

**ARTE QUE CONSTRUYE PAZ: PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA FUNDACIÓN FAMILIA
AYARA.**

ANDRÉS FELIPE BURITICÁ CIFUENTES

**ÉNFASIS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ -
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

Bogotá D.C. Colombia

Agosto de 2013

**ARTE QUE CONSTRUYE PAZ: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA LA FUNDACIÓN FAMILIA AYARA.**

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE MONOGRAFÍA

ANDRÉS FELIPE BURITICÁ CIFUENTES

TUTORA DE TRABAJO DE GRADO: YIVANY GARCÍA

ÉNFASIS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ -
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

Bogotá D.C. Colombia

Agosto de 2013

DEDICATORIA

A las tejedoras de mis sueños.

Al Hip Hop y en general a toda expresión artística que busque cambiar el mundo.

A todos los que creemos en la comunicación que transforma.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento más especial va para Dios por darme su refrescante soplo de vida cada día y rodearme siempre de personas particularmente maravillosas. A mi madre y abuelita, porque sé que al final de este pregrado, seremos tres los que merecemos pasar a recibir el diploma.

Gracias a Aura Guzmán, mi amor, colega, amiga y correctora de estilo personal.

Continúo dándo las gracias a mis profesores y colegas, especialmente a los que me contagiaron de pasión comunicacional y despertaron mis sentidos a la mejor profesión del mundo.

Por último gracias a cada uno de los integrantes de la Familia Ayara, quienes a través de expresiones artísticas, enseñan al mundo, cómo se puede transformar la realidad poco a poco.

1. NÚMERO RAE

2. TÍTULO	
Arte que construye paz: Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para la fundación Familia Ayara.	
3. AUTOR	
Andrés Felipe Buriticá Cifuentes	
4. TUTOR	
Yivany García	
5. ÉNFASIS	6. NÚMERO DE PÁGINAS
Comunicación Organizacional	119

7. PALABRAS CLAVES
Cultura Organizacional, Plan Estratégico de Comunicación, Entorno Organizacional, Dintorno Organizacional, Contorno Organizacional.

8. DESCRIPCIÓN
<p>Arte que construye paz es el resultado del diálogo entre la teoría de la comunicación organizacional y la realidad corporativa que vive la fundación artística y social Familia Ayara a modo de Monografía.</p> <p>La iniciativa de la investigación busca la consecución del objetivo de la fundación por empoderar a niños, niñas y jóvenes como generadores de cambio y constructores de un mundo más justo, equitativo y pacífico a partir del diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional.</p>

9. FUENTES

Italo Pizolante, Salvador i Peris, Andrés Aljure.

10. CONTENIDOS

Durante la primera parte del trabajo se presenta el planteamiento del problema de investigación mediante una descripción de aspectos políticos, económicos, sociales, entre otras particularidades que caracterizan a la fundación Familia Ayara. Después se justifica la razón de ser del trabajo con sus objetivos generales y específicos.

Paso seguido y gracias a la estructura del marco referencial se logra esbozar el peso teórico que sustenta la presente investigación que se efoca en la gestión de la cultura organizacional de una fundación sin ánimo de lucro a partir de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional.

Para el cumplimiento del objetivo de investigación se realizó una recolección de datos con la información que permitiría arrojar un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, como insumos de trabajo para el diseño del plan estratégico, herramienta de comunicación con la cual se lleva a la práctica la teoría vista en la academia.

11. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo exploratoria descriptiva debido a que es el primer acercamiento frente a temas de comunicación organizacional en la fundación cultural Familia Ayara. Además, la etapa de diagnóstico organizacional responde a un proceso que especifica y visibiliza los problemas existentes en la organización.

Así mismo, el método de recolección de datos es de enfoque mixto ya que involucra datos cualitativos y cuantitativos.

12. CONCLUSIONES

Las entidades sin ánimo de lucro pueden cumplir su misión y objetivos de manera más dinámica gracias a la movilización de sus acciones a través de la comunicación organizacional.

Además, la comunicación organizacional estratégica es capaz de intervenir cualquier realidad y complementar, apalancar, impulsar y reforzar cualquier objetivo, siempre teniendo en cuenta el contexto y la realidad política, económica, social y cultural de la entidad para de esta manera lograr tener éxito en el desarrollo del plan de comunicación integral creado en conjunto con los actores de la organización.

Por otro lado es de resaltar la importancia de la gestión de las redes sociales y la web 2.0, temas en los que en la actualidad se descubren cada vez más características positivas para la gestión de la imagen, la cultura y la reputación organizacional ya que es una manera de acercar las marcas a los públicos de interés y generar valor a las organizaciones al medir y obtener resultados de esta gestión.

FECHA DE REALIZACIÓN			RED	REV
DÍA	MES	AÑO		
01	08	2013		

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
ESTADO DEL ARTE.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
Identidad Corporativa.....	19
Modelo Organización.....	20
Organigrama.....	21
JUSTIFICACIÓN.....	27
OBJETIVOS.....	29
Objetivo general.....	29
Objetivo específicos.....	29
MARCO REFERENCIAL.....	30
MARCO TEÓRICO.....	32
METODOLOGÍA.....	52
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	53
ANÁLISIS.....	65
DOFA.....	82
PECO.....	88

CONCLUSIONES.....103

REFERENCIAS.....114

ANEXOS (en cd anexo)

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de la comunicación organizacional se concibe desde los imaginarios como aquella que moviliza y apalanca los objetivos de grandes empresas. Tanto así, que en algunos escenarios de la academia se presenta como aquella herramienta gerencial que busca generar valor y activos para las compañías.

En el caso de este proyecto el escenario cambia de sujeto frente al anterior postulado, enfocando el objetivo de la comunicación estratégica en una entidad sin ánimo de lucro.

Es por esto que el propósito de la presente investigación monográfica es la consecución del objetivo de la fundación artística y social Familia Ayara por empoderar a niños, niñas y jóvenes como generadores de cambio y constructores de un mundo más justo, equitativo y pacífico a partir del diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional.

Durante la primera parte del trabajo se establece el problema de investigación a partir de una descripción de aspectos que caracterizan a la fundación Familia Ayara desde su realidad interna, hasta su relación con el entorno. Después de esto, se justifica la razón de ser del trabajo con sus objetivos generales y específicos. Sumado a esto, la estructura del marco referencial sustenta la gestión de la cultura organizacional de una fundación sin ánimo de lucro durante el desarrollo del proyecto que busca diseñar el Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para generar valor en la entidad.

Por último, este trabajo muestra cómo el cumplimiento del objetivo de investigación se llevó a cabo tomando como base la información extraída del ejercicio de recolección

de datos. Así mismo, previo al diseño de la estrategia se realizó el análisis de debilidades , oportunidades, fortalezas y amenazas, que servirían como insumo de trabajo para el diseño del Plan Estrategico de Comunicación Organizacional, paso final del trabajo de grado y herramienta de comunicación con la cual se lleva a la práctica la teoría vista en la academia.

ESTADO DEL ARTE

El Plan de Comunicación Organizacional es la herramienta estratégica que las organizaciones gestionan para el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

Conceptualmente la mayoría de definiciones del Plan de Comunicación están enmarcadas dentro de un contexto empresarial donde la ejecución del plan le significa a la empresa la entrada de activos y beneficios gracias a la gestión de intangibles a través de la comunicación.

La iniciativa de esta investigación se plantea por la necesidad de realizar un Plan Estratégico de Comunicación alejado del ámbito empresarial pero que se aplique a un contexto de organización social, donde el principal objetivo no es la captación de activos si no la intervención social donde la comunicación organizacional también puede jugar un papel protagónico.

La investigación nace del proceso de construcción de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO) en la fundación cultural Familia Ayara. El PECO es una herramienta que buscará el cumplimiento de los objetivos de la fundación a través de acciones y estrategias de comunicación que sean apropiadas para la realidad a la que se ve enfrentada la organización teniendo en cuenta que la Familia Ayara es una fundación de jóvenes afro colombianos y mestizos que realizan actividades sociales, culturales y empresariales basadas en la cultura Hip Hop, con el fin de empoderar y mejorar las oportunidades de vida de niños y jóvenes en situación de riesgo y que pertenecen a las minorías étnicas en Colombia.

El Plan Estratégico de Comunicación fortalecerá los procesos de comunicación interna y externa que la fundación maneja, dinamizando las acciones que la Familia Ayara realiza para cumplir su misión.

El presente ejercicio investigativo guarda relación en primer lugar con el postulado que hace Salvador i Peris(2004)sobre la importancia de la imagen corporativa y las herramientas de comunicación externa aplicadas a una fundación.

El enfoque que se le debe dar a los planes de comunicación de organizaciones no gubernamentales es sobre el concepto moderno de Marketing Social. Las organizaciones que van en pro del servicio social tienen que vender la idea de ayuda, con las mismas herramientas que se usan en la venta de productos, de esta manera la gestión de la comunicación externa tendrá éxito.

De alguna manera el enfoque que tiene el plan de comunicación para la Fundación Familia Ayara, se centrará en la intervención de sus formas de comunicación externa, siguiendo la línea de las ideas de Marketing Social.

Después de la exploración de información e investigaciones acerca del tema, citaré 2 trabajos de grado que guardan relación con la temática del trabajo.

Plan Estratégico de Comunicación Organizacional al interior de Comunicación y Eventos. Cuervo Oviedo, William Armando. 2011.Universidad Santo Tomás

Es la sistematización de experiencias de la práctica de Comunicación que se realizó al interior de la empresa Comunicación y Eventos. El objetivo central de este trabajo fue la construcción de un plan estratégico al interior de la compañía con el fin de fortalecer

los procesos de comunicación interna interviniendo directamente los flujos existentes entre la alta gerencia, profesionales y operarios.

Todo el trabajo buscó la consecución de los objetivos globales de la empresa haciendo que el mejoramiento de los flujos de comunicación llevara a obtener resultados en la construcción de la imagen corporativa y el fortalecimiento de la reputación de la empresa ante sus stakeholders.

Metodología

La investigación es de tipo descriptivo puesto que al ser una sistematización de experiencias el foco central del trabajo era narrar detalladamente la realidad de la organización y de la labor que realizaba el autor en su sitio de práctica.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron herramientas de investigación como la observación y el registro a través de un diario de campo, entrevistas y encuestas.

Comunicación para la gestión del riesgo y desarrollo de una cultura en prevención plan estratégico de comunicación aplicado a industrias con vulnerabilidad en el riesgo químico. Zamora Daniels, Stefanny.2010. Universidad Santo Tomás.

Esta investigación nace en el mercado de los productos de aseo e industriales gracias al trabajo con la empresa Brinsa .S.A. En la cual se realizó un plan para la gestión del riesgo en entornos sociales y naturales frente al trabajo con químicos que realiza la compañía.

El objetivo de la investigación consistía en realizar un plan con estrategias no sólo de divulgación de los riesgos si no que también permitiera la acción de la empresa para que las comunidades que habitan sectores aledaños a las fábricas, se sensibilizaran sobre el riesgo y las implicaciones que tiene el trabajo con químicos.

La investigación es de tipo descriptivo puesto que refiere detalladamente la realidad de las relaciones que tiene la compañía con sus stakeholders. Para el desarrollo del trabajo se recopiló la información acerca de los procesos, sus implicaciones a nivel ambiental y de salud. Después se analizaron los datos para presentar como resultado el plan que permitiría llevarle el mensaje de prevención a la comunidad donde de manera demográfica se dio soluciones específicas y particulares para cada realidad de los stakeholders.

Después de identificar estos ejemplos de trabajo de grado es oportuno concluir que la comunicación dinamiza los procesos de relacionamiento e interacción de las organizaciones sociales, permitiendo en la mayoría de casos cumplir el objetivo más relevante de la comunidad. A pesar de la variedad de información proveniente de distintas universidades del país y evidenciar los diversos enfoques teóricos que se pueden suscitar en el campo de la comunicación, cada uno de los trabajos comprobó la efectividad y veracidad de la gestión estratégica comunicativa en la práctica.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro ESAL, son todas aquellas organizaciones que suelen figurar de manera jurídica ante el estado como fundaciones, corporaciones, cooperativas, asociaciones y organizaciones, creadas por la voluntad de los ciudadanos y ciudadanas que trabajan con un único fin: ayudar a los demás sin esperar nada a cambio.

Según el registro de Cámara y Comercio (2012). Para el 2012 en Bogotá, el conteo de las ESAL se encuentra segmentado por localidades. Las cifras más destacadas de esta base de datos son:

Localidad	Entidades sin ánimo de lucro
Teusaquillo	2.415
Santafé	2.193
Usaquén	1.894
Suba	1.494
Chapinero	3.412

La Fundación Artística y Social Familia Ayara es una organización sin ánimo de lucro ubicada en Chapinero compuesta y liderada por jóvenes afro colombianos con características culturales arraigadas en la cultura urbana del Hip Hop. Esta organización realiza actividades sociales, culturales y de emprendimiento, con el fin de impulsar y generar oportunidades en la vida de niños y jóvenes que en su mayoría pertenecen a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad

Para entender la gestión que la Familia Ayara desarrolla hay que tener una visión global de la sub-cultura juvenil Hip Hop. Según Mc Bride (2007) el movimiento nace a mediados de la década de 1970, cuando el sistema de escuelas públicas recortó de manera drástica los fondos para las artes porque Nueva York estaba al borde de la banca rota. En ese momento los jóvenes de los barrios Bronx y Harlem encontraron otra manera de desarrollar sus habilidades artísticas. Desde sus hogares colocaban las bocinas hacia la calle haciendo que los vecinos disfrutaran de la música que ellos colocaban. Entre la población que gozaba de estas situaciones se encontraban puertorriqueños, jamaicanos, dominicanos y negros de las zonas circundantes a los barrios.

Mc Bride (2007) afirma que entre las primeras personas en movilizar la música en estos barrios de esta manera se encontraban jóvenes afro descendientes conocidos con los nombres de AfrikaBambaataa, Kool Dj Herc y Grandmaster Flash.

Las acciones artísticas fueron tomando forma con el pasar del tiempo y las fiestas que se llevaban a cabo en el territorio estadounidense se desarrollaban de la siguiente manera según Mc Bride (2007).

“Un tipo, el Dj, tocaba discos en dos tornamesas. Un chico – ochica- hacía las veces de MC. Los Dj aprendieron a mover los discos hacia delante y hacia atrás para hacer con la aguja un rayón (scratch), o bien a dejarla caer en la parte del disco en donde el ritmo era el más intenso para que el break sonara repetidamente y nadie dejara de bailar. Los MC rapeaban sobre la música para mantener la atención del público, y trataban de superarse entre sí con sus habilidades vocales”

Este tipo de manifestaciones son las que dan inicio al Hip Hop en la cultura estadounidense, donde el nacimiento fue en los lugares de poblaciones vulnerables donde habitaban varios afrodescendientes de distintas partes del mundo. No sólo nacieron roles como el del Dj o el del MC, también dentro de las presentaciones que se realizaban y la cultura que se estaba formando aparecieron los Break Dancers, quienes con movimientos característicos y urbanos danzaban al son de los ritmos del Hip Hop. Por último y no menos importante dentro de este movimiento surgió el Graffiti, como parte de una característica de los barrios y los grupos de jóvenes que empezaron con toda esta iniciativa juvenil.

Cuenta Mc Bride (2007) que el nacimiento del género Hip Hop fue inspirado desde los antiguos cantos africanos contra la esclavitud llamados Griots. Hasta las bases del contenido de la música fueron inspiradas por poetas como Amiri Baraka o grupos de Jazz como Last Poets quienes con sus letras en la década de los 70's apoyaron las luchas de derechos civiles para las negritudes que emprendieron personajes como Malcolm X y Martin Luther King.

La historia de este movimiento urbano en Colombia comienza por la década 1980. Según una investigación de la revista Bacanika (2011).

“ El Hip Hop llegó al país en los años 80. Los casetes llegaban de contrabando por Buenaventura(...) conseguir la música era una odisea y sólo un par de tiendas especializadas las comercializaban por encargo. Aún así en el barrio Las Cruces, de Bogotá y en Medellín, surgió un fuerte deseo por expresarse a través de rimas cantadas y hubo un gran interés por el break dance. En ese proceso evolutivo nacieron las

agrupaciones Gotas de rap, La Etnnia y Estilo bajo, quienes impulsaron el fenómeno del hip hop en el país con sus composiciones.”

Es desde esta realidad de la cultura hip hop que desde 1996 la Familia Ayara busca la construcción de escenarios de paz y convivencia a través de las expresiones artísticas del Hip Hop y el arte urbano (Break Dance, grafiti, Rap, Dj)



Hiphoppers colombianos cambiando el mundo!

el Teatro y productos de comunicación. Su trabajo se enfoca en la formación de niñas, niños y jóvenes cuyas vidas se han visto afectadas por la violencia y la pobreza. El servicio social que presta la fundación se extiende a menores reclusos por infracciones de la ley y en rehabilitación de drogas; niños y niñas de la calle y madres adolescentes. La fundación también desarrolla proyectos que benefician a adolescentes con discapacidad física y/o cognitiva, jóvenes desplazados por la violencia, menores en riesgo de ser reclutados por pandillas o grupos armados ilegales.

Identidad Corporativa

Aunque la fundación no tiene un manual de identidad corporativa definido, si cuenta con el desarrollo de un logotipo que la identifica ante la comunidad, el estado y la sociedad en general.

Logotipo:El copy de la pieza es: La FamiliaAyara. Hiphoppers colombianos cambiando el mundo, es una frase motivacional que llama a la acción colectiva y el activismo social. El desarrollo del logo tiene una tipografía redondeada la cual denota

flexibilidad y cercanía dentro de la personalidad. El estilo de la tipografía principal se asemeja a los graffitis característicos de la cultura juvenil hip hop.

Maneja colores cálidos como tonalidades de amarillos y verdes los cuales denotan características como la alegría , vida, esperanza, armonía y frescura. Las particularidades que diferencian los jóvenes y la gestión que hacen como artistas de la cultura hip hop.

Modelo Organización

El modelo de organización que tiene la Familia Ayara se origina desde su Dirección en la cual se encuentran el Director y el administrador, los cuales son los encargados de tomar las decisiones finales de los proyectos, generar y aprobar las políticas, reglas de trabajo y de los cuales se crea la personalidad corporativa que existe en la organización

A continuación, en el departamento de contabilidad y finanzas se maneja el presupuesto de la organización y se distribuye de manera estratégica con el fin de conservar y gestionar bien los recursos.

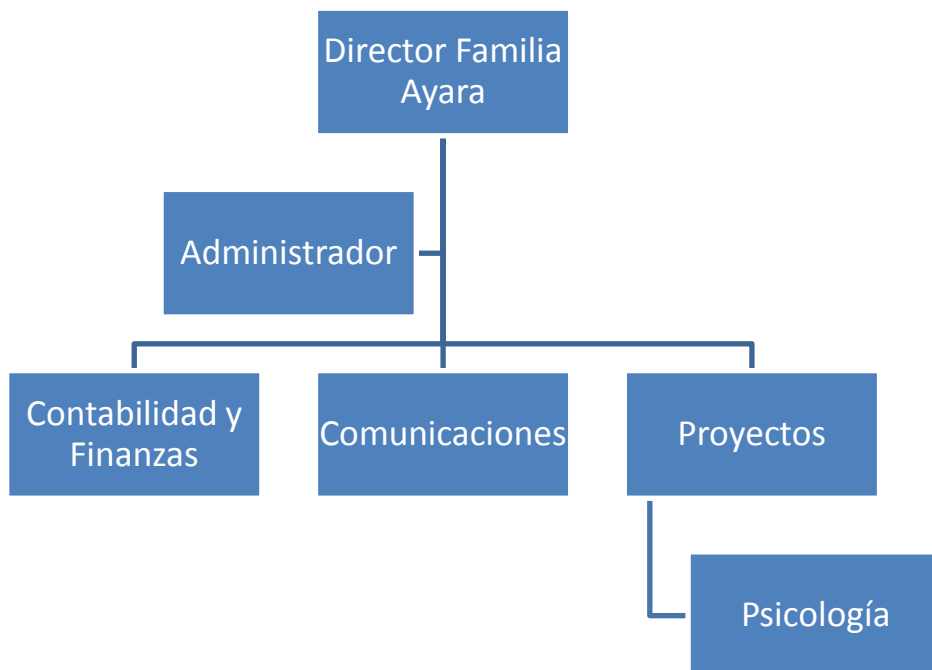
El área de comunicaciones es la encargada de la comunicación externa de la organización , la producción de herramientas audiovisuales y el manejo de redes sociales relacionadas con la gestión de la Familia Ayara.

El departamento de proyectos es el encargado de diseñar y ejecutar las intervenciones pedagógicas que realiza la organización, desde las que se llevan a cabo en Bogotá como las que se hacen en todo el territorio Colombiano donde la fundación tiene representación. Dentro de la gestión del departamento de proyectos se encuentra las



acciones que se realizan a nivel de asesoría psicológica en cada proyecto. Las actividades pedagógicas cuentan siempre con el acompañamiento y asesoría de esta ciencia.

Organigrama



Ayara está conformada por 9 personas en total, quienes gestionan la labor de la fundación. Durante la realización de proyectos la fundación vincula a talleristas y otras fundaciones aliadas por medio de contratos de prestación de servicios, situación que hace crecer a los miembros del equipo con cierta periodicidad dependiendo de los talleres que se dicten. ”En ocasiones los encargados del área de proyectos han tenido

que dirigir equipos de alrededor 50 personas entre talleristas, logísticos y colaboradores”, afirmó. Diana Ortega directora de proyectos de la Familia Ayara.

Respecto a los canales de comunicación que manejan internamente se encuentran, voz a voz, mailing, llamadas a celular, mensajes de datos y sms. En cuanto a la comunicación externa utilizan las redes sociales y una página de internet en la cual publican toda la información de su gestión.



Entre los miembros de la fundación los flujos de comunicación se dan de manera ascendente, descendente y horizontal puesto que desde la dirección se comunican los requerimientos y políticas a seguir. También los colaboradores pueden realizar feedback a ese estilo de comunicación, aportando tanto con propuestas para las decisiones de Dirección como en la creación de nuevos proyectos.

La organización a la hora de comunicar carece de una segmentación de públicos de interés y aún no tiene un análisis del mercado en el que desarrolla sus actividades. Dos puntos que dan cuenta de las diferencias que existen sobre una fundación y una organización..

Algo que si tiene claro la familia Ayara es que trabaja con instituciones de protección y reeducación de menores, en colegios, bibliotecas públicas y centros comunitarios en Bogotá, en ciudades como Cali, Medellín, Buenaventura y municipios del Departamento

del Chocó. También la fundación busca ampliar las alianzas con jóvenes líderes, artistas y organizaciones juveniles que compartan la misión de hacer trabajo social con arte y música para solucionar conflictos y construir paz.

Otro de los campos de acción que la fundación promueve es el de la promoción de emprendimiento comercializando ropa, accesorios y objetos relacionados con la cultura hip hop. Las ganancias que obtienen por la venta de dichos objetos están destinadas para los proyectos sociales de Ayara.

Según la Familia Ayara. (2011). En su portafolio organizacional afirma que los beneficiarios de los servicios en el 2010 sumaron directamente 2.999 e indirectamente 112.390 personas, un 80% población afro descendiente entre niños, niñas, jóvenes, mujeres y hombres, quienes vivieron procesos de alto impacto. En su portafolio la Familia Ayara afirma: “Durante el 2011 hemos trabajado para generar capacidades en 4.247 niños, niñas, jóvenes, mujeres y hombres”.

En el trabajo que lleva a cabo la fundación, realizan acciones denominadas por ellos mismos como de ‘alto impacto’ puesto que desde el primer día de intervención hacia las comunidades, los beneficiarios generan productos artísticos (Una canción de rap, un Graffiti, una coreografía) que se relacionan con la sensibilización de temas sobre ciudadanía, derechos humanos y convivencia.

La fundación Ayara desarrolla programas financiados por instituciones como: Instituto Distrital de Artes, La Filarmónica de Colombia, La Secretaría de Integración Social, La Unión Europea, La embajada del Reino de Países Bajos, La Fundación Plan, La Organización Internacional para las Migraciones , UNICEF, Agencia de Estados

Unidos para el Desarrollo Internacional, Cordaid y Young in Prison, entre otras organizaciones no gubernamentales y entes internacionales que trabajan en pro del desarrollo social.

En Colombia existen otras organizaciones que trabajan por el activismo social apalancándose en las representaciones artísticas como herramientas pedagógicas para entablar diálogos de democracia, acción política y convivencia en poblaciones vulnerables. En el caso de fundaciones que trabajan con la cultura hip hop, la lista de organizaciones oficiales se reduce. La familia Ayara es la única organización con la infraestructura necesaria para ejecutar proyectos de intervención oficiales con el estado y por esta razón se podría decir que no tiene ninguna competencia, sin embargo frente a las otras fundaciones, la familia Ayara establece alianzas estratégicas para la ejecución de proyectos. A continuación se presentará la lista de las fundaciones reconocidas, similares a la Familia Ayara.

Fundaciones de Hip Hop Colombia	
1. Casa Cultural Bogo-Rap	17. Escuela S.A Clan
2. Escuela de Formación Hip Hop Cultura, Razón y Realidad	18. Pieza Maestra
3. Corporacion Cultural Overflow (Proceso Rompiendo Esquemas)	19. Centro Cultural OPAN-NP
4. Urban Art Hip Hop School	20. Proyecto Apadrina Un Niño Organización Códigos De Guerra

5. Rimás Colombia	21. Proceso formativo en graffiti “Wild Style”
6. SOUND INVADERS	22. Bhustak Records
7. Corporación Escuela De Formación Artística Y Cultural Redanza	23. Escuela De Arte El Lado Sur
8. Corporación Casa de la Cultura Juvenil El Rincón	24. Calles Con Mente
9. Fundación Artística y Social La Familia Ayara	25. Echocolombia N’ Rap
10. Suburbana Distrito Hip Hop	26. Corporación Hechos Juveniles
11. La Otra Escuela Cultural Art.	27. 5 acciones
12. Fortaleza Urbana	28. Corporación Artística de Hip Hop
13. Festival el sonido del bajo territorio	29. Tejiendo Hilos Culturales (T.H.C)

14. RAPPAZ18	30. Rimadores del Asfalto
15. Lyrical Records	31. Alfucast Producciones
16. Escuela de break dance Supreme	32. UNIVERSOZU

Para la familia Ayara, la gestión de la comunicación es importante para el cumplimiento de sus objetivos, porque además de dinamizar los procesos formativos que llevan a cabo, la comunicación tiene la capacidad de visibilizar el desarrollo de todas las actividades que la fundación realiza en pro de las comunidades a las que intervienen.

Por esta razón desde el enfoque de la comunicación organizacional, esta investigación plantea desarrollar un Plan de Estratégico de Comunicación Integral, que vincule la comunicación interna y externa de la fundación, para que a partir de herramientas comunicativas diseñadas específicamente a la realidad de la Familia Ayara, se puedan cumplir los objetivos de la Entidad sin ánimo de lucro creando y fortaleciendo en ella su cultura organizacional.

¿Cómo el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional, ayudará a la consecución del objetivo de la Fundación Familia Ayara por empoderar a niños, niñas y jóvenes como generadores de cambio y constructores de un mundo más justo, equitativo y pacífico ?

JUSTIFICACIÓN

El Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (P.E.C.O.) dirigido a la Fundación Artística y Social Familia Ayara responde al ejercicio académico de trabajo de grado como requisito para optar por el título de Comunicador Social de la Universidad Santo Tomás. La investigación se realiza con el fin de optimizar el manejo de los procesos comunicativos internos y externos de la fundación para de esta manera posicionar a la entidad frente a su entorno y Stakeholders.

Este trabajo se realiza con el deseo de abrir un diálogo entre la teoría de la comunicación organizacional y la realidad corporativa que viven las fundaciones sociales actualmente. Sumado a esto, el ejercicio académico busca fortalecer los procesos sociales de la Fundación Artística Familia Ayara y aportar a futuras investigaciones o intervenciones prácticas que se hagan con la comunicación a entidades sin ánimo de lucro.

Durante todo el proceso de investigación, docentes expertos en comunicación organizacional asesorarán el desarrollo del P.E.C.O y complementarán los conocimientos y saberes que como autor de la monografía implementaré y fortaleceré mientras que llevo a cabo todo el método de investigación desde la parte de diagnóstico, hasta la etapa de diseño.

El aporte a la organización se verá reflejado tanto en la etapa de diagnóstico como en el desarrollo del P.E.C.O ya que desde los aportes de la academia, la organización podrá afianzar, potencializar y mejorar los aspectos que sean oportunos dentro de los

resultados arrojados por la investigación para el aumento de la eficacia en el trabajo la fundación.

Por último este ejercicio podrá enriquecer futuras investigaciones que se hagan en el campo organizacional porque aspectos como las características metodológicas, o la descripción de los resultados podrán ser tomados en cuenta como ejemplo en próximos ejercicios de investigación relacionados con el enfoque.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Potenciar la cultura corporativa de la fundación artística Familia Ayara a través de un Plan Estratégico de Comunicación organizacional que fortalezca el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad.

Objetivos Específicos

- Identificar la realidad organizacional de la Fundación Artística de la Familia Ayara a través de un diagnostico de comunicación organizacional.

- Realizar un análisis DOFA de la Fundación Artística Familia Ayara que permita evaluar la realidad actual de la organización.

- Diseñar e implementar un Plan de Comunicación Organizacional que potencie la comunicación externa e interna de la fundación artística familia Ayara.

MARCO REFERENCIAL

Desde 1996 la Familia Ayara busca la construcción de escenarios de paz y convivencia a través de las expresiones artísticas del Hip Hop y el arte urbano (Break Dance, grafiti, Rap, Dj) el Teatro y productos de comunicación. Su trabajo se enfoca en la formación de niñas, niños y jóvenes cuyas vidas se han visto afectadas por la violencia y la pobreza.

Para la familia Ayara, la gestión de la comunicación se torna relevante para lograr empoderar a niños, niñas y jóvenes como generadores de cambio a partir de las herramientas artísticas que brinda el hip hop y la música afrolatina. La comunicación, además de dinamizar los procesos formativos que llevan a cabo en Ayara, también están la capacidad visibilizar el desarrollo de todas las actividades que la fundación realiza en pro de las comunidades a las que intervienen.

Por esta razón la investigación plantea desarrollar un Plan de Estratégico de Comunicación Integral que trate como tema central la definición y fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la fundación artística Familia Ayara.

Desde la definición de la cultura organizacional podemos ver como sub-temas el Entorno, contorno y Dintorno organizacional de la teoría de la geometría organizacional.

Para darle más especificidad se definirá desde el concepto de contorno organizacional los temas de identidad e imagen corporativa sumándole a este la forma de visibilizar la imagen a través de herramientas como el Marketing Social.

Así mismo, el tema de cultura organizacional será tratado hasta lograr definir la cultura que la familia Ayara tiene como organización. Mientras que los temas sobre contorno, dintorno y entorno se conceptualizaran haciendo énfasis al contorno corporativo el cual requiere una definición más profunda sobre la identidad e imagen corporativa.

La definición del contorno organizacional deberá permitir el diseño del eje de comunicación externa para el plan estratégico de comunicación en la fundación.

Se manejaran 2 o 3 autores por cada concepto a definir para que al momento de la organización de la información las teorías sean lo más concretas posibles para facilitar la apropiación de las definiciones.



MARCO TEÓRICO

Este marco teórico hila los conceptos de autores de comunicación organizacional que han trabajado experiencias similares al objetivo de este proyecto. El cruce de definiciones de distintos autores ha permitido construir varios conceptos únicos que sirven como sustento académico para fortalecer el cumplimiento de la misión y objetivos de una fundación a través de la gestión de comunicación estratégica.

El primer concepto a definir es el de cultura organizacional ya que las organizaciones por lo general crean una cultura por el ambiente de trabajo que es propiciado desde sus superiores dependiendo del área en el que se encuentren. La cultura también varía por los beneficios y el tipo de lenguaje que se maneje en la compañía.

El estado ideal de cultura organizacional tiene como objetivo que los funcionarios interactúen bajo un clima laboral armonioso, aunque alcanzar este objetivo se puede tornar complicado, todo depende de las acciones que se vivan dentro la compañía.

Frente a esto Irene Trelles. (2004). afirma que: “la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”

Para ello debe tener una intención comunicacional desde sus directivos el implementar estrategias de ambientes propicios para sus trabajadores donde el encontrarse en su organización sea un espacio de identidad misma sin dejar de creer en lo que es y sus convicciones como trabajador y miembro de un segundo hogar.

Así pues la cultura se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse como resultado del aprendizaje continuo de los individuos; además, se concede de gran importancia a los procesos de sensibilización al cambio como elemento puntual de la cultura organizacional.

Debe entenderse entonces que la cultura que maneje cada organización debe estar direccionada en los intereses de cada funcionario dejando que se relacione, actúe y exponga ante sus demás miembros su cultura como persona y de ello quede un consenso de personalidades basadas en una meta la cual es creer en su organización y su cultura porque los valores y las normas influyen en los comportamientos de los individuos.

La gestión de comunicación dinamiza los procesos de desarrollo de la Cultura Organizacional en cualquier realidad corporativa, sobre esta teoría, Aljure. (2012) afirma: “Haciendo referencia a la relación de un proceso de transformación cultural y la gestión de la comunicación, no perdamos de vista que este tipo de procesos están soportados a su vez, y de manera importante, por procesos de comunicación”.

El papel de la comunicación en los procesos culturales se identifica cuando al interior de la organización se gestiona la información teniendo en cuenta las características culturales propias de cada individuo. Aljure. (2012) afirma:

“Desde una perspectiva externa a las organizaciones, es importante contemplar la interculturalidad. La comunicación intercultural refiere situaciones de contacto o interacción entre individuos de distinta cultura que se pueden dar entre miembros de una misma organización que están en diferentes países o culturas, o incluso dentro de un

mismo país o región, o entre personas de una organización con otras de diferentes organizaciones por razones comerciales, entre otras posibles”.

Por lo anterior, se podría concluir que la cultura organizacional es el conjunto de acciones, costumbres y creencias que definen a una organización. Gran parte de estas características se pueden establecer desde la gestión de la comunicación que parte desde la multiculturalidad que define la realidad empresarial y trabaja desde cada una de las particularidades de los individuos en una organización.

Daniel López.(2011), dice: No tendría sentido que el plan de comunicaciones centrara todas las expectativas en el crecimiento financiero de la organización... Debe tomarse como punto de partida la motivación particular de cada uno de ellos, buscando un hilo conductor entre el plan de desarrollo de la organización y el proyecto de vida del empleado”

Con esta afirmación podemos concluir que el fin último de gestionar estratégicamente la comunicación en procesos de construcción de Cultura Organizacional, es dinamizar la información de la organización, encontrando lugares comunes donde se puedan establecer objetivos que beneficien a la organización y sus empleados. Esto llevará a la creación de una cultura organizacional donde el objetivo obedezca a una construcción entre el proyecto de vida del empleado y la productividad de la organización.

La cultura organizacional es la característica más relevante de la definición de la imagen corporativa, para definirla, Ítalo Pizzolante nos explica que podemos caracterizar la Cultura Organizacional desde la teoría de “Geometría de la imagen

corporativa”. Este postulado concibe a una organización desde su Entorno, Contorno y Dintorno Corporativo. Pizzolante. 2003. Afirmó:

“Entorno: es aquello que circunda o rodea a la empresa como un sólo cuerpo, espacio donde se forma la imagen corporativa...Contorno: es aquella superficie tangible o intangible que separa lo externo de la empresa de lo interno, es decir, visto desde afuera es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial y que en el lenguaje de la comunicación empresarial recibe el nombre de Identidad Corporativa. Finalmente nos referimos a aquello que está contenido en todo lo que comunicamos, aquello que no se ve, pero se siente y que guía nuestros actos voluntarios o involuntarios. Es la parte no tangible de la empresa donde están anclados valores, normas y principios, encerrados todos juntos en la tercera dimensión geométrica: el Dintorno”

La cultura organizacional guarda estrecha relación con el sentido de pertenencia al interior de una fundación hay que entender en primera medida que el término fundación no se define solamente como un concepto abstracto de instrumentalidad que puede nacer del activismo social, por el contrario se entiende a la fundación como un ser vivo organizacional, y como todo ser vivo, tiene necesidades, una identidad definida y particularidades específicas únicas que la definen y diferencian cuando se pone en relación con empresas y otras organizaciones no gubernamentales.

Todos los conceptos anteriores hacen parte de una cultura organizacional que se construye a partir de los objetivos generales de la organización y que impulsa el desarrollo y evolución de la fundación desde su identidad.

El sentido de pertenencia surge de las estrategias comunicativas y las apropiaciones de los colaboradores de una organización. Es entendido y moldeado por los diferentes medios que nacen entorno a una identidad basada en el sentido de pertenencia. Desde sus necesidades y objetivos hasta los estímulos que tienen los colaboradores de una fundación para aportar al objetivo de la misma.

Entre los estímulos que las fundaciones nos ofrecen encontramos la motivación, los deseos de auto realización, activismo social, intervención positiva a la realidad, relaciones sociales de comunicación interna y externa y demás ideas dirigidas con el emprendimiento y carácter que se requiere para pertenecer a la entidad.

Por consiguiente en el sentido de pertenencia se toma como eje fundamental las personas que se relacionan con su quehacer diario en el propósito de generar productividad.

En concordancia con lo anterior empezamos a definir el Sentido de Pertenencia dentro de las fundaciones como aquel que está enmarcado en la escala de valores organizacionales que caracterizan la identidad de la fundación. El sentido de pertenencia en un principio se podría definir como: la concepción que tienen los colaboradores sobre su labor pensando que trabajan tanto para el beneficio de la sociedad, como para su crecimiento individual.

El Sentido de Pertenencia es entendido por los miembros de una organización desde el pensar que en este caso, la fundación y todas sus características, le pertenecen a todos y por lo tanto los colaboradores podrían sentirse propietarios del proyecto social que la

fundación realiza. Frente a este significado el Dr. Amauri Castillo afirma que: “el sentido de pertenencia significa arraigo a algo que se considera importante”

Por esta razón dentro de la cultura organizacional se crean estrategias para sembrar el sentido de pertenencia dentro de los colaboradores que aportan a la fundación, para que de esta manera se apropien más de su gestión y su rol dentro del activismo y ayuda social que la fundación realiza.

Continuando con los postulados de Pizzolante. 2003, y para darle más profundidad a los conceptos que definen la cultura en la organización se tiene que ver detalladamente las particularidades que componen el entorno de la organización.

Para hacer un paneo general del concepto, se define como entorno corporativo a todas las características que rodean la realidad de la organización ya sean políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, entre otras.

“El analista del Entorno encuentra lo que a su juicio son las amenazas y las oportunidades de la empresa frente a la Opinión Pública que le rodea y cada una de las audiencias específicas que condicionan la factibilidad de cumplir con su plan de negocio o de vida.” Afirma Ítalo Pizzolante. (2003)

La imagen corporativa es un elemento esencial del entorno corporativo ya que su gestión permite que la organización sea reconocida generando reputación y confianza entre los públicos a los cuales se dirige.

Con la comunicación organizacional hay que tener claro que cada público tiene una realidad diferente por eso es acertado “considerar que es absolutamente imposible llegar

a todos los públicos potenciales simultáneamente, ya que cada "público" tiene expectativas diferentes y en consecuencia intereses que a veces están opuestos a otros públicos de la misma empresa" dice Pizzolante. (2003)

Manejar el entorno organizacional requiere concebir la imagen de la organización, como un solo cuerpo y no como varios elementos que conforman un grupo. Sobre esto Pizzolante afirma: " Es responsabilidad de la empresa procurar crear una "imagen " unificada y alineada con la que deseo y necesito tener, o en todo caso, intentar que exista coherencia y sinergia entre las imágenes aisladas, presentes en el mercado de sus públicos".

Existe una herramienta para analizar el entorno organizacional, el consultor organizacional Británico Alan Chapman (2004) interpreta el análisis del entorno o análisis (PEST) como "una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos usados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad"

Uno de los componentes del entorno en la organización es la construcción de la imagen de una organización. Como concepto la imagen es una gestión individual de significado que puede llegar a convertirse en opinión pública, todo dependiendo de la gestión estratégica que se realice sobre la misma.

Según Dowling (1986), citado por B.M. van Riel (1997), "Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas

lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una misma persona”.

El entorno organizacional concibe la imagen como elemento relevante para construir reputación a nivel organizacional y que esta a su vez sea fuente de confianza y productividad. Según Berstein (1986), citado por B.M. van Riel (1997),” La imagen es una representación de la mente. Afecta a las actitudes, las cuales, a su vez, afectan al comportamiento. Ninguna empresa puede permitirse ignorar la imagen. La impresión que crea –consiente o inconsciente, lo quiera o no afecta inevitablemente a las personas con quien hace negocios”. En caso de esta investigación la imagen se maneja pensando en los públicos de interés de la fundación.

Cuando se estudia la construcción de la imagen corporativa relacionando las dinámicas de las fundaciones según Garbett (1991), se tiene en cuenta la mezcla de distintos factores partiendo desde la realidad que enfrenta la empresa y la gestión que se hace desde la comunicación externa enfocándose en la visibilización de la organización en Medios de comunicación, además del tiempo que lleva la empresa tanto de trabajo de comunicación, como de experiencia en el mercado en el que se desenvuelve, procurando así grandes niveles de recordación e intervención positiva de la memoria frente a los públicos objetivos de la organización. Los anteriores son las características más importantes de la construcción de la imagen.

Por otra parte, siguiendo en la línea de la definición de la cultura organizacional podríamos hablar de la otra faceta que amplía Italo Pizzolante en su teoría de la Geometría Corporativa. Pizzolante. 2003 donde define el contorno corporativo como la

respuesta al porqué de la Imagen y el entorno organizacional, el contorno está conformado por las acciones que se llevan a cabo para exteriorizar una imagen y gestionar la comunicación externa.

Según Pizzolante. (2003). El contorno empresarial es la superficie que sirve para delimitar lo externo, de lo interno en la organización; “es decir, esa "línea-borde", exterior o personalidad creada por la empresa y que es llamada Identidad, rasgos tangibles o no de nuestra personalidad y que cuando se ve reflejada en nuestro propio espejo, evaluamos si nos sentimos satisfechos con ella, o debemos intervenirla para hacer que sea aquello que queremos o necesitamos que sea”.

De la forma en que se gestione el contorno organizacional podría depender el éxito de la imagen de la organización. Pizzolante (2003) cita un ejemplo acertado que le dio su padre en el cual dice: "Si imaginas una casa que está rodeada de vecinos, parques, tiendas y calles, ese es su Entorno. Las paredes, ventanas, techos, el color de la fachada que ves, son su Contorno y aquello que no ves, es decir su distribución interna, su estilo de decoración, sus cuartos, baños, salones son su Dintorno". Gracias a este ejemplo podríamos dilucidar mejor el significado del contorno organizacional, definición que está estrechamente unida al de identidad organizacional.

La forma en que las organizaciones se presentan hacia sus públicos objetivos a través de modelos de comunicación, valores, imágenes entre otros, es llamada Identidad Organizacional. Este concepto es planeado desde la gestión del Contorno organizacional y cobra relevancia a la hora de tener como objetivo la construcción de una imagen y reputación institucional

Ítalo Pizzolante. (2003) menciona que "la identidad corporativa es en si misma, una decisión estratégica, un activo, y está estrechamente relacionada con el plan de negocios y en consecuencia con el mercado que se desea atender"

En términos de Birkigt y Stadler, (1986) citado por B.M. van Riel (1997) La identidad corporativa es la forma de presentarse y comportarse estratégicamente en una organización tanto externa como internamente. "Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo y en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la organización como unidad única, tanto de manera interna como externa".

La identidad corporativa se vincula con estrategias de comunicación de Marketing para apalancar su gestión positiva dentro de la opinión pública. Por su parte la comunicación de Marketing se relaciona con la comunicación externa puesto que es una forma de comunicar al entorno lo que existe o se produce al interior de una organización, lo que la diferencia de la comunicación externa es que el Marketing está direccionado a lograr la venta de algún producto o servicio.

En su postulado B.M. van Riel (1997) define la comunicación de Marketing desde elementos como la publicidad argumentando que es el más destacado. Rossier y Percy (1987) ven a la publicidad como un proceso de persuasión relativa indirecta, basado en la información sobre los beneficios del producto generando necesidad en los potenciales compradores.

Otro elemento característico de la comunicación de Marketing es el patrocinio. Iniciativa que parte desde el deseo de visibilizar y posicionar alguna marca o producto.

Knetch y Stoeling. (1988) Citado por B.M van Riel (1997) describen al patrocinio como “actividad en la cual una institución (el patrocinador) otorga apoyo material (normalmente financiero) a un asociación o individuo para la presentación de eventos deportivos o artísticos, u otros eventos similares, de interés para un público en particular, o (b) los organizadores de un acontecimiento cultural o deportivo, a cambio – como mínimo- de la mención de la marca.

El marketing, a parte de los elementos mencionados utiliza diferentes herramientas para la generación de activos para las empresas, como relaciones públicas, comunicación comercial para la venta directa entre otras. La mezcla de todas estas herramientas es denominada como marketing mix.

Para el caso de esta investigación, el término que se define y acomoda más al contexto del objetivo es el que se establece dentro del Marketing Social, definición que nace tras la aparición en el mundo de distintas organizaciones no gubernamentales que realizan activismo social e intervienen realidades sociales en poblaciones vulnerables.

En un texto sobre comunicación de las ong's Salvador i peris (2004) afirma que el marketing social no cambia por nada a la definición de marketing básica, solamente varía el lugar donde se es aplicado. Salvador dice: “Las organizaciones exitosas deberán conjugar su postura estratégica, su estructura organizativa, su misión y sus tácticas de marketing para alcanzar un alto nivel de congruencia tanto en sus actividades internas como externas”

Según Kotler, citado por Salvador i peris (2004) afirma que el objetivo de las ong's así como el marketing social es: originar el cambio social para que mejore la vida. “Este

es el desafío último al cual han de responder las nuevas técnicas de gestión aplicadas a las entidades sin ánimo de lucro”.

Mientras tanto Wiebe citado por Salvador i peris (2004) concluye que “cuanto más se parece una campaña de cambio social a una campaña de un producto comercial más probable es que tenga éxito. ¿Por qué no vender la solidaridad como se vende un jabón?”. Y Ahí está el sentido del Marketing social, aplicar las estrategias comunicativas comerciales a acciones, actividades, organizaciones, campañas que vayan en pro del bien común.

Ahora bien, gestionar la comunicación en el mundo corporativo brinda la posibilidad de interactuar en varios escenarios y visibilizar varios componentes de la realidad organizacional, esto se puede hacer dependiendo de la manera en que la Gestión de la comunicación interviene y el objetivo que esta tiene, pensando siempre en el receptor del mensaje.

Gran parte de esta labor es llamada comunicación externa, herramienta que genera imagen favorable de la organización performando la reputación de la cultura organizacional ante la opinión pública.

Daniel Lopez. (2011). Afirma que la comunicación externa de una organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización, sin la cual su función productiva no se podría desarrollar. Para él, la comunicación externa se divide en Comunicación Comercial y la Comunicación Pública.

Para Lopez (2011). La comunicación comercial es aquella gestión comunicacional que se realiza con clientes, proveedores, competidores y medios de comunicación. Mientras que la comunicación pública es la que se establece por obligatoriedad con el gobierno, el régimen laboral, las normas ambientales, organizaciones no gubernamentales entre otros actores.

Desde la cultura organizacional la base de la comunicación estratégica en la comunicación es el Dintorno Organizacional, este se define como aquellas características que componen a la organización las cuales se conciben desde el interior. Todas aquellas costumbres, tendencias, valores, creencias, e ideas que se dan en las áreas y dependencias del organigrama de la fundación.

Ítalo Pizzolante. (2003). nos habla sobre el Dintorno como todo aquello que está al interior de la empresa y que en la mayoría de los casos no puede identificarse a simple vista. La información o rasgos que no son tangibles ya que están ligados a la filosofía de vida corporativa. Este concepto de Dintorno se encuentra muy ligado a la Cultura Organizacional en donde los valores, normas, principios e historia definen en la praxis el concepto.

El dintorno según Pizzolante es el "inconsciente colectivo" que se da a conocer explícitamente en la empresa visibilizándose con una serie de comportamientos.

"Cuando se quiere dar coherencia a la gerencia estratégica de una buena imagen, es fundamental actuar sobre la cultura de la organización, es allí donde están las raíces de nuestras actitudes, conductas y actuaciones".

El Dintorno organizacional es el corazón de la serie de características que pueden hablar de alguna organización ya que está centrado en el motor de las fundaciones y compañías, las personas, con sus distintas series de comportamientos. Birkigt y Stadler. (1992) citados por B.M. van Riel (1997), afirman que la manifestación de la autopercepción de la empresa esta definida como la personalidad corporativa, asu vez que esta misma hace parte del Dintorno organizacional. En la cita de van Riel, afirma que “para crear una personalidad la empresa debe conocerse bien a sí misma, es decir, debe tener una clara imagen de su situación real, para así poder presentarse con claridad a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo”. El Dintorno organizacional es la base para dos facetas de comunicación como lo son el contorno y el entorno dentro de la definición de cultura organizacional, por esta razón, la personalidad empresarial se hace necesaria para tenerla en cuenta cómo base en un Plan de Comunicación logrando gestionar las acciones con una planeación más efectiva.

Así como las organizaciones tienen la necesidad de gestionar su visibilización ante su entorno y públicos de interés, uno de los públicos más relevantes para las empresas y fundaciones son sus colaboradores y empleados, es decir su público interno.

Daniel López. (2011). Dice que la comunicación interna se divide en tres flujos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal. “Cada una de ellas obedece a una razón de ser, la comunicación de las disposiciones de la gerencia, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente”

Frente a la comunicación descendente se refiere a la que se origina desde los altos mandos de la organización, los roles, funciones tareas, el entrenamiento, las políticas las capacitaciones entre otras.

La comunicación ascendente según Daniel López. (2011). Es la que se encarga de regular el clima organizacional de la organización ya que es la oportunidad que se le da a los empleados o colaboradores de las organizaciones para modificar, proponer e innovar en asuntos propios de la compañía.

Por último la comunicación horizontal es la que sostiene la estructura interna de las comunicaciones ya que se origina entre colaboradores de la organización que además tengan cargos pares.

Gestionar la comunicación en la organización vinculando la cultura organizacional , entorno, contorno y dintorno, se puede realizar bajo la estructura de un Plan Estratégico de comunicación organizacional. Este es un proceso estructurado y sistemático que se presenta de forma articulada y coherente cuando una situación problema lo amerita, dentro de su estructura cuenta con ejes de acción, que abarquen la problemática desde sus diferentes perspectivas, dentro de ellos se llevan a cabo programas, proyectos y acciones estratégicas que ayuden a cumplir el objetivo del plan.

Desde la perspectiva de la comunicación como un elemento fundamental dentro de la consecución de los objetivos de la organización y de sus integrantes se encuentra la necesidad de, a partir del pensamiento estratégico, estructurar un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional, que reúna “los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la

empresa” Según un documento de la Universidad de Galicia (sin fecha). De esta forma, el PECO articulará tanto la comunicación comercial como un elemento de la comunicación producida al interior de la organización logrando relacionar “la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con la finalidad de lograr una política de comunicación en la empresa coherente y eficaz”.

Ahora pues, para desarrollar el PECO en la organización es necesario llevar a cabo una serie de pasos y elementos estructurados que lo conforman. Tal como lo menciona Andrés Aljure (2004).en el libro Máster Dircom, el primero de ellos es la elaboración de un análisis situacional que permite identificar en donde está la organización, esta etapa consiste en investigar y encontrar toda la información posible de la organización y hacia donde quiere ir.

Después la realización de un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) en el que se clasificó y sistematizó la información identificada a través del análisis de situación. En tercer lugar el planteamiento de unos objetivos, los cuales estarán determinados por los resultados obtenidos, según su prioridad y relación con la focalización estratégica de la organización, seguidos de la definición de las estrategias, las cuales serán las líneas de guía para el desarrollo de las actividades organizacionales que cumplan con las expectativas de los stakeholders y por último diseñar el plan táctico que contenga las acciones que se requieren para lograr los objetivos en donde se especificarán los tiempos, los indicadores, los responsables y los presupuestos

El insumo del plan estrategico parte desde el Diagnóstico de comunicación que etimológicamente, la palabra diagnóstico traduce al español ‘conocer a través de’, lo que

sugiere un concepto a partir de una investigación aplicada a un sujeto o lugar, con el fin de encontrar las soluciones o tratamientos más acertados frente a cualquier eventualidad.

En ese sentido, el diagnóstico tiene en cuenta una metodología que permite llevar a cabo la labor satisfactoriamente, por lo que la observación, la descripción, la clasificación, la identificación de relaciones significativas, la selección de unas prioridades y el desarrollo de un criterio y taxonomía se convierten en tareas determinantes en el proceso.

Sergio Rogmanoli, (2007) columnista económico de la revista Fruticultura y diversificación, define el diagnóstico empresarial como herramienta sencilla y de gran utilidad a la hora de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impidan su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Expone, además, cuatro perspectivas desde las que es importante desarrollar un diagnóstico en una organización: La perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de las capacidades del personal y la organización, identificando así las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de la organización.

Por tal motivo es que el diagnóstico constituye una etapa previa a la estrategia de comunicación organizacional, pues está catalogado como un medio y no un fin, para potenciar los recursos y la capacidad estratégica en una organización, podría decirse que es casi que el insumo más importante para llevar a cabo dicho proceso, ya que es un componente de la dirección y planeación estratégica a la hora de tomar decisiones que involucren aspectos como la productividad, competitividad, supervivencia, y crecimiento de cualquier clase de organización.

Elizabeth Vidal,(2004). psicóloga, antropóloga y consultora organizacional colombiana afirma que el diagnostico incluye el análisis de ciertos escenarios fundamentales como el entorno y su impacto en la organización (apoyado en el DOFA), el direccionamiento estratégico, la evaluación como cadena de valor, la inclusión de activos intangibles como la marca, el servicio, los valores agregados ‘rubro’..., la segmentación de clientes y sus características, la gestión humana y los sistemas de información y tecnología, llamados también ‘e-process’.

La evaluación de estos escenarios da cuenta del estado actual de la organización y promueve un pensamiento estratégico con el fin de modificar ciertos aspectos que presenten problemas direccionándolos al éxito de sus procesos. Es decir, el análisis de tales escenarios están traducidos en los pasos básicos del diagnostico o metodología:

- Identificación de la organización
- Auditoría externa
- Auditoría interna: direccionamiento estratégico
- Auditoría interna: análisis de factores internos por funciones cruzadas
- Selección, descripción y análisis del macro problema
- Diseño de estrategias y nuevo plan estratégico

Es así como el diagnostico se convierte en una herramienta primordial a la hora de elaborar un plan de comunicación organizacional que determine el futuro de una organización a partir del análisis de su pasado y presente.

A la hora de emprender los procesos organizacionales que llevarían a un éxito rotundo en su función hacia los mercados o al contexto donde se sitúe la organización,

se debe tener en cuenta las estrategias que se planteen alrededor de un objetivo propuesto para así alcanzar metas en un futuro

Es por ello como lo afirma J. B. Quinn.(1991) “Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes”.

Por tal razón determinar las metas trazadas bajo unas estrategias planeadas e implementadas serian el soporte principal para la negociación y apropiación de la organización a través de sus productos ofrecidos y según el target que ello establezca.

Así mismo según Theodore A.Smith (1977) plantea que la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Dicho lo anterior es importante comprender la manera como se utilice la estrategia porque de ello depende el entorno donde se desarrollen las estrategias. Así pues estos deben saber interpretarse a través de la innovación, los productos, servicios, tecnología, y otros factores que generen aquellos resultados que sean representativos en utilidades y posicionamiento esperado.

De esta manera como ya se menciono y lo afirma H. Koontz,(1999)la acción que lleva consigo una estrategia inicia con compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Así son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada. La cual debe estar guiada por las tácticas que se utilicen siendo estas implementadas pensadas en la competencia y llegando a ser más astutos que el otro de acuerdo a lo que se quiera llegar.

Después de este diálogo entre autores provenientes de distintas ciencias del saber y a manera de conclusión teórica, se logró establecer la definición de cada uno de los aspectos más relevantes que componen el diseño de un Plan Estrategico de Comunicación Organizacional definiendo las teorías que permiten llevar a cabo este proyecto, tomando como base y estructura los conocimientos de la academia. Es por esto que para cerrar esta radiografía conceptual, el paso más apropiado es establecer la metodología del proyecto que permitirá acción y práctica para la aplicación de todos los conceptos con la realidad.

METODOLOGÍA

La metodología de investigación planteada para la realización del Plan estratégico de comunicación Organizacional inicia siendo de tipo exploratoria, debido a que es el primer acercamiento frente a temas de comunicación organizacional en la fundación cultural Familia Ayara.

También cumple con características de la investigación descriptiva puesto que la etapa de diagnóstico organizacional responde a un proceso de especificar y visibilizar los problemas existentes en la fundación. Después de este análisis también cumpliría con características de la investigación explicativa ya que se buscan las causas y las particularidades del problema que se menciona en la fase descriptiva durante el desarrollo de la investigación. Desde esas características el trabajo toma como principio el concepto de investigación aplicada, refiriéndose a este como la investigación que va encaminada a la resolución de problemas. Se establece también el método de investigación de tipo mixto, es decir, aquel que articula los métodos cualitativos y cuantitativos según Plata. 2007.

Las características a analizar sobre la realidad empresarial de la Familia Ayara determinan por una parte, particularidades individuales de las personas que conforman la fundación. Algunos de estos elementos no pueden ser analizados cuantitativamente por ejemplo: los datos que arrojen las entrevistas, las opiniones y los saberes de talleristas y jóvenes, más sin embargo estos datos darán cuenta de la realidad organizacional que existe desde la visión de los funcionarios.

Por otra parte la investigación cuantitativa cobra relevancia con aquellos datos tangibles que algunas preguntas de la encuesta darán como resultado. A partir de una objetividad crítica de los resultados de encuestas, saldrá deductivamente las hipótesis y conclusiones que se estructurarán en el desarrollo del PECO.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Entrevista

“La entrevista con fines de investigación puede ser entendida como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza.”
Afirmó Yolanda Gallardo.1999.

La entrevista brinda información particular a la recolección de datos ya que el diálogo permite generar confianza para que las apreciaciones del entrevistado se desarrollen de manera más libre y subjetiva. De esta manera esta herramienta se acomoda oportunamente a la clave que proporcionará información acerca de los problemas comunicativos evidentes en los medios y estrategias de comunicación interna con los que cuenta la fundación Familia Ayara.

Durante la entrevista se realizará una serie de preguntas no estructuradas, pero tratarán de dar un diagnóstico acerca de la realidad que está relacionada con las categorías que hacen parte del Dintorno organizacional además de indagar la definición global.

Por estas razones el público objetivo para aplicar estas entrevistas son los colaboradores directos de la fundación Familia Ayara, porque además de ser los protagonistas de la realidad en la que queremos indagar, su número de integrantes no es tan numeroso de manera que facilita la aplicación de las entrevistas.

Sumado a esto, la muestra se caracteriza por estar conformada por jóvenes profesionales entre los 25 y 30 años, esta particularidad permitirá generar un rapport adecuado entre entrevistador y entrevistado asegurando la fidelidad y confianza en las respuestas e información que se extraiga con esta herramienta.

La entrevista se abordará con preguntas como: ¿Cómo es la comunicación entre su equipo de trabajo? ¿Qué medios utilizan? ¿Qué oportunidad de mejora cree que tiene la fundación en su gestión de comunicación? ¿Cómo desarrollan su comunicación externa? ¿quién es el encargado de gestionar el relacionamiento con sus públicos? ¿Qué temas son los de más circulación y necesidad de comunicación? Entre otras preguntas.



Encuesta

Kerlinger.1975. dice que: “La investigación por encuestas estudia poblaciones grandes o más pequeñas, seleccionando y analizando “muestras” elegidas de la población para descubrir la incidencia relativa, la distribución y la interrelación de variables sociológicas y psicológicas. Suelen así denominarse “encuestas de muestreo”.

Así pues, nuestros públicos en donde se aplicará la encuesta son dos: Colaboradores incluyendo talleristas y Participantes de talleres. Esta es la población objetiva que tiene constante relación con la fundación pero que además ha experimentado la comunicación de la organización de una u otra forma.

Es por esto que dentro de la caracterización de esta muestra se observa que las edades de las personas encuestadas oscilan entre los 15 y los 25 años de edad. Una población joven conformada por hombres y mujeres de estrato socioeconómico 2 y 3. Entre los asistentes, mayoría de los que tienen edades entre los 15 y 18 años tienen una formación bachiller y actualmente asisten a la universidad.

FICHA TÉCNICA

Diseño y realización:

La encuesta, entendida como una herramienta de investigación que al ser aplicada y debidamente tabulada, arroja resultados cuantitativos y cualitativos, es el instrumento adecuado para determinar el imaginario colectivo de ciertas premisas referentes a algún suceso en específico que esté sujeto a modificaciones. Debe estar aplicada a una población común dependiendo la intención de la investigación y así mismo, a un grupo de menor tamaño con respecto al universo, llamado muestra.

Ficha técnica

Universo: Asistentes a taller sabatino 11 de Mayo de graffiti, Break dance, Rap, Danza Afro, Dancehall, 60 personas.

Tamaño de Muestra: 54 jóvenes

Nivel de confianza: Teniendo en cuenta el universo escogido siendo este encuestado aleatoriamente fueron 54 personas para arrojar un **4,3%** de *margen de error* hacia los resultados propuestos.

Tipo de encuesta: Sondeo tipo encuesta aleatoria (directa).

Supervisión: Estudiante Universidad Santo Tomás, facultad Comunicación Social Para La Paz, Énfasis Organizacional. Andrés Felipe Buriticá Cifuentes

Dirección de Investigación: Tutora de trabajo de grado, Yivany García

Formato de Encuesta

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ - ÉNFASIS DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ENCUESTA – ORGANIZACIÓN SOCIAL Y ARTÍSTICA FAMILIA AYARA

SEXO: M F **EDAD** _____ **¿TIENE HIJOS?:** SI
NO

¿CUÁNTOS?: _____ **TIEMPO DE ESTAR EN LA FAMILIA AYARA:**

GRADO _____ **DE** _____ **ESTUDIOS**
ACTUAL: _____ **ESTRATO:** _____

TALLER _____ **DE** _____ **AYARA** _____ **EN** _____ **EL** _____ **QUE**
PARTICIPA: _____

A cada una de las siguientes preguntas marque con una sola X la opción que se acerque más a su opinión.

1. ¿Conoce la historia de la Fundación Familia Ayara?

- Si
- No

2. ¿Conoce la imagen (logotipo) de la Fundación Familia Ayara?

- Si
- No

3. ¿Cree que la imagen (logotipo) de la Fundación Familia Ayara refleja su identidad?

**Califique de 1 a 5 esta pregunta, siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de identificación.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Siente orgullo al ser parte de los talleres y actividades que realiza la Fundación Familia Ayara?

**Califique de 1 a 5 esta pregunta, siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de orgullo.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Considera que la Fundación Familia Ayara conserva las ideas y creencias de la cultura Hip Hop?

**Califique de 1 a 5 esta pregunta, siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de conservación de ideas y creencias.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Considera que la Fundación Familia Ayara representa ante la sociedad los ideales y valores de la Cultura Hip Hop?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Califique de 1 a 5 esta pregunta, siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de representación ante la sociedad.*

7. Según su opinión, de las siguientes opciones ¿cuál se acerca más a la definición de rol que la sociedad le da a usted por pertenecer a una fundación artística de Hip Hop como la Familia Ayara?

- *Emprendedor*
- *Criminal*
- *Artista*
- *Vago*
- *Disciplinado*
- *Otro*

Si eligió la opción “otro”, especifique cuál _____

8. ¿Cómo conoció la oferta de talleres y actividades que realiza la Fundación Familia Ayara?

- Voz a voz
- Televisión
- Radio
- Página de Internet
- Facebook
- Prensa
- Twitter
- Sede Central Ayara
- Otro

Si eligió la opción “otro”, especifique cuál _____

9. ¿Considera que el lenguaje de los talleristas es claro y fácil de entender durante las actividades que lideran?

**Califique de 1 a 5 esta pregunta, siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de Claridad.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Conoce la página de internet de la Fundación Familia Ayara?

- Si
- No

**Si su respuesta es no, salte a la pregunta 12*

11. ¿Considera que la información presentada en la página de internet es clara y fácil de entender?

**Califique de 1 a 5 esta pregunta, siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de Claridad.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. ¿Conoce las redes sociales de la Fundación Familia Ayara (Twitter, Facebook, YouTube)?

- Si
- No

**Si su respuesta es no, salte a la pregunta 14*

13. ¿Considera que la información presentada en las redes sociales es interesante?

**Califique de 1 a 5 esta pregunta, siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de interés que usted le da a la información de las redes sociales.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. ¿Qué medio prefiere para recibir información de la Fundación Familia Ayara?

- E-mail
- Televisión
- Radio
- Página de Internet
- Facebook
- Prensa
- Twitter
- Sede Central Ayara
- Otro

Si eligió la opción “otro”, especifique cuál _____

Tiene algún comentario \ sugerencia:

Observación

Según DeMUNCK y SOBO (1998) la observación es un método de recolección de datos que consiste en “realizar una mirada activa de una situación para extraer la información relevante de una actividad, se puede reforzar con entrevistas informales, escribir notas de campo detalladas, y, tal vez lo más importante, paciencia”



Para analizar la realidad de la organización de una forma más efectiva, se realizó un proceso de observación participativa en dónde el aspecto a identificar era el modelo de comunicación que la fundación desarrollaba dentro de sus actividades diarias. En este caso, el análisis se llevó a cabo por talleres de formación durante mayo.



ANÁLISIS

El Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para la Fundación Familia Ayara tiene como objetivo principal impulsar las metas cruciales de la organización a través de herramientas y estrategias de comunicación con el fin de intervenir de manera positiva la Cultura Organizacional.

En este proceso, una actividad fundamental es la recolección de datos ya que esta es la base sobre la cual se cimentará cualquier acción estratégica sea o no de comunicación para apalancar los objetivos de Ayara.

Es por esto que la recolección de información se trabajó a la luz de la definición de Cultura organizacional que define Ítalo Pizzolante en su teoría de la imagen corporativa donde define a la Cultura corporativa como el total resultante de los 3 perfiles de las compañías: Entorno, Contorno y Dintorno Corporativo. Pizzolante. 2003.

En el ejercicio de recolección se indagaron datos de estos tres frentes mediante herramientas como encuestas, entrevistas y diarios de campo. El primer aspecto a analizar será la observación y el ejercicio de diario de campo ya que en el, se analizaron categorías enmarcadas en los conceptos de, cultura organizacional, especialmente el contorno y dintorno corporativo.

El elemento más destacado de esta observación, son las buenas prácticas en el aseguramiento del clima organizacional. Uno de los datos que arrojó esta herramienta

fue la forma de comunicarse que tienen todos los miembros de Ayara, ya que en su lenguaje verbal y corporal denotan camaradería y amistad. La comunicación se gestiona de manera cercana, en su mayoría de casos hablan de “tú” y saludan y despiden siempre con un abrazo.

El estado ideal de cultura organizacional tiene como objetivo que los funcionarios interactúen bajo un clima laboral armonioso, aunque alcanzar este objetivo se puede tornar complicado, todo depende de las acciones que se vivan dentro la compañía.

Frente a esto Irene Trelles. (2004). afirma que: “la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”

Dentro de la observación sólo se identificó un inconveniente frente a ese aspecto que también hace parte de la cultura organizacional y es el incumplimiento del tallerista de Graffiti en cuestión de tiempos con relación a sus alumnos. Esto en palabras de los jóvenes, tiene una lectura como acción de irrespeto ya que podría convertirse en una forma de decir que para él profesor, el tiempo de los demás no es tan importante como el suyo.

Frente al contorno organizacional, en la categoría de imagen corporativa en la observación se detectó que el Centro Cultural está completamente lleno con el look and feel de la organización, esto quiere decir que las imágenes, impresos y objetos entre otros elementos, mantienen los colores y características gráficas de una marca, en este caso el logo de la familia Ayara. Desde el tapete, y pendón de la entrada hasta las piezas informativas con el logo de la organización, el graffiti con el nombre de Ayara y demás

piezas relacionadas con esta identidad. Todo esto refuerza la imagen de la organización a nivel gráfico manteniendo la recordación del logo y diseño entre sus públicos internos.

La sede central de la fundación mantiene elementos como imágenes de artistas hip hop famosos y personalidades de la lucha por los derechos afro lo que nos demuestra que la Familia Ayara mantiene los ideales de la cultura urbana del hip hop y la afrocolombianidad.

Esta característica hace parte de lo que define Pizzolante. (2003). Sobre el contorno empresarial ya que para él es la superficie que sirve para delimitar lo externo, de lo interno en la organización; “es decir, esa "línea-borde", exterior o personalidad creada por la empresa y que es llamada Identidad, rasgos tangibles o no de nuestra personalidad y que cuando se ve reflejada en nuestro propio espejo, evaluamos si nos sentimos satisfechos con ella, o debemos intervenirla para hacer que sea aquello que queremos o necesitamos que sea”.

Para el caso de esta investigación, esta cultura no necesita intervención ya que es la base de la fundación, además estos elementos hacen que los miembros de la fundación, tanto líderes, como talleristas y asistentes, se sientan identificados entre la mezcla de características del hip hop con la utilización de los logos de la familia Ayara generando así lo que en cultura corporativa se define como sentido de pertenencia.

Es por esto que técnicas como el Graffiti fortalecen esta gestión de la fundación, ya que la expresión del Graffiti es otro lenguaje que hace parte de la identidad de la organización, esta los caracteriza como hip hoppers y los une en torno al sentido de pertenencia que tienen hacia la fundación. Así como el lenguaje verbal usado por los

jóvenes y la forma de vestir. Estos dos últimos puntos son elementos que han causado segregación social no sólo para la fundación si no para la comunidad hip hop. Es por esto que los imaginarios que se tienen entorno a esa cultura afectan directamente la imagen y la comunicación externa de la fundación y sus objetivos.

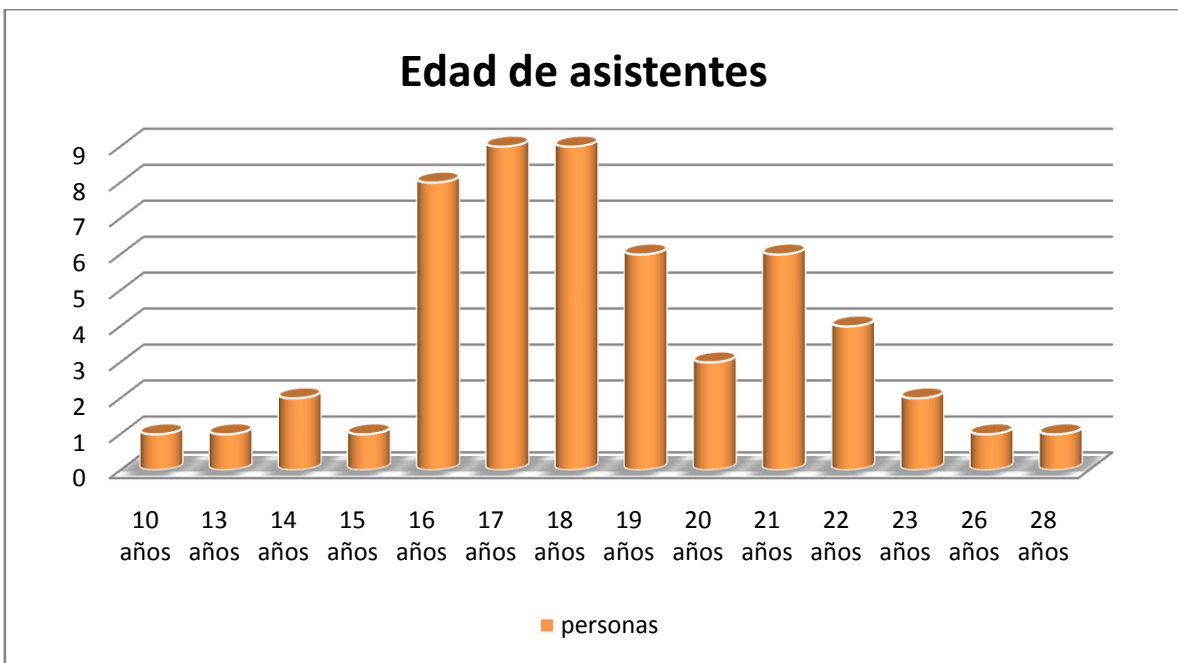
Por otra parte, la sede central de la Familia Ayara también cumple el objetivo de visibilizar externamente la fundación, es un centro donde se recoge toda la información y dónde se entrega de primera mano a medios de comunicación, universidades, jóvenes y padres de familia interesados en conocer más de la gestión en la casa cultural. Un elemento importante a nivel de infraestructura de la sede, es el ventanal que deja ver a los transeúntes las actividades que realiza la Familia Ayara, que aunque pueda confundirse con un gimnasio, llama la atención siempre a las personas por la música que suena continuamente en las actividades, especialmente las de los fines de semana. Estas acciones rompen con la cotidianidad de las personas que habitualmente pasan por ahí y fundamentan la pieza primaria de comunicación externa que tiene la organización.

Toda esta afirmación parte del postulado de Daniel Lopez. (2011). Ya que afirma que la comunicación externa de una organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización, sin la cual su función productiva no se podría desarrollar. Para él, la comunicación externa se divide en Comunicación Comercial y la Comunicación Pública.

Por esta razón, siendo la sede central el foco base de comunicación se podría decir que desde allí nacen estos dos segmentos de la comunicación, donde la comunicación comercial se define como aquella gestión comunicacional que se realiza con clientes,

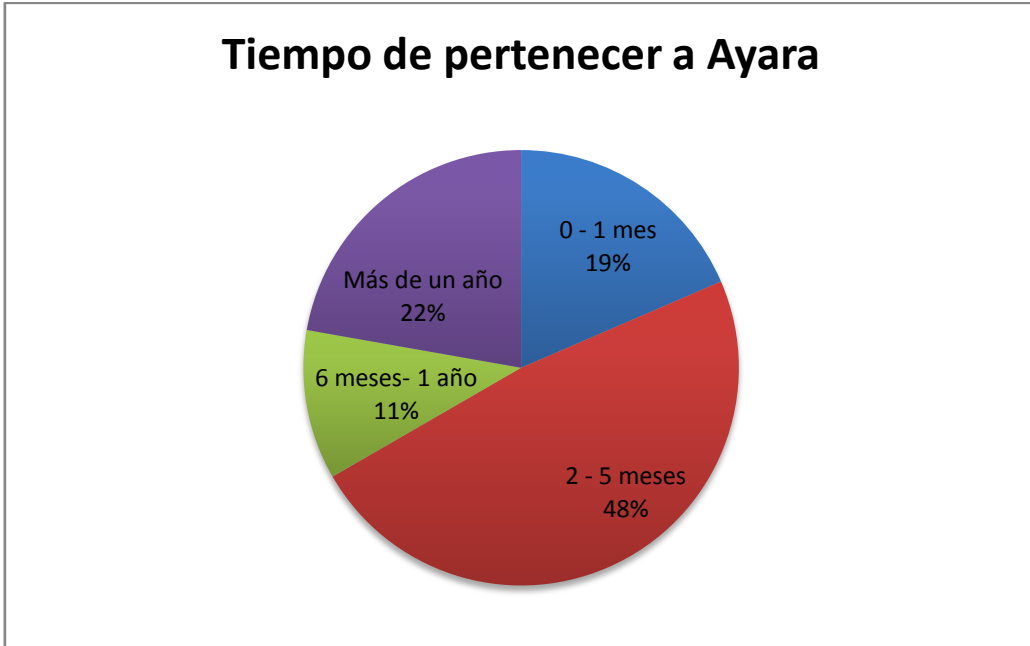
proveedores, competidores y medios de comunicación. Mientras que la comunicación pública es la que se establece por obligatoriedad con el gobierno, el régimen laboral, las normas ambientales, organizaciones no gubernamentales entre otros actores.

Continuaremos con el análisis de los resultados pasando a la herramienta de encuesta, la encuesta se hizo a un total de 54 asistentes a los talleres, mitad hombres y mitad mujeres en edades desde los 10 a los 28 años.

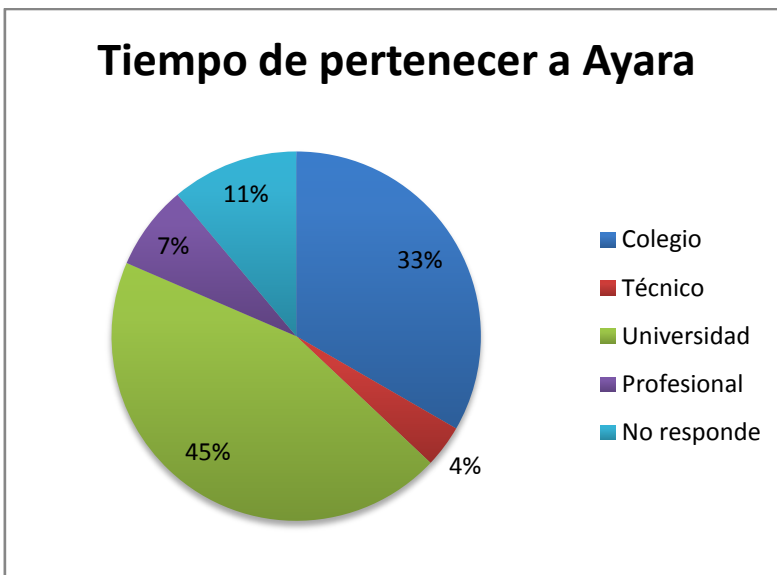


De las 54 personas encuestadas, el 48% llevaban de 2- 5 meses en la organización, tiempo suficiente para conocer temas de la organización cómo el logo y la imagen de Ayara, el segundo porcentaje más alto fue el 22% que llevaba más de un año en la organización, estos son las personas más antiguas que asisten a los talleres y por

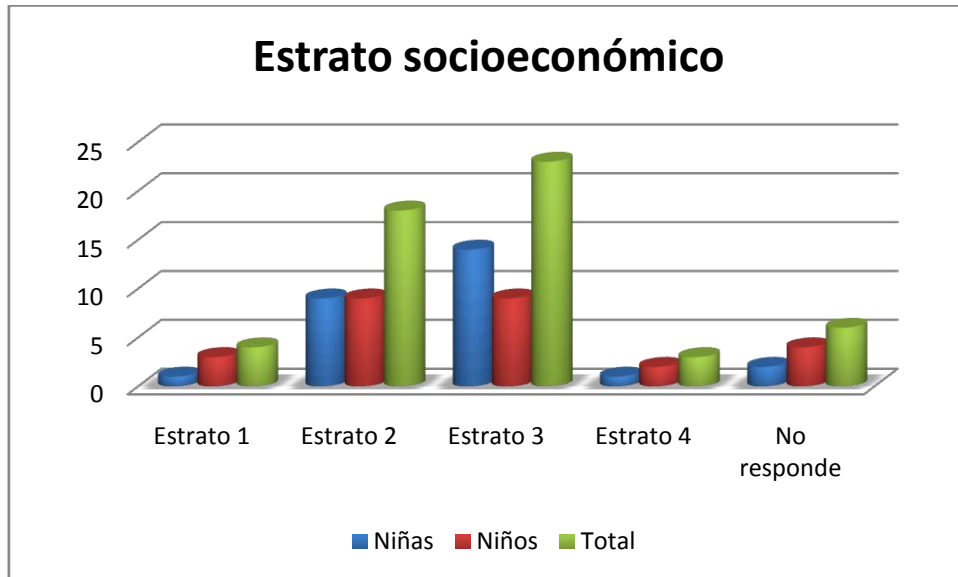
consiguiente han estado más tiempo permeados por la comunicación y los modelos que maneja la Familia Ayara.



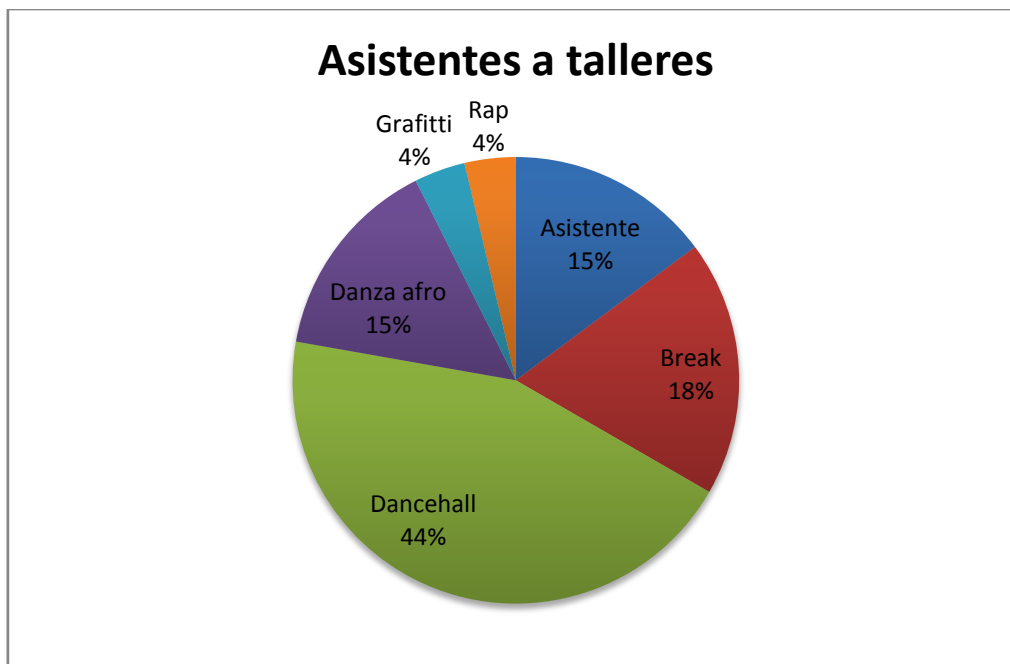
Frente al grado de estudios de los encuestados, la gran mayoría cursan estudios universitarios, el 45% exactamente, frente al segundo porcentaje más alto que está en colegio, ósea un 33%.



Frente al estrato socio económico, la mayoría de asistentes a los talleres que fueron encuestados pertenecen al estrato 3. Característica que determina un público interesado por el arte hip hop en su gran mayoría de estrato medio.

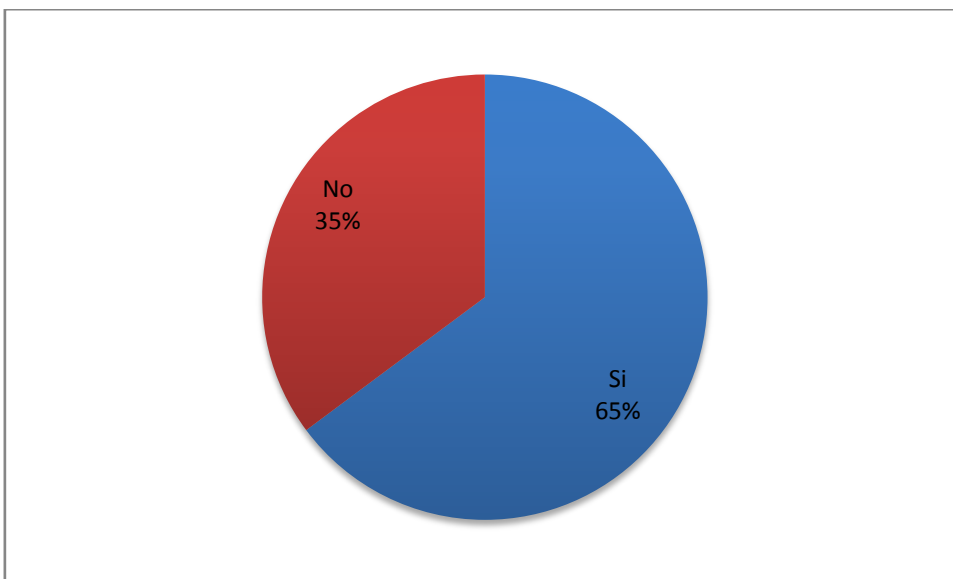


Por último se muestra que los asistentes en su mayoría pertenecen a la clase de dancehall ya que el 44% afirmó estar inscrito en ese taller. También se contó con la opinión de los asistentes no inscritos pero que de alguna u otra forma participaban como observadores, acompañantes y visitantes continuos de la organización.



15. ¿Conoce la historia de la Fundación Familia Ayara?

Un 65% de las personas encuestadas afirma conocer la historia de la fundación frente a un 35% que no la conoce. Este dato se puede contrastar con el 48% de las personas encuestadas que llevan de 2- 5 meses en la fundación.

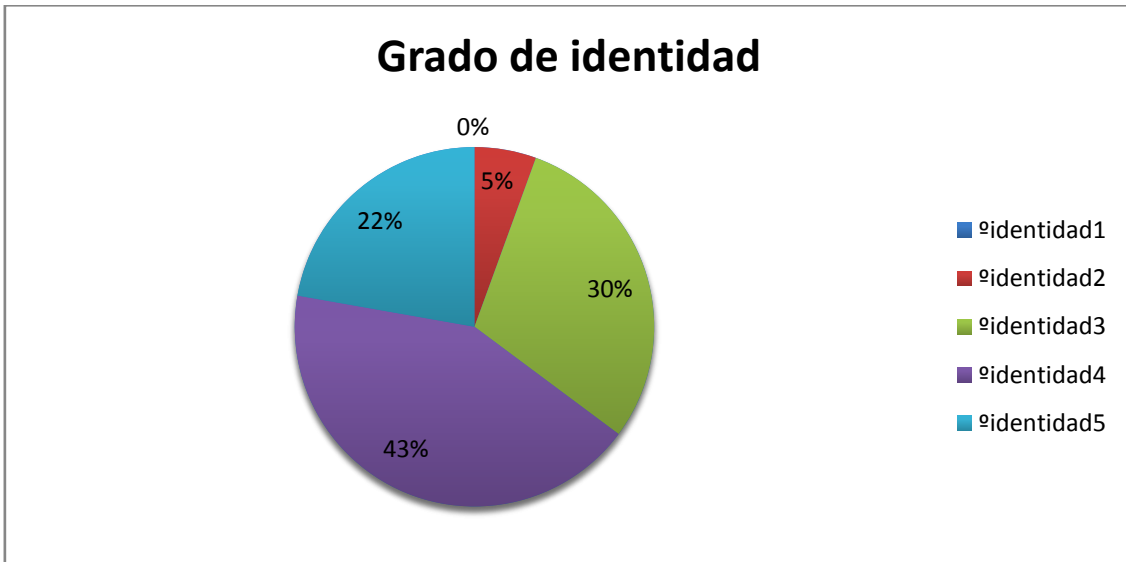


16. ¿Conoce la imagen (logotipo) de la Fundación Familia Ayara?

El 100% de las personas encuestadas conoce el logotipo de la fundación, en este porcentaje hay que tener en cuenta los, asistentes y acompañantes, participantes en talleres, personas nuevas y antiguas de la organización.

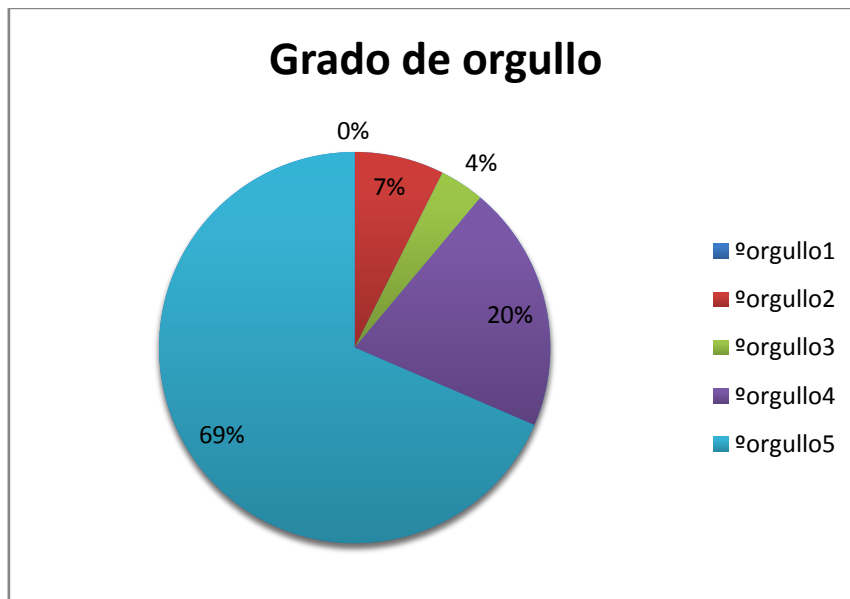
17. ¿Cree que la imagen (logotipo) de la Fundación Familia Ayara refleja su identidad?

Frente a esta pregunta el 43% de los jóvenes de 1- 5 ,califica su grado de identidad reflejada en el logotipo con un **4**. Frente a un 5% que cree que no refleja su identidad dándole una calificación de 2. Siendo el 5 el signo de mayor identificación.



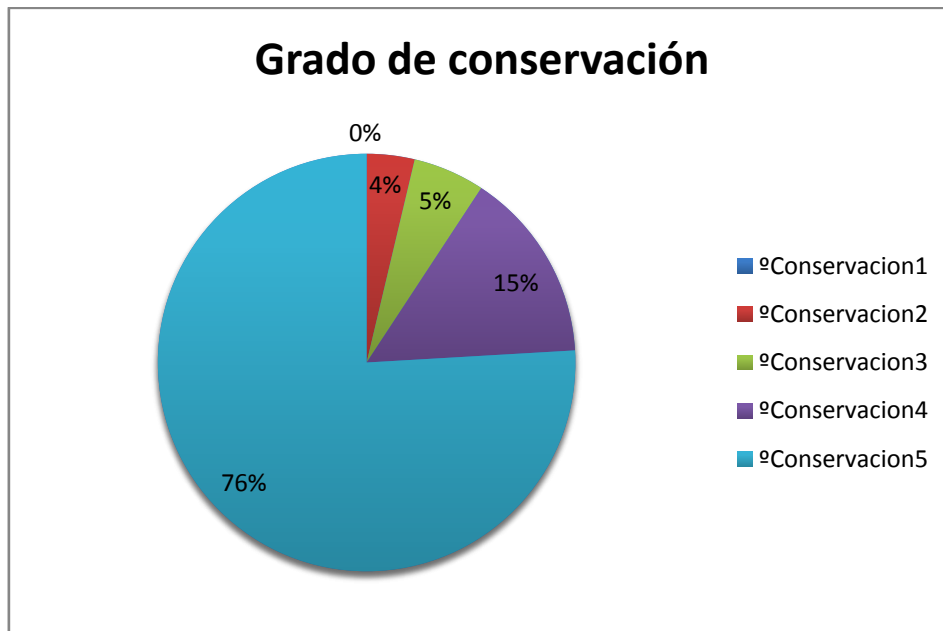
18. ¿Siente orgullo al ser parte de los talleres que realiza la Fundación Familia Ayara?

Frente a esta respuesta, de las personas encuestadas, más de la mitad siente orgullo al ser parte de la Fundación Familia Ayara frente a un 7% que califica con 2 el grado de orgullo que sienten por la organización, siendo 5 el mayor grado de orgullo.



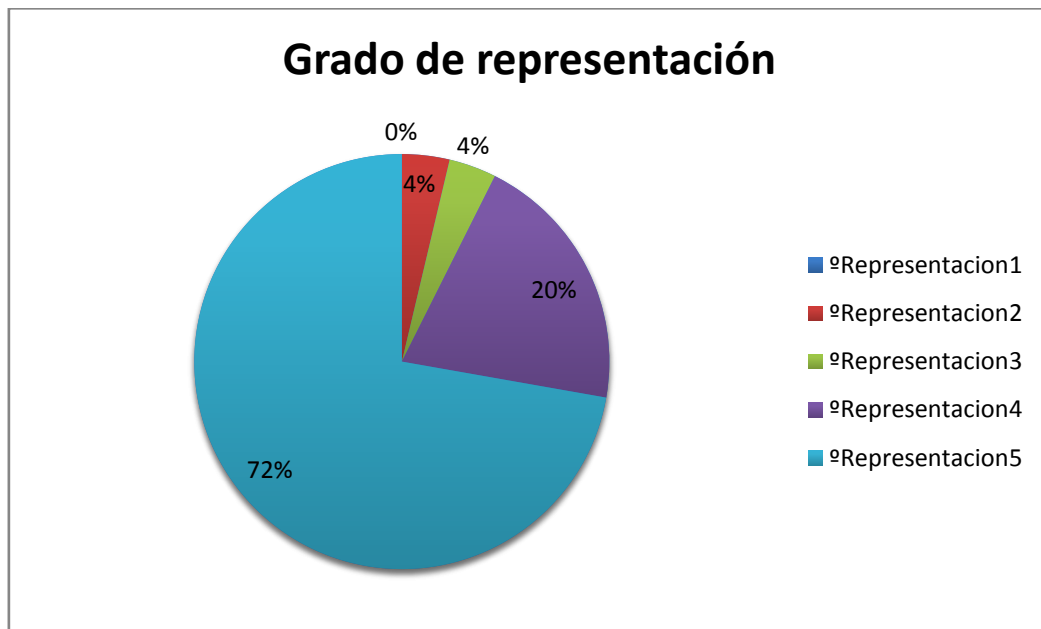
19. ¿Considera que la Fundación Familia Ayara conserva las ideas y creencias de la cultura Hip Hop?

El 76% de los encuestados piensa que la fundación conserva los ideales y creencias del hip hop, dándole una calificación de 5 puntos, siendo 5 el mayor grado de conservación de creencias e ideas de la cultura Hip Hop.



20. ¿Considera que la Fundación Familia Ayara representa ante la sociedad los ideales y valores de la Cultura Hip Hop?

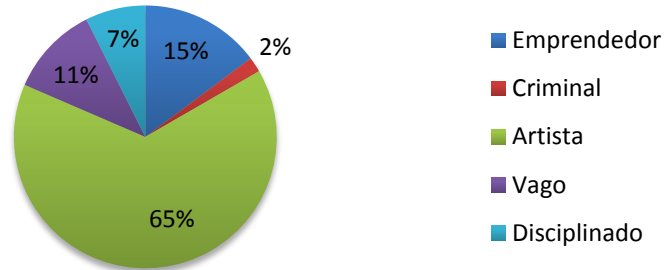
Frente a esta pregunta, la percepción de la familia Ayara en cuestión de representatividad del hip hop baja 2 puntos relacionándolo con la pregunta anterior, siendo 5 el mayor grado de representación.



21. Según su opinión, de las siguientes opciones ¿cuál se acerca más a la definición de rol que la sociedad le da a usted por pertenecer a una fundación artística de Hip Hop como la Familia Ayara?

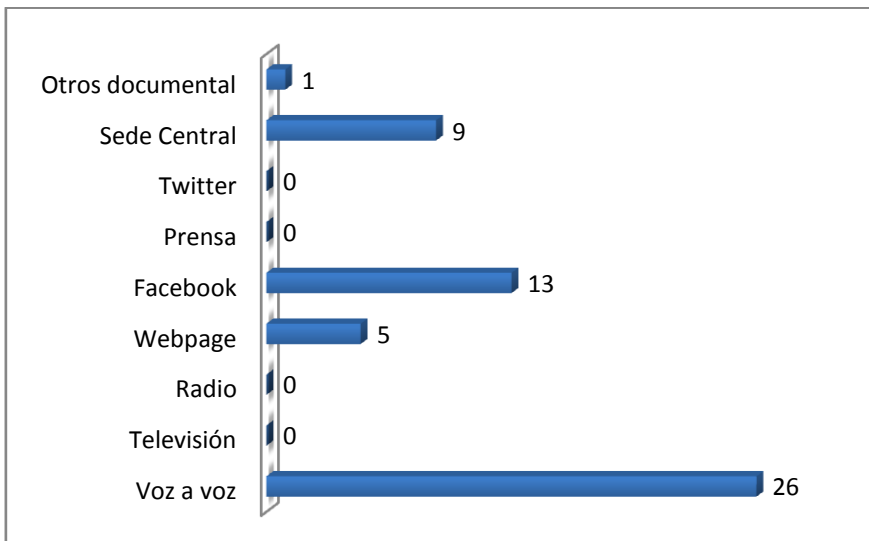
Los jóvenes encuestados consideran que la sociedad los ve con una imagen positiva por pertenecer a esta fundación, ya que el 65% responde a esta pregunta con la opción de artista.

Imagen que los asistentes creen proyectar.



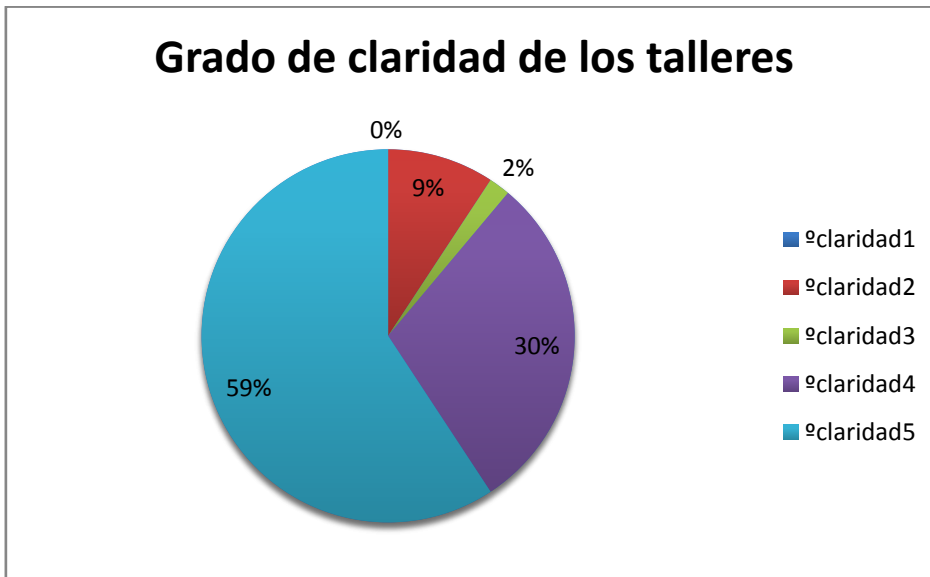
22. ¿Cómo conoció la oferta de talleres y actividades que realiza la Fundación Familia Ayara?

En esta pregunta se muestra cómo los canales de comunicación de más circulación y gestión interna como lo son las redes sociales, la web page y la sede central, no son tan fuertes como el canal Voz a voz que se ha generado por parte de la Familia Ayara.



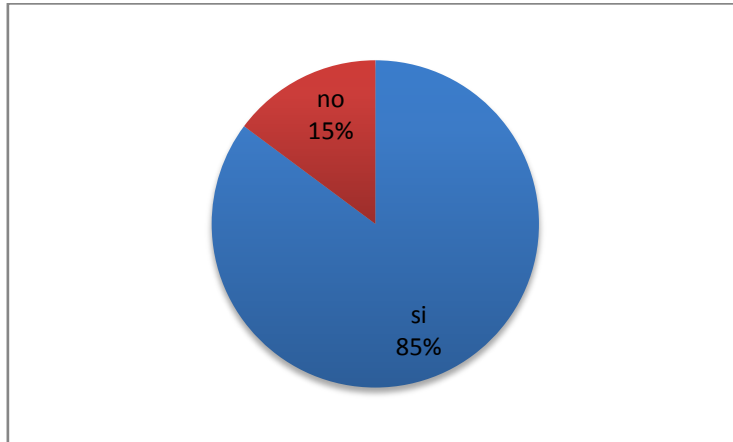
23. ¿Considera que el lenguaje de los talleristas es claro y fácil de entender durante las actividades que lideran?

La comunicación entre tallerista y alumnos se destaca ya que el 91% de los encuestados cree que el lenguaje manejado en las clases es fácil de entender frente a un 9% que los califica con un 2 , siendo 5 el grado de claridad más alto.



24. ¿Conoce la página de internet de la Fundación Familia Ayara

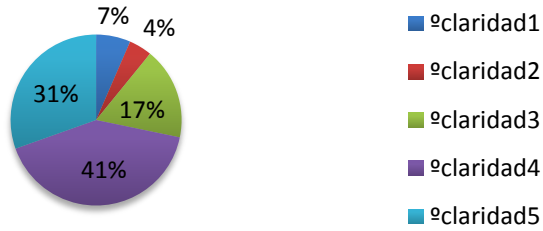
De los encuestados el 15% aún no conoce la página de la fundación familia Ayara.



25. ¿Considera que la información presentada en la página de internet es clara y fácil de entender?

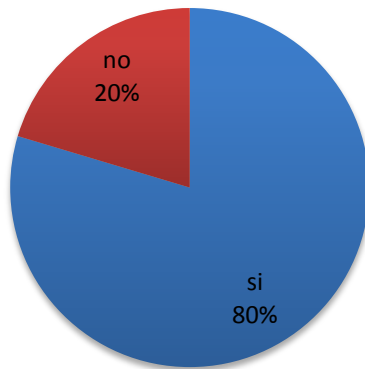
Del 85 % de los encuestados que conoce la página de internet, el 62% de admite que la página de internet presenta información clara y fácil de entender, siendo 5 el grado de claridad más alto.

Grado de claridad en página de internet



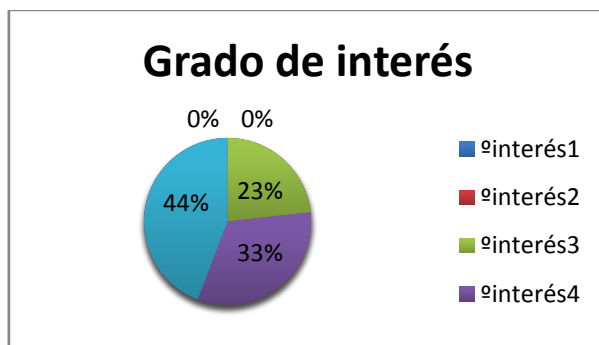
26. ¿Conoce las redes sociales de la Fundación Familia Ayara (Twitter, Facebook, YouTube)?

El 80% de los encuestados conoce las redes sociales de la fundación, sin embargo sólo el 13% se enteró de los talleres a través de estas.



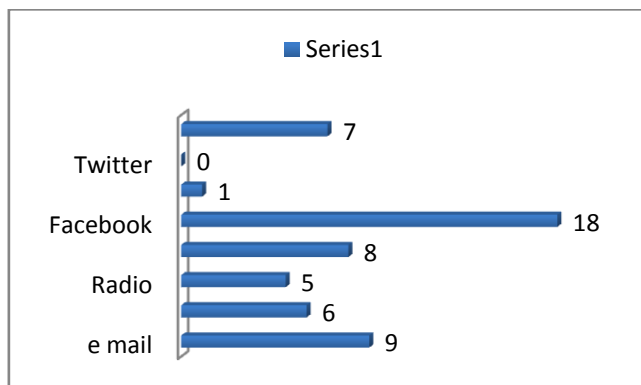
27. ¿Considera que la información presentada en las redes sociales es interesante?

Del 80% de los encuestados que conocen las redes, el 100% admite que la información de las redes sociales de la familia Ayara es interesante. El puntaje más bajo lo dio el 23% calificando la información con 3 siendo 5 el grado más alto.



28. ¿Qué medio prefiere para recibir información de la Fundación Familia Ayara?

El facebook, el correo y la página de internet son los medios preferidos por los asistentes a los talleres para recibir la información que la Fundación de la Familia Ayara tiene para ellos.



Por último, para el análisis de las entrevistas se debe tener en cuenta que la muestra fue seleccionada específicamente a dos públicos:

- Líderes de la organización
- Público del entorno demográfico

Los vecinos y público del entorno, en su mayoría tienen de 30 a 40 años de edad, entre estos encontramos, la señora que trabaja en la caseta de Ayara, vendedores ambulantes y policías.

Opiniones como “ *yo los veo los fines de semana y los reconozco por su forma de hablar y de vestir, además siempre andan en grupos*” nos demuestran que la cultura organizacional está permeada por características específicas de la cultura hip hop y que la percepción de la imagen está directamente relacionada por aspectos como la ropa y el lenguaje.

De 5 personas sondeadas, 1 tiene una visión negativa de la actividad de los jóvenes, afirmando: “*Llevo 7 años en el sector y desde que está la casa y los jóvenes vienen a sus actividades me da la impresión que son muchachos que han caído y los han sacado, no me gusta la presentación de ellos, la forma de vestir y la forma de hablar. Pienso que son jóvenes desocupados*”

En las entrevistas con los directivos frente a la estrategia de comunicación que tiene actualmente la fundación, los líderes afirmaron “*pienso que una forma es fortalecer la*

comunicación externa que antes teníamos súper bien pero como el equipo se ha reducido, porque no tenemos recursos para contratar personal, entonces la comunicación externa ha desmejorado pensaría yo”

También afirman que necesitan alguien que gestione la comunicación externa de redes sociales ya que Diana afirma: *”todo lo que es youtube, facebook y twitter es administrado de manera dividida, no hay un solo administrador, si no que lo gestionamos desde el tiempo de las tres o cuatro personas que trabajamos en Ayara”*

En cuanto a la gestión estratégica por segmentación de públicos, Don popo, fundador y director de la familia Ayara afirma: *“tenemos una base de datos muy buena de nuestros aliados y antes teníamos un director de comunicaciones que la administró durante 5 años, pero con los recortes económicos no hemos vuelto a hacer uso de ella”*

Las características frente a los resultados de cada una de las herramientas, permite identificar cuáles son las particularidades de la comunicación de la fundación en sus 3 caras, dintorno, contorno y entorno. Mediante el análisis se puede vislumbrar las fortalezas que tiene Ayara en comunicación interna, clima laboral, identidad e imagen, peor también, las debilidades en el uso y gestión de la comunicación externa.

DOFA:**DEBILIDADES**

✓ No existe una persona especializada en comunicaciones que gestione de manera estratégica y consciente la comunicación externa.

✓ El look and feel y el diseño de las piezas para promocionar las actividades de la familia Ayara, no tienen una estrategia definida.

✓ La base datos de stakeholders para el envío de información no está actualizada

✓ Los artistas que alcanzan un nivel profesional y son vehículo de comunicación del proceso de Ayara pierden

OPORTUNIDADES

✓ El género urbano y ritmos como el hip hop están en un momento de maduración mediática en el cuál afectan la agenda de los medios de comunicación.

✓ La comunidad hip hop reconoce a Ayara como el centro más grande y con mayor experiencia en la implementación del Hip hop como herramienta de transformación artística.

✓ Artistas, medios de comunicación, gobierno, ong's confían en la metodología de Ayara y los busca para trabajar junto a ellos

✓ Las redes sociales y el uso de las nuevas

su sentido de pertenencia

- ✓ No existe un cronograma de actividades que muestre la línea de tiempo por frecuencia de periodicidad.
- ✓ Los asistentes a los talleres no están conformes con la visibilidad que se les está dando.
- ✓ El proyecto de Ayaraofreciendo productos y servicios no es un conocimiento alineado.

Tecnologías de la información pueden apalancar la gestión de comunicación de Ayara,

- ✓ La acción de Ayara no es sólo local, por esto la reputación abarca las principales ciudades de Colombia.

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrumentos y herramientas artísticas de distintos estilos, pintura, baile, música, son un fuerte sobre todo si se tiene en cuenta para la gestión de comunicación externa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mala imagen de la comunidad hip hop y la percepción que tiene esta en los distintos grupos de la sociedad. ✓ Rumores y envidias entre los líderes de la comunidad hip hop ajenos a la familia Ayara

✓ Trabajan con proyectos sociales que propenden por el bienestar social de jóvenes de poblaciones vulnerables. Proyecto innovador en Colombia.

✓ Tienen los conocimientos y herramientas técnicas para realizar productos de comunicación que hagan visible su trabajo.

✓ Chocquibtown y su experiencia como grupo reconocido, puede ser una palanca para la comunicación externa

✓ Tienen experiencia en la organización y realización de eventos

✓ El clima laboral es excelente

✓ Sus procesos de comunicación interna son buenos ya que no existen problemas de comunicación.

✓ Falta de tiempo para atender a los estudios universitarios que a su vez no aportan ni generan valor a la fundación

✓ Pérdida de credibilidad y falta de recursos para desarrollar sus proyectos.

✓ Contextos distintos en las ciudades del país pueden hacer que la comunicación no sea tan efectiva .

✓ Más atención de los medios hacia géneros urbanos dedicados al show business y el entretenimiento como el reggaetón y la música comercial.

✓ Piratería de música

✓ Varios jóvenes

universitarios se sienten atraídos
por realizar investigaciones y
trabajos profesionales al interior de
Ayara

Plan Estratégico de Comunicación Organizacional

Es una herramienta que las compañías y organizaciones diseñan e implementan con el fin de movilizar y dinamizar los procesos de comunicación con miras hacia los objetivos globales de la misma entidad.

El plan estratégico consta de Programas que a su vez traen diversos proyectos con acciones estratégicas guiadas hacia un mismo fin. Para el caso de esta investigación el objetivo que se planteó desde el principio es el siguiente

Objetivo PECO

Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional que potencie la cultura corporativa de la fundación artística Familia Ayara a través del cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad.

1.

EJE 1 DE COMUNICACIÓN INTERNA: Yo soy Ayara	
Descripción	Siendo la Familia Ayara una organización pequeña que facilita la gestión de un clima laboral en el que la relación entre compañeros de trabajo se da en términos de amistad y camaradería. Existen dos fenómenos de comunicación interna que se presentan entre los artistas vinculados a la organización. Uno es el sentido de pertenencia que tienen para

		<p>con la fundación, específicamente después de cursar los talleres, ya que al finalizar su proceso los jóvenes se desligan totalmente de la fundación y el otro es la forma en que se gestionan los objetivos de Ayara en términos de flujos de comunicación , ya que varias de las ideas, proyectos e iniciativas que nacen de la alta gerencia para ejecutar, no se comunican al resto del equipo con el tiempo debido para lograr un buen desarrollo.</p>
	Objetivo	Fortalecer la cultura organizacional de la organización a través de estrategias de comunicación interna para intervenir en aspectos como el sentido de pertenencia y los flujos de comunicación.
	1.1 PROGRAMA	Soy arte, soy Ayara
	Justificación	Durante el proceso de formación los artistas se sienten orgullosos de pertenecer a la fundación Familia Ayara pero surge la necesidad de fortalecer estos lazos de Sentido de pertenencia debido a que, según la Dirección de Ayara, al momento en que los artistas culminan su proceso, se apartan totalmente de la organización para realizar su carrera de forma autónoma.
	Objetivo	Fidelizar a los artistas enfocándolos en la gestión y objetivos de la familia Ayara fortaleciendo su sentido de pertenencia a través de acciones de comunicación.
	1.1.1. PROYECTO	La familia aprende
	Descripción	

		El fortalecimiento del sentido de pertenencia que tienen los artistas para con la organización de la familia Ayara se debe realizar desde la etapa de formación de estos personajes, en espacios como, eventos, talleres y demás escenarios en los que la fundación hace parte de este proceso de enseñanza para jóvenes y personas interesadas en el arte hip hop..
	Objetivo	Generar espacios de participación y visibilización para que los artistas en formación puedan fortalecer el sentido de pertenencia que tienen para con la familia Ayara.
	Acciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de convocatoria y creación de comité editorial para el manejo de canales de comunicación de la fundación. Esto le permitirá a los participantes asistir a mas eventos y actividades de la fundación y sentirse parte importante de esta. • Generar contenido audiovisual de los talleres que realizan, incluyendo look and fell de la fundación y promocionarlo por los canales internos e externos de Ayara con una perioricidad de • Destacar y visibilizar por las redes sociales a los artistas más talentosos que hacen parte de los talleres según criterio del comité editorial. Elegir un artista trimestral y además de promocionarlo mediáticamente, vincularlo en las demostraciones artísticas a público externo que se hacen al interior de la fundación.
	1.1.2	La familia enseña

	PROYECTO	
	Descripción	Fidelizar a los artistas que ya han culminado su proceso no es tarea fácil, sin embargo, el valor que genera tener artistas profesionales en el staff de la familia ayara es importante para el cumplimiento de los objetivos de la fundación por esta razón las acciones estrategicas de este proyecto van encaminadas a generar este vinculo o fortalecerlo en caso tal de que exista.
	Objetivo	Generar una percepción positiva en los artistas profesionales que han culminado su proceso en Ayara para que se motiven a vincularse en los procesos actuales de la fundación
	Acciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y construcción de base de datos de los artistas profesionales que han pertenecido o aún pertenecen a la Familia Ayara. • Enviar contenido exclusivo a la base de datos, como mailing con e-cards con mensajes como. “Somos una familia y sin tin no seriamos los mismos” • Crear contenido audiovisual con testimonios de artistas en formación para que mencionen si los artistas profesionales que han pasado por Ayara son ejemplo para que ellos esten en el mismo proceso “choc quib town me inspira” • Enviar invitaciones a reuniones de planeación de eventos y nuevos proyectos de la fundación.
1.2 PROGRAMA	Somos familia, somos Ayara	
Justificación	La comunicación Directa y cercana caracteriza la cultura organizacional de la fundación, sin embargo la gestión de la	

		organización tiene una oportunidad de mejora en algunos de sus procesos que realizan en su gestión diaria. Es por esto que el plan de comunicación dinamizará la gestión supliendo las necesidades de comunicación que tiene la fundación
Objetivos		Fortalecer los flujos de comunicación que existen en la familia Ayara por medio de estrategias de comunicación.
	1.2.1 PROYECTO	Planeamos como familia
	Descripción	Este proyecto busca dinamizar y hacer más cercana los procesos de comunicación que ayara sostiene a nivel interno para así garantizar el cumplimiento de los objetivos que tiene dentro de su gestión
	Objetivo	Dinamizar la comunicación interna de la fundación familia ayara
	Acciones estratégicas	Reuniones mensuales donde se presente el estado y avances de la fundación , logros, proyectos y planeación estratégica. En esta reunión se debe realizar un cronograma con las actividades y proyectos definidos según el intervalo de tiempo que crean adecuado.

EJE 2: DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

Arte y emprendimiento

Descripción	Aún siendo una fundación sin ánimo de lucro, las palabras del director son claras, somos sin ánimo de lucro y sin ánimo de
--------------------	--

	<p>pobreza. Es por esto que la familia ayara está compuesta por una fundación y por un sector en crecimiento empresarial definido ante el estado como una sociedad anónima simplificado que actualmente aún sigue en desarrollo con 3 ejes que han puesto a generar valor y otros 3 más aún en diseño.</p> <p>Actualmente las tres líneas de negocio de la familia ayara como empresa son: Servicio de entretenimiento y shows con los artists, talleres de formación de artistas y un servicio de desarrollo y gestión del talento humano a base del hip hop en las empresas.</p>
Objetivo	Dinamizar los procesos comunicativos de los servicios que Ayara brinda a la sociedad.
1.1 PROGRAMA	Eso es lo que hay
Justificación	La oferta de servicios de ayara comprende mercados como el del entretenimiento, educación, desarrollo y outsourcing entre otros. Es por esto que es necesario iniciar con un plan basado en la comunicación para apalancar esta oferta y hacer que Ayara pueda generar más valor a partir de la asesoría en comunicación.
Objetivo	Fortalecer el proceso de comunicación de los servicios que ofrece Ayara.
	1.1.1. PROYECTO
	De la teoría a la práctica
	Descripción
	La formación de artistas en la familia ayara es el primer peldaño para la promoción de profesionales del

		<p>entretenimiento, es así como chocquibtown , midras queen , sofos len y otros grupos reconocidos iniciaron su proceso en Ayara.</p> <p>Es importante trazar unas pautas de comunicación comercial para que se puedan desarrollar acciones que propendan por los objetivos de la fundación</p>
	Objetivo	Dinamizar los servicios de formación y promoción de artistas de la fundación.
	Acciones estratégicas	<p>Recopilar material audiovisual del proceso que vivieron los artistas reconocidos de ayara y realizar un producto comunicativo para mover por redes sociales.</p> <p>Crear portafolio de servicios de artistas con especificaciones de shows y vincularlo en la página web.</p> <p>Realizar un portafolio de servicios con información de cada uno de los talleres, especificaciones, cantidad horas, temas e incluir dentro de la oferta la promoción de shows como artistas reconocidos.</p> <p>Realizar material audiovisual de las mejores presentaciones de los artistas para publicar en redes sociales.</p>
	1.1.2 PROYECTO	Nuestra oferta es noticia
	Descripción	La formación de artistas en la familia ayara es el primer

		<p>peldaño para la promoción de profesionales del entretenimiento, es así como chocquibtown , midras queen , sofos len y otros grupos reconocidos iniciaron su proceso en Ayara.</p> <p>Es importante trazar unas pautas de comunicación comercial para que se puedan desarrollar acciones que propendan por los objetivos de la fundación</p>
	Objetivo	Dinamizar los servicios de formación y promoción de artistas de la fundación.
	Acciones estratégicas	<p>Destacar los hitos importantes de artistas y generar dossier de prensa para enviar a medios de hip hop nacionales, medios de arte y periodistas especializados. Tener énfasis en historias de vida.</p> <p>Actualizar la página web con noticias de los artistas más reconocidos de la organización.</p>
1.2 PROGRAMA		Arte e imagen Ayara
Justificación		Es relevante construir todo un concepto de marca para que la comunicación comercial sea más efectiva, para esto hay que tener unas bases claras de branding y llevar la imagen de Ayara a un nivel más comercial
Objetivos		Fortalecer las características comerciales de la marca ayara.
	1.2.1	Diseño y concepto

	PROYECTO	
	Descripción	Es necesario Generar un concepto en las características tipográficas, semioticas, gramáticas, cromáticas y demás particularidades que componen la marca de la familia ayara.
	Objetivo	Generar un concepto en las características tipográficas, semioticas, gramáticas, cromáticas y demás particularidades que componen la marca de la familia ayara
	Acciones estratégicas	Análisis visual del logo, sloga, colores corporativos para después establecer sentido y generar una construcción más completa de marca. (inclusive validar si la marca ayara fundación puede ser la misma que ayara empresa) Manual de imagen corporativa
	1.2.2 PROYECTO	Conócenos
	Descripción	Fortalecer el posicionamiento de la marca entre todos los publicos de la organización es parte fundamental de los objetivos de ayara puesto que, la imagen y la reputación se crean a partir de varios aspectos, etre ellos la composición visual.
	Objetivo	Fortalecer el posicionamiento del logo y la marca de ayara entre sus publicos objetivos
	Acciones estratégicas	Vincular la imagen y el look an feel de ayara en todos los comunicados, piezas artisticas y demás productos de divulgación. Generar material pop, como esferos, reglas, maletas. Etc.

		Según presupuesto.
--	--	--------------------

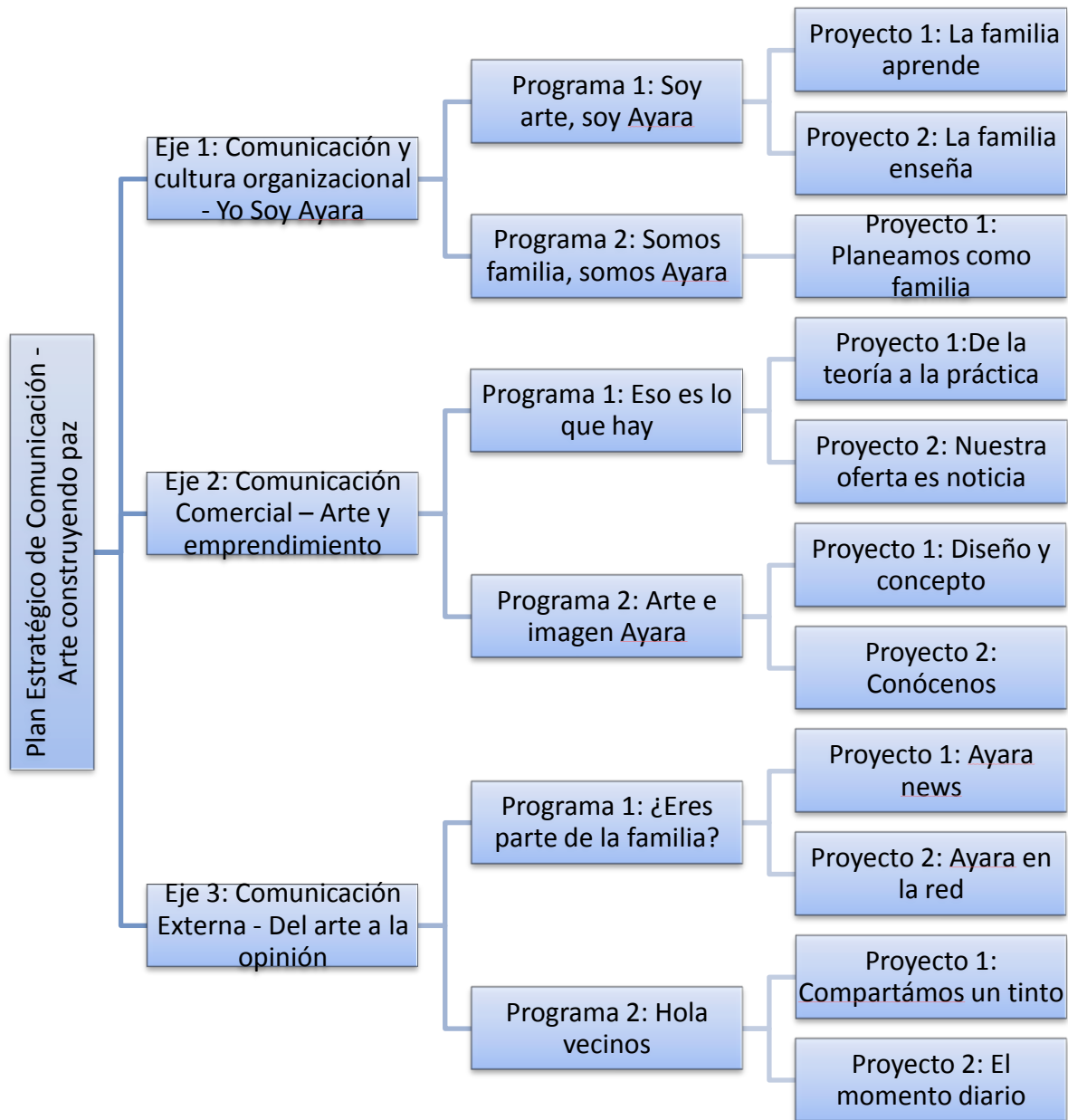
EJE 3 DE COMUNICACIÓN EXTERNA:		
Del arte a la opinión		
Descripción	La imagen de la familia Ayara tiene una oportunidad de mejora ante la gestión que tiene con sus públicos objetivos, como artistas en formación , artistas profesionales, instituciones educativas, medios de comunicación, financiadores. Entre otros es por esto que se hace necesario establecer un eje especial para resaltar el trabajo de la fundación ante la opinión pública.	
Objetivo	Generar una imagen favorable entre los publicos objetivos de la familia ayara.	
1.1 PROGRAMA	¿Eres parte de la familia?	
Justificación	La reputación de una organización es el intangible máspreciado que se logra alcanzar a partir del tiempo, la calidad y la relaciones de confianza que se puedan establecer entre sus publicos de interés, es por esto que para la fundación Ayara es importante trabajar la comunicación externa para fortalecer su reputación a partir de la obtención de la opinión favorable que puede tener las comunidades de su entorno sobre la gestión de la organización.	
Objetivo		
	1.1.1.	Ayara News

	PROYECTO	
	Descripción	Boletín que contenga la información de Ayara sobre sus campañas, estrategias, resultados, proyectos, artistas, servicios etc. Para que los aliados, asistentes a talleres y público de interés se mantenga al tanto de los datos más relevantes.
	Objetivo	Generar sentido de pertenencia y una reputación favorable a partir de la gestión de la información que produce la Familia Ayara para público externo
	Acciones estratégicas	Talleres de redacción y gestión de contenidos a jóvenes de talleres. Conformar comité de redacción y contenidos, Actualizar la base de datos de aliados y público que pueda estar interesado en la información que brinda Ayara. Generar contenido para enviar un boletín mensual con la información más relevante de la organización. (Contenido positivo)
	1.1.2 PROYECTO	Ayara en la Red
	Descripción	Entablar un diálogo de la marca con los publicos de interés de la familia Ayara sobre las plataformas de la Web 2.0. permitirá fortalecer la reputación de la organización y generar sentido de pertenencia hacia sus programas y proyectos con el fin de la consecución de su misión.
	Objetivo	Fortalecer la reputación de la familia Ayara y medirla a partir de la gestión de redes sociales , blogs y demás herramientas

		de la web 2.0.
	Acciones estratégicas	<p>Realizar una segmentación de públicos de acuerdo a perfiles, con el fin de identificar cuáles son las redes sociales que más utilidad le van a dar a la familia ayara.</p> <p>Hacer la gestión de comunidades virtuales a partir del acercamiento de la marca. Medir con herramientas analytics la efectividad de esta gestión.</p> <p>Programar semanalmente temas interesantes para el desarrollo de contenidos para redes sociales.</p>
1.2 PROGRAMA		Hola Vecinos
Justificación		<p>La localidad de Teusaquillo en Bogotá es la zona en la que más entidades sin ánimo de lucro existen en Bogotá. La ubicación de la Organización Familia Ayara está caracterizada por ser una zona comercial en donde funcionan, hoteles, cafeterías, salas de ensayo, estaciones de policía y estación de Transmilenio, sin embargo existen algunos vecinos de la organización que viven en edificios netamente residenciales, con los cuales la organización tiene que interactuar a menudo. Es por esto que se torna relevante la relación de la entidad con sus vecinos puesto que son los principales movilizadores de opinión frente a la gestión que realizan como organización social</p>
Objetivos		Generar una imagen favorable de la organización entre los vecinos de la Familia Ayara.
	1.2.1 PROYECTO	Compartámos un tinto

	Descripción	Abrir espacios de interacción y participación en los que vecinos y la población que convive directamente dentro del entorno georeferencial de la fundación, puedan conocer más acerca de la labor que la organización realiza.
	Objetivo	Visibilizar el trabajo de la fundación de la familia Ayara a partir de una comunicación cercana
	Acciones estratégicas	Desayuno semestral invitando a los vecinos a las instalaciones para presentarles los proyectos y los resultados más relevantes de la organización. Crear una base de datos de la información de los vecinos para posteriormente invitarlos a actividades e informarles de las acciones artísticas, sobretodo que involucren la toma del espacio público.
	1.2.2 PROYECTO	El momento, diario.
	Descripción	Crear una herramienta de comunicación que informe con periodicidad sobre las acciones, resultados e información relevante de la fundación artística y social Familia Ayara.
	Objetivo	Fortalecer la opinión positiva que existe acerca de la fundación por parte de los vecinos de la organización Familia Ayara.
	Acciones estratégicas	Concurso de diseño del periodico o revista que se generará a partir de las experiencias de los talleres y actividades de la familia Ayara. Crear comité editorial que seleccione las noticias más

		relevantes del semestre que hayan salido en el boletín mensual de la Familia Ayara.
--	--	---



Conclusiones

Al iniciar la realización de este trabajo se tuvo como base los imaginarios profesionales que se generaban en torno a la aplicación y praxis de las teorías organizacionales de Comunicación en el desarrollo de la monografía puesto que, posiblemente, la comunicación organizacional en su mayoría de situaciones a ejecutar se asocia con la gestión de grandes empresas y multinacionales.

La primera conclusión partió de la identificación de los posibles escenarios en los que tiene injerencia la comunicación social con énfasis en organizacional, de allí se observó que tenga la etiqueta, énfasis o especialización que sea, la comunicación seguirá desarrollándose como eje que apalanca y dinamiza siempre los objetivos sociales en cualquier contexto.

En ese orden de ideas, el Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para la Fundación Familia Ayara siempre buscó encontrar la forma de impulsar las metas cruciales de la organización a través de estrategias de comunicación para intervenir de manera positiva la Cultura Organizacional. Por eso, durante este proceso la recolección de datos jugó un papel crucial ya que siempre es la base sobre la cual se logra estructurar la estrategia sea o no de comunicación, porque de ella se desarrolla el diagnóstico que da el foco a la realidad que se va a intervenir.

Así pues, la recolección de información se trabajó a la luz de la definición de la Cultura organizacional, teniendo en cuenta que el estado ideal de la cultura tiene como objetivo que los funcionarios interactúen bajo un clima laboral armonioso, aunque

alcanzar este objetivo se puede tornar complicado, todo depende de las acciones que se vivan dentro la compañía.

Por ejemplo, en esta investigación al llevar a cabo la observación, el aspecto que más se destacó fue el buen clima laboral de la Organización Familia Ayara, ya que dentro de los datos que arrojó esta herramienta fue la forma de comunicarse que tienen todos los miembros la que visibilizó esta buena práctica porque en su lenguaje verbal y corporal denotan camaradería y amistad. Allí, la comunicación se gestiona de manera cercana y en la mayoría de los casos al referirse hacia a otra persona, hablan de “tú” además de saludarse y despedirse siempre con un abrazo dando esbozos de una fuerte cultura corporativa guiada hacia la amistad, desarrollando así un excelente clima laboral.

Este clima fue establecido desde la historia de la fundación de esta organización ya que se fue forjando a través de relaciones artísticas entre jóvenes amantes del Hip Hop.

Ahora, recordamos que esta organización cuenta con un personal de planta de 3 personas, que sumados con talleristas y líderes, se aproximan a cerca de 15, un equipo pequeño que logra resolver su comunicación fácilmente.

Frente al lenguaje implementado por los líderes de Ayara en la interacción que se forma dentro de los ejercicios de aprendizaje, se formuló la pregunta en la herramienta de recolección de la siguiente manera: ¿Considera que el lenguaje de los talleristas es claro y fácil de entender durante las actividades que lideran? De cara a esta indagación, la comunicación entre tallerista y alumnos se destaca ya que el 91% de los encuestados cree que el lenguaje manejado en las clases es fácil de entender frente a un 9% que los

califica con un 2. Categoría que resalta el trabajo y el excelente desempeño que tiene la fundación con su clima laboral.

Con respecto al contorno organizacional, en la categoría de imagen corporativa, con la observación se detectó que el Centro Cultural está completamente lleno con el look and feel de la marca establecido en su inauguración impulsando así la imagen de la organización en su manejo de colores y demás herramientas gráficas que permiten mantener la recordación del logo y diseño entre sus públicos internos. Así mismo, la sede central de la fundación mantiene elementos como imágenes impresas de artistas afro lo que da cuenta que la Familia Ayara mantiene los ideales, costumbres y cultura urbana con influencia de los estilos afrocolombianos. Esto no sólo es una iniciativa de los líderes, sino que también se convierte en un eje para agradar a los públicos transformándose en el gacho gráfico que tiene la organización para convocar a más jóvenes. Esta característica hace parte de lo que define Pizzolante. (2003). Sobre el contorno empresarial ya que para él, es la superficie que sirve para delimitar lo externo, de lo interno en la organización; “es decir, esa "línea-borde", exterior o personalidad creada por la empresa y que es llamada Identidad, rasgos tangibles o no de nuestra personalidad y que cuando se ve reflejada en nuestro propio espejo, evaluamos si nos sentimos satisfechos con ella, o debemos intervenirla para hacer que sea aquello que queremos o necesitamos que sea”. Es por esto que técnicas como el graffiti o el lenguaje verbal usado por los jóvenes y la forma de vestir, fortalecen la gestión de la fundación, ya que hacen parte de la identidad de la organización y de los jóvenes caracterizándolos como hip hoppers uniéndolos en torno al sentido de pertenencia que tienen hacia la fundación.

Otra de las conclusiones que salen de la observación es acerca del papel que cumple la sede central de la Familia Ayara, locación que moviliza, centraliza y representa los ideales de la fundación. Allí se llevan a cabo todas las actividades que la fundación realiza, pero sobretodo, es un centro donde se recoge toda la información y dónde se entrega de primera mano a medios de comunicación, universidades, jóvenes y padres de familia interesados en conocer más de la gestión en la casa cultural. Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el ventanal que deja ver a los transeúntes las actividades que realiza la Familia Ayara siempre llama la atención a los transeúntes que pasan día tras día frente a la sede y observan que allí dentro se realizan talleres influenciados por un género musical en particular. Esta situación se torna fundamental entre las opciones y oportunidades que tiene la organización con su gestión de comunicación externa.

Después de realizar el análisis de las entrevistas a una muestra segmentada a líderes y público del entorno demográfico de Ayara. Que en su mayoría tienen de 30 a 40 años de edad nos demuestran que la cultura organizacional está permeada por características específicas de la cultura hip hop, por eso se concluye que la percepción de la imagen está directamente relacionada por aspectos como la ropa y el lenguaje y esto puede afectar la imagen favorable que la organización desea entre sus públicos de interés. Esto lo corroboran opiniones de vecinos del sector como: “No me gusta la presentación de ellos, la forma de vestir y la forma de hablar. Pienso que son jóvenes desocupados”

En cuanto a la gestión estratégica por segmentación de públicos, Don popo, fundador y director de la familia Ayara afirma: “tenemos una base de datos muy buena de

nuestros aliados y antes teníamos un director de comunicaciones que la administró durante 5 años, pero con los recortes económicos no hemos vuelto a hacer uso de ella”

Las características frente a los resultados de cada una de las herramientas, permite identificar cuáles son las particularidades de la comunicación de la fundación en sus 3 caras, dintorno, contorno y entorno. Mediante el análisis se puede vislumbrar las fortalezas que tiene Ayara en comunicación interna, clima laboral, identidad e imagen, pero también, las debilidades en el uso y gestión de la comunicación externa.

Recordemos que Daniel López. (2011). afirma que la comunicación externa de una organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con públicos externos, actividad sin la cual su función productiva no se podría desarrollar. Por esta razón, siendo la sede central el foco base de comunicación se podría decir que es el canal más integral ya que allí se encuentran 2 segmentos: la comunicación comercial que para la familia Ayara se define como aquella gestión que se realiza con clientes, Asistentes a talleres, proveedores, competidores, aliados y medios de comunicación. Mientras que la comunicación pública es la que establece por obligatoriedad con el gobierno, el régimen laboral, las normas ambientales, sociedad en general entre otros actores. Frente a esto hay que resaltar que aunque Ayara es una fundación sin ánimo de lucro, sus acciones pueden ir alineadas con las que se llevan a cabo en una Multinacional con el fin de cumplir sus objetivos, a esto se le llama marketing social y es una práctica que se viene presentando en el mundo desde mediados del siglo xx.

En la investigación, una de las herramientas de recolección más contundentes es la encuesta ya que gracias a ella podemos obtener datos cualitativos y cuantitativos de una

muestra para sustentar de manera adecuada las acciones que se tomen en una investigación social. En este caso, la herramienta se aplicó a jóvenes asistentes a talleres de investigación, un total 54 personas de las cuales el 48% llevaban de 2- 5 meses en la organización, tiempo suficiente para conocer aspectos específicos de la comunicación de Ayara, cómo el logo y la imagen.

Por otro lado, frente al grado de estudios de los encuestados, el 45% se encuentra realizando estudios universitarios, de esto concluimos que el público externo de Ayara, que podríamos definir como “clientes”, tienen características específicas como la categoría de “posibilidad de acceso a la educación superior”, este resultado se puede contrastar mostrando que 26 de 54 encuestados pertenecen al estrato 3 o 4.

Del total de personas que diligenciaron la encuesta el 35% no conoce la historia de la Fundación Familia Ayara, característica que no parece intervenir en el ambiente laboral y en la categoría del sentido de pertenencia de los muchachos para con Ayara, puesto que de los 54 que resolvieron la encuesta, el 100% conoce la imagen logotipo de la Fundación, de ellos el 43% califica su identidad reflejada en el logotipo con un 4. Es por esto que podemos concluir que la reputación de Ayara para su público receptor de los talleres tiene un grado favorable, debido a que todos los encuestados identifican la imagen, logotipo y slogan de la marca de la organización. Esta conclusión es reforzada con los resultados de la pregunta ¿Siente orgullo al ser parte de los talleres que realiza la Fundación Familia Ayara? Ya que más de la mitad califica esta pregunta con 5 y 4 puntos en la escala de 1-5. Y el 76% de los jóvenes piensa que la fundación conserva los ideales y creencias del hip hop, dándole una calificación de 5 puntos.

Es por esto que la información de las encuestas otorga una visión global sobre de qué manera la Familia Ayara está posicionada entre sus públicos internos en términos de Sentido de Pertenencia. Sobre esto podríamos concluir cómo la fundación, al no tener un equipo numeroso, permite afianzar e impulsar su cultura Organizacional, debido a que la comunicación se hace más cercana y personal.

Durante la investigación otro rasgo para destacar y el más importante para tener en cuenta durante el diseño del Plan Estratégico de Comunicación es la manera como se moviliza la Comunicación Externa, en términos de los postulados de Ítalo Pizzolante sería el Contorno y Entorno organizacional.

También, según los datos arrojados por la encuesta, la definición del rol que la sociedad les da a los jóvenes por pertenecer a la Fundación Artística Familia Ayara es positiva, ya que el 65% de los encuestados piensa que la imagen que tienen ellos ante la sociedad es de “artista”. Sin embargo, en los ejercicios de diarios de campo, en diálogo con vecinos, comunidad y demás público externo de la familia Ayara, la percepción que tienen es variada y en algunos casos va en contraposición de lo que dicen las encuestas.

Aunque la imagen desfavorable no afecta el desarrollo de los talleres que la Familia Ayara brinda, podemos concluir que si es una parte esencial para el blindaje y expansión de una compañía, como es el caso de la fundación. Portillo. (2012). Dice que la comunicación es factor determinante en el desarrollo de cualquier institución que apueste por el crecimiento estratégico de su actividad. De allí que el buen funcionamiento de las organizaciones contemporáneas depende inicialmente de la forma en como éstas gestionan sus herramientas de comunicación”.

De esta manera es que se justifica el análisis de los canales de comunicación que actualmente gestiona Ayara. Para esto se realizó la pregunta a los jóvenes encuestados sobre los canales de comunicación de más circulación y gestión interna como lo son las Redes Sociales, la web page y la sede central. En esta oportunidad, el método más popular fue el voz a voz. Este, es uno de los métodos con más rango de efectividad, pero es de corto alcance por lo que su crecimiento se torna paulatino, argumento que no tiene valoración positiva ni negativa a no ser que vaya en contraposición de la consecución de los objetivos de la organización, que en este caso están encaminados en empoderar a los jóvenes para que sean gestores de cambio y constructores de un mundo más justo, equitativo y pacífico a través de actividades artísticas y sociales.

Además del objetivo social, Ayara se expande ya que en palabras de Don popo, “ser una organización sin ánimo de lucro no quiere decir con ánimo de pobreza” es por esto que consolidan productos y servicios apalancados en expresiones artísticas para financiar sus proyectos y para esto, necesitan el fortalecimiento de su comunicación externa.

Según el registro de Cámara y Comercio (2012). Para el 2012 en Bogotá, el conteo de las ESAL se encuentra segmentado por localidades. La cifra más relevante es la de Teusaquillo ya que cuenta con 2.415 entidades aproximadamente, entre ellas la Fundación Familia Ayara.

De esta cifra, recordemos que sólo 32 fundaciones constituidas, tienen bases y herramientas artísticas involucradas con el hip hop y de estas, sólo Ayara es considerada como la cabeza visible, sin embargo, gracias a esta investigación se identificó que su

comunicación externa, sobretodo la gestión que hace en los medios de comunicación se realiza sin estrategia, es desordenada, sin un objetivo claro y en muchas ocasiones lo hacen por azar.

Durante las entrevistas, los líderes de la organización admitieron tener una página de internet a su entera disposición, sin embargo esta no se actualiza hace un año porque no tienen el recurso humano para lograrlo y además no lo consideran como un tema urgente, con relación a otros temas que impactan directamente a su gestión social.

Sin embargo, dentro de la encuesta se realizó la pregunta ¿Conoce la página de internet de la Fundación Familia Ayara? Y de las personas encuestadas solo el 15% aún no conoce la página de la fundación. Además del 85 % de los encuestados que si la conoce, el 62% admite que la página de internet presenta información clara y fácil de entender. Cifra positiva que se convierte en una oportunidad de transformación y mejora, ya que es un medio que está posicionado y posiblemente causaría impacto positivo si se pensará reactivar. Aunque de las 54 personas que participaron en la encuesta, solo 8 les gustaría recibir información por este medio.

En las entrevistas con los directivos frente a la estrategia de comunicación que tiene actualmente la fundación, los líderes afirmaron “pienso que una forma es fortalecer la comunicación externa que antes teníamos súper bien pero como el equipo se ha reducido, porque no tenemos recursos para contratar personal, entonces la comunicación externa ha desmejorado pensaría yo”

También afirman que necesitan alguien que gestione la comunicación externa de redes sociales ya que Diana afirma:”todo lo que es YouTube, Facebook y Twitter es

administrado de manera dividida, no hay un solo administrador, sino que lo gestionamos desde el tiempo de las tres o cuatro personas que trabajamos en Ayara”

El eje estrella y la oportunidad más destacada para la gestión de la comunicación externa, son las Redes Sociales. Fenómeno que no sólo es característico de la fundación, sino que también está presente como tendencia alrededor del mundo. Un estudio de la agencia de Comunicación Burson Marsteller’s que analizó el uso de las redes sociales por parte de las 25 empresas con mayor facturación en los siguientes países: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela, destacó que para el 2012 la presencia de las empresas en las redes sociales aumento un 16% pasando de un 49% a un 65% a comparación con el 2010.

Esto demuestra la oportunidad que existe en la gestión de las redes sociales al interior de las empresas, por ejemplo, la Fundación Familia Ayara usa plataformas como: Twitter, Facebook y YouTube. Y el 80% de los encuestados conoce las redes sociales de la fundación, sin embargo sólo el 13% se enteró de los talleres a través de estas. Tomando en cuenta este resultado, se puede afirmar que la comunicación por las redes sociales no es tan efectiva y más cuando la Project Manager de Ayara, Diana Rojas, afirmó que por esos canales, la única información que se movía, eran las ofertas de talleres.

En la pregunta sobre si la información presentada por las redes sociales y plataformas que usa la Fundación es interesante, se sabe que el 80% de los 54 jóvenes encuestados, conocen las redes de la fundación, mientras que de ese porcentaje, todos admiten que la

información de las redes es interesante. El puntaje más bajo lo dio el 23% calificando la información con 3.

También, de las 54 personas sondeadas, a la pregunta de ¿Qué medio prefiere para recibir información de la Fundación Familia Ayara? Prefirieron en su mayoría el Facebook por encima de medios como, la radio, la televisión o la prensa. El 33% piensa que la mejor opción es esta red social. El segundo puesto es para los ejercicios de mailing que ocupan el 17% de la muestra.

Por otro lado, se resalta la importancia de la gestión de las redes sociales y la web 2.0, temas en los que en la actualidad se descubren cada vez más características positivas para la gestión de la imagen, la cultura y la reputación organizacional. Es tanta la fuerza de estas herramientas que ahora, los mismos públicos de interés solicitan su trabajo ya que es la mejor manera de acercar las marcas y generar valor a las organizaciones al medir y obtener resultados de esta gestión.

Para finalizar, después del diagnóstico y todos los datos que arroja la investigación como conclusiones, la mayor riqueza del trabajo fue el encontrar que la comunicación estratégica organizacional es capaz de intervenir cualquier realidad y puede complementar, apalancar, impulsar y reforzar cualquier objetivo siempre teniendo en cuenta el contexto y la realidad, política, económica, social y cultural de la entidad para de esta manera lograr tener éxito en el desarrollo del plan de comunicación integral creado en conjunto con los actores de la organización.

REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá. Entérese sobre quién regula las entidades sin ánimo de lucro en Bogotá. [término de búsqueda: ESAL Bogotá]. [en línea]. Colombia: Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012. [consulta: 2012 – 09 – 08]. Disponible en:
http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle.php?id=50480&pa tron=01.011502
- ALJURE, Andrés. Máster Dircom. El plan estratégico de comunicación.p. 143. 2004.
- ALJURE. Andres.(2012) Comunicación y cultura.. revista imagen y comunicación. Marzo: 2012. Edición:27. Pag: 9
- B.M. van Riel (1997). Comunicación Corporativa. Editorial Prentice Hall
- Bacanika. Del Bronx a Buenaventura. Revista Bacanika Edición 49. Marzo 11 de 2011. Bogotá D.C

- BRANDOLINI, Alejandra; GONZÁLEZ, Martín; HOPKINS, Natalia (2009) “Comunicación interna” Ed. DIRCOM. Buenos Aires, Argentina

- CASTILLO, Amauri. Sentido De Pertenencia. Una Vida feliz. [término de búsqueda: Cultura Organizacional]. [en línea - pdf]. Degerencia, 2011. [consulta: 2012 - 10 - 04]. P. 4. Disponible en: <http://unavidafeliz.com/2008/05/19/sentido-de-pertenencia/>

- CHAPMAN,Alan. Análisis de Matriz DOFA y Análisis PEST. [término de búsqueda: análisis del entorno empresarial]. [en línea - pdf]. Degerencia, 2001. [consulta: 2012 - 11 - 11]. p. 5. Disponible en:<http://eduardoleyton.cl/apuntes/An%20El%20Análisis%20DOFA%20y%20an%20El%20Análisis%20PEST.pdf>

- Comunicación para la gestión del riesgo y desarrollo de una cultura en prevención plan estratégico de comunicación aplicado a industrias con vulnerabilidad en el riesgo químico. Zamora Daniels, Stefanny.2010. Universidad Santo Tomás.

- COSTA. Joan, El DirCom hoy. Costa Punto Com Editor, Barcelona 2009
RELLES, I: Comunicación Organizacional, [Selección](#) de lecturas, Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 2004.

- DEMUNCK, Victor C y SOBO, Elisa J. Using methods in the field: a practical introduction and casebook. Walnut Creek, California.

- GARBET. Thomas. (1991). Imagen corporativa: cómo crearla y proyectarla.

- GALLARDO DE PARADA, Yolanda. Serie aprende a investigar, modulo 3, Recolección de la información. Universidad de San Buenaventura, Cali. 1999, p.68

- Kerlinger F. “Investigación sobre el Comportamiento”. México. 1975, cap. 24

- KOONTZ, Harold. Estrategia, Planificación y Control, México: Administración 4ª edición. Editorial Mc Graw Hill Editores. 1999.

- LOPEZ .Daniel. (2011). Plan estratégico como herramienta gerencial. Universidad de La Sabana - Ecoe Ediciones.

- Mc Bride, James. Planeta Hip Hop, Una música que no se puede ignorar. NationalGeographic en español – Vol. 20 – No.4. Abril 2007

- Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Acimed 2007;16(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm

- PIZZOLANTE, Ítalo.(2003). La Geometría de la Comunicación organizacional. Disponible en:<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>

- Plan Estratégico de Comunicación Organizacional al interior de Comunicación y Eventos. Cuervo Oviedo, William Armando. 2011. Universidad Santo Tomás

- PLATA, Juan. Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Una revisión del qué y el cómo para acumular conocimiento sobre lo social. En: Universitas Humanística No. 64 (jul. – Dic. 2007); p. 217 – 219

- QUINN, James Braind. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos, Casos. Capítulo 1: El concepto de Estrategia” Estrategias para el cambio”, p. 7.Edicion Breve. 1991

- ROMAGNOLI, Sergio (2007) HERRAMIENTAS DE GESTION: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL” En: Columna económica Revista Floricultura y Diversificación. Publicación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA No. 52- 2007. Rescatado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

- Salvador i Peris, Pau. Comunicación e imagen en las ONG’s. [término de búsqueda: Comunicación Fundación]. [en línea - pdf]. España: Universitat Jaume I, 2004. [consulta: 2012 - 08 - 27]. Disponible en: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>

- SMITH, Theodore A .Colaboración en la Dirección estratégica ¿Cómo la gerencia moderna logra el éxito organizacional?pág...: 14. 1977:5 consultado en: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv32/rev32art01.pdf>
KOONTZ, Harold. Estrategia, Planificación y Control, México: Administración 4ª edición. Editorial Mc Graw Hill Editores. 1999.

- SMITH, Theodore A .Colaboración en la Dirección estratégica ¿Cómo la gerencia moderna logra el éxito organizacional?pág...: 14. 1977:5 consultado en: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv32/rev32art01.pdf>

- TRELLES, I: Comunicación Organizacional, [Selección](#) de lecturas, Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 2004.

- VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. (2004) DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. En capítulo 2: “El proceso diagnóstico” p. 22. Ecoe Ediciones 2004, 2ª edición. Bogotá, Colombia.

- Word Press. Concepto y definición DIAGNÓSTICO. Disponible en <http://definicion.de/diagnostico/>

- XUNTA DE GALICIA. Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos para la PYME. P. 62