

Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

EL CAMINO DE LO INTERNO HACIA LO EXTERNO:

**CARACTERIZACIÓN DE LA
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL
E IMAGEN PROYECTADA EN
UNIDOS POR LOS NIÑOS**



unidos
CENTRO EDUCATIVO

LETICIA DIDE

TUTORA: SIBONEY MOREIRA



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

El camino de lo interno hacia lo externo:

Caracterización de la identidad organizacional
e imagen proyectada en Unidos por los Niños



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Comunicación

Br. Leticia Dide 4.859.953-6
Tut: Profa. Adj. Siboney Moreira

Resumen ejecutivo

Este TG caracteriza la identidad organizacional de Unidos por los Niños potenciando su cultura organizacional y valores institucionales, como elementos determinantes para la la imagen que ellos proyectan de si mismos.

Se realizó una investigación de caracter mayoritariamente cualitativa pero también cuantitativa, ya que se llevaron a cabo entrevistas semiestructurada y una encuesta aplicada al personal.

A traves de este TG, el objetivo es que Unidos por los Niños sea consciente de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están atravesando para llegar a un mayor público externo.

Por último, se les realizan recomendaciones que cooperarían al fortalecimiento organizacional y a un mayor conocimiento sobre su accionar y aporte a la sociedad.

Se espera por tanto que la propuesta siga contribuyendo a que Unidos por los Niños se proyecte como una organización referente en el barrio Villa Española y pueda expandirse a otros públicos externos, destacando su compromiso social y contribución a la sociedad en general.

Palabras claves: Organización, Identidad Organizacional, Valores Institucionales, Cultura Organizacional, Imagen.

Agradecimientos

Agradecer a Florencia Lessa por el acercamiento a la organización y a Unidos por los Niños por la disposición frente a las entrevistas propuestas.

A Siboney Moreira, la tutora de este TG por el tiempo, dedicación y compromiso en el acompañamiento constante de este trabajo. Sin duda fue una pieza fundamental para el resultado.

A todos los y las docentes de la FIC que conocí durante los años de carrera y que de una forma u otra aportaron a la formación tanto profesional como personal.

A mi familia, amigas cercanas y compañero/as de trabajo. Gracias por la paciencia y el amor que recibí en estos años de carrera y redactando el TG.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

Fundamentación, antecedentes y delimitación del problema

1.1. Introducción	6
1.2. Contexto y presentación de la organización.....	6
1.3. Fundamentación.....	11
1.4. Antecedentes.....	11
1.5. Preguntas, problema y objetivos de investigación.....	14

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1. Asociación Civil.....	16
2.2. Comunicación organizacional.....	17
2.3. Público.....	20
2.4. Comunicación estratégica.....	21
2.5. Identidad.....	23
2.6. Cultura organizacional.....	24

CAPÍTULO III

Diseño metodológico

3.1. Técnicas empleadas.....	26
3.1.1. Universo de estudio.....	28
3.1.2. Diseño de instrumentos metodológicos	29

CAPÍTULO IV

Presentación de datos y análisis

4.1. Identidad y rasgos culturales de Unidos por los Niños.....	31
4.2. Comunicación interna.....	39

4.3. Comunicación externa: sobre la imagen proyectada por la organización...	43
4.4. Sobre la gestión de la comunicación.....	48

CAPÍTULO V

Reflexiones finales.....	54
---------------------------------	-----------

CAPÍTULO VI

Recomendaciones.....	58
-----------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
--	-----------

ANEXOS

- Pauta entrevistas.....	66
- Pauta de Observación no participante.....	68
- Encuesta.....	69

CAPÍTULO I

Fundamentación, antecedentes y delimitación del problema

1.1. Introducción

Este trabajo de investigación aborda como objeto de estudio la identidad organizacional en la Asociación Civil “Unidos por los Niños”, en tanto colaborar a que la misma clarifique aspectos que la definen y diferencian de otras organizaciones similares.

Con dicha finalidad, se tuvieron en cuenta aspectos de la comunicación interna entre los integrantes de la misma y elementos que la constituyen en su globalidad.

Para analizar y caracterizar el tema planteado se realizó un abordaje cualitativo, con predominancia de técnicas como la entrevista en profundidad observación. Asimismo, en el proceso de investigación se tomaron en cuenta elementos fundacionales de la organización y su reflejo en la actualidad. La investigación se enmarcó en la ciudad de Montevideo, específicamente en el barrio Villa Española.

1.2. Contexto y presentación de la organización

La organización “Unidos por los Niños” es una asociación civil, fundada en el año 2011 con locación en el barrio Villa Española. Este espacio surge en respuesta a la necesidad de contar con un centro educativo que brinde apoyo a la educación formal de los y las niñas de la zona.

Se encuentra integrada por veinticuatro personas que se encargan de las distintas áreas dentro de la organización. Dichos individuos son contratados por la asociación civil para cubrir los cargos como educadores, trabajadores sociales,

psicóloga y psicopedagoga, auxiliar de servicio, cocineras e integrantes del sector administrativo (se encargan del funcionamiento integro de la organización).

En su gran mayoría son personas jóvenes que adquirieron sus primeras experiencias laborales dentro del área de conocimiento que a cada uno compete. Se destaca en esta organización la permanencia y durabilidad en los cargo del personal que la integra, aspecto que posibilita dar continuidad a líneas de trabajo. Se caracteriza asimismo por presentar un clima laboral amigable y la cohesión interna de sus miembros.

Por otra parte, los roles y tareas dentro de la organización están claramente establecidas, delimitadas y asignadas. Aunque algunos integrantes forman parte de dos proyectos al mismo tiempo, esto se realiza en distintos horarios lo que permite la entera participación en las actividades establecidas.

En este sentido, se cuenta con una figura de coordinación que asume la tarea de articular los diferentes proyectos que funcionan en el marco de la organización, a fin de generar coherencia entre las diferentes propuestas y monitorear que estas se mantengan alineadas a los objetivos organizacionales definidos por Unidos por los Niños. A su vez, esta responde a la coordinadora de desarrollo y administración, encargada de gestionar los recursos propios de la organización.

Asimismo, los integrantes de los diferentes proyectos participan de instancias semanales en la que se colectivizan los avances de cada propuesta, al tiempo que se proponen ideas y actividades para realizar en forma conjunta y transversal. Luego de esto, la coordinadora general del centro junto a la directiva evalúa las propuestas. Estos definen cuáles son viables, considerando los medios con los que cuenta la organización y el acceso a recursos para llevar a cabo dichas actividades. Las acciones realizadas guardan coherencia con el principal objetivo del centro donde se promueve el crecimiento y desarrollo integral tanto de niños y

niñas, como de adolescentes de bajos recursos y en situación de vulnerabilidad social.

La organización cuenta con cuatro proyectos:

- Club de Niños
- Centro Juvenil
- Nuestros frutos
- Villa Española saludable

Club de Niños

Este proyecto es socioeducativo, participan diez integrantes de la organización donde una persona es la encargada de coordinar las tareas exclusivas de este. Cuenta con apoyo económico del INAU desde el año 2016.

El rango etario de los y las niñas que abarca el Club es entre cuatro y doce años. Su objetivo es fortalecer y afianzar los procesos educativos y socioculturales, considerando la educación como algo más que solamente la transmisión de contenido académico. Desde Unidos se busca además contribuir en los valores y la buena convivencia, por esto es que funciona a contra turno de la educación formal y así los y las niñas pueden acudir a ambos lugares.

En el horario de la mañana correspondiente al club de niños se realizan diversos talleres y actividades, como por ejemplo: plástica, lectura, música, entre otros. A fin de año se realizan campamentos o paseos.

Centro Juvenil

Se crea en 2016 como respuesta a la demanda de los individuos que ya no podían asistir al centro educativo por la edad. Este espacio funciona con la participación de seis integrantes de la organización, una de estas es la encargada de coordinar

dicho espacio. El objetivo es estimular el desarrollo académico a partir del acompañamiento y apelando a la reflexión, basando su fundamento principal en la promoción de valores como la solidaridad, trabajo en equipo, empatía, entre otros.

Es un proyecto que actualmente cuenta con apoyo económico estatal, el INAU reconoció la labor en el año 2022. Además, se sustenta a través de personas que realizan una donación económica mensual y eventos promovidos por los integrantes de la organización, como por ejemplo venta de ropa, rifas y shows u otros que puedan surgir para cubrir actividades.

Nuestros frutos

Desde 2019 se involucró a las madres de los y las participantes de las actividades que despliega la organización. A partir de esto, se generó la creación de un emprendimiento propio como es actualmente la elaboración de chips de manzana.

Cuando se buscó la participación de las madres, surgió como idea central este emprendimiento ya que les permitiría el involucramiento en un espacio donde se fortalecen sus capacidades, la confianza en sí mismas y sobre todo el protagonismo que tienen, generando cambios positivos en la situación que viven.

Este espacio surge desde el momento que se consideró involucrar a las familias del barrio, la organización les brinda las herramientas para poder llevarlo a cabo ya sea con materia prima, como los insumos de cocina necesarios.

Villa Española Saludable

El proyecto es una actividad llevada a cabo por los y las niñas, se encuentra enmarcada en el Programa de Renová Unión-Villa Española respaldado por la Intendencia de Montevideo (IMM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El programa Renová Unión- Villa Española tiene como objetivo la mejora de espacios públicos, mantener y crear nuevas viviendas y el fortalecimiento comunitario. Estas iniciativas tienen como objetivo potenciar la participación social, el trabajo en conjunto con otros actores del barrio involucrados.

El vínculo de la organización es a través de una feria móvil de frutas y verduras, realizada de forma rotativa en distintos puntos estratégicos del barrio llevadas a cabo cada quince días, donde se realizan diversas actividades como por ejemplo clases de cocina lúdicas, actividad física y evaluación nutricional. Se busca la participación e involucramiento de los que viven allí, con la finalidad de promover el fortalecimiento barrial.

Este proyecto se ejecuta en el marco del Club de Niños ya que la fruta y verdura es cosechada en la huerta de la organización como una actividad establecida, la participación de los y las niñas en la feria parte de las diversas actividades lúdicas como cocina demostrativa y juegos para todas las edades. Dichas acciones son supervisadas por adultos, quienes se encargan de la comercialización de los productos.

En cuanto a generalidades de la organización, actualmente cuentan con cincuenta y cuatro niños de entre cuatro y doce años, treinta adolescentes de catorce a diecisiete años y un grupo de aproximadamente veinte madres involucradas en un emprendimiento social, todos y todas pertenecientes al barrio Villa Española.

Desde el inicio contaron con el apoyo económico del Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU), este apoyo solamente abarco al proyecto que involucra a los y las niñas. No obstante, dado que el INAU apoyó únicamente el trabajo con niños y niñas, cuando la organización amplió sus públicos y comenzó a desarrollar proyectos con adolescentes tuvo que recurrir a otras estrategias de financiación que le permitieran sostenerlos. Algunas de esas estratégicas fueron recibir donaciones de la población en general, como calzado y prendas de vestir

para realizar ferias americanas, como también incorporar socios, los cuales realizan un aporte mensual a la organización. Además, todos los años se realiza un campamento como cierre de actividades, realizándose una acción específica para recaudar fondos.

1.3. Fundamentación

El acercamiento hacia la organización surgió por conocer a una Lic. en Trabajo Social que desarrolla sus actividades dentro de la organización, y además se encuentra comprometida con la causa contribuyendo para lograr un crecimiento y desarrollo de la misma en varios aspectos, entre ellos la comunicación.

La elección de Unidos por los Niños para el desarrollo de este Trabajo de Grado tiene por finalidad generar aportes que permitan seguir problematizando y proyectando su identidad organizacional.

El enfoque en la identidad radica en que es un elemento fundamental dentro de una organización para lograr su correcto funcionamiento y determinar las características y valores que la diferencian de otras.

Se tomará como marco temporal del trabajo el período comprendido entre octubre 2022 y culminando en setiembre 2023. Este recorte temporal es necesario debido a la amplia dimensión del concepto abordado.

1.4. Antecedentes

Para realizar este trabajo se recuperaron dos trabajos finales de grado de la Facultad de Información y Comunicación que abordan los temas de identidad e imagen de organizaciones.

En primer lugar, se tomará en cuenta el Trabajo Final de Grado denominado “Somos carnaval” Caracterización de la identidad organizacional y los principales grupos de interés para SUCAU (2021), realizado por Chiara Miranda Turnes.

Dicho trabajo hace referencia a la comunicación del Sindicato Único de Carnavaleras y Carnavaleros del Uruguay (SUCAU) desde la planificación prospectiva propuesta por el teórico Washington Uranga y la identidad de la organización, identificando los grupos de interés para el sindicato.

Se relaciona directamente con este ya que su énfasis radica en clarificar los elementos que caracterizan a la organización y la distinguen de otras, considerando los aspectos relevantes que la constituyen. Además, destaca la participación de los integrantes en la conformación de la identidad organizacional.

Otro antecedente a tener en cuenta es el Trabajo Final de Grado realizado en Perú por Lupe Trujillo denominado “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017”.

Este se vincula debido a que investiga de qué forma la comunicación interna es una herramienta estratégica para las organizaciones. El correcto uso de la información corporativa se transmite asertivamente a los empleados, objetivos y valores promovidos, generando la cultura organizacional en cuanto a la fidelidad, sentimiento de pertenencia y un buen ambiente laboral. Dicho tema es relevante ya que el concepto de cultura organizacional y el de identidad organizacional están estrechamente vinculados, por lo que es un asunto a considerar en el marco de este trabajo.

Con respecto a antecedentes internacionales se recuperó un artículo realizado en España donde se analiza la gestión de la comunicación en las organizaciones sin fines de lucro de dicho país.

Se considera un antecedente relevante el artículo “Análisis del modelo de gestión de la comunicación y las RRPP de las ONG en Valencia en una sociedad en crisis (2012)”, realizado en España por los autores Elisa Regadera González, M. Pilar Paricio Esteban y Hildegart González Luis en el año 2016.

Dicho artículo analiza la comunicación en las organizaciones no gubernamentales (ONG) considerando los aspectos de comunicación interna y externa en un contexto de crisis. Esta investigación considera que los equipos de comunicación dentro de las ONG son fundamentales para lograr el acercamiento y reconocimiento de los públicos y para gestionar estratégicamente la comunicación a efectos de planificar mensajes comprometiendo a sus integrantes. Asimismo, se establece a la comunicación interna como un factor fundamental al momento de que una ONG alcance su éxito, ya que depende de sus públicos internos el poder sensibilizar al público externo.

1.5. Preguntas, problema y objetivos de investigación

- ***Pregunta principal:***

¿Qué características presenta la identidad de la asociación civil Unidos por los Niños?

- ***Preguntas subordinadas:***

¿Qué elementos componen a la identidad de Unidos por los Niños? ¿Cuáles son sus hitos, ritos y valores?

¿Cuáles son sus mecanismos de comunicación interna?

- **Problema:**

A partir de intercambios mantenidos con Unidos por los Niños, emerge como problema identificado por la propia organización considerar que no está llegando a su público objetivo de una forma clara para que los conozcan por sus actividades realizadas, así como reconocen que tienen dificultades para que estos los diferencien de otras organizaciones similares a ella.

- **Objetivo general**

Caracterizar la identidad organizacional de Unidos por los niños, recuperando elementos fundacionales, centrando el trabajo en el periodo entre octubre 2022 a setiembre de 2023.

- **Objetivos específicos:**

- Identificar los principales elementos que componen la cultura organizacional de Unidos por los Niños.

- Identificar los mecanismos de comunicación interna utilizados por Unidos por los Niños para compartir lo que son y lo que hacen.
- Realizar recomendaciones a la organización que aporten a sus procesos y prácticas de comunicación.

CAPÍTULO II

Marco teórico

Este trabajo pretende investigar y caracterizar la identidad de la organización “Unidos por los Niños”, considerando la perspectiva organizacional.

A continuación, se definirán algunos conceptos claves como identidad, la noción de públicos, cultura organizacional, comunicación interna y externa y comunicación estratégica. Estos conceptos están estrechamente relacionados con el abordaje de los objetivos del presente trabajo, siendo centrales para su comprensión.

2.1. Asociación civil

La organización “Unidos por los Niños” cumple con las características de una asociación civil. Según lo define Gustavo Di Genlo “La asociación civil es una unión voluntaria, duradera y organizada de personas, físicas o jurídicas, que aportan bienes y fuerzas en común para alcanzar un fin extra-económico, es decir, sin una finalidad lucrativa (lo cual no implica que no pueda recaudar fondos, obtener ganancias y ampliar su patrimonio para el desarrollo de su objeto)” (Di Genlo, 2021: 1).

Por otra parte, siguiendo los planteos del autor, este tipo de organizaciones se caracterizan por la estabilidad en el grupo. Asimismo, los asociados deben poner en común su actividad de forma permanente, ellos tienen la autoridad de retirarse e ingresar en cualquier momento siempre y cuando cumplan con las restricciones establecidas (Di Genlo, 2021).

Este concepto esclarece los caracteres iniciales tratados dentro de la organización. Continuando con lo planteado por Di Genlo (2021) se establece que la labor impartida de una asociación civil se encuentra reconocida por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC). Dicho ministerio es el encargado de controlar el

correcto funcionamiento de la organización, desde su creación hasta que se produzca la disolución y liquidación pertinente.

2.2. Comunicación organizacional

De acuerdo con Chiavenato “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (2009: 321). Esta comunicación se transforma en el proceso por el cual el destinatario generalmente recibe un mensaje diferente a la intención original.

Restrepo (1995) por su parte plantea a la comunicación organizacional como un proceso esencial para el funcionamiento de la institución, a partir de esto se crea la cultura e identidad de la misma.

La organización es un centro donde se genera la socialización, ya que su componente más relevante es la interacción humana, que posibilita diversas formas de comunicación: las normas y el control que regulan las acciones, la interacción define la forma de hacer las cosas, las acciones de divulgación, las reuniones, los ritos y símbolos, los procesos de educación y socialización (Restrepo, 1995). Dichas características determinan la forma en la que esta se presenta y sus públicos la conocen ya que su comunicación surge a partir de sus acciones.

Restrepo (1995) concluye que la comunicación es un entrelazado de elementos que constituyen a la organización en su integralidad y por esto es que no puede determinarse a priori ya que depende de su forma de ser, los procesos comunicacionales poseen cuatro dimensiones generalmente entramadas entre sí, aunque no necesariamente deben estar presentes en simultáneo:

- Elementos propios que constituyen a cada organización, ya sea la misión, visión, normas, etc.
- Divulgación de información relevante apelando a los intereses para persuadir al

otro y comparta la representación.

- El trabajo compartido entre individuos que conforman la socialización.
- La participación como acción de comunicación, contemplando explícitamente la palabra permitiendo la escucha y el reconocimiento.

Estas dimensiones de la comunicación se presentan en cuatro ámbitos, ya sea en los procesos administrativos, en las relaciones laborales entre individuos, los diversos vínculos entre consumidores/usuarios que conforman a la organización y por último la proyección de está estableciendo lazos de interacción directa o indirecta con el público interno indirecto (Restrepo, 1995: 95).

La comunicación es un proceso integral, pero a efectos de su abordaje se puede operacionalizar en comunicación interna y externa.

Para comenzar a referirse a la comunicación interna, Chiavenato (1999) establece que las organizaciones deben basarse en una información y comunicación fluida y sólida. Todas las personas que la integran deben estar alineadas a los objetivos y asumir las responsabilidades que conlleve la información difundida, este toma como referencia los postulados de Drucker sobre cuestionamientos que deben hacerse los integrantes de una organización, la primera “¿qué información necesito para mi trabajo y de quién, ¿cuándo y cómo la necesito?, la segunda: ¿qué información debo proporcionar a otros dado el trabajo que desempeñan, de qué forma y cuándo?” (Chiavenato, 1999: 508).

En la era actual las organizaciones deben contar con sistemas de información adecuados para enfrentar aspectos ambientales y convertir a sus integrantes en asociados activos motivados frente a cambios o innovaciones, el sistema de información en el que se encuentran inmersos debe brindarles una visibilidad donde los gerentes y empleados en su totalidad de rangos puedan trabajar y enfrentarse a metas y objetivos complejos y cambiantes en el tiempo.

Asimismo, Chiavenato (1999:509) destaca que los gerentes deben ser los encargados de enfatizar en la importancia de la comunicación con los demás integrantes de la organización, no solo porque a través de la comunicación se dirigen las actividades y cotidianeidad de la organización, sino como una herramienta fundamental para la motivación de los colaboradores.

Por otro lado, Chiavenato (2009) plantea las reuniones como una herramienta indispensable en la comunicación organizacional, ya que en estas las personas discuten temas, resuelven conflictos y toman decisiones relevantes. Es un elemento utilizado a menudo con un fin determinado, como es el intercambio de ideas. Pueden tener varios objetivos, ya sea informar sobre asuntos que competen a los integrantes, consultar opiniones frente a una situación, buscar soluciones a partir de los aportes de conocimientos y la búsqueda de ideas innovadoras.

Como anteriormente se mencionó, en una organización es fundamental el correcto funcionamiento de la comunicación interna, ya que repercute directamente en la comunicación externa.

Según el autor Avilia Lammertyn (1997), la comunicación externa son las acciones que se llevan a cabo con el fin de conectar a la institución con aquellos grupos de personas que si bien no forman parte de la organización, se vinculan con ella por un interés en común. Las comunicaciones “puertas afuera” tienen como objetivo principal: generar una opinión pública positiva en el público externo y manejar las opiniones formadas por proveedores, familiares del personal y otras personas allegadas a la organización.

Luego hace referencia a las acciones “outdoor” o de puertas afuera como las estrategias de comunicación institucional realizadas con los grupos de interés externos, es decir los que existen fuera de la organización ya sea en otros ámbitos o en espacios propios de estos (Avilia Lammertyn, 1997: 159).

2.3. Público

Ferrari y França (2011) sostienen que los públicos no son homogéneos ni pasivos, estos esperan algo a cambio por parte de la organización ya que conocen lo que esta les puede brindar. Además, las organizaciones son conscientes que su público puede sufrir variaciones a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta que estos reconocen sus derechos y deberes en el vínculo establecido.

De acuerdo con estos autores, esto conlleva a que las organizaciones deban considerar los caracteres de su público objetivo, las nuevas presentaciones y promover una relación consciente con estos, debido a que hay que ubicarlos correctamente e interactuar de forma productiva. Continúan estableciendo que “Las organizaciones que se comunican adecuadamente con los públicos con los cuales se relacionan saben qué esperar de ellos; y los públicos, en cambio, saben qué pueden esperar de la organización.” (Ferrari y França, 2011: 1180).

Para las organizaciones es fundamental conocer la variedad de público con los que se pueden relacionar, e identificar los que realmente poseen utilidad para la misma. Al realizar dichas acciones es que permiten el desarrollo de actividades específicas, ya sean perdurables en el tiempo o no, pero de valor significativo para la organización.

El supuesto establecido por Ferrari y França (2011) refiere a un “encadenamiento lógico” en la relación entre la organización y su público y viceversa, permitiendo que se clasifique los públicos. Los autores plantean tres criterios lógicos que caracterizan el vínculo que mantiene la organización con sus públicos, estos son: dependencia, participación e interferencia.

El primer criterio es la dependencia que la organización tiene con su público, en cuanto a la creación y permanencia. Además, refiere a la estructura que la

conforman y vínculos económicos, jurídicos y administrativos que se tornan esenciales dentro de ella (Ferrari y França: 2011).

El segundo criterio se define por el grado de participación de los públicos en la promoción de la organización y su defensa de intereses. Dicho criterio no se lo considera esencial, ya que simplemente clarifica el nivel de compromiso y de intercambio sobre informaciones de mutuo interés para el público y la organización. França (2008) considera la participación como un elemento secundario, ya que si no existen la organización no sufre cambio alguno.

El último criterio determina el grado de interferencia que algunos públicos externos tienen sobre la organización, donde se incluyen aquellos que no participan directamente en esta, como los medios de comunicación y la competencia. (Ferrari y França 2011: 131)

2.4. Comunicación Estratégica

Según Zanelli y Silva (2008), la estrategia es la encargada de determinar las finalidades, objetivos, metas de la organización y su accionar, ya que en estas acciones se nutre la perdurabilidad de la misma. De acuerdo con estos autores, la estrategia dentro de una organización se encuentra implícita, aunque en ciertos aspectos es compartida por sus integrantes a partir de sus apreciaciones, valores y significados que surgen de la interacción humana (Zanelli y Silva, 2008). Aunque la misma se encuentre implícita, los integrantes deben tener presente que existe una estrategia para poder difundirla y legitimarla, por lo tanto, trascenderla y convertirla en acciones responsables hacia la organización. Estas acciones conllevan un lineamiento similar abarcando a la totalidad de miembros.

Se establece que “el proceso de comunicación en las organizaciones de trabajo se da fundamentalmente por medio del lenguaje compartido entre sus integrantes” (Zanelli y Silva, 2008:60).

A partir de esto se puede considerar que el lenguaje es un factor fundamental, debido a que es el encargado de seleccionar e interpretar la información y como consecuencia, necesario para generar procesos organizacionales de comunicación estratégica eficiente y eficaz (Zanelli y Silva, 2008). De acuerdo con los autores, estos procesos organizacionales se recomiendan que surjan de forma horizontal, para reducir la asimetría de poder existente en las organizaciones, propiciando a crear espacios de diálogo donde se analice y evalúen las acciones, generando significados compartidos en lo que refiere a visión estratégica.

Para el autor Brian Quinn (1997) existen elementos que determinan la eficiencia de una estrategia dentro de la organización. Por un lado, se encuentran los objetivos, determinan qué y cuándo se van a lograr siendo coherente con los valores compartidos por los integrantes de la organización, además menciona a la política laboral como una guía que expresa los límites entre los que deben suceder las acciones dentro de la organización, estas reglas son de gran utilidad al momento de resolver un conflicto generado.

Quinn (1997) continúa estableciendo que los programas son los encargados de determinar acciones que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos, garantizan que se asignen los recursos necesarios para lograrlos.

Por último, se encuentran las decisiones estratégicas, las cuales establecen la orientación de la organización y su viabilidad ante cambios que pueden suceder en el ámbito tanto de su interés como en la competencia (Quinn, 1997). Tales decisiones determinan los recursos que se destinará a las tareas y la eficiencia de la organización.

2.5. Identidad

La identidad corporativa es “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno).” (Capriotti, 2009: 21).

Clarificando la definición anterior, se consideran características centrales aquellas fundamentales e indispensables que constituyen el “ADN” de la organización. Según Capriotti (2009), lo perdurable son los aspectos que permanecen en el tiempo, aquellos que se originan en el pasado, continúan en el presente y se mantendrán en el futuro. Por último, las características distintivas se relacionan a los elementos específicos y distintivos que tiene una organización frente a otras organizaciones que la constituyen de una forma y no de otra (Capriotti, 2009). El autor establece que a la identidad hay que estudiarla desde dos enfoques interrelacionados entre ellos: enfoque de diseño y enfoque organizacional.

El enfoque de diseño refiere a lo “que se ve” de una organización, en el campo de la comunicación adapta el nombre de identidad visual ya que es la expresión visual de la personalidad, por ejemplo, el logotipo y la paleta de colores que identifica a la organización (Capriotti, 2009).

El enfoque organizacional son los atributos intangibles que identifican y diferencian a la organización de otras, por ejemplo, los valores que esta quiere transmitir a sus públicos (Capriotti, 2009).

En cuanto a la forma de comunicar la identidad, Capriotti (2009) hace énfasis en que todos los elementos de la organización la componen. Toma en cuenta las acciones de marketing directo, siguiendo por la satisfacción de los productos y/o servicios brindados y hasta llegar a la atención telefónica brindada por los empleados. Dichas acciones emiten mensajes voluntarios o involuntarios,

transmitiéndoles así mensajes a sus públicos (Capriotti, 2009). De estas reflexiones surge la frase que “en una organización todo comunica”.

Por otra parte, el autor continúa estableciendo que “todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su Identidad Corporativa. Por lo tanto, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores.” (Capriotti, 2009: 28). Asimismo, los elementos comunicativos ya no solo consideran los mensajes propios que la organización quiere transmitir, sino que es clave la conducta de esta frente a sus públicos.

2.6. Cultura organizacional

Para el autor Chiavenato (1999) la cultura organización representa un modo de vida, sistema de creencia y valores, es una forma particular de interacción y de relación de una cierta organización. El conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse constantemente, ya que la cultura es de suma relevancia en el clima interno de la organización.

Por otro lado, Schein (1988) plantea que en la esencia de la cultura organizacional se encuentran las creencias más profundas, que permiten a los individuos expresar y experimentar acontecimientos para lograr responder a sus problemas internos y externos. Este autor continúa estableciendo que es un modelo desarrollado por un grupo de individuos para aprender a afrontar sus dificultades de adaptación. Los valores y conductas desde la creación de la organización son demostraciones que se desprenden de la esencia cultural.

Asimismo, Schein (1988) considera tres niveles en la cultura organizacional, los mismos no son estáticos ni independientes, ya que se relacionan entre ellos y conforman las creencias y valores. El primer nivel está dado por las producciones,

en cuanto al entorno físico y social. Aquí se observa el entorno, las habilidades del grupo frente a las nuevas tecnologías, el lenguaje hablado y escrito, y la conducta de sus miembros. El segundo nivel se compone por los valores que determinan la forma en la que deben vincularse los individuos y ejercer el poder dentro de la organización. El último nivel se caracteriza por las soluciones que aprendió un grupo ante un problema que surgió en reiteradas ocasiones, y hasta pudiendo permanecer en el tiempo. Para culminar con los niveles mencionados anteriormente, Schein (1988) establece que la cultura organizacional debe ser estudiada en estos tres niveles, pero anteriormente hay que conocer los patrones básicos que conforman a la organización, ya que de lo contrario no se interpretarían de forma correcta los elementos más superficiales que la integran.

A su vez, este autor destaca la integración interna como elemento primordial para afianzar sus procesos de adaptación y funcionar como un sistema social. Para lograr esto, el grupo debe tener un lenguaje en común y comprenderse, además plantea los límites con criterio de quien pertenece y los que no, finalizando con la igualdad entre los integrantes sin importar el género (Schein 1988).

El autor concluye que la presencia de la cultura es fundamental dentro de todas las organizaciones ya que es la encargada de medir el rendimiento tanto a nivel individual como colectivo entre los integrantes (Schein, 1988).

CAPITULO III

Diseño Metodológico

Esta investigación presenta un enfoque metodológico mayormente cualitativo, pero se consideró relevante incorporar una técnica cuantitativa. El motivo fundamental de dicha elección radica en que lo cualitativo brinda una mayor profundidad en los fenómenos sociales, resultando indispensable para comprender el tema que se quiere abordar.

Según Hernández-Sampieri (2005) la metodología cualitativa se caracteriza por la recopilación de datos sin medidas numéricas, se encarga de describir y comprender a partir de las interpretaciones basadas en la experiencia. Asimismo, este abordaje proporciona profundidad a los datos obtenidos, riqueza interpretativa, contextualización del entorno y detalles únicos, aportando desde una perspectiva “fresca, natural y holística” de los fenómenos estudiados (Hernandez y Sampieri, 2005: 432).

3.1 Técnicas empleadas

La estrategia metodológica desarrollada buscó abordar la investigación desde varias perspectivas, por lo cual se utilizaron técnicas de acuerdo a esto. Para Grundmann y Stahl (2002:17) las técnicas “Son los recursos concretos que operacionalizan o ponen en práctica el método”. De acuerdo a la metodología utilizada, se emplearon cuatro técnicas: entrevistas semiestructuradas y en profundidad, la observación, un grupo focal y la creación de un FODA en conjunto con los integrantes de la organización.

Según Lazaro Gutierrez (2021:66) la entrevista es una conversación provocada por el entrevistador, dirigida a individuos relevantes para la investigación en curso. Al momento de realizar este trabajo se realizaron diez entrevistas semiestructuradas a diversos integrantes de la organización. En este tipo de

entrevistas el entrevistador dispone de un guión con preguntas y temas a explorar, pero no tiene por qué cumplir con esto de forma idéntica (Lazaro Gutierrez, 2021: 67). El uso de esta técnica permitió una mayor libertad al momento de esclarecer los puntos de vista expuestos por los entrevistados, permitiendo repreguntar y enfatizar en aspectos relevantes para el desarrollo de la investigación.

Por otro lado, otra técnica utilizada fue la observación, a partir de esta el investigador entra en una relación concreta con el hecho social o los actores sociales, donde se obtienen datos que luego se recopilan para llevar a cabo la investigación. Estos se obtienen a partir de los sentidos que se utilizan para observar hechos y realidades con los individuos que desarrollan sus actividades cotidianas (Fabbri s.f: 2).

Continuando con el planteo del autor, la observación tiene como función primordial recoger información del objeto en cuestión. Pero esta actividad, plantea el desafío de codificar la información para que otro individuo lo comprenda (Fabbri s.f: 2).

En la presente investigación se utilizó la técnica de la observación no participante ya que la mirada y el estudio se realizaron desde fuera de la organización, sin participar directamente en ella y siendo lo más reservada posible.

En este sentido, se observaron instancias de funcionamiento habitual de la organización, desde sus diferentes proyectos.

La última técnica cualitativa utilizada fue el FODA, donde se identificaron y se evaluó las fortalezas y debilidades organizacionales internas y las oportunidades y amenazas que permiten una visión estratégica general del contexto donde se encuentra la organización inmersa (Ponce, 2007:3)

Las fortalezas de la organización son aquellos aspectos que se realizan de forma correcta y la capacidad competitiva que tiene esta, como un logro o situación

favorable que brinda al medio en el cual se encuentra. Las debilidades son los elementos que se realizan de forma deficiente o un factor que hace vulnerable a la organización. Las oportunidades son las fuerzas ambientales externas que la organización no puede controlar pero representan componentes de crecimiento o de mejoría, a partir de esta se puede moldear la estrategia de la organización. Las amenazas son contrarias a las oportunidades, son las fuerzas ambientales que la organización no puede controlar ya sea potenciales problemas o aspectos negativos. Lo fundamental de analizar estos cuatro elementos mencionados, es llegar a conclusiones para determinar la estrategia de la organización (Ponce, 2007: 4-6).

En cuanto a la técnica cuantitativa utilizada, se consideró relevante utilizar la encuesta ya que permite obtener información basándose en un interrogatorio hacia los individuos, a quienes se les plantea una serie de preguntas sobre sus comportamientos, actitudes y motivaciones. Generalmente estas son estructuradas lo cual permiten la estandarización en la recolección de datos (Malhotra, 2008: 183).

El autor plantea una serie de ventajas a destacar ya que es un cuestionario de fácil acceso y los datos que se obtienen son confiables debido a que la respuesta se limita a lo planteado allí, por último menciona que las interpretaciones de los datos recolectados son de fácil codificación y análisis (Malhotra, 2008: 183).

3.1.1 Universo de estudio

El universo de estudio establecido para este trabajo son los integrantes de la organización “Unidos por los Niños”. Por un lado, se delimita a integrantes de la coordinación general que abarca a todos los programas, ya que conforman una parte fundamental, pero no se encuentran en el trabajo cotidiano con los que asisten al centro. Por otro, a los que están directamente involucrados en acompañar las actividades.

Para elegir los entrevistados se decidió clasificar por relevancia dentro de la organización y a aquellos con mayor responsabilidad en la gestión de la comunicación interna de la organización.

Dentro de los entrevistados estuvieron la Directora, Coordinadora de Desarrollo y Administración, Coordinadora del Club de Niños, Trabajadoras Sociales y Educadores del Club de Niños y Centro Juvenil.

Por otra parte, se acudió a cuatro instancias de participación grupal para observar pasivamente elementos relevantes para el desarrollo de la investigación, en cuanto a la comunicación interna entre los integrantes de la organización.

En dicha observación se prestó atención al uso del uniforme, la postura de los presentes, la participación y actitudes que se generan a partir de la cultura organizacional compartida por los miembros de “Unidos por los Niños”

3.1.2 Diseño de instrumentos metodológicos

Para orientar la recolección e interpretación de los datos recabados se diseñaron categorías de análisis. Estas se entienden como categorías que cuya función es ir explicando o respondiendo al problema planteado inicialmente (García Vargas, 2003). Dichas categorías se forman a partir de los objetivos de la investigación:

- 1) **Identidad Organizacional: Vínculo y percepción de “Unidos por los Niños” por los actores involucrados.**
 - a) Percepción de la organización.
 - b) Sentimiento de pertenecía.
 - c) Particularidades que la definen
- 2) **Comunicación interna: Comunicación entre los integrantes.**
 - a) Vínculo entre los programas.

- b) Coherencia en la comunicación dentro del mismo programa.
- c) Mecanismo, medios y canales de comunicación utilizados.

Para evaluar la identidad de la organización es necesario considerar como perciben a la organización los integrantes de “Unidos por los Niños”. Reflexionar sobre el sentimiento de pertenencia hacia esta, y poder evaluar los diferentes niveles de encuentro y desencuentro. A su vez, se plantea analizar la comunicación existente entre los integrantes de la organización, teniendo en cuenta el lineamiento común entre los programas existentes.

CAPÍTULO IV:

Presentación de datos y análisis

A partir de las técnicas metodológicas planteadas en el capítulo anterior nace este análisis que da lugar a responder los objetivos definidos y analizar el contexto en el cual la organización se proyecta y consolida.

4.1. Identidad y rasgos culturales de Unidos por los Niños

Los integrantes de Unidos por los Niños trabajan de acuerdo a su sistema de creencias y valores compartidos, y así construyen su cultura organizacional (Chiavenato, 1999).

Considerando la relevancia de los valores en la identidad del centro educativo es que la directiva honoraria plantea que son fundamentales para la labor que se realiza, según destaca:

“La directiva dice que con los valores de las personas del equipo de trabajo no se transa, entonces frente a situaciones graves que no se cumple con los valores institucionales esa persona no puede seguir trabajando” (Entrevistada E).

Una característica que acentúa este aspecto es la presencia de una imagen didáctica y llamativa, colocada estratégicamente en una pared al ingresar a la organización. Dicha imagen responde al propósito de informar, destacar y comunicar al público interno y externo, sobre los valores fundamentales que la organización promueve y en los que basa su trabajo cotidiano.



De acuerdo al resultado de la encuesta, los valores que la institución quiere transmitir a sus públicos son: el respeto, la igualdad, la solidaridad, el compañerismo, visión, confianza, la empatía y compromiso.

¿Cómo describirías los valores institucionales de Unidos?

16 respuestas

Trabajo en equipo, visión, colaboración, confianza, objetivos.

Acertados con lo que realiza la organización

Alineados a lo que se hace

El respeto, la empatía ante todo

Respeto, solidaridad e igualdad

Respeto y compañerismo

Compañerismo

Solidaridad e igualdad

Compromiso y respeto

En cuanto al respeto se puede destacar que fomentan una cultura organizacional donde se promueve el respeto mutuo entre la totalidad de los integrantes, tanto a nivel horizontal como vertical, el cual se puede observar en las actividades que realizan y la participación por igual de las reuniones sin importar el rol que ocupan dentro de la organización.

La igualdad también se visualiza en el trato justo impartido por los miembros del equipo y en la contratación de personal, donde siempre se priorizan los conocimientos que pueda aportar la persona a la organización sin importar el género, raza y/o orientación sexual, garantizando así la igualdad de oportunidades.

Los valores solidaridad, compañerismo y compromiso son tres elementos que están directamente ligados. A partir de las instancias de observación realizadas se pudo identificar el apoyo mutuo entre los miembros de la organización. Estos siempre estaban dispuestos a cooperar con el compañero para que la actividad cumpla con los objetivos propuestos, esto se destaca incluso en situaciones en las que se han quedado fuera de su horario laboral para colaborar con sus pares en la elaboración de materiales, tanto para los talleres como para ferias y festivales. De esta forma logran cumplir más fácilmente con las tareas, colaborando a que nadie se deba quedar mucho más tarde.

Estos valores son parte de la cultura organizacional, pero también hacen a la identidad de Unidos ya que son una parte integral que la define y distingue de otras.

Los mismos son transmitidos hacia los niño/as y adolescentes constantemente a partir de los talleres de convivencia y acciones realizadas cotidianamente dentro de la organización. Se busca que ellos observen el respeto con el cual se tratan los compañeros de trabajo y cómo lo aplican hacia ellos, para que entiendan que es la mejor manera de construir relaciones positivas y enfrentar adversidades.

Por otro lado, la igualdad es fundamental para que ellos reconozcan el valor de las personas sin importar diferencias y cultivar un ambiente de respeto mutuo siempre apelando a la inclusión y así evitar el *bullying*.

En lo que refiere a la solidaridad y compañerismo, desde Unidos se les quiere transmitir a lo/as niño/as y adolescentes que un ambiente de cooperación entre compañeros siempre va a ser la opción para construir lazos de amistad y de comprensión.

Además, se considera que la confianza y la empatía son valores de suma importancia ya que al estar involucrados con niño/as y adolescentes en situación de vulnerabilidad socioeconómica es crucial comprender sus necesidades, generar espacios donde ellos se sientan a gusto y aprendan a ponerse en el lugar del otro ante ciertas situaciones delicadas. Lo que ayuda a que las familias la tengan como una institución referente a recurrir en caso de necesitar ayuda.

Los valores compartidos por los integrantes del centro educativo son cruciales para lograr un clima organizacional favorable, ya que permite un desarrollo y progreso determinado por el factor humano que la integra y aporta una gran ventaja competitiva y sostenible en el tiempo (Toro, 2001), influyendo directamente en las actitudes y acciones del equipo que la integra. Esto se refleja al público externo de forma positiva, ya que el equipo ha recibido agradecimientos por parte de las familias de los niño/as y adolescentes, donde se les destaca el buen ambiente laboral que se transmite y que sus hijo/as adoptan estos comportamientos de sus referentes.

Continuando con los elementos intangibles que conforman el ADN organizacional, es importante mencionar la misión (Capriotti, 2009), ya que está orientada su acción en el tiempo, en sintonía con las creencias, expectativas y valores que posee Unidos por los Niños (Chiavenato, 1999). La unión de estos aspectos consolidan a la organización, creando la imagen que ellos desean proyectar de sí misma (Villaña, 1993).

Tal como se describe en la página web, la misión es “Somos una comunidad educativa convencida del potencial de cada niño, niña y adolescente, que estimula su desarrollo integral a través del afecto, la confianza y la promoción de los valores; involucrando a las familias y buscando contribuir a la transformación social del ba-

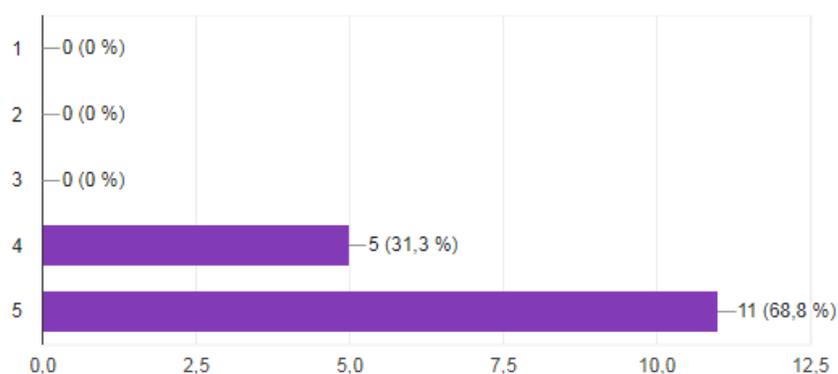
rrio Villa Española”. Esto se logra gracias a la vocación y compromiso del personal por brindar una educación de calidad y promover el desarrollo integral de lo/as niño/as y adolescentes que acuden al centro.

Considerando las respuestas de la encuesta el personal se encuentra alineado a esta:

Del 1 al 5, siendo 1 nada identificado/a, 3 neutro y 5 muy identificado/a.

¿Consideras que los valores de Unidos se reflejan en su identidad organizacional?

16 respuestas



De acuerdo a la totalidad de los entrevistados, el objetivo común que tienen los integrantes de la organización es siempre dar lo mejor de sí en los diversos roles y tareas que les compete, con el fin de ayudar a lo/as niño/as y adolescentes.

Esto desencadena consecuentemente un fuerte sentimiento de pertenencia con la organización, ya que los integrantes de Unidos poseen un gran elemento vocacional que los impulsa a actuar en base a la misión y los valores de la organización, creando una conexión emocional, donde cada integrante se siente parte integral de un propósito más amplio que su identidad individual.

El sentimiento de pertenencia se manifiesta en la capacidad de intervención y en la participación consciente, activa y efectiva de los integrantes en las actividades y eventos. Esto se evidencia en las acciones, ya que los mismos son los encargados de proponer ideas, gestionarlas y la ejecución de las mismas (Adris 2015).

En este sentido, participar es mucho más que concurrir a una organización o asociarse a ella, es sentirla como propia e involucrarse en sus asuntos y devenir (Adris, 2015). Un proceso de involucramiento y apropiación por parte de los/as trabajadores/as de Unidos por los Niños, que, como se ha dicho, está muy presente en esta organización

En los eventos realizados, como por ejemplo el día de las niñeces, es el equipo el encargado de acondicionar los salones con las distintas actividades que implicaba la temática circo, como fue en el 2023. Las ferias solidarias tienen como punto de recepción las viviendas de los integrantes, tratando de involucrar la mayor cantidad de barrios posibles y luego deben acondicionar las prendas que reciban. Por último, la venta de pasta realizada con el fin de recaudar para los campamentos, son los integrantes que difunden y luego se encargan de distribuir la misma entre los compradores.

Las actividades realizadas con el objetivo de recaudar fondos para la organización son difundidas por los mismos integrantes, ya que publican la información en sus redes sociales personales con familiares y amigos. Este es un ejemplo del involucramiento de los integrantes de la organización en las acciones de comunicación de las actividades que se realizan.

La totalidad de los eventos les implica a los miembros de Unidos realizar horas extras voluntarias fuera de su horario laboral, acudiendo a la organización un día de su descanso, ya sea sábado o domingo.

Otra forma en la que se manifiesta el sentimiento de pertenencia es que, si bien las tareas y responsabilidades son inherentes a los diversos cargos que ocupa cada uno de ellos, en caso de que falte un educador referente el taller se tiene que brindar igual, será dictado por el asistente con ayuda de otro miembro que se ofrezca.

Además, se parte de la premisa que el público que acude a Unidos por los Niños se encuentra en situación de vulnerabilidad, por lo que la organización asume la

responsabilidad de brindar las tres comidas fundamentales dentro del horario de funcionamiento (desayuno, almuerzo, merienda), por lo que si falta la cocinera, entre todos se ayudan para cocinar y que a los niño/as y adolescentes no les falte el alimento.

A modo de ejemplo, en una de las instancias de observación se festejaban los cumpleaños mensuales del Club de Niños y como había faltado la cocinera, la Coordinadora de Desarrollo y dos Educadores estaban realizando la torta porque los niño/as debían celebrar.

Asimismo, al finalizar la entrevista B realizada en la biblioteca de la institución, la entrevistada menciona que se quedaba ahí porque estaban los libros desordenados y que si bien no era su tarea propiamente dicha, era parte de que todos hacían todo para ayudar y cooperar al funcionamiento de la organización, priorizando el bienestar de los niño/as y adolescentes, ya que teniendo los libros ordenados les incentiva más la lectura y es un hábito que ellos desean inculcar.

Continuando con los elementos de la identidad de Unidos por los Niños, se destaca la flexibilidad y adaptabilidad hacia nuevas ideas y propuestas que puedan surgir, siempre y cuando se encuentren alineadas a la misión y valores de la organización:

“Somos muy receptivos, muchas veces vienen organizaciones de afuera que proponen cosas y nosotros vamos para adelante, no decimos que no, siempre tratamos de estar en todos lados” (Entrevistada A).

Se hace hincapié en el trabajo que se realiza y que nunca se encuentran conformes con el mínimo, siempre intentan encontrar propuestas que impliquen nuevos desafíos para la organización. En lo que refiere a lo educativo, actualmente el centro cuenta con dos becas anuales en liceos privados del barrio, lo que implica un seguimiento académico por parte de la Directora. También se destaca un proyecto con la institución “Fe y Alegría”, encargándose de brindar talleres que promueven el desarrollo personal de los adolescentes que forman parte de Unidos por los Niños.

En cuanto a las donaciones recibidas se menciona que las mismas, cuando son de gran volumen, se comparte con otras instituciones del barrio y eso ha generado una red de contención que funciona en viceversa.

Junto a la trazabilidad de los procesos detallados anteriormente, surge la transparencia como elemento fundamental de la identidad organizacional de Unidos por los Niños.

Alineado a lo planteado por Argenti (2014), se hace énfasis en la importancia de generar estrategias donde se emitan mensajes que generen confianza y fomenten divulgar la transparencia de la organización.

Los entrevistados destacan la transparencia al momento de mostrar lo que se realiza dentro de la organización en cuanto a actividades y recaudación de fondos.

Estas acciones se observan en las actividades con fines de lucro organizadas por Unidos por los Niños, donde luego de finalizada la jornada se apela a la publicación en el Instagram institucional agradeciendo a los participantes y declarando cuánto fue lo recaudado.

A los socios se les envía un boletín mensual con la información económica relevante, con el efecto de que visualicen la importancia del aporte económico y los logros obtenidos a partir de este.

Además, es una organización de puertas abiertas para que las personas se acerquen a conocer, ya que posee una estructura llamativa en relación a las edificaciones linderas. Los medios de comunicación han sido participe y se encargaron de mostrar la organización desde adentro y fomentar su trabajo.

Han acudido diversos programas de televisión abierta a la organización en horario de funcionamiento y allí se dedicaron a mostrar las actividades que transcurrían en ese instante, siempre en dialogo con alguna autoridad del centro que actuaba como guía explicando el funcionamiento y acciones que realizan.

Asimismo, en jornadas fuera del centro organizadas por los derechos de los niños se presentan también para destacar esa instancia y dar visibilidad al trabajo que se realiza por los niño/as y adolescentes.

Tal como se ha expuesto, se ponen de manifiesto a partir de los ejemplos mencionados, no solo la existencia de una cultura e identidad organizacional sólida, afianzada y cohesionada, sino también la participación efectiva de sus miembros en la propuesta comunicacional que la organización despliega.

4.2. Comunicación interna

En Unidos por los Niños la comunicación interna formal y la circulación de información se gestiona tanto de forma presencial con las reuniones de equipo, como virtual mediante la aplicación de mensajería instantánea Whatsapp, en la cual tienen diversos grupos: uno general con todos los integrantes de Unidos por los Niños (sin la directiva honoraria), otro conformado por el equipo del Club de Niños y por último los del Espacio Adolescente. De esta forma se fomentan los flujos comunicacionales horizontales (Kreps, 1995), habilitando espacios de diálogo e intercambio que circulan en múltiples direcciones.

En cuanto a las reuniones, las mismas tienen un día y horario estipulado dentro de la jornada laboral. Por un lado, el martes a la mañana el equipo del Club de Niños con la Directora y Coordinadora de Desarrollo, los miércoles en la tarde el equipo del Centro Juvenil, la Directora y Coordinadora de Desarrollo. Luego en la semana se reúne el equipo Psicosocial y la Directora, y por otro lado la Coordinadora de Desarrollo con la encargada de cocina y personal de limpieza.

Las reuniones del Club de Niños y Centro Juvenil comienzan con una actividad lúdica a la cual denominan “actividad rompe hielo” cuyo objetivo es la participación, la integración y la convivencia, donde se consideran las individualidades para formar una grupalidad con vínculos fortalecidos entre los participantes (Ritter, 2008).

Tal como plantea Chiavenato (2009) las reuniones frecuentes son herramientas fundamentales dentro de la organización debido a que permiten consolidar al equipo y que se alineen a los objetivos de la organización. En las mismas se abordan diversos temas relevantes vinculados a los niño/as y adolescentes que asisten a la institución y se plantea la planificación semanal de actividades y talleres a realizar. Además, se utiliza esta instancia para intercambiar ideas y opiniones sobre situaciones que surjan en la semana.

Según los entrevistados, las reuniones son planteadas desde una perspectiva de horizontalidad ya que al momento de plantear situaciones y/o problemas no existen los roles como tal. En este mismo sentido, la entrevistada E que posee un mando alto dentro de la organización destaca *“ser una más dentro de las reuniones”*.

Las personas entrevistadas hicieron énfasis en la importancia del acta que se escribe en cada reunión, ya que lo consideran una herramienta fundamental de registro sobre los temas que se abordan. Esta acta permanece online a través de la plataforma Google Drive, facilitando el acceso en cualquier momento que lo necesiten.

Luego de las reuniones de los distintos equipos, se reúne el equipo Psicosocial con la Directora y allí se define un plan de acción para las situaciones planteadas en lo que refiere a la vulnerabilidad de niño/as y adolescentes.

Semanalmente también se reúne la Coordinadora de Desarrollo con la Cocinera y personal de limpieza con el objetivo de planificar las compras y cubrir la alimentación necesaria para brindarle a los que acuden al centro. Esto se le comunica a la directora de la organización.

Una vez al mes se reúne la Directora de Unidos por los Niños con el equipo directivo voluntario, a fin de comunicarle formalidades referidas a la gestión de la organización, pero los mismos no se involucran en lo educativo ya que confían plenamente en el equipo encargado de coordinación.

De acuerdo a las diez personas entrevistadas y la totalidad de los encuestados, las instancias de reunión son las predilectas como forma de comunicación interna.

¿Qué medios de comunicación interna consideras más efectivo para estar informado/a?

16 respuestas



Las mismas implican presencialidad, son fructíferas al momento de compartir y coordinar ideas, proyectos y buscar soluciones a problemas que puedan surgir, lo que genera rapidez y fluidez en la comunicación eliminando la posibilidad de provocar rumores. La riqueza en los intercambios que surgen en las reuniones tiene origen en el grupo humano heterogéneo con el que cuenta la institución y a pesar de esto, la buena comunicación interna provoca la coherencia entre las personas favoreciendo a que se identifiquen con los valores compartidos y la misión de Unidos por los Niños (Capriotti, 1998). Con dichos encuentros, se obtiene una mayor integración del equipo de trabajo y la consolidación del sentimiento de pertenencia hacia los objetivos organizacionales.

Otra forma de comunicación interna son los grupos de Whatsapp mencionados al comienzo del apartado, integrado por todos los miembros de la organización y diferentes equipos de los proyectos, excepto la Directiva Honoraria. Constituyen una herramienta clave para la circulación y difusión de bienes simbólicos propios de Unidos por los Niños, como fotos de actividades y resoluciones sobre asuntos pendientes, apelando siempre al uso racional, ya que actualmente se utilizan los

mismos dispositivos en el espacio laboral y el tiempo de ocio (González Frigolí, 2016), el fin de delimitar su uso conlleva la presentación de información relevante evitando su pérdida en el flujo constante de mensajes.

Además, los entrevistados destacan la horizontalidad al momento de seleccionar el envío de información, ya que dentro del grupo todos los participantes pueden considerar elementos relevantes a compartir, aunque generalmente las encargadas de difundir lo institucional son las Coordinadoras de los distintos equipos, la Coordinadora de desarrollo o la Directora.

Luego, en lo que refiere a familias o niño/as y adolescentes, son las trabajadoras sociales o educadores ya que el aula y las actividades recreativas les permiten un mayor acercamiento a ellos.

Los integrantes de los diferentes grupos de Whatsapp destacan la libertad que tienen al momento de enviar mensajes a través de este medio, aunque consideran más beneficiosas las reuniones ya que es una instancia donde se plantean temas y toman decisiones de suma importancia, permitiendo alinearse a los objetivos que persigue la organización y asumiendo las responsabilidades que conlleva la información difundida (Chiavenato, 1999), además al ser un espacio presencial se genera la interacción humana y socialización del equipo de Unidos por los Niños (Restrepo 1995) , evitando las malas interpretaciones de los mensajes.

Otro elemento fundamental de la comunicación interna son las evaluaciones semestrales realizadas por las Coordinadoras del Club de Niños y el Espacio Adolescente, hacia el personal de cada proyecto.

Dichas evaluaciones cuentan con dos instancias: la primera es la entrega de metas por rol en el mes de marzo y la segunda, a finales de junio y noviembre o principios de diciembre, se genera un encuentro donde la persona hace una autoevaluación, la Coordinadora lo evalúa y luego en conjunto se plantea un promedio a través de un puntaje cuantitativo:

“Luego, a fines de noviembre, principios de diciembre hacemos de nuevo lo mismo, autoevaluación, yo evaluó y promedio de ambas partes, ese es el puntaje final, es numérico, cuantitativo, no deja de ser subjetivo en ciertos aspectos y en otros no, esto se hizo, esto no se hizo.”(Entrevistada B)

La entrevistada destaca además la importancia de la realización de una evaluación general anual realizada a nivel institucional que les permite tener una visión más amplia sobre el clima organizacional.

De acuerdo con lo planteado es posible decir que Unidos por los Niños presenta una comunicación interna fuerte, con herramientas comunicacionales formales que potencian los flujos de comunicación ascendentes, descendentes y transversales que aportan a disminuir la generación de ruidos y rumores. En la misma línea, la comunicación interna que despliega la organización cumple de forma efectiva con las dimensiones que plantea Restrepo (1995), a saber: información, divulgación, relación y participación.

En lo que respecta a la información, los elementos que estructuran la organización para su correcto funcionamiento son transmitidos de una manera precisa, asegurando que su accionar sea en concordancia a la misión y principios de Unidos por los Niños. Asimismo, la divulgación por parte de la institución genera el interés de los propios integrantes, persuadiéndolos para participar en un relato compartido, sintiéndose escuchados por parte de la Directiva y Coordinación. Esto contribuye a que se entablen lazos fuertes y el trabajo en equipo.

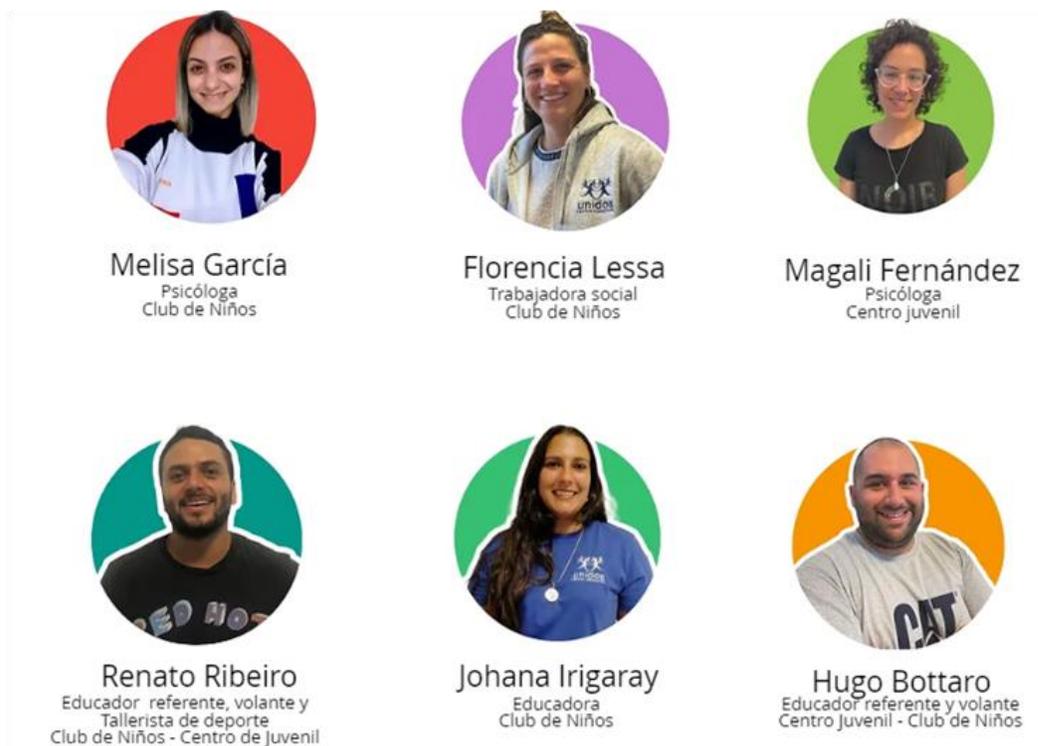
4.3. Comunicación externa: sobre la imagen proyectada por la organización

La comunicación externa de Unidos por los Niños se realiza a través de la página web institucional, la red social Instagram y envío de correos electrónicos a los socios por medio de la herramienta MailChimp.

La web institucional es un medio en el cual se informa al público externo ¿Quiénes somos?, la misión. Esto se lleva a cabo con el fin de establecer una conexión en-

tre la institución y aquellas personas que se encuentran interesadas en las acciones y que se vinculan con la misma debido a un interés compartido (Avila Lamertyn, 1997), es una forma de darle visibilidad cuando conectan con personas que anteriormente los desconocían total o parcialmente. Por ejemplo, cuando un medio de comunicación tradicional acude a la organización luego tendrán más visitas en la página web informándose sobre el centro educativo.

También se encuentran las fotografías actuales del personal con el respectivo cargo y proyecto al que pertenecen, lo que permite que el público externo interesado en conocer la organización pueda considerar este atributo de transparencia como un medio para percibir la imagen (Costa, 2009), cooperando a una representación mental de la organización:



Captura web institucional /unidos.edu.uy

La entrevistada A plantea que la información recabada en la web es una herramienta fundamental para las personas que no conocen la institución, pero se interesan en las acciones que realizan.

Esto le brinda a Unidos por los Niños la posibilidad de lograr una representación mental positiva y fortalecer la imagen hacia sus públicos externos a partir del procesamiento de información (Capriotti 2009), ya que le permite humanizar a la organización; los familiares de los niño/as y adolescentes, las maestras de las escuelas, la policlínica y otras organizaciones vinculadas, tienen la posibilidad de conocer a los referentes de las actividades y a quienes coordinan, en caso de ser necesario.

Otra forma de emitir mensajes hacia sus públicos externos es el Instagram institucional. Gonzalez y Frigolí (2016) consideran que es necesario para una organización contar con redes sociales porque allí es donde se da la interacción y como consecuencia surge la transformación de las formas de consumo, aunque la totalidad de los entrevistados plantea que la organización no muestra hacia afuera lo que es y lo que hace por los niño/as, adolescentes y el barrio Villa Española.

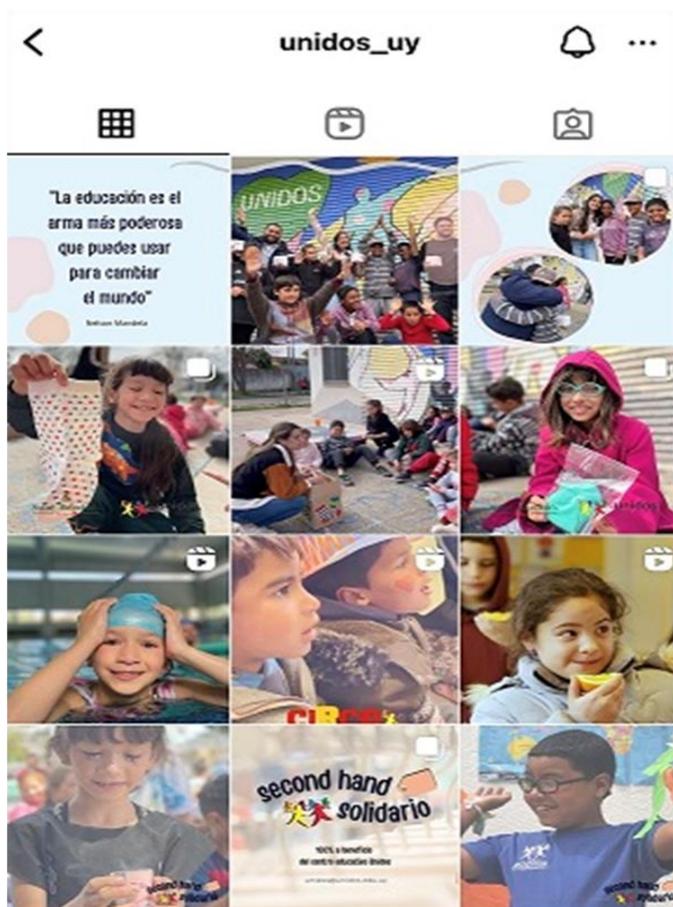
Lo mencionado por los entrevistados se puede visualizar al ingresar a la red social Instagram ya que sus publicaciones son esporádicas y solamente refieren a acciones puntuales realizadas en fechas de conmemoración, por ejemplo, día del maestro/a, día de la niñez y donaciones recibidas.

A setiembre 2023 el Instagram institucional cuenta con 2.503 seguidores y un total de 274 publicaciones: la primera se realizó el 16 de abril de 2016 agradeciendo un espectáculo de títeres realizado en la institución por “Canicula teatro y títeres”. En cuanto a las últimas tres publicaciones, se realizaron el 29 de setiembre 2023, dos relacionadas al presente entregado por los niños hacia los educadores el día del maestro y la restante una frase que destaca la labor de la educación en la sociedad.

En cuanto a los “me gusta” en las publicaciones corresponden a personas que se encuentran identificados con la organización y trabajadores de allí que también comentan las publicaciones con emojis.

Las personas encargadas de las redes sociales cuentan con la plena confianza de la Directora, actualmente son la Coordinadora de Desarrollo y en colaboración la Coordinadora del Club de Niños.

De acuerdo a la entrevistada A, el manejo es a nivel de usuario estándar, no poseen conocimientos en comunicación en general, ni de gestión de redes sociales en particular, por lo cual no cuentan con un conjunto preestablecido de reglas y/o estándares para el uso correcto de las redes sociales de la organización.



Captura de pantalla de la cuenta de Instagram /unidos_uy

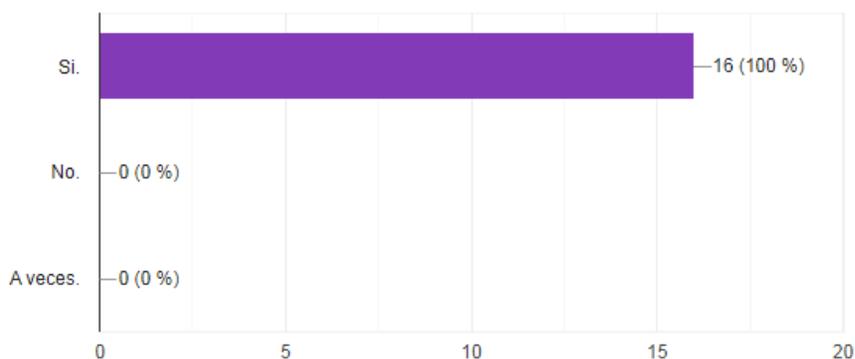
Asimismo, en las entrevistas se destaca el uso moderado del email marketing a través de la herramienta Mailchimp como otro elemento importante utilizado para su público externo, específicamente los socios. Este es un grupo pequeño por lo que la información que contenga la *Newsletter* es minuciosamente seleccionada con el fin de que ellos se interesen en los datos enviados.

Al enviar dicha información, la organización muestra las acciones realizadas con transparencia y da credibilidad sobre los fondos que se le donan y recauda mensualmente, como también se busca persuadir a los socios sobre las actividades realizadas y que ellos se sientan parte de la organización e involucrarlos en las acciones y la misión de esta (Kreps, 1995), contribuyendo así a que formen una imagen positiva y de referencia hacia Unidos por los Niños.

Aunque para la totalidad de los entrevistados no se muestre hacia afuera la cotidianidad de la organización, consideran que, para las escuelas, las policlínicas y los vecinos del barrio Unidos por los Niños es una organización de referencia.

¿Considera que Unidos tiene una presencia positiva en el barrio?

16 respuestas



Esto se manifiesta en el trabajo cotidiano ya que de acuerdo a las entrevistas se está pendiente de los niño/as y adolescentes en cuanto a su salud con la cooperación de la policlínica barrial, del desempeño escolar, donde se dirigen los Educa-

dores dos veces al año a las escuelas para estar informados sobre el rendimiento. Además, con la colaboración de varias empresas a principio de año se le dona una mochila con útiles escolares y a fin de año se entregan canastas familiares.

Es el conjunto de las acciones lo que hace que las personas del barrio tengan una imagen positiva de la organización y en varias entrevistas el personal que trabaja directamente con las familias, destacaron que en reiteradas ocasiones los familiares le agradecen al personal el trabajo realizado con sus hijo/as.

Considerando lo mencionado en este apartado se puede afirmar que dentro de los integrantes de Unidos por los Niños no se encuentra ninguna persona con conocimientos específicos en comunicación, por lo cual esta se realiza de forma no profesional y como una tarea no prioritaria dentro de la organización. Lo que implica la posible pérdida de oportunidades y habilidades de identificar y aprovechar recursos que le permitirían a la organización una mayor difusión de sus acciones e impacto en sus públicos externos.

4.4 Sobre la gestión de la comunicación

En lo que refiere a la comunicación de Unidos por los Niños, la misma es delegada a la Coordinadora de Desarrollo sumándose a sus otras tareas como administrativa. Los entrevistados reconocen que a ella no le da el tiempo de realizar dichas tareas por lo cual siempre queda postergada.

Por su parte, la comunicación interna es pensada y planificada estratégicamente a partir de las reuniones de equipo semanales y los grupos de mensajería instantánea de Whatsapp. Esto se realiza con el fin de que todos los integrantes de la organización se encuentren alineados al proceso de comunicación y significados que surgen de la interacción (Zanelli y Silva, 2008), y se llegue a un consenso grupal de las distintas acciones que se realizaran y participen de estas instancias.

Además, el contexto donde se le comunica a los integrantes las metas y objetivos por rol, están planificados para que se realicen antes de que comience el año lectivo y las evaluaciones al final, tanto las individuales como las institucionales.

Durante las entrevistas, se hizo énfasis en la importancia de dichas instancias formales como las responsables de aclarar interrogantes y resolver los asuntos pertinentes. Aquello que no pueda ser solucionado en el momento quedará pendiente para la siguiente reunión, o será comunicado por el grupo de Whatsapp en caso de ser necesario, pero siempre haciendo hincapié en el registro del acta como una herramienta esencial que permite tener a todos los involucrados informados, evitando malos entendidos o exclusiones involuntarias.

Otro elemento destacado por los entrevistados y en la encuesta obtuvo una fuerte presencia, es la falta de reconocimiento laboral y una mayor apertura por parte de la Directiva hacia nuevas propuestas, como también escuchar las necesidades del equipo en cuanto a capacitaciones que desearían realizar que complementarían con exactitud las temáticas abordadas hacia niño/as y adolescentes en situación de alta vulnerabilidad socioeconómico.

Considera que algún aspecto de la identidad de Unidos por los Niños se podría fortalecer y de ser necesario mejorar el sentimiento de pertenencia y compromiso de sus integrantes. Explique.

16 respuestas

- Mayor motivación laboral
- Más actividades de integración para el equipo
- Si, una mayor apertura a propuestas y cambios propuestos por los integrantes
- Creo que está todo bien
- Mayor motivación laboral hacia el equipo
- Motivación laboral para los empleados
- Motivación laboral
- Hay poca motivación laboral
- Si, en lo personal considero que sería de gran ayuda que se implementen instrumentos que de algún modo busquen motivar al equipo. incentivando así el sentimiento de pertenencia
- Quizás se podría trabajar más en la motivación laboral, pero creo que funciona bien en general.
- Creo que quizás se podría trabajar más la motivación para evitar que nos vayamos a otro trabajo
- Falta bastante motivación laboral, creo que si hubiera ayudaría a reforzar nuestra seguridad profesional
- Si, que haya más apertura a nuevas propuestas
- Si, mayor apertura a nuevas propuestas y motivación laboral para los empleados
- Considero que podría mejorar si escucharan más a los empleados

Desde la coordinación no cuentan con una planificación para el reconocimiento de la labor realizada, si consideran que a veces se les hace algún comentario positivo sobre algo específico, pero no trasciende a un reconocimiento mayor.

Por parte de los integrantes, reconocen que se encuentran motivados en lo que respecta al trabajo con niño/as y adolescentes debido a la vocación inherente que implican sus profesiones y tecnicaturas, aunque les gustaría ser escuchados en mayor medida por los la Coordinación y Directiva ya que esto ayudaría a

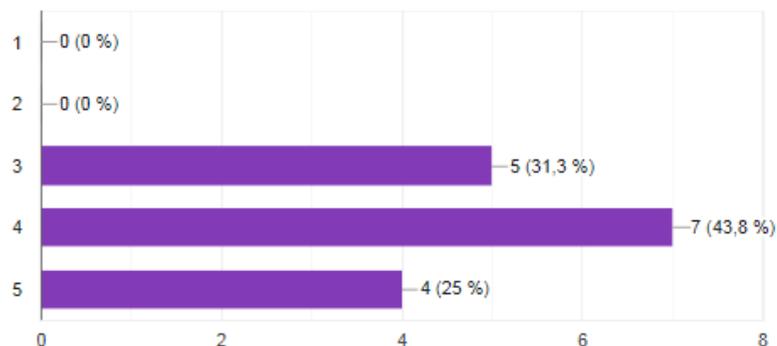
comprender las necesidades y expectativas de sus empleados (Chiavenato, 2001), para diseñar estrategias que impliquen una mayor escucha y oportunidades de desarrollo.

Esta percepción se fundamenta en que notan la ausencia de elementos motivadores, como por ejemplo se menciona la falta de reconocimiento laboral y programas de capacitación alineados a las necesidades del equipo para su desarrollo profesional (Herzber, 1959), lo que les permitiría adquirir herramientas para su rol dentro de Unidos por los Niños y adquirir un crecimiento personal y profesional.

A pesar de esto, de acuerdo a la encuesta el equipo se encuentra motivado a continuar contribuyendo con el trabajo que realiza la organización:

Del 1 al 5, siendo 1 nada motivado/a, 3 neutro y 5 muy motivado/a. ¿Te sientes motivado/a a continuar contribuyendo al trabajo de Unidos en el futuro?

16 respuestas



En cuanto a la comunicación externa formal, se realiza a partir de la página web institucional, Instagram y el envío de un boletín mensual a los socios por correo electrónico y la informal es el Whatsapp personal de los integrantes de Unidos por los Niños.

De acuerdo a la entrevistada B la página web fue realizada por la Coordinadora de Desarrollo y la Coordinadora del Club de Niños, reconociendo que no poseen conocimientos en comunicación ni diseño gráfico por lo que los criterios utilizados fueron a gusto personal. La misma se encuentra en gran parte actualizada sobre los proyectos y los integrantes, aunque continúa apareciendo el link a un Facebook institucional que la organización eliminó.

El Instagram es gestionado por las Coordinadora de Desarrollo en colaboración con la Coordinadora del Club de Niños y esporádicamente cuentan con pasantes de comunicación, pero las mismas son pasantías no remuneradas y por tanto de corta duración e intermitentes, lo que no permite darle estabilidad y continuidad al trabajo.

La entrevistada A plantea que no hay una planificación estratégica en lo que refiere a qué publicar, cómo y cuándo, ya que, por ejemplo, el criterio de diseño y redacción del pie de foto varía de acuerdo a la persona que lo gestione.

Actualmente el único medio de comunicación externa que cuenta con una planificación es el envío de la *Newsletter* a los socios, debido a que solamente la Coordinadora de Desarrollo es la encargada de clasificar la información relevante y elaborar este material atractivo para que los socios vean los frutos de su donación mensual.

Como medio de comunicación externa informal se utiliza la mensajería instantánea Whatsapp personal de cada integrante, con el fin de difundir actividades de recaudación y llegar a un mayor público interesado en la cuestión. Allí publican estados o enviando de forma personal la imagen que la organización realizó para cierto evento, pero esto queda a criterio de cada integrante si desea realizarlo o no, ya que se pierde el límite entre el tiempo laboral y de ocio (González Frigolí, 2016). Aunque por parte de la institución no se plantea como una obligación, los

integrantes lo realizan como un medio más para darle mayor visibilidad a las acciones que realiza la organización.

De acuerdo a lo mencionado se puede afirmar que los integrantes se encuentran alineados a la misión y los valores fundamentales de Unidos por los Niños, por lo que se sienten parte de la organización y esto los motiva significativamente a continuar contribuyendo desde su rol. Esta dedicación se manifiesta con la actitud proactiva y desinteresada por parte de sus integrantes realizando acciones fuera de su horario laboral, como es la difusión de actividades, lo que permite que la institución logre sus objetivos y garantizar el éxito de la misma.

CAPÍTULO V:

Reflexiones finales

Unidos por los Niños es una organización fundada en el año 2011 ubicada en el barrio Villa Española, cuyo propósito es fomentar el desarrollo integral de niño/as y adolescentes que se encuentren en situación de vulnerabilidad social.

El centro educativo en un comienzo funcionaba en una iglesia con los proyectos Club de Niños y Espacio Adolescente, recibiendo donaciones como forma de sustento, pero luego cuando el Club de Niños fue absorbido como proyecto del Instituto del Niño y del Adolescente del Uruguay (INAU), les fue cedido el predio donde se encuentran actualmente.

En un comienzo el proyecto Club de Niños contaba con respaldo económico del INAU, mientras que el Espacio Adolescente continuaba sin el mismo, hasta que en 2022 reconocieron la labor que se realizaba y a partir de allí comenzó a llamarse Centro Juvenil.

A pesar de tener once años de funcionamiento, es una organización que está en proceso de fortalecimiento organizacional ya que la validación del INAU les brinda un mayor crecimiento y credibilidad en su accionar, permitiendo conocer y vincularse con organizaciones de intereses similares, tanto del barrio Villa Española como de otras zonas aledañas y así considerar ideas y tomarlas como referencia al momento de plantear actividades y/o proyectos.

Del análisis realizado a partir de las técnicas utilizadas (entrevistas, encuesta a integrantes de la organización y observación no participante) se deduce que el primer paso para el fortalecimiento de la organización debe estar vinculado a potenciar la comunicación.

La comunicación - según reconoce la propia organización - es una herramienta fundamental a fortalecer ya que es el medio por el cual le permite a Unidos por los Niños visibilizar sus proyectos y aporte a la sociedad

En este sentido, la organización no cuenta con personal capacitado en comunicación para llevar adelante dichas tareas, se realizan llamados para pasantías en comunicación esporádicamente, por lo cual no se genera estabilidad en la gestión de acciones de comunicación.

Por parte de la Coordinadora de Desarrollo y la Coordinadora del Club de Niños se visibiliza la voluntad por cubrir estas tareas pero de hecho se encuentran saturadas por las responsabilidades inherentes a su cargo, lo cual limita el uso correcto de la comunicación y que no se realice planificación estratégica, salvo para los boletines enviados a los socios lo cual es necesario para que ellos sigan colaborando.

Al no haber una especial atención en la comunicación externa la misma se realiza de forma esporádica, sin mensajes pensados y diseñados por personas idóneas en la materia, e incluso al ser diferentes personas no cuentan con el mismo criterio de diseño y redacción.

Esto tiene como consecuencia, la pérdida del impacto que pueden generar las acciones ya que si se trabajara de forma adecuada y planificada permitiría fortalecer la imagen que la organización proyecta de sí misma hacia sus públicos.

A pesar de contar con algunas herramientas de comunicación externa, al no haber una planificación ni una adecuada gestión de ellas se dificulta y limita el reconocimiento de la organización más allá del barrio Villa Española, o bien generan confusiones con organizaciones similares (por ejemplo Gurises Unidos). En este sentido, es posible decir que hay una débil gestión de la comunicación por parte de la organización. Eso repercute directamente en la imagen que quiere proyectar la organización hacia el público externo.

Tal como plantea Argenti (2014) en la visibilidad de la organización se debe pensar una estrategia en la emisión de mensajes por parte de Unidos por los Niños para que los mismos sean claros y coherentes, con el fin de generar confianza en los receptores.

Para lograr esto, la organización apuesta a la estrategia en comunicación interna asegurando que la totalidad de los integrantes se encuentran alineados a la misión de la organización y que la unión del equipo demuestre con firmeza la cultura organizacional que impone Unidos por los Niños.

En lo que refiere a sus intangibles, los rasgos culturales (compañerismo, solidaridad, empatía y respeto), creencias y comportamientos de la organización se encuentran establecidos con claridad y firmeza, en equilibrio con la forma en que se relacionan e interactúan.

Estos intangibles son los rasgos que Unidos por los Niños adoptó y utilizó para constituir su identidad, caracterizar su personalidad y ADN (Capriotti, 2009). A pesar de tener elementos destacables en su identidad y un gran potencial para distinguirse sobre otras organizaciones, solamente los consideran una organización de referencia en el barrio Villa Española. Reconocido por la propia organización “no nos conoce nadie”, esto se debe a la inexistencia de una persona capacitada en el área, dedicada pura y exclusivamente a la comunicación desde una perspectiva integral y no centrándose solamente en la gestión esporádica de redes sociales.

Asimismo, se destaca la fuerte vocación e involucramiento del personal que se desempeña en Unidos por los Niños, aspecto que aporta al fortalecimiento de los vínculos con los públicos de la organización.

Lo mencionado anteriormente clarifica que fue ganando el respeto por parte de los distintos actores del barrio para llegar a considerarla de referencia y acudir a ellos cuando se trata de niño/as y adolescentes en situación de alta vulnerabilidad socioeconómica, a pesar de esto Unidos por los Niños tiene una fuerza que lo impulsa a querer seguir creciendo y expandirse más allá del barrio donde se ubica.

Por último, los desafíos sustanciales a los que se debe enfrentar la organización están vinculados a mejorar la comunicación externa, con el fin de fortalecer su

imagen y así lograr un mayor crecimiento y reconocimiento por parte de sus públicos externos.

CAPÍTULO VI

Recomendaciones:

En este capítulo se compartirá una serie de recomendaciones destinadas a la directiva y coordinación de Unidos por los Niños, sugeridas a partir de los hallazgos encontrados en el análisis.

Con el fin de contribuir a la situación actual de fortalecimiento organizacional, y aportar al abordaje de problemas y necesidades de comunicación y ampliar la visión sobre esta, se recomienda la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), que sirva como un documento que oriente y establezca los motivos, el medio a utilizar y el por qué de los mensajes a emitir.

Según Aljure (2015), el PEC es un documento generado al final del proceso de planificación estratégica cuyo fin es establecer los objetivos de comunicación, mensajes, definir los públicos involucrados, canales, tácticas, acciones y recursos necesarios para lograr dichos objetivos. También se deben plantear indicadores que medirán y evaluarán los resultados del plan de acción, y por último realizar el cronograma de actividades y definir el presupuesto que conlleva.

El PEC y el proceso mencionado anteriormente se formulan para que la organización logre sus objetivos y transmita su misión y visión (Aljure, 2015), estos elementos son fundamentales para el fortalecimiento organizacional.

Para la situación actual de Unidos por los Niños donde no hay una estrategia clara y delimitada en cuanto a comunicación, se propone un PEC diseñado de acuerdo a sus necesidades, tanto para la comunicación interna como externa. Para su redacción sería de suma importancia contar con la directora, equipo de coordinación y algunos educadores que tengan interés en intercambiar ideas y visiones con asesores externos de comunicación y lograr el consenso de ambas partes.

A continuación, se planten acciones a incluir en el PEC:

-Capacitación en comunicación para las personas involucradas en estas tareas:

Se propone generar instancias destinadas a la capacitación en comunicación.

Se recomienda que las mismas se dicten en formato taller y que cuenten con la participación de la directora de la organización y el equipo coordinador.

Esto se genera a partir de la necesidad de que no hay una sola persona encargada de la comunicación, lo que interfiere en el criterio establecido para la comunicación externa y lo que el público externo recibe.

Con estas instancias se espera que las personas involucradas adquieran conocimientos y herramientas para la gestión y uso de las redes sociales, email marketing, vocería, gestión de prensa, entre otros. Se espera que con lo aprendido la organización pueda implementar de forma correcta los aspectos destacados en el PEC.

-Gestión de redes sociales:

Se propone realizar una planificación semanal que comprenda el contenido a publicar en el Instagram institucional.

Se recomienda en las reuniones de coordinación plantear cuál de las acciones consideran fundamental destacar en las redes sociales, teniendo en cuenta los lineamientos necesarios para reflejar el espíritu y las creencias que promueve la organización.

Esto surge de la necesidad planteada por la mayoría de los entrevistados donde coincidían que la organización no mostraba hacia afuera todo lo que es y lo que hace por los niño/as y adolescentes.

Como resultado de dicha planificación se lograría una mayor organización y frecuencia de contenidos publicados, permitiendo así exponer las acciones realizadas dentro de Unidos por los Niños.

-Visibilización de Unidos por los Niños en lugares estratégicos

Se considera pertinente extender el accionar de la organización en lugares estratégicos, donde se encuentre público externo interesado en la obra realizada.

Incluye el mapeo y sistematización de públicos de la organización a fin de identificar posibles alianzas, como por ejemplo universidades vinculadas al área social tanto públicas como privadas, proponiendo a Unidos por los Niños como un centro donde puedan realizar prácticas pre-profesionales los alumnos.

Además, la presentación en la plataforma *Involucrate.uy*, la cual se encarga de nuclear diversas organizaciones que requieran voluntariado, empleando de hilo conductor hacia personas interesadas en esa área.

Esto le permitirá llegar un mayor público externo interesado en las acciones de la organización y obtener un superior conocimiento sobre su aporte a la sociedad en general y específicamente el barrio Villa Española.

-Mayor participación de públicos externos

Se recomienda a Unidos por los Niños un mayor involucramiento del público externo, como padres y madres de lo/as niño/as y adolescentes que acuden al centro.

Al realizar entrevistas surgió el tema de que no estaban contemplando sus opiniones y preferencias sobre las festividades realizadas, como por ejemplo en el día de las niñeces o fiestas de fin de año que no se los involucra, pero desde el equipo sienten que tanto madres y padres manifiestan un entusiasmo por cooperar con el centro.

Lo que generará un poder de decisión hacia personas que se encuentran atravesadas por la organización, permitiendo que ellos conozcan desde el núcleo los valores y el funcionamiento de la organización.

Referencias bibliográficas

- Avila Lammertyn, R. (1997). *RR.PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora* (3ª ed.). Revista Imagen.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Universidad de La Sabana.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad de la empresa*. Colección de libros de la Empresa.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (4ª ed.). La Crujía Ediciones.
- Di Genio, G. (22 de diciembre 2021). *El rol de las asociaciones civiles en el desarrollo comunitario*. *Sociedad y Comunidad*. Pérez del Castillo & Asociados.<https://www.pdelc.com.uy/espanol/asociaciones-civiles7?nid=297>
- Fabri, S. (s.f.). *La técnica de investigación: la observación*. Recuperado: <https://es.scribd.com/doc/81762013/Las-tecnicas-de-investigacion-observacion#>

- Ferrari, M. A. y França, F. (2011). *Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Garcia Vargas, S. (2003). *¿Cómo construir categorías de análisis?*. Recuperado: <https://es.scribd.com/document/378875439/Co-mo-construir-categori-as-de-ana-lisis>
- González, M. et al. (2016). *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social
- Grundmann, G; Stahl, J. (2002) *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Hernandez Sampieri, E.Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Mc Graw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Kreps Gary L. "La Comunicación en las Organizaciones"Ed. Addison – Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1995.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. Pearson Educación.
- Miranda Turnes, C. (2021). *Somos carnaval: Caracterización de la identidad organizacional y los principales grupos de interés para SUCAU* (Trabajo Final de Grado). Universidad de la República.

- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Lázaro, R. (2021). *Entrevistas estructuradas, semiestructuradas y libres. Análisis de contenido*.
- Pepe, A. (2011). *Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años*. Revista Dixit (14), pp. 18-27.
- Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas.
- Regadera González, E., Paricio Esteban, M. P., & González Luis, H. (2016). *Análisis del modelo de gestión de la comunicación y las RRPP de las ONG en Valencia en una sociedad en crisis (2012)*. España.
- Restrepo, M (1995). *“Comunicación para la dinámica organizacional”*, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. La Crujía.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Toro, F. (2001). *Clima Organizacional, Perfil de Empresas Colombianas*. Cíncel

- Trujillo, L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas* (Trabajo Final de Grado). Perú.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámides.
- Zanelli, J. C. y Silva, N. (2008). *Interacción Humana y Gestión: La construcción psicosocial de las organizaciones de trabajo*. Montevideo: Psicolibros Universitario.

Páginas web consultadas

- <https://www.unidos.edu.uy/>
- Instagram Unidos_uy

Anexos

Pautas de entrevistas:

Entrevista al personal

- Nombre
- ¿A cuál proyecto pertenece?
- Rol que ocupa dentro de la organización
- ¿Hace cuanto que ocupa el mismo?
- ¿Cómo llegó a la organización?
- ¿Tienen un coordinador fijo o el/la misma rota?
- En cuanto a la comunicación entre ustedes, ¿qué recursos utilizan para esto? ¿Tienen grupo de Whatsapp?
- ¿Que difunden allí?
- ¿Cuándo se dan las reuniones de coordinación, te involucras, propones ideas?
- Luego ¿cómo te enteras de las resoluciones que surgieron allí?
- ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
- ¿Sentís que hay grupalidad en el equipo?
- ¿Se retroalimentan entre los compañeros?
- ¿Están enterados de la misión y visión de la organización? Actúas en base a esto?
- ¿Surgen instancias de motivación laboral?
- ¿Sentís que brindas todo hacia la organización? O podrías aportar algo más? ¿Qué?
- Si tuvieras que definir a Unidos con una sola palabra, ¿Cuál sería?

Entrevista a coordinación

- Nombre
- Rol que ocupa dentro de la organización

- Dentro de esta es coordinadora general o de un proyecto específico?
- ¿Hace cuanto que ocupa el mismo?
- ¿Cómo llegó a la organización?
- ¿Cuáles son sus tareas?
- En las reuniones de coordinación ¿cual es su rol?
- ¿Se tienen en cuenta las diversas ideas que pueden surgir? ¿Luego se implementan? Ejemplos.
- ¿Quién se encarga de comunicar lo que se va a realizar? ¿A través de qué medios?
- ¿Siempre se utilizan lo mismos medios para comunicar?
- ¿Alguna vez surgió algún rumor? En caso de que si ¿Cómo pudieron revertirlo? En caso de que no ¿A que lo atribuyen?
- Al momento de proponer las actividades a realizar ¿Algún integrante se manifestó en desacuerdo? En caso de que si ¿Cuáles fueron sus motivos? En caso de que no ¿Por qué considera que siempre están conformes con las actividades?
- ¿Cuando una instancia no cumple con los objetivos propuestos (económicos, sociales y de participación) ¿Cómo se reinventan?
- ¿Desde donde surgen ideas nuevas?
- ¿Se realiza feedback hacia los empleados?
- En lo que refiere a la motivación de los empleados, ¿sentís que lo están? ¿Cómo lo manifiestan? ¿Se piensan estrategias para eso?
- ¿Cuáles son los valores que consideran son los encargados de retener a los empleados?
- Para cerrar, defíneme a Unidos con una palabra.

Entrevista a la directiva

- Nombre
- Rol que ocupa dentro de la organización
- ¿Cuáles son las tareas que realiza allí?

- ¿Usted se encarga de la toma de decisiones?
- ¿Cómo lo comunica? ¿A quién?
- ¿Usted acude a las reuniones de coordinación? ¿Cuál es su rol allí?
- ¿Cómo se entera de las ideas que surgen?
- ¿Propone ideas o solamente evalúa la que se puede llevar a cabo?
- ¿Cuáles son las características del personal de Unidos
- ¿Considera que haya grupalidad entre los empleados?
- ¿A que lo atribuye?
- En lo que refiere a la motivación de los empleados, ¿Sentís que lo están?
¿Cómo lo manifiestan? ¿Se piensan estrategias para eso? ¿Se lo reconoce?
- ¿Cuáles son los valores que considerar retienen a los empleados?
- Cuando surgen conflictos, ¿Cómo se solucionan?
- Definir Unidos en una sola palabra.

Pauta de Observación no participante:

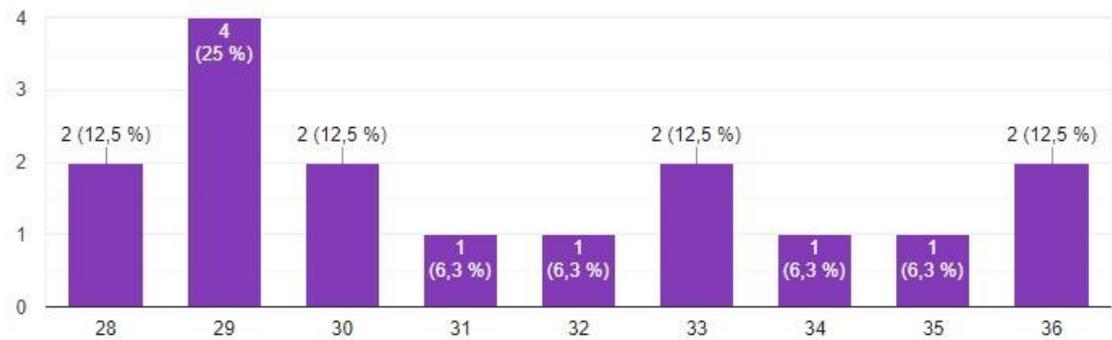
- Recepción y bienvenida.
- Espacios de trabajo.
- Interacción entre los integrantes.
- Lenguaje utilizado dentro de la organización.
- Uniforme.
- Cartelería en los espacios.
- Actitud del personal.

Encuesta:

Pregunta 1)

Edad.

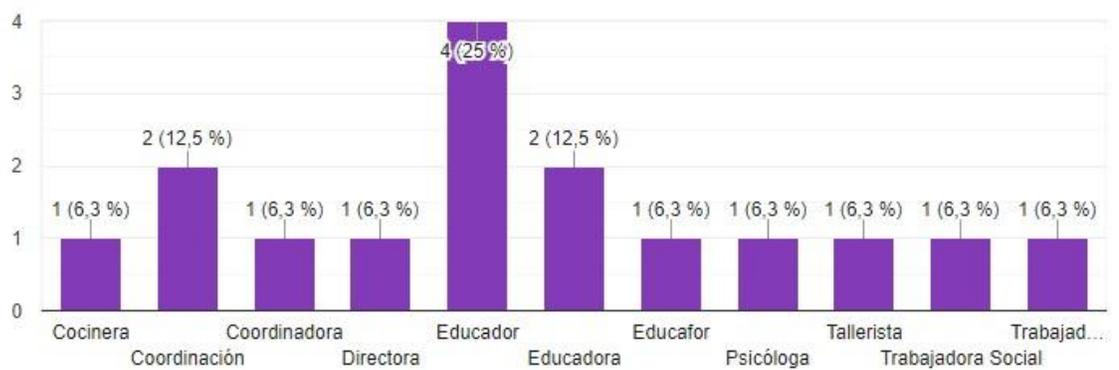
16 respuestas



Pregunta 2)

Rol dentro de la organización.

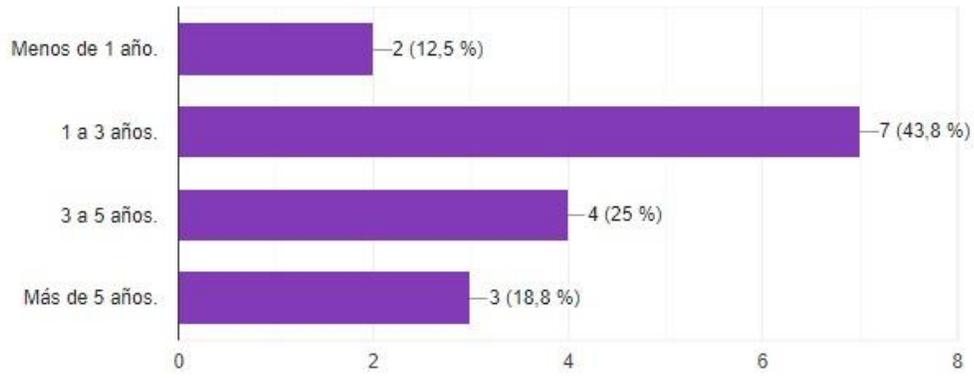
16 respuestas



Pregunta 3)

Antigüedad dentro de la organización.

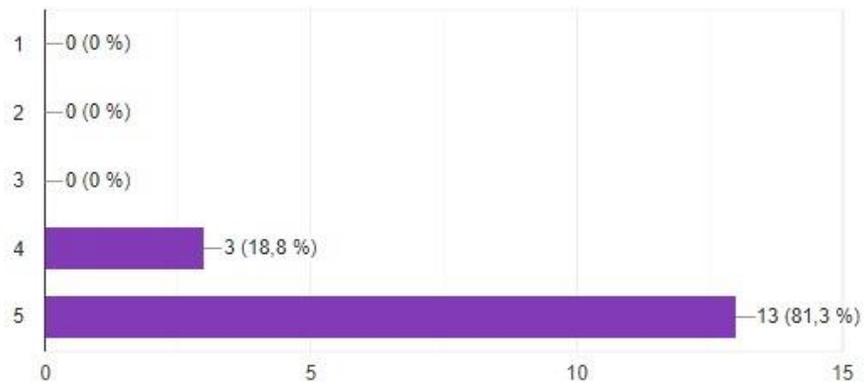
16 respuestas



Pregunta 4)

Del 1 al 5, siendo 1 nada identificado/a, 3 neutro y 5 muy identificado/a. ¿Te sientes identificado/a con la misión y visión de Unidos por los Niños?

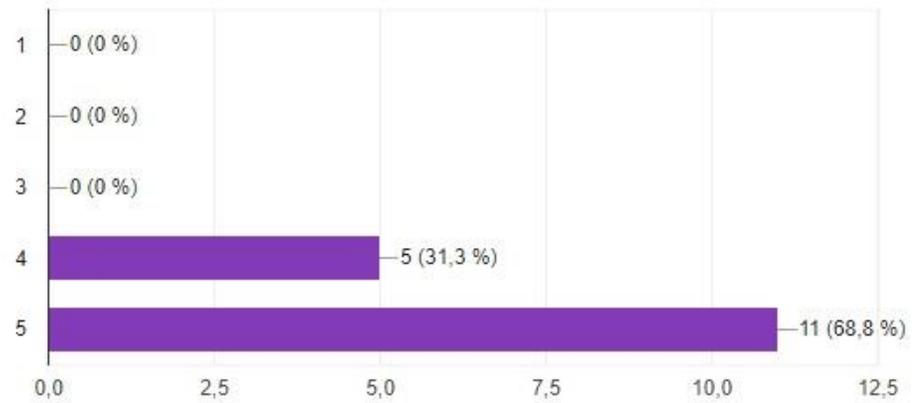
16 respuestas



Pregunta 5)

Del 1 al 5, siendo 1 nada identificado/a, 3 neutro y 5 muy identificado/a.
¿Consideras que los valores de Unidos se reflejan en su identidad organizacional?

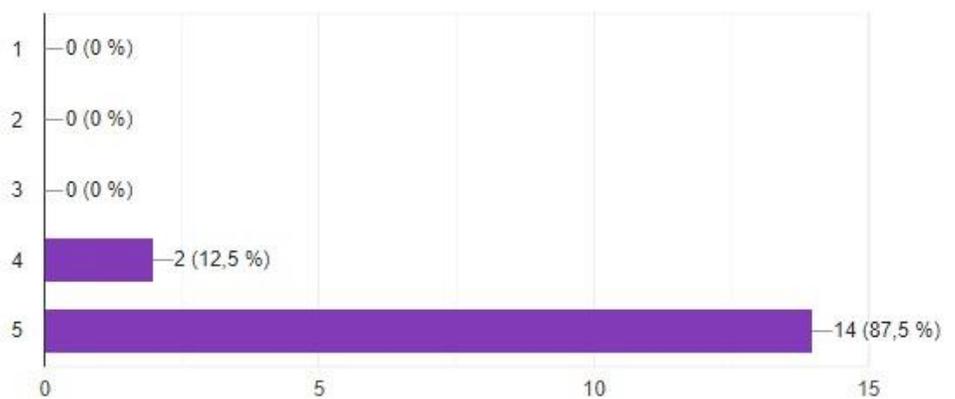
16 respuestas



Pregunta 6)

Del 1 al 5, siendo 1 nada informado/a, 3 neutro y 5 muy informado/a. ¿Te consideras informado/a sobre las actividades y proyectos de Unidos?

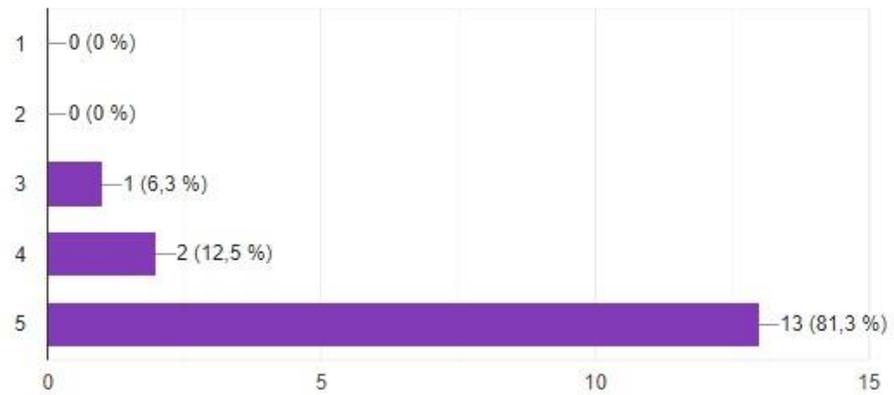
16 respuestas



Pregunta 7)

Del 1 al 5, siendo 1 nada informado/a, 3 neutro y 5 muy informado/a. ¿Te sientes informado/a sobre cambios y decisiones relevantes que puedan surgir en Unidos por los Niños?

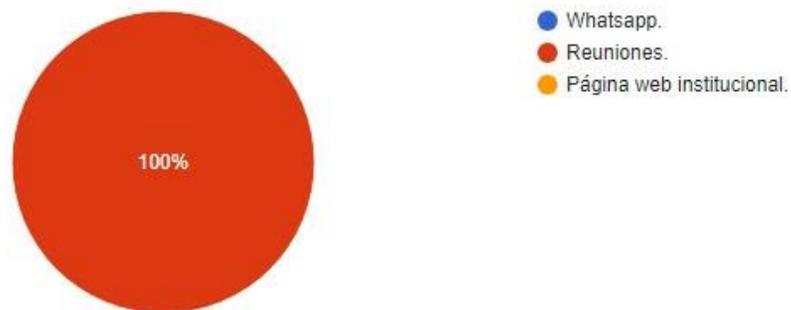
16 respuestas



Pregunta 8)

¿Qué medios de comunicación interna consideras más efectivo para estar informado/a?

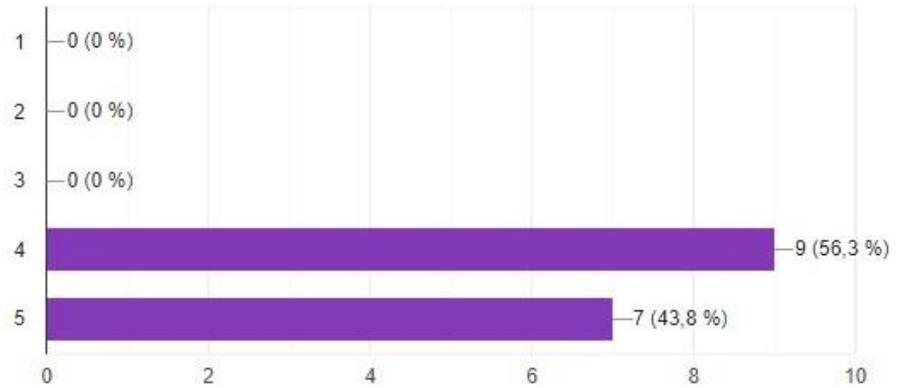
16 respuestas



Pregunta 9)

Del 1 al 5, siendo 1 nada de acuerdo, 3 neutro y 5 muy de acuerdo. ¿Crees que la comunicación entre lo/as integrantes es fluida y abierta?

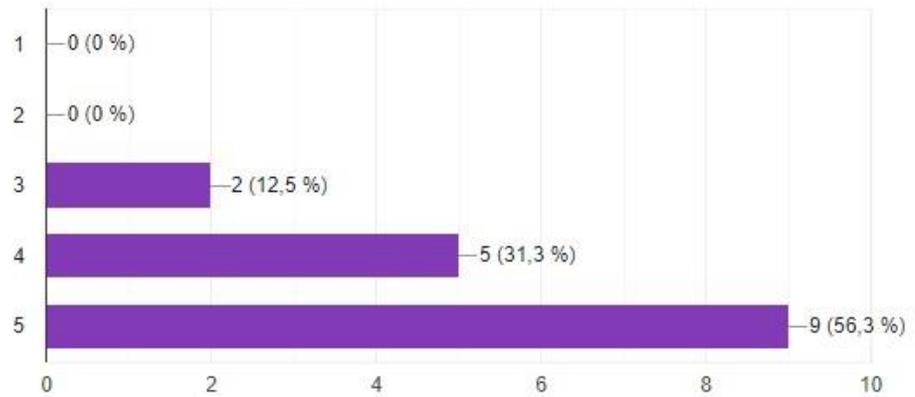
16 respuestas



Pregunta 10)

Del 1 al 5, siendo 1 nada escuchado/as, 3 neutro y 5 muy escuchado/as. ¿Sientes que tus opiniones y/o sugerencias son escuchadas por los supervisores?

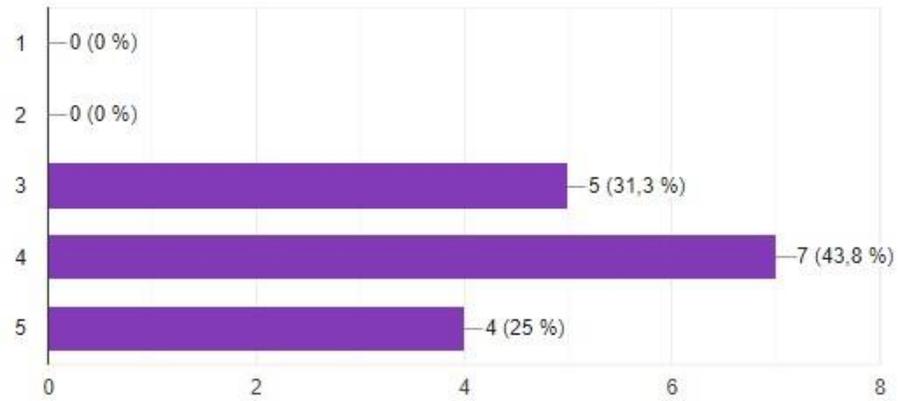
16 respuestas



Pregunta 11)

Del 1 al 5, siendo 1 nada motivado/a, 3 neutro y 5 muy motivado/a. ¿Te sientes motivado/a a continuar contribuyendo al trabajo de Unidos en el futuro?

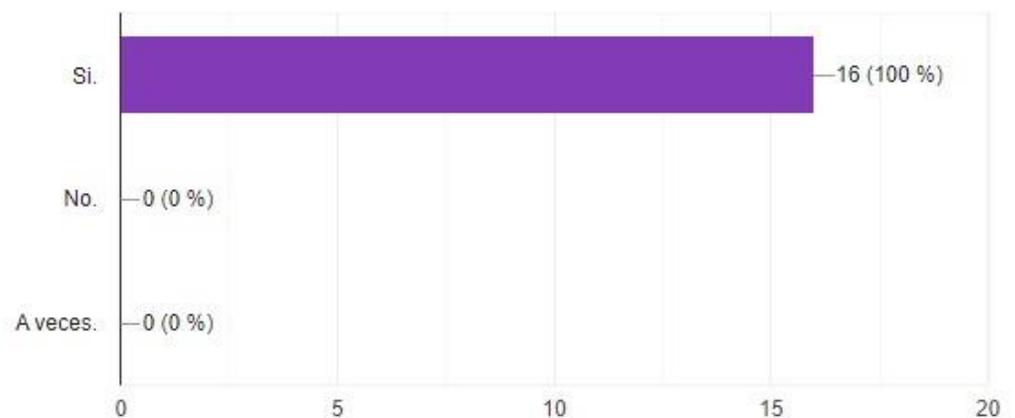
16 respuestas



Pregunta 12)

¿Considera que Unidos tiene una presencia positiva en el barrio?

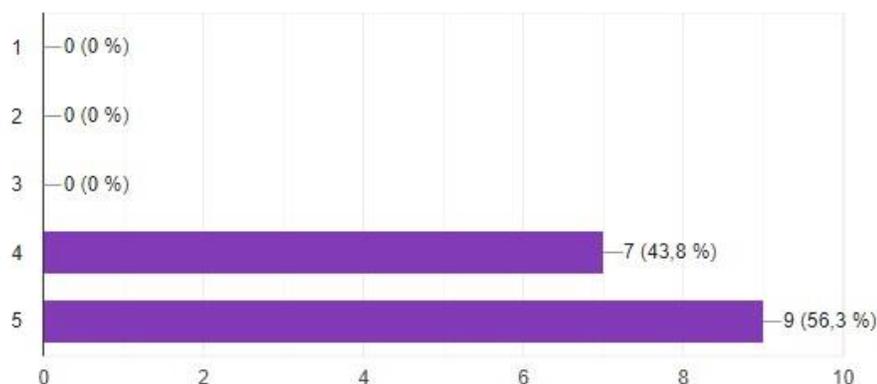
16 respuestas



Pregunta 13)

Del 1 al 5, siendo 1 nada de acuerdo, 3 neutro y 5 muy de acuerdo. ¿Crees que los valores y la misión de Unidos por los Niños son comunicados de forma clara hacia el público externo?

16 respuestas



Pregunta 14)

¿Cómo describirías los valores institucionales de Unidos?

16 respuestas

Trabajo en equipo, visión, colaboración, confianza, objetivos.

Acertados con lo que realiza la organización

Alineados a lo que se hace

El respeto, la empatía ante todo

Respeto, solidaridad e igualdad

Respeto y compañerismo

Compañerismo

Solidaridad e igualdad

Compromiso y respeto

Compañerismo, respeto y empatía

Respeto, compañerismo e igualdad

Trabajo en equipo, empatía y respeto

Igualdad, respeto y compañerismo

Trabajo en equipo, respeto e igualdad

Respeto y compromiso

Respeto, confianza y empatía

Pregunta 15)

Considera que algún aspecto de la identidad de Unidos por los Niños se podría fortalecer y de ser necesario mejorar el sentimiento de pertenencia y compromiso de sus integrantes. Explique.

16 respuestas

Mayor motivación laboral

Más actividades de integración para el equipo

Si, una mayor apertura a propuestas y cambios propuestos por los integrantes

Creo que está todo bien

Mayor motivación laboral hacia el equipo

Motivación laboral para los empleados

Motivación laboral

Hay poca motivación laboral

Si, en lo personal considero que sería de gran ayuda que se implementen instrumentos que de algún modo busquen motivar al equipo, incentivando así el sentimiento de pertenencia

Quizás se podría trabajar más en la motivación laboral, pero creo que funciona bien en general.

Creo que quizás se podría trabajar más la motivación para evitar que nos vayamos a otro trabajo

Falta bastante motivación laboral, creo que si hubiera ayudaría a reforzar nuestra seguridad profesional

Si, que haya más apertura a nuevas propuestas

Si, mayor apertura a nuevas propuestas y motivación laboral para los empleados

Considero que podría mejorar si escucharan más a los empleados

Pregunta 16)

¿Qué sugerencias tienes para mejorar la comunicación interna dentro de Unidos por los Niños?

16 respuestas

Más reuniones de equipo

Tener algún espacio más para reunión

Más instancias de reunión

Alguna reunión de equipo más al mes

Que la reunión de equipo dure más porque nunca nos da el tiempo de hablar todos los temas

Reuniones con mayor duración

Más reuniones a la semana

Reuniones con mayor frecuencia

- Quizás se deberían hacer más reuniones, pero no hay tiempo
- Alguna reunión más al mes
- Ninguna
- Alguna reunión más o alargar las que tenemos semanalmente
- Más espacios de reunión
- Más espacios para reuniones
- Más reuniones en el mes

Pregunta 17)

Defina en tres palabras a Unidos por los Niños

16 respuestas

