicación formales, sin embargo, entiende que su mayor problema es la dificultad al momento de transmitir su identidad.



## Dimensiones del problema

El problema de comunicación a tratar, acordado con la ACJ, se enmarca dentro de una dimensión ontológica. La ACJ tiene como visión «cambiar vidas, construir sueños», una visión muy amplia que al mismo tiempo resulta ambigua. En unas de las entrevistas uno de los directivos mencionó que «la ACJ es lo que las personas del lugar donde se encuentre necesiten que sea». Esto último demarca una mutación en el ser de la organización que depende de las necesidades de las personas que se encuentren en determinado lugar geográfico a lo largo del tiempo. Es por ello que realizar el ejercicio de pensarse a sí misma gana gran relevancia en la vida de organizaciones tan mutantes ontológicamente como la del caso de estudio. Al mismo tiempo, la dimensión ontológica denota una dimensión intrínseca a la organización, en otras palabras, el problema presenta una dimensión de la comunicación interna de la ACJ.

La ACJ presenta el problema de que sus públicos identifican a la organización como un club de deportes más dentro del mercado. Sin embargo, presenta particularidades que la distinguen de los demás clubes deportivos, y que se esfuerza en mostrar, mediante la adición de matices característicos a su imagen en los diferentes públicos de la organización, sin mucho éxito.

En el momento que se estudia este caso, la presencia de una organización en el mundo digital puede llegar a ser determinante. Es por ello que dentro de un plan de comunicación la estrategia digital debe estar muy presente, esta debe tener en cuenta a quién se le va a comunicar, cómo se le va a comunicar y qué se comunicará. Los anteriores son tres ejes centrales a definir por la organización previamente a la ejecución de un plan estratégico.

En resumen, el problema de comunicación acordado con la organización gira en torno a una dimensión del ser de la ACJ se enmarca dentro de una dimensión comunicacional externa, ya que aborda un problema de imagen y se centra en una dimensión digital específicamente para intentar resolver el problema acordado con la ACJ de Montevideo.

## Identificación de públicos involucrados

El problema que presenta la ACJ a la hora de transmitir su identidad organizacional involucra a públicos internos y al mismo tiempo incide en una gran variedad de públicos externos que interpretan y producen un significado diferente al que la organización aspira. Es por ello que se identifican públicos tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno el problema involucra a los socios básicos, quienes forman parte de un núcleo central que atraviesa todos los estratos de la organización. En la Figura 1, se puede apreciar la representación de los mismos en cada una de las diferentes áreas de la ACJ, a través de un Consejo Directivo (líneas rojas), ese involucramiento voluntario de los socios básicos es fundamental a la hora de pensar en la transmisión de la identidad organizacional.

Por otro lado, se ven involucrados los actores que forman parte de la Dirección General, dependiente de la asamblea de socios básicos y que también atraviesa a toda la organización (líneas amarillas). De igual manera que los socios básicos, la Dirección General tiene representación en todas las áreas de la ACJ, los cuales son medulares para la construcción de la imagen a transmitir como los socios básicos. Ambos públicos involucrados en conjunto, son los encargados de definir los mensajes que se van a transmitir a través de la organización.

Paralelamente, el problema involucra al área de Marketing (área designada por los tomadores de decisiones estratégicas, antes nombrados, de la organización), que funciona como traductora de los mensajes que se quieren transmitir a través de la organización y como nexo entre la organización y sus públicos externos.

Figura 1. Áreas y actores de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo

**ÁREAS Y ACTORES DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JOVENES DE MONTEVIDEO**



Fuente: equipo ACJ Interna (2021).

Las comunicaciones que la organización emite hacia el entorno externo son fruto de las comunicaciones que se dan a la interna de la ACJ, definida como identidad, resultado de su cultura, valores, misión y visión. La Figura 1 permite visualizar conexiones y desafíos organizacionales mediante el esquema de su estructura, y la Figura 2 muestra actores que determinan la construcción de la imagen organizacional: el público externo.

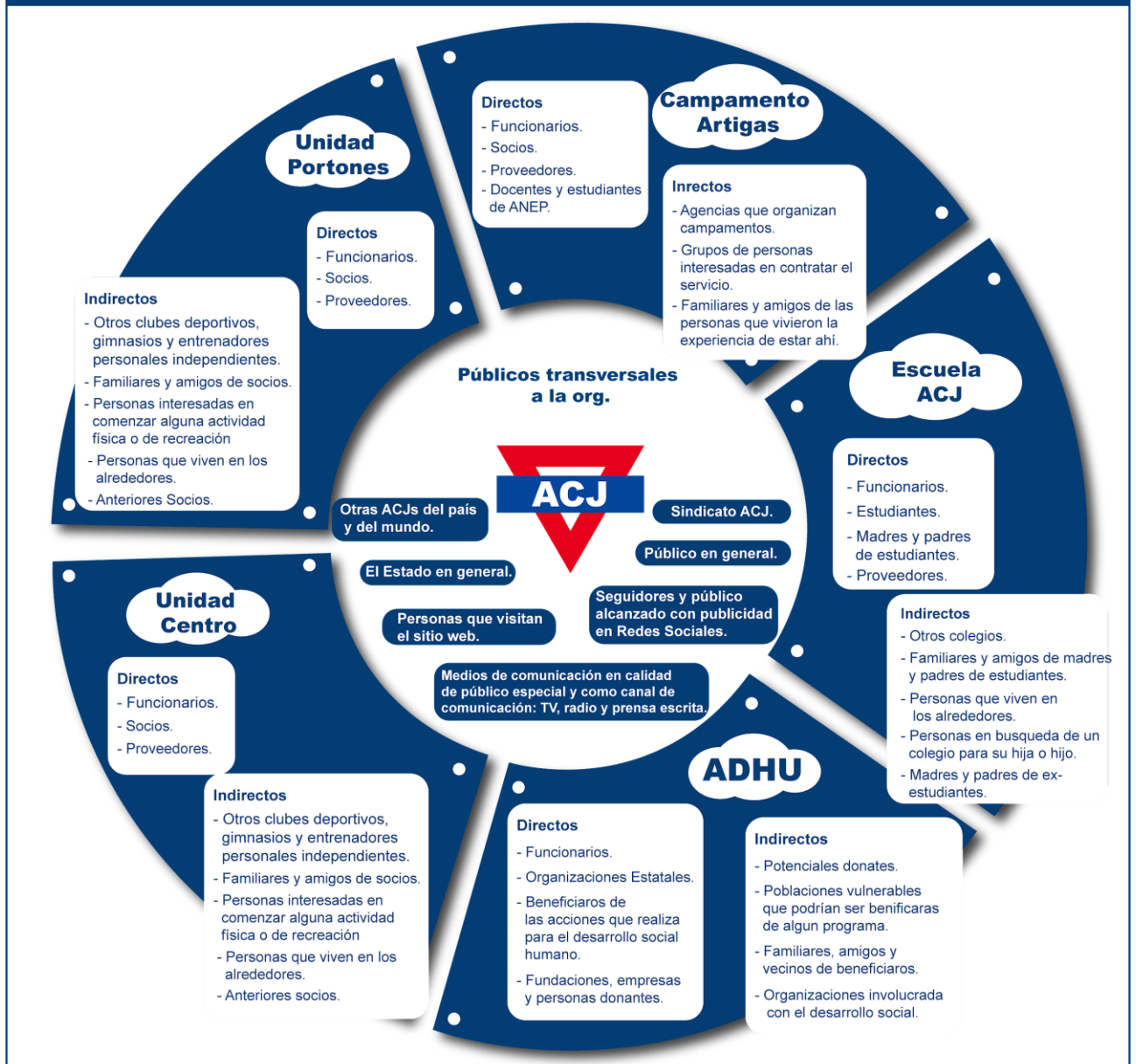
Los anteriores se deben considerar al momento de planificar la comunicación externa, ya que son los intérpretes de la identidad de la ACJ, generadores y divulgadores de la imagen de la organización. Entre ellos, se encuentran aliados, como por ejemplo los medios de comunicación que sirven como herramienta para la difusión de su identidad o a organizaciones estatales, que pueden colaborar en el desarrollo y ejecución de programas sociales impulsados con o por ACJ.

Dentro de los públicos externos a la organización también se ubican aquellos públicos de los que la organización intenta diferenciarse, tales como otros clubes deportivos, colegios o agencias que organizan campamentos.

La tarea de modificar la imagen de una organización en los diferentes públicos, sin dudas, requiere mucho esfuerzo y dedicación por parte de los actores internos involucrados. Definir un objetivo estratégico y acciones tácticas (metas), con la intención de incidir gradualmente en los públicos objetivos previamente establecidos, es clave al momento de realizar un plan de comunicación propiamente dicho.

Figura 2. Mapa de públicos de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo

# MAPA DE PÚBLICOS DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JOVENES DE MONTEVIDEO



Fuente: elaboración propia (2021).

## Marco teórico

El presente trabajo tiene como objeto de estudio una organización, por ello, resulta pertinente definir el concepto de *organización*. Para luego acotar la definición a la comunicación dentro de las organizaciones, por lo tanto, se definirá la *comunicación organizacional* y algunos de sus componentes relacionados al abordaje que se desarrollará en este proyecto.

Adicionalmente, describe el marco teórico que ayudará a comprender el problema acordado con la organización y ejecutar una solución que posibilite la resolución del mismo.

Se establece que una organización es un fenómeno comunicacional en sí mismo, enmarcado en una situación ordenada donde los mensajes que se emiten adquieren sentido (Gore, 2011). Asimismo, ese fenómeno comunicacional puede, para su mejor comprensión, segmentarse en dos: por un lado, la comunicación interna y, por otro, la externa.

El primer tipo es lo que Schvarstein (1991) denomina *cláusula organizacional*, y se refiere a las características (o atributos según Capriotti [2009]) invariantes que le dan origen a la identidad de esa organización específica. La identidad, por su parte, se ve reflejada en la estructura de la organización (relaciones, propósitos y capacidades) y añade que la identidad es un sistema abierto que se adapta a los cambios del contexto. Sin embargo, esos cambios se dan en la estructura y no en la cláusula organizacional, es por ello que las organizaciones mantienen su esencia o lo que Villafañe (1999) traduce como el «ser», y que años más tarde Ávalos (2010) engloba dentro de la filosofía de una organización.

Por otro lado, se tiene a la comunicación externa, que Bartoli (1992) estableció como un proceso por el que la organización le transmite a su entorno la información necesaria, y a su vez, se retroalimenta de este. Pero sucede que «las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía» (Brandolini *et al.*, 2009). Es aquí donde se vuelve imprescindible la correcta gestión de la imagen organizacional, que es definida por Capriotti (2009) como los «atributos que los públicos asocian a una organización», transformándose así, en un «activo intangible estratégico» (Capriotti, 2009).

La comunicación tiene como objetivo influir en sus públicos (Capriotti, 2021), es por ello que resulta pertinente definir el concepto. Se define al *público* (o *stakeholder*) como «un conjunto de sujetos (personas o entidades) que tienen unos intereses y objetivos específicos propios con respecto a una entidad, y que pueden afectar o ser afectados por ella. En ese sentido, ... serán considerados como grupos activos que generan una interacción o relación específica con una organización (Oliveira, 2017, citado en Capriotti, 2021).

Se recuerda que el problema acordado con la organización tiene como protagonista por un lado la identidad y por otro la imagen de la ACJ. Sin embargo, se pretende influir en los públicos externos, por lo tanto, con la solución que se plantee se pretende ampliar la cantidad de atributos que sus públicos asocian a la ACJ.

Los estudios específicos que se tendrán en cuenta para el desarrollo del trabajo a futuro son: *Virtualización organizacional, Web semántica y redes sociales* publicado en 2010 por Carlos, *Construção e Desenvolvimento da Identidade Organizacional: Análise do Sítio Web de uma Organização* realizado en 2018 por Sobreira y Marques, *Modelos para evaluar la comunicación 2.0 en los sitios Web y en los medios sociales organizacionales*, publicado por Altamirano, Ochoa y Túñez en 2018, *La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal: análisis de los municipios rurales en España*, estudio publicado en la revista *El profesional de la información* en 2019 por López-Alonso Moreno-López, y el estudio realizado por Parra Valcarce y Onieva Mallero en 2021, titulado *Análisis del impacto de las redes sociales sobre el tráfico web de los cibermedios nativos digitales españoles*.

## **Diseño metodológico y técnicas**

Para la realización de los diagnósticos se utilizaron las técnicas de entrevista, observación y análisis documental. Al momento de buscar información de los miembros de la organización, todas estas técnicas le permitieron al equipo realizar un análisis con base en datos que daban cuenta de las falencias y aspectos a mejorar.

Se tuvo en cuenta que la auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. También indica que la primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de una organización tanto a nivel macro como micro. A nivel macro evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan en la organización (Varona, 1993).



La etapa de exploración e identificación de la organización fue inaugurada con el análisis documental. Dentro de ese repertorio se enmarca el análisis de los documentos enviados por la organización: *Estatuto y Reglamento General de la ACJ*, folletos, encuestas enviadas por mandos medios, presentaciones enviadas por la organización que explicitan la toma de decisiones, dos organigramas. Por otro lado, se realizó el análisis de redes sociales institucionales (Instagram, Facebook y Twitter), se observaron las publicaciones emitidas por la ACJ y los flujos de actividad con los seguidores de estas redes sociales, lo que permitió evaluar el contenido de la comunicación y la calidad de la información difundida. También se observó y examinó el sitio web y el canal de YouTube, así como la funcionalidad de la aplicación móvil (App ACJ), en el transcurso del período mayo a octubre de 2021.

A partir de la observación de ese universo, se realizaron entrevistas que presentan preguntas abiertas a miembros puntuales de la organización, dentro de las siguientes áreas: Recursos Humanos, Campamento Artigas, Unidad Centro, Liderato (trabajo con jóvenes), Unidad Portones de Carrasco, Internacional, Marketing, ADHU, Escuela ACJ y dentro del sindicato (AFACJ).

Las entrevistas realizadas tuvieron su fase de familiarización por parte de los entrevistados tanto con la temática, como con el cometido del equipo de estudiantes, y en cuanto al vínculo inicial interpersonal generado en el intercambio con el propio equipo; netamente necesario a modo de «romper el hielo» y crear una instancia propicia para una entrevista de esta índole. La información obtenida ha sido clave para el análisis de la comunicación de la ACJ. En términos de Bogdan y Taylor (1984) estos serían los «porteros», por ser aquellos que «dan paso», dicho coloquialmente, y facilitan el ingreso a la organización. Estas remiten a un tipo de investigación descriptiva. Las preguntas que se elaboraron previamente a la entrevista buscaban obtener información del adentro de la organización y analizar cómo eso repercute en la imagen de los públicos, insumo imprescindible para la confección de este documento. Esas entrevistas se tradujeron como semiestandarizadas, debido a que por momentos tuvieron un número fijo de

preguntas cerradas, pero a su vez fueron flexibles y dinámicas, lo que le permitió a los entrevistados explayarse al hablar de sus experiencias en la organización. Dentro de ese intercambio informal, hubo respuestas a preguntas sociodemográficas y de antigüedad dentro de la ACJ. Adicionalmente, los entrevistados tuvieron un espacio para emitir sus opiniones personales con respecto a diferentes funcionamientos de la organización.

En el análisis que refiere a la fase interpretativa, uno de los resultados esperables era que se encontrara reflejado el árbol de problemas que lograría conformarse a partir de la observación directa dentro las unidades Centro y Portones. Esto hizo posible un acercamiento a la imagen que presenta la organización hacia afuera. Se comenzó por las fachadas de ambos centros, para luego ingresar a la organización y conocer el espacio físico, donde la organización cobra vida y nacen sus conversaciones. Previo a la observación, se hizo un relevamiento de información, con el fin de reconocer y ubicar los escenarios que se pretenden estudiar. Si bien antes de entrar en el campo surgieron algunas preguntas generales, se intentó hacerlo sin hipótesis o preconceptos específicos (Taylor y Bodgan, 1984). En el transcurso de la puesta en práctica de esta metodología, se llevó un registro con notas de campo tomadas en las visitas a las sedes y conversaciones telefónicas, que contienen datos que podrán ser de gran utilidad.

Por otro lado, se utilizó el método de análisis de las cinco esferas que propone Oviedo (2002). Este indica que para comprender la identidad (primera esfera) de una organización es necesario conocer a los miembros de la ACJ, el cómo quieren ser vistos, principios, valores, misión y visión. Luego, es imprescindible percibir el comportamiento de la organización, es por ello que se analiza la conducta (segunda esfera), fundamentos de lo que realizan, impactos y estilos. Por otro lado, se realiza un análisis de la comunicación existente (tercera esfera), qué comunica la organización, cómo lo hace y en qué plataformas. La cuarta esfera enfatiza sobre los públicos de la organización, a qué público dirige su comunicación, cuáles son sus públicos objetivos, dónde debe buscarlos, determinar la competencia y la estructuración del mercado. Por último, en la quinta esfera, se analiza la imagen. Cómo es vista la organización por los/as socios/as, la comunidad y quienes no son socios/as de la ACJ, qué les interesa, cómo es vista en relación con otras organizaciones de similar naturaleza, en relación con lo que comunica y cumple o lo que comunica y no guarda relación con la realidad, a partir de experiencias propias o de terceros.

Todos los insumos recabados mediante los métodos y técnicas antes descriptos le dan estructura para construir un análisis integral de la comunicación de la ACJ.

## **Recomendaciones que formarán parte del desarrollo de la planificación estratégica**

Con el objetivo de presentar una solución integral al problema comunicacional acordado con la organización se deben abordar todas las dimensiones de este.

Si bien en las diferentes entrevistas se pudo ingresar sin barreras a la primera esfera que plantea Oviedo (2002), y comprender la identidad de la ACJ, se considera necesario definir claramente con la Dirección General de la organización la información que quiere transmitir a sus públicos externos. Para ello, se recomienda pensar la visión y misión de la ACJ, que deberán contemplar las necesidades de la población de Montevideo, con el objetivo de mantener así, la razón de ser que le dio origen a esta asociación que tiene miles de sedes en todo el mundo.

Por otro lado, se recomienda la realización de un plan de comunicación estratégico, que contemple riesgos y acciones tácticas para afrontar situaciones coyunturales que se salen de la norma, como por ejemplo la actual pandemia, sin perder de vista sus objetivos a largo plazo (Capriotti, 2021).

Para reforzar la identidad y ampliar la imagen de la organización en aquellos públicos que tienen un vínculo estrecho con la ACJ y visitan frecuentemente sus sedes, se recomienda colocar estratégicamente dentro de estas íconos y/o carteles que hagan referencia a su esencia, como por ejemplo los típicos *¿sabías qué...?*

Se tiene en cuenta que en la actualidad la presencia de las organizaciones en el mundo virtual puede llegar a ser determinante para la formación de la imagen y para la elección o no de sus productos o servicios. Es por ello que se recomienda cristalizar la identidad previamente definida por la ACJ en un producto digital que perdure en el tiempo, como lo puede un sitio web.

Una vez implementado el sitio web, se recomienda idear un plan de comunicación digital que tenga como principal objetivo dirigir tráfico al sitio web. Para ello, se sugiere utilizar como herramientas las redes sociales que ya posee la organización. A través de contenido orgánico pretende animar a los actuales seguidores a que ingresen al nuevo sitio web y conozcan un poco más de la organización. Al mismo tiempo, se recomienda realizar una campaña de publicidad digital dirigida a sus diferentes públicos objetivos, con el fin de captarlos para que conozcan la organización y obtengan mediante la información plasmada en el sitio web una mirada más integral de esta.

Las recomendaciones descritas anteriormente pretenden en primera instancia, cooperar con la definición de la misión y visión de la organización, con la cristalización de su identidad y por último con la ampliación de la imagen organizacional en los diferentes públicos.

## **Cronograma de trabajo**

Con base en las recomendaciones planteadas en la anterior sección, se esboza un cronograma de trabajo tentativo con la organización, para llevar adelante acciones concretas que procura culminar con un producto comunicacional concreto: el rediseño de su sitio web. Este será de gran relevancia para poder llegar resolver el problema acordado con la organización: ampliar su imagen en la mente de los diferentes públicos.

El siguiente cronograma plantea, por un lado, las acciones y, por otro, la semana en que se pretende ejecutar dicha acción. El punto de partida en el tiempo, es decir, la semana 1 hace referencia a la segunda semana de enero del año 2022.

<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>N.º de semana</b>
Revisión de la literatura relacionada al tema.	Conocer casos en los cuales se implementó un sitio web para cristalizar la identidad de una organización.	1
Realizar un análisis exhaustivo del sitio web actual de la ACJ.	Entender la estructura de la información que actualmente presenta el sitio web.	2
Pautar una reunión (1) con la Dirección General.	Definir los mensajes que la organización quiere transmitir con el rediseño del sitio web. Solicitar insumos necesarios para el futuro rediseño del sitio web.	3
Análisis de los mensajes a transmitir.	Plantear los objetivos comunicacionales que serán plasmados en el rediseño del sitio web.	3
Diagramación de la arquitectura del sitio.	Ordenar la información que se quiere transmitir de una forma clara, accesible, amigable y llamativa.	4 y 5
Realización de los primeros bocetos para el rediseño del sitio web.	Lograr una primera versión de lo que será el rediseño del sitio web de ACJ.	6 y 7
Pautar una reunión (2) con la Dirección General.	Presentarle a la organización los bocetos realizados, para obtener una temprana opinión sobre el futuro rediseño y poder realizar ajustes.	8
Definición de iconografía	Utilizar dichos iconos en el rediseño de la web y en carteles informativos que se colocaran en lugares estratégicos de las sedes de la ACJ.	8
Rediseño del sitio web.	Plasmar las pantallas que formarán parte del flujo principal del sitio web.	9-11
Diseño de carteles informativos.	Dar a conocer datos curiosos sobre la ACJ, a los públicos que guardan relación con las sedes de la organización.	12
Realizar una estrategia digital con foco en redes sociales.	Guiar a los públicos de las redes sociales de la ACJ al nuevo sitio web.	12
Presentación oficial de los productos a la ACJ.	Se le entrega a la organización los productos realizados, para que posteriormente puedan	13

	implementarlos.	
--	-----------------	--

De acuerdo al cronograma planteado, el futuro trabajo final de grado aspira culminar la primera semana de abril de 2022.

## Definición de referencias bibliográficas

Altamirano, V., Ochoa, S. y Túñez, M. (2018). Modelos para evaluar la comunicación 2.0 en los sitios Web y en los medios sociales organizacionales. *CISTI Proceedings*, 1-6.

Arranz, C. (1997). *Gestión de la Identidad Empresarial*. Ediciones Gestión 2000.

Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo. (10 de mayo de 2021). <https://acj.edu.uy>

Asociación Cristiana de Jóvenes. (2009). *Cien años de historia 1909-2009*. IMPO.

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria y Oficina Regional Andina. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Calandria.

Ávalos, C. (2010). *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Paidós.

Battyhyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. UCUR.

Bogdan, R. y Taylor, S. J. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Paidós Ibérica Ediciones.

Caicedo, C. (2012). Virtualización organizacional, Web semántica y redes sociales. *Visión Electrónica*, 6( 2), 134-159.

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

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Andros.

Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones de las Ciencias Sociales.

- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Lom Ediciones.
- Grundmann, G. y Stahl, J. (2002). *Como la sal en la sopa*. Abya-Yala.
- López-Alonso, E. y Moreno-López, B. (2019). La web corporativa como herramienta estratégica para la construcción de la identidad municipal: análisis de los municipios rurales en España. *El profesional de la información*, 28(5), 1-16. <https://doi.org/10.3145/epi.2019>
- Mínguez, N. (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Zer: Revista de estudios de comunicación, (8), 1-11.
- Oviedo, C. (2002). *Las esferas de la comunicación en las Organizaciones. Hacia una gerencia de la percepción*. Jaime Campodónico Editor.
- Parra Valcarce, D. y Onieva Mallerero, C. (2021). Análisis del impacto de las redes sociales sobre el tráfico web de los cibermedios nativos digitales españoles. *Fonseca: Journal of Communication*, 22, 99-117.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, 14(26). Pontificia Universidad Javeriana.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Paidós Ibérica Ediciones.
- Sobreira, R. M. y Marques, G. (2018). Construcción y desarrollo de la Identidad Organizacional: análisis del sitio Web de una organización. *Linguagem Em (Dis)Curso*, 18(1), 119-134. <https://doi-org.proxy.timbo.org.uy/10.1590/1982-4017-180107-6117>
- Varona, F. (1993). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense [ponencia]. Department of Communication Studies. Universidad Estatal de San José, San José, California.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- YMCA. (1 de julio de 2021). *Jóvenes para comunidades justas equitativas y sostenibles*. <https://www.lacaymca.org>