



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

ESCUELA DE GRADUADOS

Trabajo Final para optar por el Título de

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Título

**PROPUESTA DE MANUAL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA
DEL INSTITUTO DOMINICANO DE DESARROLLO INTEGRAL (IDDI).**

Sustentante:

Lic. Rayvelis Roa Rodríguez

Matrícula 2013-0246

Asesor(a):

Alicia Álvarez

Santo Domingo, D.N.

Diciembre 12, 2014

RESUMEN

En este trabajo se presenta una propuesta de Manual de la Comunicación Corporativa que le permita al Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) suplir las diferentes necesidades de comunicación identificadas en un diagnóstico de la comunicación realizado previamente y en consonancia con las diferentes recomendaciones y postulados que proponen los diferentes teóricos. Con este manual se describen los procedimientos del proceso comunicativo para el manejo de los públicos, las estrategias claves para ser efectivos, lineamientos generales para el planeamiento y las estructuras que se deben crear para ello. El manual incluye informaciones sobre el plan estratégico, la Dirección de Comunicación (DIRCOM), mapa de públicos, plan anual de comunicación y manejo de situaciones de crisis. De esta forma se propone a la organización una herramienta que responda a sus necesidades actuales y que le fortalezca a nivel técnico e institucional y permite mejorar el posicionamiento y relacionamiento del IDDI con sus públicos claves.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	ii
Introducción.....	1

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

1.1 Marco teórico.....	8
1.1.1 Comunicación organizacional.....	8
1.1.2 Enfoques para abordar la comunicación corporativa.....	10
1.1.3 Estrategias de comunicación y manejo de la imagen y la identidad.....	12
1.1.4 La comunicación interna las organizaciones.....	13
1.1.5 La comunicación externa las organizaciones.....	14
1.1.6 Cultura Organizacional.....	14
1.1.7 Clima Organizacional.....	15
1.1.8 Identidad corporativa.....	16
1.1.9 Diferencia entre imagen e identidad corporativa.....	17
1.2.0 Manual de Gestión de la Comunicación Corporativa.....	17
1.2.1 El plan de comunicación.....	19
1.2.2 Los públicos de la organización o stakeholders.....	21
1.2.3 El DIRCOM.....	22
1.2.4 Manejo de crisis.....	25
1.2.6. Manual de comunicación para la gestión de crisis.....	27
1.2.6. Conceptos claves.....	28

CAPÍTULO 2: MANUAL DE LA COMUNICACIÓN COPORATIVA DEL INSTITUTO DOMINICANO DE DESARROLLO INTEGRAL (IDDI)

2.1 Plan estratégico de la imagen corporativa.....	31
----------------------------------------------------	----

2.1.2 Vision estratégica.....	31
2.1.3 Perfil de imagen actual.....	32
2.1.4 Proyecto empresarial y de posicionamiento estratégico.....	32
2.1.5. Estrategia de comunicación.....	35
2.2 La dirección de comunicación (DIRCOM).....	37
2.2.1 DIRCOM: profesiograma, ubicación y funciones.....	37
2.2.2. Diseño orgánico y funcional de la DIRCOM.....	39
2.2.3 Instrumentos al servicio de la DIRCOM.....	43
2.3 Normas generales para regular la comunicación: el estilo corporativo.....	44
2.3.1 Carta de identidad.....	44
2.3.2 Posicionamiento.....	46
2.3.3 Identidad visual.....	48
2.3.4. Relaciones con la prensa.....	58
2.3.5 Comunicación interna.....	61
2.3.6 Comunicación de crisis.....	62
2.3.7 Intervención de portavoces.....	63
2.4 Mapa de públicos.....	64
2.4.1 Variables de configuración.....	64
2.4.2 Repertorio de públicos.....	65
2.5 Plan anual de comunicación.....	65
2.5.1. Normas para la elaboración de los planes.....	65
2.5.2 Programación de la comunicación.....	66
CONCLUSION.....	68
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	75

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 Técnicas de investigación.....	10
Tabla No. 2 Intervención en medios.....	63
Tabla No. 3 Acciones a desarrollar en casos de crisis.....	65
Tabla No. 4 Matriz propuesta para hacer una Plan de Comunicación Organizacional.....	7

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Propuesta para elaboración del Plan de Comunicación Organizacional.....	20
Figura 2. Funcionamiento del DIRCOM.....	23
Figura 3. Organigrama del IDDI.....	38
Figura 4. Organigrama propuesta de DIRCOM.....	39

INTRODUCCIÓN

Las ONG's son entidades sin fines de lucro que por su propia naturaleza guardan una relación con la sociedad desde una imagen de positivismo y de reconocimiento por las acciones y aportes que hacen a la comunidad. Sin embargo, no dejan de ser organizaciones que responden a objetivos y que requieren obtener resultados, esto les hace funcionar creando estructuras y procesos, de los cuales no escapa uno muy clave, la comunicación corporativa.

El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) es una de las tantas ONG's que funcionan en el país, además, es una de las más antiguas y de gran renombre dentro del tercer sector. Por los diferentes proyectos que desarrolla, está dividida internamente por departamentos. Esto indica que su recurso humano, sumándole el voluntariado, es de número considerable, por lo que su comunicación debe ser un proceso bien definido.

El Instituto no tiene un departamento de comunicaciones, por su naturaleza y su forma de accionar durante años no ha tenido interés de visibilización de IDDI como marca a nivel de medios de comunicación, solo cuando tienen actividades puntuales, ya que su principal target son los beneficiarios a los que intervienen a través de sus diferentes proyectos, por tal razón sub contratan personal externo para manejar las relaciones con la prensa, lo cual hasta este momento les ha funcionado.

Tienen claro, que desean posicionar a IDDI como marca en sus beneficiarios y en las zonas donde intervienen a través de las diferentes iniciativas que desarrollan.

Actualmente no poseen una estrategia de comunicación por lo que no existen ni medios, ni procesos estandarizados conocidos y utilizados por los empleados que permitan medir la efectividad de la comunicación, ni evaluarla, que es elemental para fortalecer la cultura organizacional. Sin embargo, reconocen que requieren de lineamientos que les permitan comunicarse de manera efectiva con sus públicos a nivel interno y externo.

Objetivos de la investigación

General:

Elaborar un manual de comunicación corporativa del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) que responda a sus necesidades de comunicación interna y externa.

Específicos:

- ✓ Describir las nuevas formas y procedimientos de comunicación de la entidad con sus públicos internos y externos.
- ✓ Definir las formas de manejo de la identidad corporativa del IDDI.
- ✓ Establecer las estrategias a seguir para tener una comunicación efectiva con los diferentes públicos.
- ✓ Diseñar el plan estratégico de la organización.
- ✓ Definir las estructuras y capítulos del manual: Normas generales y DIRCOM.

Planteamiento del marco teórico:

En este capítulo se analizan las propuestas y teorías de expertos sobre la comunicación organizacional, tocando cada uno de los tópicos que abarca como la cultura y clima organizacional, planificación estratégica, manejo de crisis, el DIRCOM y los principales conceptos que se desprenden del abordaje de cada uno.

- **Teórica:** La comunicación corporativa se produce con la construcción de una cultura organizacional que a través de diferentes procedimientos y hábitos da como resultados climas e interrelaciones con los públicos internos y el intercambio efectivo con los públicos externos.

Las nuevas formas de gerencia y el auge de la estandarización de procesos han creado la necesidad de crear registros que describan los procedimientos y pasos que se deben realizar en determinada tarea y para alcanzar los objetivos.

En el caso de la comunicación corporativa y en lo que aplica a esta investigación un manual sería el equivalente a esa estandarización de procesos y significaría el registro de las pautas claves para accionar dentro de la organización.

- **Metodológica:** Este estudio servirá de modelo para futuros proyectos de investigación aportando de igual forma a tener una referencia para realizar trabajos más profundos o que se continúe lo realizado.

También servirá como propuesta para la organización, tomando los resultados obtenidos y/o replicar este modelo de investigación en el futuro.

Para este estudio se realizarán levantamientos de información cualitativa, basándonos en los paradigmas de la comunicación corporativa y tomando las acciones de comunicación que existen en la organización para tenerlos como antecedentes que permitan elaborar un documento que describa de forma estandarizada como deben desarrollarse los procesos.

- **Práctica:** Con esta investigación se creará un instrumento clave para el desarrollo de los procesos de comunicación interna y el manejo de las relaciones de la organización con sus públicos.

Esto contribuirá al fortalecimiento institucional e introducirá una nueva forma de gestión de su comunicación que podría impactar significativamente en el clima organizacional, la cultura y la identidad corporativa.

Formulación de la idea a defender (hipótesis)

Idea a defender: El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) necesita un “Manual de la Comunicación Corporativa” para mejorar su comunicación corporativa.

Desarrollo de las estrategias y metodológicas utilizadas.

Tipo de investigación

-Aplicada: A través de la creación del manual de la comunicación del IDDI se espera ofrecer una serie de alternativas para que se apliquen buscando la mejora de sus procesos de interacción con públicos internos.

-Documental: Para el diseño del manual de comunicación se hará una revisión de documentos como manuales institucionales, estatutos, resultados del diagnóstico de comunicación y los necesarios para dejar elaborado el documento.

Método de investigación

Síntesis: Como antecedente a este estudio existe un diagnóstico de la comunicación corporativa de la organización lo que corresponde a un análisis que ha descompuesto y explicado la situación actual, por tal razón esta investigación corresponde a recomponer lo arrojado por el análisis presentando alternativas de mejora a través de la propuesta del manual de la comunicación corporativa.

Análisis: En este estudio se analizará los medios y procedimientos que se desarrollan para la comunicación de la organización, buscando identificar oportunidades de mejoras y nuevas formas para hacerlo de manera más efectiva.

Descripción: Se describirán los procesos, normas y procedimientos que deberán ejecutar para tener una comunicación efectiva, a partir de la estructura que se propone para la elaboración de este manual.

Técnicas de investigación

Técnica	Objetivo	Forma de aplicación	Instrumentos
Revisión documental y bibliográfica	Identificar las informaciones institucionales importantes para colocarlas en el manual.	Se hará una selección de los diferentes documentos y en una matriz se tomarán los datos más importantes de acuerdo al esquema de diseño de manual.	Hoja de síntesis o resumen con los datos más importantes que se deben colocar en el manual.
Revisión documental – Resultados del diagnóstico	Tomar del diagnóstico aquellos datos e informaciones de relevancia que sirvan para la elaboración del manual.	Se tomarán según corresponda a cada uno de los capítulos los datos que deben incorporarse o tomarse en cuenta para crear el manual.	Cuadro matriz de los diferentes capítulos del manual para ingresarle los datos obtenidos en el diagnóstico, según sean relevantes.

Tabla No. 1 Técnicas de investigación. Elaboración propia.

Presentación de la estructura del trabajo.

Capítulo I

Se presentan los diferentes postulados y teorías que sustentan la investigación y que a través de las voces de los diferentes autores y expertos facilitaran el análisis y comprensión de lo investigado.

Capítulo II

Se desarrolla la propuesta de creación de un manual de la comunicación Corporativa para el Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) que incluya el plan estratégico de la imagen corporativa, la Dirección de Comunicación, las normas generales para regular la comunicación, el mapa de públicos y el plan anual de comunicación.

Conclusión:

Se resumen los principales hallazgos obtenidos luego de hacer análisis y como síntesis de la información presentada en el marco teórico, la revisión documental y la creación de la propuesta del Manual.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

1.1 Marco teórico

Para realizar este proyecto de investigación a continuación se presentan los diferentes postulados y teorías que proponen los expertos a partir de sus reflexiones y experiencias sobre la comunicación organizacional a nivel interno y externo, las cuales servirán de referencia para profundizar en torno a la idea a defender y poder comprobar si es aplicable o no.

1.1.1 Comunicación organizacional

La comunicación es el proceso esencial para el desarrollo del individuo ya que facilita la socialización e interacción, esto le permite adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, hábitos y costumbres, según el espacio donde se muevan y las formas de transmitir información, los canales serán variados. Así sucede dentro de las organizaciones, las cuales como espacios formales, creados bajo estructuras y con un fin u objetivo establecen como realizar sus actividades y tareas para ver cumplidas sus metas.

“La comunicación (como el acto de poner en común) es esencial para el desarrollo de cualquier interacción humana. Si esto se lleva al campo laboral, entonces, este “poner en común” debe dar como resultante que los mensajes emitidos sean leídos o escuchados con un mínimo de distorsión, produciendo un resultado eficiente”, (Rodríguez, 2008, Pág. 20).

Y para definir de manera operativa y entender a partir de evidencias esa interacción, Bartolí (1992) dice que para se desarrolle el proceso de comunicación deben interactuar cuatro elementos: cultura, estrategia, comportamiento y estructura.

Las estrategias son las acciones que deben definirse o definir las estructuras, y las estructuras están compuestas por el equipo humano que a partir de las estrategias se van a comportar, actuar, interactuar e intercambiar de cierta forma, estableciendo su propia cultura.

Todo este accionar surge en base a actores claves que intercambios sus roles de emisores, perceptores y prosumidores, los cuales se encuentran divididos en un mapa que identifica quienes pertenecen a lo interno o externo de la organización y de ahí se delimita su forma de comunicación.

La comunicación organizacional se clasifica en descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente “es la que tiene por propósito difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos de la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos. Por otro lado la descendente ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores”, (Ongallo, 2007, Pág. 33).

García (1998) explica que existe otra forma comunicación que se basa en el intercambio entre departamentos y tiene como principal fin generar un clima de armonía tanto en el quehacer y funciones que se han designado a cada miembro de la organización, como en las relaciones interpersonales, esta se denomina comunicación horizontal y permite asegurar que no haya duplicidad de funciones, ni desequilibrio en la designación.

Vistos estos conceptos y conscientes de que las nuevas formas de gerencia se enfoquen en generar relaciones armoniosas de colaboración, utilizando herramientas y elementos para motivar, empoderar y comunicar efectivamente, de manera que la comunicación horizontal debe ser clave para generar un ambiente donde el recurso

humano se sienta tan identificado y claro de sus funciones, que las realice con entusiasmo y de manera eficaz y eficiente.

1.1.2 Enfoques para abordar la comunicación corporativa

La comunicación de las organizaciones se puede analizar desde el abordaje que han hecho algunos teóricos donde buscan describir de qué manera funciona internamente y cómo interactúan con sus diferentes públicos según su estructura.

Iniciemos con el enfoque mecánico este “sintetiza la confluencia de la teoría matemático informacional, la teoría clásica de las organizaciones y la psicología conductista. Se centra en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor. La comunicación es asimilada como un proceso lineal y transitivo, el interés puesto en la retroalimentación es a los fines de abundar en datos estadísticos y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con predominio de flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. No establece relaciones con el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas en el marco de las cuales se desarrolla la comunicación, de ahí el marcado carácter mecanicista pues no explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que la componen”, (Abatedaga, 2008, Pag. 61).

Este enfoque es muy conservador y limitante, ya que no permite valorar otros aspectos claves e importantes de las interacciones que se producen dentro de la organización. El hecho de que no tome en cuenta el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas, le hace honor al nombre de mecánico.

Ver la organización desde este punto de vista también deja de lado la importancia de una cultura organizacional, las nuevas y modernas formas de gerencia donde las relaciones laborales se cultivan a través de la colaboración, integración e intercambio

constantes, donde los lazos se hacen fuertes en la medida en que la parte humana se complete con lo que espera la organización a través del desempeño de un individuo.

Por otro lado tenemos el enfoque psicológico “en esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la existencia de una correlación entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que centren la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Ello imprime un papel activo al receptor el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Esto es asumido como filtros conceptuales, en tanto se conciben como el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos. También están presentes elementos de la persuasión, pero siempre sujetos a la particular manera en que el sujeto, desde su estructura psíquica, puede interpretarlos en un momento particular” (Abatedaga, 2008, Pag. 61).

Este enfoque, a diferencia del mecánico, más que centrarse en el propio proceso de la comunicación a través de la emisión y recepción de mensajes, ve como eje principal al individuo su conocimiento y comportamiento. Es decir que habrá interactividad según el nivel de conocimiento, la personalidad y el comportamiento de los actores que participen en el intercambio de mensajes.

De esta forma la organización deberá tomar en cuenta estos elementos al momento de definir de qué manera se va a interactuar, cuales características, canales y condiciones tendrán los individuos y la parte humana es el centro de todo.

Como lo explica la autora cualquier mensaje emitido tendrá una interpretación o valoración según el nivel cognitivo del individuo que recibe el mensaje y según lo asuma esto se traducirá en el comportamiento o acción que se espera a menos que se esté en contradicción con este. Para tal caso ambas reacciones serán válidas, pero no aceptadas de igual manera.

El otro enfoque es el sistémico. (Katz & Kahn, 1977, citados en Campos,1985) hablan sobre las organizaciones como sistemas abiertos, es decir que los fenómenos y cambios que suceden en el ambiente influyen en su accionar interno, así como la organización reacciona y responde con acciones ante esas influencias. Es una sinergia, ambiente organización y viceversa, donde confluyen y se transforman mutuamente según el objetivo de cada cual.

En el primer enfoque se otorga la importancia al proceso como tal y se basa en el ejercicio de autoridad, es decir una comunicación lineal. El segundo se basa más en percepción e interpretación. En este último nos acercamos más a lo que sucede actualmente, donde interactúan los elementos internos con el entorno y viceversa.

Se habla de transformaciones o procesos de adaptación donde los individuos que forman parte de la organización desarrollan sus procesos de interacción y reciben influencia del entorno o del ambiente y de igual forma buscan adaptarse e introducirse en los cambios que se proponen desde lo externo, así como también crean sinergias con lo construido a nivel interno y lo que se ha generado en lo externo.

Estos enfoques hablan de procesos e intercambios distintos, hay quienes toman los postulados de uno solo, otros toman dos de tres, y algunos un híbrido, Esto dependerá de la organización, de quienes las dirijan y hacia a donde deseen llevarla.

1.1.3 Estrategias de comunicación y manejo de la imagen y la identidad

Para muchos es sencillo confundir dos aspectos muy claves de la comunicación, la imagen y la identidad. Sin embargo, su diferencia radica en que uno es el resultado o producto del otro.

En este caso se destaca claramente cuál es la diferencia: la identidad corporativa corresponde al “conjunto de atributos, valores y características que la empresa asume como propios y con los que la compañía se auto identifica y auto diferencia de las demás”,

mientras que la imagen corporativa es una “estructura o esquema mental sobre una compañía que tienen sus públicos, integradas por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar esa compañía de las demás”. (Lozada, 2004, Pags. 62 y 65.)

Partiendo de esta definición para poder lograr una buena imagen corporativa, se debe tener una sólida identidad y esto implica desarrollar estrategias para que tanto los públicos internos como externos la conozcan, la asuman, la entiendan y la transmitan, esa es la garantía de que ambas son positivas y correctas.

1.1.4 La comunicación interna las organizaciones

Las organizaciones tienen dos caras, una interna, que compone todo aquello que la hace funcionar y que no necesariamente es percibida por todos sus públicos; y la externa que constituye mensajes traducidos en acciones o elementos tangibles como productos y servicios, e intangibles como experiencias y valores. En este mismo sentido existe una comunicación organización interna y externa.

En cuanto a la comunicación interna y siguiendo con una línea que oriente tanto lo teórico como la forma práctica u operativa bajo la cual se desarrolla la comunicación, en este cita se trata de acontecimientos de tarea o relaciones humanas:

“Acontecimientos de tarea (los que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas). Son características del sistema formal. El contenido de esos eventos son los hechos, procesos y Know How de actividades ritualizadas. Los acontecimientos de relación humana (informativos y comunicacionales). Se refiere a las acciones no rutinarias. Su contenido está basado en las ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores: en suma, la cultura”, (García, 1998, Pág. 9).

Desde este enfoque se visualiza como se generan estas interacciones determinadas por las tareas que realiza cierto grupo interno, lo cual estará condicionado por su experiencia individual humana y en la medida en que surjan las necesidades y espacios de intercambio se irán construyendo formas de convivencia y modos de comportamientos.

1.1.5 La comunicación externa las organizaciones

En el caso de la comunicación externa algunos autores la definen como “la transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos a la organización (consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés) como un anuncio publicitario o la promoción en un establecimiento”. (Talaya, 2008, Pag. 643)

Sin embargo, es mucho más que simple promoción, anuncio o manejo de medios, es incluso más integradora y no deja de lado la comunicación interna. Desde un enfoque integral, la comunicación externa debe ser “global (es decir, que tenga en cuenta todos los posibles aspectos), integrada(es decir, que los mensajes sean coherentes unos con otros y que sigan una política comunicativa previamente definida), constante (si queremos que nuestra comunicación sea eficaz debemos mantener permanentemente informados a nuestros públicos), planificada (conocer de antemano las acciones que tenemos previsto llevar a cabo) y honesta (es solo cuestión de tiempo que los mensajes no veraces acaben por descubrirse)”, (Lopez, 2007, Pág. 214).

1.1.6 Cultura Organizacional

Descritos los dos procesos de interacción clave para los públicos de una organización hay que revisar cuales otros elementos surgen de la socialización e intercambio de quienes participan en ellos.

El simple hecho de tener en un mismo espacio a varios individuos, desarrollando diferentes tareas, conviviendo durante jornadas, bajo relaciones de colaboración o subordinación, creará de alguna forma rutinas o mejor dicho, ritos, normas de comportamiento, costumbres, visiones, creencias, juicios y otros. Todo esto responde a un mismo elemento, la cultura organizacional.

Un estudio reveló que la cultura organizacional “es en la cual los actores organizaciones llevan sus culturas de origen a la organización y ahí tienen lugar una serie de interrelaciones que hacen única esa cultura organizacional en este contexto, el cual a su vez está influido por la cultura societal y la cultura corporativa de la organización”, (Gámez & Martínez, 2007, Pág. 63).

En la revista *Hitos de Ciencia Económico* (J.G., 2002) se describen los elementos que confirman la cultura organizacional, para ellos los divide en visibles e invisibles:

Elementos visibles: Son todos los elementos que pueden ser percibidos de manera visual o por representaciones, se traducen en conductas, comportamientos, la simbología, creencias, la ritualidad, valores, normas, etc. Son el resultado de la lógica de que y por que se realizan las tareas en la organización.

Elementos invisibles, son aquellos que no son percibidos por la vista, pero si por la razón y la reflexión. Influyen en el comportamiento. Se relaciona con el conjunto de emociones y reacciones que resultan por el juego mental de la personalidad y objetivo de cada persona que forma parte de la organización y las interacciones que se vayan produciendo en ese ambiente.

1.1.7 Clima Organizacional

Toda esta mezcla de culturas, intercambios y personas activas con personalidades y características distintas comunicándose desde diferentes experiencias y cada una con sus propios códigos, definirá en cada espacio o momentos, el ambiente bajo el cual podrá

darse la comunicación y esto, a su vez dependerá del interés, tarea, objetivo, responsabilidad, puesto o cargo, entre otros. A esto se refiere el clima organizacional.

En una definición más científica diríamos que el clima organizacional “corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros”, (Castellanos, 2012, Pág. 7).

1.1.8 Identidad corporativa

Para hacer referencia a la identidad corporativa analizaremos el siguiente concepto:

“La identidad corporativa es la personalidad de la empresa y abarca en consecuencia todas las formas de expresión de la organización, ya sean verbales, simbólicas o de comportamiento. Esta se visualiza a través de tres canales: mensajes verbales, simbolismos y comportamiento”, (Maqueda, 2003, Pág. 326).

Los elementos citados por el autor van en consonancia con la cultura organizacional, la cual se va creando a partir del manejo de la comunicación organizacional con sus públicos internos. Desde la motivación y la identificación con la visión de la organización, la participación activa y compromiso con las funciones y tareas que se realiza, todo parte de cómo se proyecta la identidad corporativa.

Es decir, el primer paso para establecer una relación sólida entre los públicos internos y la organización es estableciendo su identidad corporativa y comunicándola de manera correcta. Se trata de generar la acción colectiva dentro de la organización influenciada con su filosofía e identidad para alcanzar las metas que se propongan.

1.1.9 Diferencia entre imagen e identidad corporativa

Es frecuente que se confunda la identidad con la imagen corporativa es por esto que se debe comprender que son diferentes por un lado, “la identidad corporativa es la personalidad pública de la empresa, mientras, la imagen corporativa es lo que los públicos con los que se relaciona la empresa creen que es”, (Sainz, 2012, Pág. 146)

Otro autor establece la diferencia de la siguiente forma: “la identidad se refiere a la empresa como entramado de áreas y empleados diferentes en un gran objetivo final que es la producción. La forma en que lo hagan será su identidad. Mientras que la imagen son los valores, sus servicios, su calidad y forma de actuar frente al público que juzgara la tarea..., el objetivo de la imagen corporativa es crear precepción duradera y positiva de la empresa y sus productos en el colectivo social”, (Caldevilla, 2010, Pág. 176)

En base lo propuesto por estos dos autores, cabe concluir que la identidad es la construcción que hace la empresa de su ser y su filosofía como institución, sin embargo la imagen es como los diferentes públicos que se relacionan con la organización asumen, perciben, aceptan, rechazan, entienden esa razón de ser y accionar que comunica la organización.

1.2.0 Manual de Gestión de la Comunicación Corporativa

Pizzolante (2006) explica que un manual es una importante herramienta que define las principales estrategias y criterios para la gestión y manejo eficiente de la comunicación corporativa. Es por esto que plantea que este debe estar compuesto por:

- **Plan estratégico de la imagen corporativa**

Se trata de diseñar las estrategias claves para manejar de manera efectiva la imagen de la organización, promoviendo sus atributos y acciones para que se conecte de manera

positiva con los públicos posicionando la marca institucional y fidelizando su relación con cada uno.

- **Organización de la Dirección de Comunicaciones**

La Dirección de Comunicaciones o DIRCOM es la estructura dentro de la organización que se encarga de diseñar, planificar, ejecutar y evaluar las estrategias y actividades que necesita la organización para mantener activa y de manera efectiva la comunicación interna y externa y el relacionamiento con sus diferentes públicos.

- **Normas generales de comunicación**

Son los criterios y normativas que serán clave para que se desarrolle la comunicación de la organización con sus públicos.

Tener normas permite regularizar y controlar las acciones de comunicación, así como asegurar que los objetivos que se definan puede cumplirse, lo que su vez se va a traducir en el éxito de los planes y metas de la organización.

- **Mapa de públicos**

Los públicos serán las organizaciones, grupos, colectivos y personas con las que de manera directa o indirecta interactúe la organización para funcionar. Estos públicos serán internos e externos y se clasificarán según el nivel de intercambio colaboración o el elemento que una la relación con la institución.

- **Plan anual de la comunicación**

Es la herramienta de planificación que permite plantear de manera esquematizada los objetivos, estrategias, tácticas y actividades con su presupuesto, responsables e indicadores que aplicaran la organización para comunicarse con sus públicos.

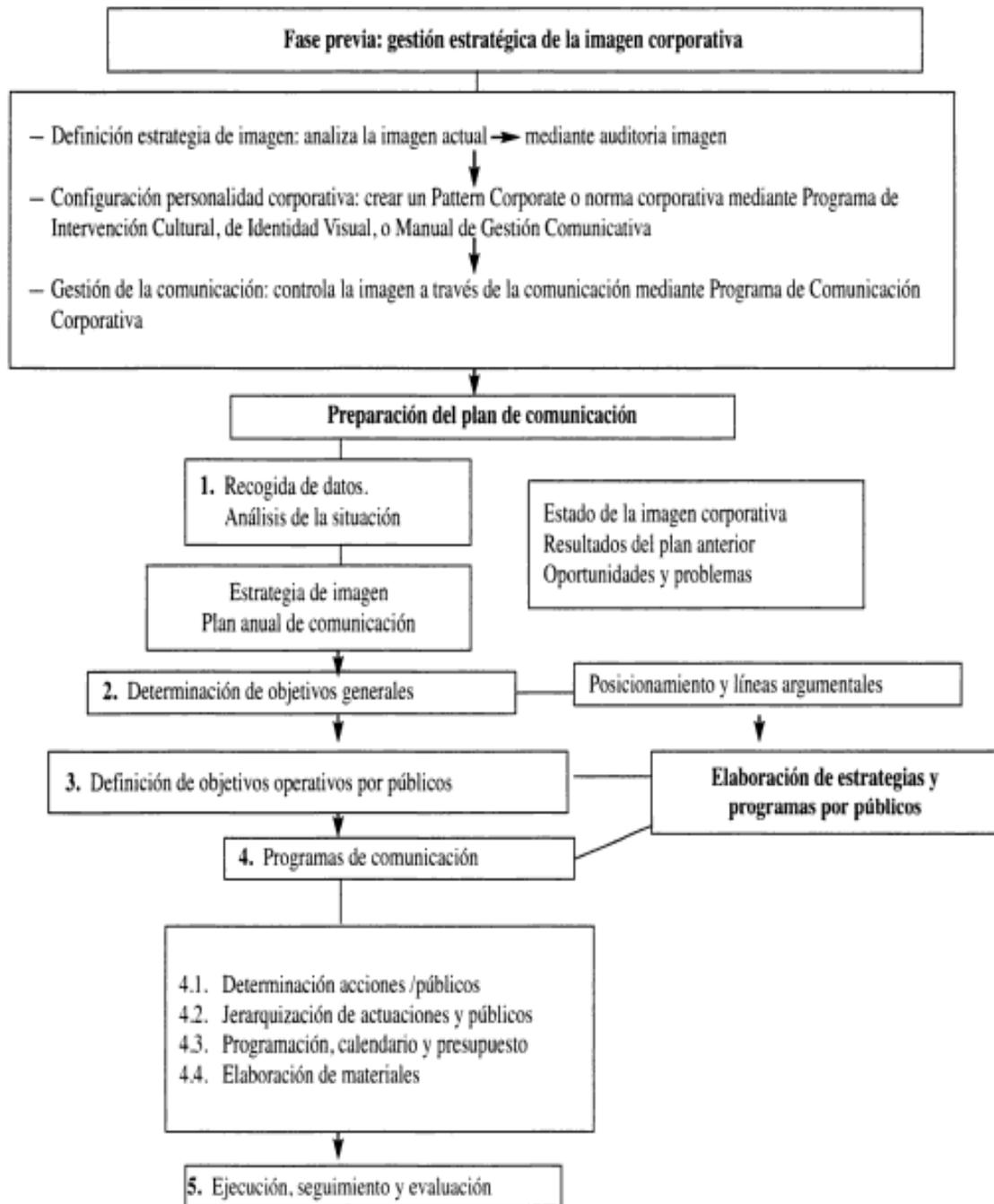
1.2.1 Plan de comunicación

Es el documento escrito donde se resumen las estrategias y acciones que desarrollara la empresa durante un período determinado para lograr los objetivos y metas que se ha trazado según su propia naturales, ya sea social, comercial u otro.

Para desarrollar este plan se requiere conocer y entender todas las acciones que desarrolla la institución, tener bien definidos los puestos y funciones de cada uno de los integrantes, los públicos con los que interactúan, los objetivos que han personado los altos ejecutivos para el período que se pretenda planificar, entre otros periodos.

El DIRCOM es la unidad interna responsable de diseñar este plan, el cual debe ser lo más integrador posible e incluir los costos de las diferentes ejecuciones que se desee desarrollar.

Enrique, Madroñero, Morales, & Soler (2008), presentan el siguiente esquema como guía clave para crear un plan de comunicación organizacional:



Justo Villafañe (UCM) y adaptación propia

Figura 1. (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008, Pag. 88)

Como se observa en el esquema el autor propone que antes de proceder al diseño del plan estratégico se debe agotar una fase previa de gestión estratégica de la imagen corporativa. Muchas veces este aspecto no se toma en cuenta, sin embargo es lo básico, ninguna acción podrá trascender antes los públicos si antes no se revisa, fortalece y establece de manera clara como se está o se manejarán las estrategias adecuadas para tener una buena imagen corporativa.

Ya para la definición del plan es importante hacer un análisis de situación que permita identificar las fortalezas y retos que tienen la organización, así como saber las necesidades que demanda, para diseñar los objetivos y estrategias a desarrollar.

Como elementos importantes se destacan los públicos y la definición de una estrategia de imagen. Luego de establecidas los objetivos y acciones se debe establecer el tiempo o cronograma en el que se ejecutará el plan, así como el presupuesto y recursos humanos necesarios.

Esto no es una ley, es decir no es obligatorio seguirlo, sin embargo sirve de pauta general para quienes tengan la responsabilidad de dirigir o participar en la creación de un plan estratégico de comunicación una organización sin importar cuál sea la misión o acciones comerciales o sociales que desarrolle. Cada plan debe responder a la realidad y necesidades de la institución.

1.2.2 Los públicos de la organización o stakeholders

En comunicación y relaciones públicas se cambió el término “públicos” por uno que integrara más las características de todas aquellas personas que interactúan con la organización, por eso se denominan “Stakeholders”.

Los públicos son grupos o individuos que pueden tener efectos sobre una organización o que puede verse afectado por esta. Además, también se dice que es cualquier persona o grupo de interés, derecho reivindicación o propiedad de una organización”, (González, 2010, Pág. 57).

De esta definición de stakeholders entonces podríamos listar solo algunos de los que caben dentro de estas características.

- Dueños
- Accionistas
- Directivos
- Gerentes /encargados
- Empleados -Familiares de empleados
- Clientes
- Suplidores
- Autoridades / gobierno

Cada organización según su filosofía institucional, objetivos que persigue, el sector económico o social en el que se desenvuelve responderá y va a interactuar con diferentes públicos.

1.2.3 EI DIRCOM

El DIRCOM es “la estructura interna de una empresa que se encarga de gestionar los procesos de comunicación, proyección y mantenimiento de la imagen y/o reputación corporativa”, (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008, Pag. 10).

Según esta definición, el DIRCOM no recae sobre una persona, sino toda una estructura que corresponde a la parte operativa que hace funcionar la empresa y delega en esta las tareas específicas de control y auditoría de sus procesos de comunicación a nivel interno y externo.

Enrique, Madroñero, Morales, & Soler (2008), presentan el siguiente cuadro que esencia resume como debe funcionar un DIRCOM:

Actividades	Métodos de evaluación	Consultorías y freelance	Herramientas de gestión de la comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con los medios - Comunicación de imagen corporativa - Comunicación interna - Comunicación del producto/marca - Relaciones institucionales - Comunicación de la presidencia - Comunicación de la reputación corporativa - Patrocinio y mecenazgo - Comunicación: de crisis, de presidencia, financiera. - RRPP y organización de actos. Protocolo - Coordinación de ferias - Apoyo y guía en las acciones de publicidad comercial - E-comunicación - Producciones audiovisuales - Relaciones con los inversores y accionistas - Apoyo a otras áreas de la empresa - <i>Lobbies</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoría de imagen y de reputación corporativa - Gestión y evaluación de la marca - <i>Tracking</i> de atributos de marca - Impacto mediático - Perfil del cliente/consumidor - Post test de campañas publicitarias - <i>Media Planning Channel</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de comunicación y RRPP - Consultoras de comunicación - Agencias de publicidad - Central de medios - Gabinetes de prensa - Agencias de protocolo - Agencias de diseño gráfico - Consultoras de gestión de crisis - Institutos de investigación, (de MKT y Telemarketing) - Agencias interactivas: páginas web y productos multimedia - Productoras de audiovisuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico de Comunicación. - Manual de gestión de imagen y comunicación - Manual de identidad visual - Manual de gestión de marca - Manual de crisis - Plan de RRPP - Plan de Medios - Manual de protocolo - Proyecto de patrocinio - Plan de Comunicación Interna - Manual de acogida - Programas de comunicación del presidente - Plan estratégico de la reputación - Programa de Responsabilidad Social Corporativa - Plan de Marketing

Figura 2. (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008, Pag. 10)

Según lo explicado anteriormente sobre el DIRCOM, en el libro “Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación” de Martín, F. (1995). de manera textual presentamos una serie de funciones, facultades y responsabilidades que este debe de cumplir.

A continuación presentamos textualmente lo descrito por (Martín, 1995, Pag. 37)

Funciones

- “Realizar todo tipo de actividades que le sean delegadas directamente por la Presidencia o Dirección General.
- Dirigir la integración y potenciación de los empleados pertenecientes al Gabinete (Comunicación, Medios Audiovisuales y Publicidad) en cuanto a recursos de comunicación, motivación y delegación de funciones.
- Proponer a la Presidencia o Dirección General, y en consecuencia a la Dirección de Personal, todo tipo de ascensos, traslados, premios, sanciones... oportunos.
- Comunicar al Director de R. Humanos, las necesidades de Formación que detecte en sus empleados.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de disciplina, asistencia, ... adoptando las medidas que de ello se deriven, canalizando hacia la Presidencia Dirección General los asuntos de personal que por su gravedad o importancia lo requieran.
- Conceder permisos a sus empleados, de acuerdo con las normas establecidas, así como dirigir y controlar sus cuadros de vacaciones”. (P. 37)

Facultades

- “Hacer sugerencias a la Presidencia o Dirección General sobre el Plan / Estrategia de Comunicación a seguir por la empresa o institución.
- Proponer a la Presidencia o Dirección General de la realización de sus actividades y servicios.

- Autorizar gastos originados en su Gabinete, hasta lo concretado por la Presidencia o Dirección General.
- Acceder a todo tipo de información y documentación existente en la organización que sirva para comunicar cualquier tipo de actividad o servicio hacia el interior o exterior de la misma, siempre bajo la coordinación con la Presidencia o Dirección General.
- Representar a la organización, ante los medios de comunicación.
- Ejercer la Dirección de su gabinete y adoptar decisiones que afecten a sus departamentos especialmente en caso de urgencia, dando cuenta inmediatamente a la presidencia o dirección general.
- Conceder permisos a sus empleados dentro de los límites establecidos por la empresa o institución”, (P. 37)

Responsabilidades

- “Cumplir en todo momento, los objetivos y planes de trabajo establecidos.
- Tener una rápida y fluida comunicación con la presidencia o dirección general, así como el resto de las jefaturas y empleados de la organización.
- Mantener la suficiente discreción en todas las actividades que se realicen en su gabinete, tanto internas como externas”, (P. 37).

1.2.4 Manejo de crisis

Hablar de crisis en comunicación es subjetivo ya que cada organización debe identificar lo que sería para sí mismo una situación de crisis, para este trabajo partiremos de que la “crisis es una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos claves o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad”, (Saura, 2005, Pag. 12).

Para entender aún más que significa una crisis en el manejo de la comunicación e imagen de una organización hay que entender no solo que es, sino también como se desarrolla y se identifica en cada uno de sus diferentes momentos.

Una crisis según explica Losada (2010) siempre tendrá tres momentos, como se desglosan a continuación:

Precrisis

En esta etapa se evidencian de manera clara los indicios y señales de que se acerca una crisis, todavía se está a tiempo de detener y atacar las causas o preparar el escenario para enfrentarla mitigando el mínimo de daños.

Crisis

Es cuando ya la crisis se escapa del manejo interno y los medios de comunicación y públicos externos se enteran de la situación, así como se ven afectados o reciben influencia negativa de sus efectos.

En este escenario se hace necesario definir las estrategias y tácticas a desarrollar así como a intervenir de manera directa a los públicos afectados e involucrados basados en lo que necesita la organización de manera real para enfrentar la situación sin afectar o salvaguardando su imagen y buscando disminuir al mínimo los daños.

Poscrisis

Ya ha finalizado la crisis, por lo que ha cesado el tiempo de riesgo, por lo que corresponde evaluar los resultados, las reacciones y se hacen los ajustes para fortalecer lo que se haya debilitado, se restablecen o diseñan procesos y se toman las medidas necesarias para que vuelva a ocurrir la situación que causó o generó la crisis.

1.2.5. Estrategia y plan de comunicación de crisis

La estrategia y plan para la prevención de crisis resultarán de una serie de documentos y esquemas de planificación que se espera que haya desarrollado la empresa como parte de su cotidianidad. Teniendo esto como insumo principal y un análisis en detalle de la situación que se esté enfrentando entonces se procederá a diseñar los planes de contingencia para mitigar los efectos de una posible o eminente crisis.

Como plantea (Marín, 2009), las estrategias de comunicación, deben basarse en un documento que determine:

- Cuáles serán las políticas, principio y criterios que van a definir la línea de comunicación y los procesos en torno a esta para la organización.
- Las estrategias y acciones para el manejo de los asuntos públicos, definiendo los públicos claves, los mensajes que se les dirigirán, las piezas y medios, así como si será necesario desarrollar campañas.
- Establecer los cronogramas y la agenda a agotar buscando dejarla plasmada como parte de la programación del plan de comunicación anual de identidad.
- Delimitar cuáles serán los objetivos, abarcando desde el posicionamiento, difusión de información, hasta prever riesgos y crisis.
- Hacer análisis y monitoreo, para que cuando finalicen se tenga una auditoría completa que permita identificar debilidades y oportunidades de mejora.

1.2.6. Manual de comunicación para la gestión de crisis

Un manual de comunicación de crisis “debe ser la recopilación de la documentación fundamental y de los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o la estabilidad interna de una organización. Este manual constituye el protocolo de una actuación para que la organización responda de una forma rápida, sistemática y efectiva ante cualquier situación de crisis” (Losada, 2010, Pag. 73).

Un manual se elabora en base a la filosofía, forma de trabajo, objetivos organizacionales, planes, metas y públicos con los que trabaja la organización. Es decir que nunca será el mismo, cada entidad deberá elaborarlo según sus necesidades, experiencias y requerimientos.

Poseer un manual para manejo de la crisis ofrece además de ventaja para poder enfrentarla con mayor eficacia, facilita que sin importar quién o quienes dirijan el DIRCOM existe de manera clara las estrategias y el protocolo a seguir para enfrentarla.

1.2.6. Conceptos claves

ONG's: Son entidades privadas formalizadas cuyo objetivo es beneficiar a ciertos públicos a través de sus acciones o afiliación con el fin de aportar a la mejora de sus vidas, sin ningún objetivo lucrativo.

Comunicación Corporativa: Conjunto de interacciones y formas de intercambio que se desarrollan desde una organización con sus diferentes públicos a través de diferentes medios para alcanzar determinados objetivos.

Cultura Organizacional: Conjunto de costumbres, comportamientos, creencias, juicios, rituales, símbolos, vestimentas, normas que surgen o se establecen a partir de la convivencia necesaria de la organización con sus diferentes públicos.

Clima Organizacional: Ambiente que se genera de la interacción entre los públicos internos de una organización según la cultura organizacional y la comunicación.

Manual de comunicación: Instrumento escrito que describe las estrategias y normas para la gestión eficiente de la comunicación de una organización.

CAPÍTULO II
MANUAL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA
DEL INSTITUTO DOMINICANO DE DESARROLLO
INTEGRAL (IDDI)

CAPÍTULO 2: MANUAL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DEL INSTITUTO DOMINICANO DE DESARROLLO INTEGRAL (IDDI)

Introducción

El presente documento es el Manual de la Identidad Corporativa del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI), una nueva herramienta de comunicación que contiene las principales directrices generales para el manejo de la comunicación interna y externa de la organización.

Este es el primer Manual de este tipo con el que contará la organización y representa un aporte significativo al fortalecimiento técnico e institucional del IDDI. Su aplicación y materialización está en manos de los altos directivos de la entidad, quienes tienen la potestad de variar su contenido, según sea necesario, en base a las necesidades de comunicación de la entidad.

Objetivos

- Disponer de un instrumento que estandarice y regule la comunicación interna y externa de la organización.
- Dejar establecida la estructura y las normas para que se haga una buena gestión de comunicación.
- Describir procesos claves, para disminuir los márgenes de error, facilitar cualquier proceso de transición de autoridad y evitar cambios bruscos e inadecuados en la gestión de la comunicación.

Funciones del Manual

Dentro de las principales funciones del manual están:

- Estandarizar y regular los proceso de comunicación.
- Servir de guía para desarrollar una gestión eficiente y transparente del manejo de la comunicación del IDDI.
- Facilitar la comprensión y viabilizar con su aplicación los procesos de comunicación interna y externa.
- Ser la base para la elaboración de mensajes para públicos claves.
- Ser la referencia ante una situación de crisis, desglosando la forma de proceder para mitigarla.
- Ser el referente marco para la elaboración del plan anual de comunicación.

2.1 Plan estratégico de la imagen corporativa

La imagen corporativa es el punto de partida para iniciar la planificación y estandarización de los proceso de comunicación, ya que permite definir cuál es la percepción que deseamos generar en los diferentes públicos y a partir de esto será más fácil saber cómo se construirán los planes y estrategias para materializarlo.

2.1.2 Vision estratégica

Posicionar la Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) como una organización no gubernamental reconocida dentro del tercer sector.

Este reconocimiento se generará partiendo de que en un marco de confianza y colaboración, la organización desarrolla iniciativas para empoderar a las personas y sus comunidades para mejorar su calidad de vida y hacerles participes de su proceso de desarrollo dotándoles de las herramientas y capacidades que necesitan.

Las acciones de comunicación se planifican para generar esta percepción en todos los públicos, apoyado en las diferentes actividades y planes que ejecuta la organización.

2.1.3 Perfil de imagen actual

El IDDI se considera una ONG que busca empoderar a las comunidades a través de la educación y organización de los habitantes, promoviendo el dialogo, la participación ciudadana y el consenso en el proceso de planificación y toma de decisiones en asuntos que afectan a la comunidad.

Trabaja seis (6) áreas claves: Salud, BioIDDI, Obras Físicas, Sostenibilidad, Social y Microcréditos y se enfoca en población de bajos ingresos en coordinación con las organizaciones que los representan y líderes locales.

Opera según los diferentes proyectos que les son financiado a través de la gestión de fonos internacionales y del sector privado. Para ello se vale de alianzas estaretgias con otras ONG's, empresas, organizaciones de base comunitarias y entidades sociales que sean afines a sus objetivos.

2.1.4 Proyecto empresarial y de posicionamiento estratégico

El IDDI es una entidad privada sin fines de lucro, tiene como propósito contribuir a la transformación del ser humano, su familia y la comunidad en que vivimos. Apoya a aproximadamente 1,280,000 personas en Santo. Domingo y las provincias de Monte Plata, La Vega, Samaná, San Pedro de Macorís, La Altagracia, La Romana, Monseñor Nouel, Azua y Barahona.

La estrategia del IDDI las siguientes seis líneas de trabajo:

-Colaboración con la comunidad internacional de donantes

Esta línea de trabajo es una de las Fuentes tradicionales de financiamiento. La comunidad internacional que apoya la salud, educación, infraestructura, vivienda, artesanía y medioambiente entre otros. Y por ende requiere atención especial en planificación y seguimiento.

-Colaboración con el Gobierno Dominicano

Desde que fue fundado el IDDI ha colaborado con diferentes ramas del gobierno dominicano., tanto municipalmente como de forma nacional. Estas colaboraciones han sido amplias pero no sostenidas. Como resultado, el IDDI considera indispensable trabajar con el gobierno, no solo para asegurar la colaboración en proyectos específicos pero también en el nivel de política de este.

-Colaboración con empresas

El IDDI recibe mucho apoyo del sector privado, que esta primordialmente enfocado en actividades de desarrollo. Por otra parte, debido a la idiosincrasias de este sector, que está basado en el mercado y tiene su dinámica propia, la organización tiene que prestar atención especial a la hora de lidiar con ellas. Promover el involucramiento del sector privado es un foco de importancia para el IDDI.

-Iniciativas del IDDI en el sector privado

Como una forma de generar fondos para la organización así como también influenciar la ética del sector privado, IDDI, ha iniciado una serie de negocios basado en la experiencia acumulada, destrezas y filosofía de la organización. IDDI es codueño de estos

negocios junto con otras personas interesadas o inversores. Esta línea estratégica es coordinada por el Centro de Sostenibilidad.

-Apoyo / Proyectos Futuros

Tomando en cuenta que el IDDI posee una experiencia extensa en desarrollo, acumulada desde que fue fundado en 1984, una línea de acción ha sido creada para compartirla con la sociedad dominicana, con el propósito de contribuir al dialogo de que se debe de hacer en áreas críticas que han afectado al país en el pasado y han alcanzado proporciones casi de crisis. Como: suministro de alimentos, aprovisionamiento de agua/energía y el riesgo en aumento de el cambio climático. Las propuestas presentadas están ideadas de formas creativas y pensadas como “fuera del cajón” debido a que lo considerado en el pasado solo ha mantenido el estatus quo, y no mucho más.

-Alcance Internacional

Con el objetivo de proyectar la filosofía del IDDI en otros países, en 1990 se formo en los Estados Unidos la Dominican Foundation Inc. y en el 2007 en Haití el Instituto Haitiano de Desarrollo Integral (IHDI). El objetivo es continuar con una presencia en el Caribe creando una red basada en la ética de desarrollo participativo integral.

-Posicionamiento estratégico-reseña histórica

El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDD) fue creado en el 1984. Es una entidad privada sin fines de lucro, que contribuye a amortiguar la pobreza tanto en las zonas rurales como urbanas.

El personal, tanto masculino como femenino, trabaja con las comunidades y las organizaciones locales, interesadas en tomar responsabilidad para mejorar las condiciones de vida tanto de ellos cómo de sus vecinos.

Desde su creación a la fecha ha ido creciendo, expandiendo su alcance y diversificando las reas y temas en los que hace intervención, además se ha consolidado aun mas, así como fortaleciendo a nivel interno y en dentro del tercer sector.

2.1.5. Estrategia de comunicación

Objetivos comunicacionales

1. Diseñar un plan estratégico que contemple el fortalecimiento de la comunicación interna y externa para que se logren los objetivos que se ha trazado la institución.
2. Posicionar al IDDI como marca institucional con todos sus públicos y en los diferentes lugares donde hace sus ejecuciones.
3. Fortalecer los lazos con los actuales y potenciales socios y aliados para generar nuevas oportunidades de intercambio e inversión en proyectos e iniciativas.
4. Desarrollar un plan de comunicación, que permita potencializar la comunicación y relaciones con los diferentes públicos, con miras a hacer más conocida la entidad.

Herramientas

Se utilizarán acciones puntuales:

- Publicidad
- Relaciones públicas
- Organización de eventos

• Publicidad

Objetivos:

Promover la identidad corporativa a través de materiales POP.

Acciones:

-Diseño y distribución de materiales POP para uso en los diferentes proyectos e identificar a los diferentes beneficiarios.

• Relaciones públicas**Objetivos:**

-Fortalecer la imagen del IDDI a nivel público, estableciendo relaciones más directas con medios y líderes de opinión para la divulgación de sus acciones.

-Posicionar al IDDI como marca institucional en los diferentes espacios públicos.

Acciones:

- Realización de encuentros con medios e involucramiento en las actividades que realiza el IDDI para tener un mayor acercamiento.
- Creación de un boletín digital trimestral para compartir las ejecuciones con público clave.

• Organización de eventos**Objetivos:**

-Visibilizar las acciones del IDDI en las diferentes comunidades y con los beneficiarios y públicos involucrados.

-Promover las acciones de la imagen a través de la divulgación y presentación a la sociedad de las acciones que ejecuta.

Acciones:

- Presentación de una memoria anual de las gestiones del IDDI donde participen beneficiarios, líderes locales, socios, potenciales socios, prensa, líderes de opinión y políticos.
- Lanzamientos de proyectos e iniciativas en las entidades locales con la realización de encuentros que generen opinión en la comunidad, con la participación de la prensa y los líderes locales.

2.2 La Dirección de Comunicación (DIRCOM)

Es la unidad orgánica encargada de dirigir y controlar las estrategias de comunicación y relaciones públicas que sean necesarias para lograr los objetivos y posicionamiento del Instituto Dominicano de desarrollo Integral (IDDI) como ONG al servicio de la comunidad.

2.2.1 DIRCOM: profesiograma, ubicación y funciones.

Profesiograma

Licenciaturas

- Comunicación Social
- Relaciones Públicas
- Publicidad
- Mercadeo

Maestría:

Comunicación corporativa o institucional

Comunicación estratégica

Ubicación

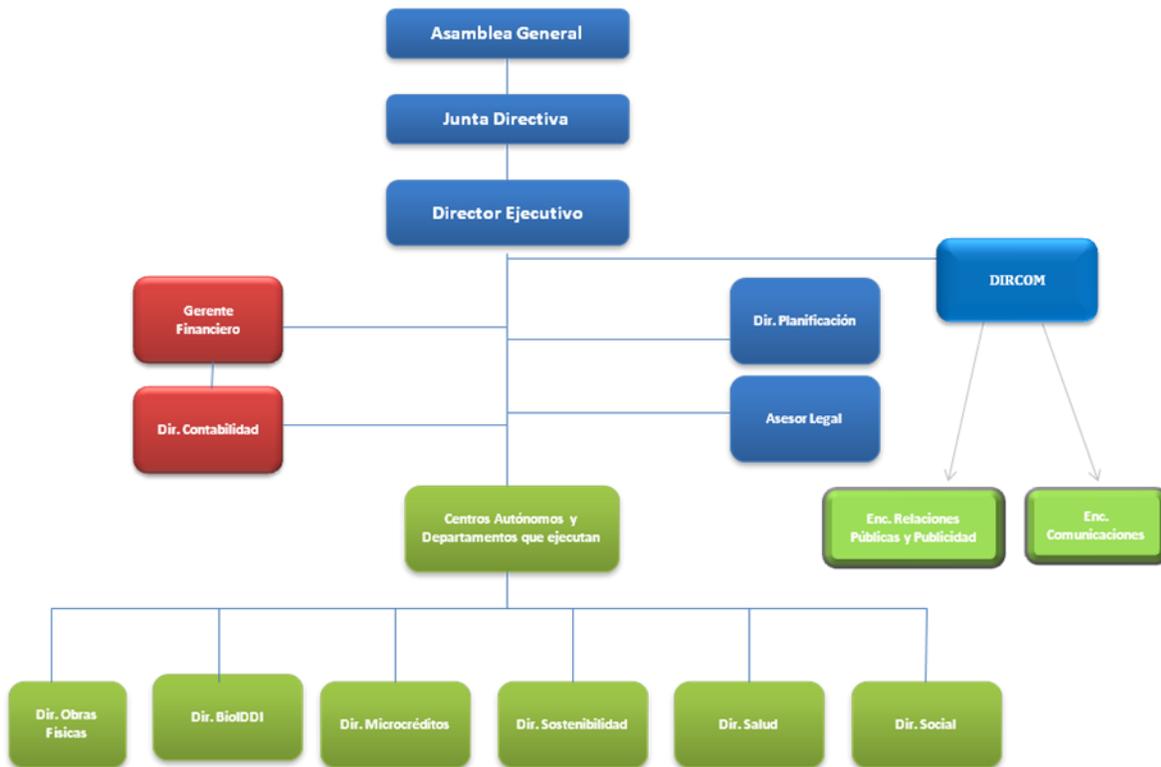


Figura 3. Organigrama del IDDI. Documentos Institucionales del IDDI.

El DIRCOM debe ubicarse inmediatamente debajo de la persona que dirige todas las operaciones administrativas y financieras, en el caso del IDDI luego del Director Ejecutivo, ya que el flujo de la comunicación entre departamentos y con la Dirección Ejecutiva dependerá de las buenas gestiones y estrategias que ejecute la dirección de comunicaciones.

Funciones:

- Identificar, ejecutar y evaluar los objetivos, metas y estrategias de comunicación Social para materializar la misión y visión de la organización.
- Mantener el flujo de información y comunicación activa y efectiva entre la organización y sus diferentes públicos.

c. Evaluar sistemáticamente el impacto de las estrategias de comunicación social e implementar las acciones que fortalezcan y mejoren la imagen de la institución.

e. Desarrollar las actividades de promoción de las acciones que realiza la ONG y materiales para promoverla como marca institucional.

f. Potencializar y controlar las diferentes plataformas, herramientas y medios que utiliza la institución para comunicarse.

2.2.2. Diseño orgánico y funcional de la DIRCOM

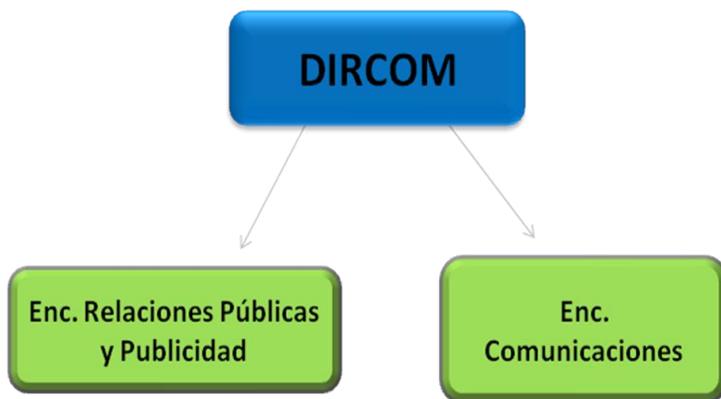


Figura 4. Organigrama propuesta de DIRCOM.

Director/a de comunicaciones:

Objetivo

Coordinar, integrar, diseñar, gestionar, ejecutar y desarrollar iniciativas de comunicación a través de estrategias integrales y acciones específicas que permitan mantener la imagen y razón institucional.

Gestionar la comunicación interna, institucional, marketing y manejo de crisis. Manejar y gerenciar todos los recursos disponibles al servicio de la comunicación integrada incluyendo comunicación corporativa, relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas.

Responsabilidades

- Planificar, diseñar y ejecutar estrategias de comunicación institucional que fortalezcan la imagen del IDDI.
- Dirigir la coordinación y la difusión en medios masivos y alternativos de todas las actividades que ameriten publicación y divulgación.
- Diseñar y analizar planes correctivos para casos de crisis.
- Servir de vocero de la institución en caso de ser necesario.
- Definir la elaboración de objetivos y planes que fomenten la buena imagen institucional.
- Ejecutar el plan estratégico comunicación y publicidad, controlando y evaluando periódicamente las acciones que contempla e introduciendo cualquier ajuste que se considere necesario.
- Auditar la comunicación: Investigación (antecedentes, situación actual, crisis anteriores, etc.)
- Elaborar campañas de comunicación para públicos internos.
- Revisar la agenda de acontecimientos especiales del día y otras novedades relativas a las relaciones públicas de la entidad que se relacionen con las causas sociales y temas que aborda.
- Realizar diagnósticos mensuales y trimestrales del manejo de la comunicación externa e interna de la institución.
- Trazar las pautas para la elaboración y difusión de mensajes en medios digitales y gestión de la comunicación todas las plataformas digitales a disposición de la organización.

Enc. De Relaciones Públicas y Publicidad:

Objetivo

Manejar, dirigir y ejecutar las relaciones con los públicos claves y el posicionamiento del IDDI como marca institucional a través de manejo mediático y uso de la publicidad.

Responsabilidades

- Diseñar una estrategia de relaciones públicas para promover el IDDI en los foros de interés y posicionarla en temas y causas sociales claves para la organización.
- Coordinar la realización de eventos con públicos claves y medios de comunicación para fortalecer las relaciones con la organización y promover sus acciones.
- Coordinar la difusión de información y publicidad de las actividades y eventos realizados por el IDDI incluyendo la convocatoria de ruedas de prensa, lanzamientos o cierres de proyecto.
- Dirigir y gerenciar los montajes y actividades que realice la institución salvaguardando todos los criterios importantes para proyectar una buena imagen y comunicación institucional.
- Dirigir la elaboración de fotografías, filmaciones y grabaciones para el archivo institucional, elaboración de memorias e informe y para entrega a medios.
- Dirigir el diseño, creación e impresión de materiales POP para los diferentes proyectos y para la promoción institucional.
- Servir de vocero, en sustitución del director de comunicaciones en caso de ser necesario.
- Coordinar la difusión en medios masivos y alternativos de todas las actividades que ameriten publicación y divulgación.

- Manejar las redes sociales y ejecutar las estrategias diseñadas para el manejo de la comunicación.

Enc. De Comunicaciones:

Objetivo

Apoyar y fortalecer la coordinación, integración, diseño, gestión, ejecución y desarrollo de iniciativas de comunicación a través de estrategias integrales y acciones específicas que permitan mantener la imagen y razón institucional.

Responsabilidades

- Realizar las maestrías de ceremonias asignadas en los eventos que le requiera la organización.
- Supervisar las acciones administrativas del departamento.
- Planificar, diseñar y ejecutar estrategias de comunicación institucional que fortalezcan la imagen del IDDI.
- Analizar planes correctivos para casos de crisis.
- Ejecutar el plan estratégico de comunicación, controlar y evaluar periódicamente las acciones que contempla, introduciendo cualquier ajuste que se considere necesario.
- Dirigir los procesos de auditoría la comunicación: Investigación (antecedentes, situación actual, crisis anteriores, etc.)
- Inspeccionar la ejecución del plan anual de comunicación y publicidad.
- Implementar y monitorear las campañas de comunicación para públicos internos.
- Desarrollar el proceso de levantamiento de información diagnósticos mensuales y trimestrales del manejo de la comunicación externa e interna de la institución.
- Identificar las oportunidades de comunicación

- Hacer estudios para medir el impacto de los programas y proyectos en términos de comunicación para cambio de comportamiento.
- Definir las líneas a seguir para la creación, diseño e impresión de materiales educativos e informativos, así como validar su contenido y medir su efectividad.

2.2.3 Instrumentos al servicio de la DIRCOM

Para realizar sus tareas y funciones el DIRCOM del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) tendrá a disposición los siguientes instrumentos.

Flotas smartphone: Smartphones con internet y minutos ilimitados para cada uno de los integrantes del departamento para que tengan la mayor facilidad y comodidad para realizar sus gestiones.

Correo electrónico institucional: Cada uno tendrá una cuenta de correo electrónico institucional por ejemplo comunicaciones@iddi.org la cual utilizarán de manera permanente para manejar asuntos interna y externos.

Memoranda: Esta herramienta es usada dentro de la institución y en el caso del DIRCOM podrá utilizarlo para comunicar de manera interna las decisiones y lineamientos para todo el personal. Se podrán difundir tanto de manera física como digital.

Portal web: El portal web www.iddi.org, la cual tendrán que mantener actualizada con las informaciones, imágenes, videos y todas las herramientas necesarias para comunicar las acciones del IDDI.

Mural informativo: Permite mantener visible informaciones importantes y comunicar cambios, disposiciones y avances de la institución. Cada departamento puede tener el suyo.

Nuevos

Redes sociales: Podrán crear perfiles de la institución en facebook, twitter e instagram para abrir canales de comunicación directa a través de redes sociales. Deberán diseñar las estrategias y mensajes a difundir.

Boletín trimestral digital: Podrán crear un boletín trimestral para informar sobre las acciones de la institución a público clave en especial entidades homologas y potenciales aliados o socios.

2.3 Normas generales para regular la comunicación: el estilo corporativo

Es importante mantener una línea de comunicación acorde con la naturaleza, filosofía y objetivos de la organización, esto evita cualquier distorsión o manejo inadecuado para garantizar que se emitan los mensajes adecuados en los formatos y con las herramientas más funcionales, para obtenerlo como resultado el fortalecimiento, crecimiento y avance institucional deseados.

2.3.1. Carta de identidad

Reseña histórica

El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral, IDDI nace en 1984 creado por un grupo de hombres y mujeres preocupados porque la sociedad mejore y que los ciudadanos cuenten con las oportunidades y condiciones donde gocen de una vida digna, productiva, que puedan ejercer sus derechos, conforme a sus necesidades e interés y en un ambiente de armonía y respeto donde prime el diálogo y acercamiento de todos los sectores y actores sociales.

La inserción, cada vez mayor, de la población marginada en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo nacional, constituyó el núcleo de la labor del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) en sus primeras dos décadas de existencia.

El IDDI fue incorporado mediante decreto presidencial no. 2067, fechado 18 de junio de 1984, de conformidad con las disposiciones del artículo 4 de la ley 520, de fecha de 26 de julio de 1920.

El IDDI se proyecta hacia el servicio trabajando en conjunto con la población dominicana de escasos recursos, para proveerles de las herramientas que les sirvan para elevar su calidad de vida. El IDDI concentra sus actividades de apoyo en la población de escasos recursos que vive en las zonas urbanas del país con énfasis en la ciudad de Sto. Domingo y las provincias de Monte Plata, San Pedro de Macorís, Hato Mayor, El Seybo, La Altagracia, La Romana, Monseñor Nouel, Azua, Barahona Y Bonao.

Misión

Contribuir a la transformación del ser humano, su familia y la comunidad, a través del acercamiento y diálogo entre los diversos sectores de nuestra sociedad, para crear las condiciones que lo individual y lo colectivo le permitan contar con una oportunidad razonable de llevar una vida productiva y creativa conforme a sus necesidades, intereses y potencialidades.

Visión

Convertirse en la principal organización sin fines de lucro que labora por un desarrollo integral de la zona urbano–marginal de la República Dominicana.

Valores

Innovación

Inclusión

Solidaridad

Transparencia

Compromiso

Igual de género

Dignidad humana

Las principales directrices del proyecto organizacional:

- Estrechar y mantener lazos de colaboración con la comunidad internacional de donantes.
- Fortalecer la relación de colaboración con el Gobierno Dominicano.
- Mantener y generar mayores niveles de colaboración con el sector privado.
- Mantener el apoyo en los proyectos que está ejecutando y crear nuevas propuestas y las condiciones para proyectos futuros.
- Tener mayor alcance a nivel internacional
- Posicionar la IDDI de manera estratégica dentro del sector a partir de su trayectoria y años de experiencia.

2.3.2 Posicionamiento

El IDDI es... “Una marca solidaria y proactiva con respeto hacia el prójimo y sus necesidades reales”.

Desea ser reconocida por un mayor número de personas como una de las principales instituciones sin fines de lucro cuyo objetivo primordial es que el ser humano cuente con oportunidades de llevar una vida productiva, creativa, digna, conforme a sus necesidades e intereses, en donde se propicie el acercamiento y el dialogo entre los diversos sectores de la sociedad con un historial largo y eficiente de proyectos y programas que tienen como común denominador la innovación, la integralidad, la solidaridad y el compromiso con la comunidad y su problemática.

Objetivos organizacionales

- Expandir su actividad a favor de los sectores más desposeídos de la sociedad dominicana, hacia otras regiones del país, especialmente rurales
- Apoyar el desarrollo global de nuestra sociedad y trabajar para contribuir a la creación de un mundo más equilibrado, justo y sano.

- Continuar fortaleciendo un planteamiento estratégico que ya viene aplicando el desde hace algunos años que es el de involucrar cada vez más al sector empresarial privado en los trabajos sociales.
- Estrechar las acciones conjuntas con los distintos factores del sector público en beneficio de los estratos sociales más pobres de nuestra nación.

Objetivos de Imagen

- Ser percibida por sus públicos como una organización de carácter social sin fines de lucro que dedica sus esfuerzos en empoderar y dotar de herramientas a las poblaciones más vulnerables para que sean gestores de su desarrollo sostenible.
- Ser reconocida por la sociedad por sus aportes y trayectoria del IDDI desde su fundación a la fecha y que por sus acciones se otorgue la prominencia que merece.
- Convertirse en una ONG de renombre y reputación que genere confianza y atraiga inversión y proyectos a través de socios claves a nivel nacional e internacional.
- Darse a conocer entre las comunidades donde desarrolla proyectos para que los beneficiarios directos e indirectos le identifiquen como la entidad responsable de su transformación social y desarrollo.

Atributos de la imagen

El IDDI como institución se debe posicionar por los siguientes atributos:

- Es una ONG con más de 30 años de experiencia en desarrollo de iniciativas y proyectos sociales.
- Posee una larga lista de iniciativas implementadas a nivel nacional en el país.
- Se ha mantenido dentro del sector con una trayectoria intachable.
- Sus beneficiarios reconocen sus aportes en las diferentes localidades donde ha trabajado.
- Ha desarrollado obras físicas y proyectos microempresariales que aún son sostenibles.

Argumentos de comunicación

- IDDI es una ONG seria y responsable.
- Las acciones del IDDI contribuyen al desarrollo de las personas y la comunidad.
- El IDDI empodera a los ciudadanos y les permite participar y liderar sus procesos de desarrollo y progreso.
- Mi vida y mi comunidad tienen un antes y después del IDDI.

2.3.3. Identidad visual

Identidad visual

Los signos básicos de identificación gráfica del IDDI son: el símbolo, la marca, la tipografía y los colores institucionales.

El símbolo

Es el grafismo representativo de la institución. El símbolo puede utilizarse de manera aislada para hacer puntos destacados en presentaciones, recurso gráfico, señalética, etc. El símbolo tiene como significado la unión y es un elemento extraído de la religión budista.



La marca

La marca está formada por la unión equilibrada del símbolo (los caminos que conforman la unión) y el logotipo (nombre abreviado de la institución/ nombre entero de la institución dependiendo de la versión que se elija para su aplicación). La tipografía es de uso exclusivo para el logo. No se puede usar de manera aislada en



otros textos. Siempre debe ir acompañada del símbolo.

Tipografía

La tipografía de la marca está compuesta por los siguientes tipos de tipografías: Apple Ligothic Médiun y Helvetica dependiendo del tipo de logo a utilizar (si vertical, horizontal o en una sola línea). Si no es posible conseguir ninguna de estas tipografías debe utilizarse la Arial, debido a que es una tipografía que la posee todo el mundo.

La fuente Arial será la tipografía Standard para el cuerpo de los documentos. Para el cuerpo de cartas y documentos se recomienda su uso en tamaño 11.

Tipografía



Colores Corporativos

El verde pantone CVP es el color del IDDI y predominara sobre cualquier otro.

Aplicación: cuatrocomia: C:78% m: 0% y: 00% R:0%

Pantalla: R: G: B: %.

Existen otros colores secundarios que se utilizan como colores complementarios del “Verde IDDI” en diferentes materiales gráficos que realiza la institución, estos colores son:

- El Negro
- El Blanco
- Azul: C:80 M:47 Y: 4 K:8
- Naranja: C:0 M:48 Y: 00 K: 0.
- Gris: C: M: 0 Y: 0 K:0

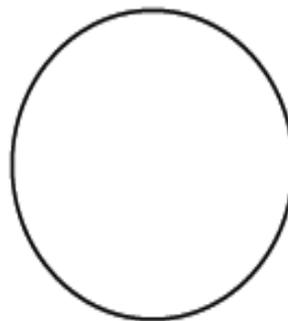
Colores Corporativos del IDDI



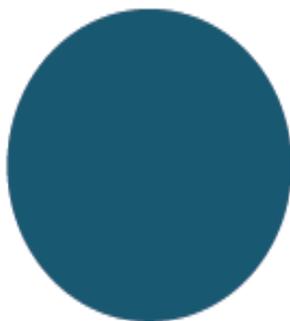
El verde pantone 362 CVP.



El negro.



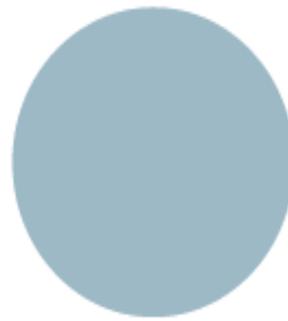
El blanco



Azul: C:80 M:47 Y:34 K:8.



Naranja: C:0 M:48 Y: 100 K: 0.



Gris: C: 22 M:10 Y: 10 K:0

La Marca del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral, Inc. IDDI

El conjunto del símbolo y del logotipo se representara en versiones para facilitar su aplicación. La elección del logo dependerá del espacio disponible y el grado de importancia que queramos darle al logo o al nombre. Sin embargo el logo por preferencia o principal a utilizar en todos los materiales del IDDI es el Vertical. Los logos secundarios a utilizar son los de: una línea y el horizontal.

La Marca del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral, Inc. IDDI

En una línea



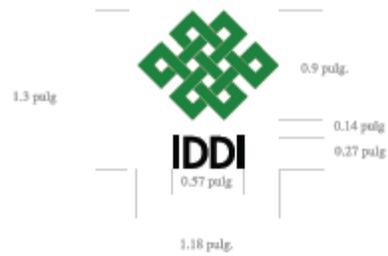
Horizontal



Apple Ligothic Medium



Vertical



Apple Ligothic Medium



Aplicación del logo sobre fondo

Fondo Blanco: logo verde o negro. (Positivo)

Fondo verde o de color oscuro: Logo Blanco. (Negativo). El recuadro de color no es parte de la marca.



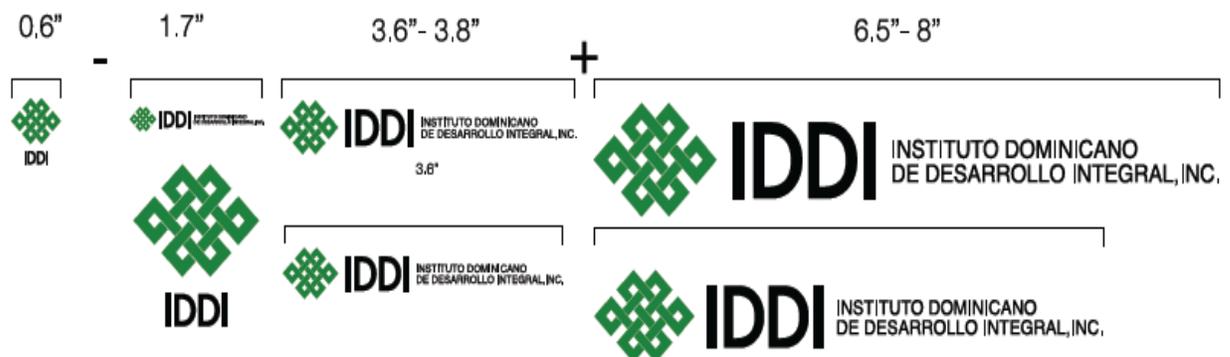
Zona de protección

Alrededor de la marca (en cualquiera de sus versiones) se reserva siempre un espacio en blanco. El logotipo debe respirar. Cuanto más blanco y limpio alrededor del mismo, mejor.



Zona de protección

Alrededor de la marca (en cualquiera de sus versiones) se reserva siempre un espacio en blanco. El logotipo debe respirar. Cuanto más blanco y limpio alrededor del mismo, mejor.



Aplicaciones de la Zona de protección

Aplicaciones Referenciales

- Tarjetas de presentación
- Firma de los mails
- Rotulación CD'S
- Block de Notas
- Afiches
- Brochures

- Carnets
- Afiches
- Brochures

- Sobre de Carta
- Hoja de Fax
- Hoja Timbrada
- Comunicaciones publicitarias

- Sobre Manila
- Afiches
- Comunicaciones Publicitarias
- Señalizaciones

Aplicación del logo junto a otras marcas

Cuando el logo del IDDI tenga que ir acompañado de otras marcas debe de cuidarse de que todos los logos tengan el mismo nivel de importancia, lease, todos los logos deben estar en proporciones iguales.

Ningún logo puede ir más pequeño que otro y deben guardar una distancia adecuada de manera que cada logo guarde su independencia e individualidad.

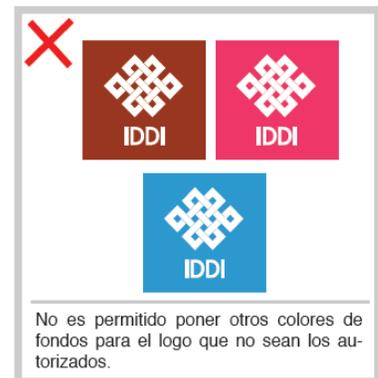


Versiones no autorizadas y caducadas de la Marca

Aquí se representan ejemplos de usos INCORRECTOS de la marca corporativa para sus tres formatos.

No se permitirá la utilización de otros colores que los que son especificados en este manual. Ni las disposiciones entre símbolo y logotipo que no sean las adecuadas.

Versiones no autorizadas y caducadas de la Marca



Versiones no autorizadas y caducadas de la Marca



Algunas generales:

- Existen dos formas de usar el logo y dependerá del espacio disponible para la publicación, uno solo con las siglas y el otro con el nombre completo desglosado.
- El logo debe utilizarse de manera correcta según las especificaciones que se haga en el Manual de Identidad y las explicadas anteriormente.
- La línea gráfica para cualquier pieza de comunicación debe seguir los colores y formas de la marca.
- En caso de crearse un nuevo logo para proyectos o iniciativas se debe seguir la línea gráfica establecida o en consonancia con su filosofía institucional.
- De ser necesario un cambio de identidad no debe ser muy distinto a lo que existe actualmente o debe tener de base el mismo.
- Toda publicación fruto de colaboración, patrocinio, intercambio o que simplemente sea creada por otra entidad o persona y que conlleve el uso del logo del IDDI, requiere de la supervisión del equipo de comunicaciones y debe asegurarse que se utilizara de la manera que establece el Manual.

Manual:

El IDDI cuenta actualmente con un Manual de la Identidad Corporativa que explica el manejo de la identidad visual desde el logo y sus diferentes aplicaciones hasta los formatos y superficies en los que se puede utilizar.

Este documento permite estandarizar y controlar el uso efectivo de los componentes de la marca institucional. Su uso y control estará regulado por el DIRCOM, ningún elemento de la identidad visual podrá utilizarse sin previa aprobación de este.

En caso de algún cambio a cualquiera de los elementos que componen la identidad visual del Instituto, el Manual deberá actualizarse con los cambios o en caso de ser necesario rediseñarse, ya que es vital que todo esté debidamente establecido y que este sea el instrumento para tener control del manejo de la comunicación visual de la organización.

2.3.4. Relaciones con la prensa

Las relaciones con la prensa son responsabilidad expresa del DIRCOM. Las acciones determinadas con este público será a través de:

- Notas de prensa
- Ruedas de prensa
- Colocación de campañas
- Media Tours
- Almuerzos o desayunos
- Eventos de cierre o lanzamiento de proyectos
- Cualquier evento que requiere colocación en medios

Intervención en medios

La intervención en medios solo podrán hacerlo las personas que valide y prepare el DIRCOM.

A continuación la lista de informaciones e intervenciones que se podrían ofrecer y quienes están facultados para hacerlo.

Persona	Tema
Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none">-Comunicaciones y representación oficial de la entidad.-Situaciones de crisis.-Posiciones oficiales ante temas de debate.-Avances y logros de los proyectos.-Actividades de relevancia.-Cualquier otro mensaje que defina necesario el DIRCOM.
DIRCOM	<ul style="list-style-type: none">-Comunicaciones oficiales de la entidad-Situaciones de crisis-Posiciones oficiales ante temas de debate.
Directores de áreas	<ul style="list-style-type: none">-Comunicaciones y representación oficial de la entidad.-Situaciones de crisis.-Posiciones oficiales ante temas de debate.-Avances y logros de los proyectos.-Actividades de relevancia.-Cualquier otro mensaje que defina

	necesario el DIRCOM.
Encargados y coordinadores	-Avances y logros de los proyectos. -Actividades de los proyectos específicos, según le corresponda. -Cualquier otro mensaje que defina necesario el DIRCOM.
Promotores, multiplicadores, voluntarios, entre otros.	-Testimonios de su participación en los proyectos. -Actividades de los proyectos específicos, según le corresponda. -Cualquier otro mensaje que defina necesario el DIRCOM.

Tabla No. 2 Intervención en medios.

En todos los casos, según las circunstancias el DIRCOM en acuerdo con la Dirección Ejecutiva podrán determinar si se suscriben a lo establecido en el cuadro anterior o se hacen variaciones de acuerdo a las necesidades que surjan u objetivo que se persigan.

Preparación para medios

Antes de ir a los medios la persona que se designe como vocero debe reunirse con el equipo del DIRCOM para definir sus mensajes y recibir todas las explicaciones pertinentes.

Dentro del plan de comunicaciones debe planificarse un media training anualmente para los que ostenten cargos de Dirección y los encargados. Ya que el tipo de información que pueden emitir requiere que estén preparados, además esto permitiría anteceder su preparación para estar listos al momento de una situación de crisis.

Para prepararlo se deben elaborar lo que se conoce como “Q&A” o “Questions and Answers”, que comprende la lista de preguntas claves con las respuesta que la institución desea que se ofrezcan ante cualquier exposición en medios. En caso de ser temas que no se han trabajado, se crearía “Talking points”, con la lista de mensajes claves para manejar el tema.

2.3.5 Comunicación interna

La comunicación interna del IDDI debe basarse en generar un clima organizacional de armonía, con una comunicación fluida interdepartamental y entre el personal. Algunas propuestas para lograrlo son:

- Comunicar a todo el personal la filosofía institucional.
- Delimitar los niveles de autoridad y alcance de las funciones de cada integrante para facilitar las vías de comunicación y el intercambio fluido a nivel interno.
- Dar a conocer y facilitar el acceso de todas las herramientas de comunicación.
- Establecer las fechas permanentes de reuniones e intercambios dentro y entre departamentos.
- Hacer de conocimiento de todo el personal los planes estratégicos y de comunicación de la organización y en especial lo que le corresponde a su departamento.
- Identificar todas las áreas y compartir una agenda semanal con las actividades que se realizarán desde cada dirección.
- Realizar intercambios y visitas de miembros de la organización a las actividades de un área que no es la suya.

Herramientas para facilitar la comunicación interna:

- Este manual
- Manual de la Identidad Corporativa

- Correos institucionales
- Memoranda
- Mural Institucional
- Smartphones, flotas y teléfonos

2.3.6 Comunicación de crisis

Se consideran situaciones de crisis, las siguientes circunstancias:

- En las que esté en juego la reputación de la organización.
- Acciones que generen escándalo o publicidad negativa.
- Agresión o irrespeto en cualquier espacio que sea identificado como responsabilidad de la organización.
- Incumplimiento de un acuerdo o promesa pública con actores claves dentro de la ejecución de una iniciativa proyecto.
- Manejo inadecuado o distorsión de información con el objetivo de dañar la imagen de la entidad.
- Cualquier circunstancia que el DIRCOM o cualquier miembro de la organización identifique como una amenaza para su armonía interna y comunicación con los públicos.

En casos de crisis las acciones a desarrollar son las siguientes:

Acción	Responsable	Tiempo
Creación de un comité estratégico para situaciones de crisis.	DIRCOM	Inmediatamente se tenga constancia de que existe la crisis.
Investigación a fondo y diagnóstico de situación.	DIRCOM e involucrados	Inmediatamente se tenga constancia de que existe la crisis.
Presentación de informe y diseño de un plan.	DIRCOM y Comité	Inmediatamente se tenga constancia de que existe la crisis.

Ejecución y evaluación del plan.	DIRCOM y Comité	De manera permanente.
----------------------------------	--------------------	-----------------------

Tabla No. 3 Acciones a desarrollar en casos de crisis.

Estos son de manera general los pasos para enfrentar una crisis, la propia circunstancia definirá quienes estarán involucrados, cuáles serán las acciones, los medios y herramientas que serán necesarios.

Comité de crisis

El comité de crisis debe estar integrado por:

- Director Ejecutivo
- DIRCOM
- Director del área o las áreas involucradas en la situación que e este manejando.
- Encargado/s/as del área o las áreas involucradas.
- Experto o asesor (si se requiere) para el tema que se esté enfrentando.

2.3.7 Intervención de portavoces

Como se explicó en el cuadro anterior los únicos que podrían intervenir como portavoces son los que se han identificado en este caso Director Ejecutivo, DIRCOM y Directores de Áreas.

Estos deben intervenir según decida el Comité de Crisis, para ello se hará una reunión preparatoria previa o se les entregará un documento que describa sus mensajes para la intervención.

2.4 Mapa de públicos

Los públicos de la organización son todas aquellas personas que influyen en su funcionamiento y que está involucrado en las diferentes actividades que se desarrollan en torno a esta.

Tenerlos identificado permite desarrollar estrategias efectivas de comunicación y estrechar relaciones de intercambio eficaces y productivas.

2.4.1 Variables de configuración

Público primario:

- Empleados
- Promotores y voluntarios
- Cooperantes y donantes
- Líderes y organizaciones de base comunitaria
- ONG's
- Empresas
- Beneficiarios

Público secundario:

- Gobierno
- Fundaciones
- Escuelas
- Ayuntamientos
- Hospitales
- Líderes políticos
- Congresistas

2.4.2 Repertorio de públicos

- **Estratégicos:** gobierno, donantes, cooperantes, empresas, ONG's, líderes locales, organizaciones de base comunitaria, beneficiarios.
- **Tácticos:** Fundaciones, consejos, escuelas, iglesias.
- **Coyunturales:** Voluntarios internacionales, estudiantes de intercambio.
- **Providencia:** donantes, cooperantes y empresas.
- **Aliados:** ONG's, socios, gobierno, organizaciones de base comunitaria.
- **Potencialmente aliados:** empresas, ayuntamientos, líderes sociales, congresistas, expertos.
- **Interno:** Director ejecutivo, DIRCOM, directores de áreas y encargados.
- **Asociado:** promotores, voluntarios y beneficiarios.

2.5 Plan anual de comunicación

El plan anual es la herramienta básica para el desarrollo de una buena gestión de la comunicación interna y externa de una organización, esta planificación debe contener los principales lineamientos de cómo debe funcionar durante el periodo de un año. Su buena ejecución será determinante para el logro de los objetivos trazados.

2.5.1. Normas para la elaboración de los planes

Para elaborar el plan anual de la comunicación hay que seguir las siguientes normas:

- Conocer la visión de la organización y los objetivos para ese año.
- Tener revisado, actualizado y validado el mapa de públicos.
- Tener actualizado el Manual de Identidad Corporativa.
- Si existe, revisar el plan de comunicación y el informe de gestión del año anterior.
- El plan debe definir sus objetivos, general y específicos
- Se deben determinar los ejes de comunicación.
- De los ejes se desprenden las estrategias generales y de estas últimas las tácticas.

- Por cada táctica se planificarán actividades, cuyo cumplimiento se registrará en base a los indicadores que se definan.
- El diseño del plan debe incluir el presupuesto, ya sea el que le ha asignado la organización o el que se desee proponer en base a las necesidades.
- Para cada actividad se identificará un responsable que podría ser un departamento, un proyecto específico o personal del DIRCOM u otras unidades.

2.5.2 Programación de la comunicación

-Objetivo general

Reforzar la imagen corporativa y posición su marca institucional en sus públicos en especial para la gestión de fondos y proyectos.

-Objetivos específicos

-Poner a funcionar la nueva estructura del DIRCOM.

-Fortalecer la comunicación interna y externa.

-Visibilizar las acciones del IDDI en las demarcaciones donde las ejecuta y en medios.

-Establecer y fortalecer relaciones según el mapa de públicos de la organización asegurando lazos fuertes y comunicación efectiva.

-Ejes de comunicación

-Posicionamiento

-Relacionamiento con públicos

-Gestión de fondos

Matriz propuesta para hacer el plan anual de comunicación.

Objetivo:							
Eje de comunicación:							
Estrategia	Táctica	Actividad	Recursos	Responsable Depto. /Persona	Indicador	Presupuesto unitario	Presupuesto total

Tabla No. 4 Matriz propuesta para hacer el plan anual de comunicación.

CONCLUSIONES

El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) fue la entidad seleccionada para la realización de este trabajo de investigación. Esta es una ONG con más de 30 años de servicio social, con una trayectoria y reconocimiento dentro del tercer sector.

Luego de una revisión y análisis documental de los resultados del diagnóstico de la comunicación del IDDI, se identificaron de manera clara y precisa las necesidades de comunicacionales de la organización y se tomaron las recomendaciones hechas para incorporarlas en un Manual que permita estandarizar y mejorar los procesos.

Dentro de las principales conclusiones de esta investigación están:

- La filosofía institucional es la base de todo proceso de planificación de la comunicación. En este caso del IDDI tiene bien definido lo que es como organización y a que aspira, así como los valores que le caracterizan, esto le da solidez a su identidad.
- El IDDI posee un Manual de la Identidad Corporativa, sin embargo no tiene DIRCOM, ni Manual de la Comunicación Corporativa, esto es lo que produce algunas de las debilidades identificadas a través del diagnóstico y por las cuales se creó esta propuesta.
- Cualquier proceso de comunicación organizacional debe partir de la visión estratégica, por tal razón que a partir de este Manual se deja clara una pauta desde donde partir.
- El Instituto ha definido un posicionamiento acorde las acciones que desarrolla y con su filosofía corporativa, solo le hace falta medir si se ha logrado, que falta y que deben hacer para lograrlo.
- La identidad visual es una pieza clave para la construcción de la cultura organizacional. Esta organización tiene claro el manejo de sus elementos y tiene un manual que le permite mantener estándares de claridad y criterios claros para su manejo.

- Tener claros los públicos facilita el diseño de estrategias eficientes y mensajes efectivos. Con este manual se hace una propuesta para que la organización pueda manejar de manera más estratégica y capitalice mejor su relacionamientos.
- Si se instaura como se ha propuesta un DIRCOM, que actualmente no existe, se podrá crear con mayor expertos y seguridad un plan anual para establecer todas las ejecuciones que se harán en torno a la comunicación.

En la presente investigación se presentaron teorías y conceptos sobre la comunicación corporativa haciendo referencia a la importancia de su coordinación, planificación y dirección, así como se mencionaron los elementos claves para que sea efectiva.

Para esto se realizó de un profundo análisis a partir de las propuestas de autores y expertos y tomando los resultados del diagnóstico para crear una propuesta que permita mejorar las debilidades, afianzar las fortalezas, mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades que tiene la organización a nivel de comunicación corporativa.

En consonancia con el objetivo principal se presentó una propuesta de Manual de la Comunicación Corporativa del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) que responda a sus necesidades de comunicación interna y externa.

Este manual representa un instrumento clave que describe las nuevas formas y procedimientos de comunicación de la entidad con sus públicos internos y externo, además define las normas de manejo de la identidad corporativa del IDDI.

Dentro de las teorías vistas en las revisiones bibliográficas se hace énfasis en la planificación, por lo que se establecieron las estrategias a seguir para tener una comunicación efectiva con los diferentes públicos y se proponen las pautas para diseñar el plan estratégico de la organización.

Como elemento clave para la aplicación de los criterios y normas expuestos en este manual uno de sus ejes está dedicado al establecimiento de una estructura orgánica que de manera funcional que controle, regule y coordine la comunicación interna y externa de la entidad, desarrollando planes y estrategias, esto es el DIRCOM, para lo cual se presenta una propuesta de estructura que puede cumplir con la realidad que arrojó el diagnóstico previo.

Con este trabajo se evidencia que el Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) necesita un Manual de la Comunicación Corporativa para mejorar la comunicación con sus públicos y posicionarse como marca institucional. Esta es una propuesta que se hace en base a las necesidades identificadas de la organización, sin embargo en la aplicación y ejecución de su contenido es que se demostrara si será exactamente como está o si requiere afinarse, además como la autoría es de un ente externo, debe discutirse con los actores a quienes le corresponde ver el tema dentro del Instituto.

Este manual es un instrumento que bien aplicado garantiza el funcionamiento adecuado de los procesos de comunicación y para que este sea válido se requiere un equipo que se encargue de aplicar, evaluar y rediseñar las acciones, así como una dirección o autoridades internas consientes de su importancia que cooperen y se identifiquen con el valor que representa para la operatividad y funcionamiento adecuado de la organización.

El Manual de la Identidad Corporativa, la creación del DIRCOM y la aplicación de este Manual, son la combinación que necesita la entidad para fortalecer su cultura organizacional, mantener un buen clima, mejorar el flujo de comunicación y la relación con públicos internos y externos y posicionar al IDDI como marca.

RECOMENDACIONES

A partir de la realización y los hallazgos de este estudio de investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

- Que la Dirección Ejecutiva del IDDI revise esta propuesta de Manual de la Comunicación Corporativa, para validar su contenido.
- Junto a estos documentos tomar el diagnóstico de la comunicación para verificar que este Manual es una respuesta a los hallazgos del mismo.
- Evaluar la pertinencia y el presupuesto disponible para establecer la estructura del DIRCOM propuesta, teniendo claro, que aún no sea esa, deben tener un personal que se encargue solo de la comunicación.
- Se hace necesario hacer una evaluación anual o semestral de la efectividad de la comunicación del IDDI con sus públicos, esto permitirá ir ajustando las acciones.
- No postergar la aplicación de este manual mucho tiempo, ya que es perdida en términos de relacionamiento que pierde la organización.
- Se aplique o no esta propuesta, hacer un diagnóstico de la comunicación en un periodo no mayor de un año del aplicado para este trabajar para media los avances y los retos, ya que evaluar permite hacer rediseño para mejorar.
- Si no se tiene seguridad de la importancia del manual, aplicar un piloto por tres o seis meses y tomar de todo lo propuesta en el documento algunas estrategias para aplicar, haciendo pre y post evaluación, con indicadores claves. Esto es importante porque la práctica es lo que evidencia cuando algo será efectivo o no.

BIBLIOGRAFÍA

- Abatedaga, N. (2008). Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar por consensos. Argentina. Editorial Brujas.
- Balas, M. (2011) La gestión de la comunicación en el tercer sector. Madrid. ESIC Editorial.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Argentina: Editorial Paidós.
- Caldevilla, D. C. (2010). La cara interna de la comunicación en la empresa. Madrid. Editorial Visión Libros.
- Campos, A. S. (1985). Introducción a la psicología social. Costa Rica. EUNED.
- Castellanos, J. (2012). Diagnóstico del clima organizacional. España. Editorial Académica.
- Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO), (Enero 2008). Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá.
- Corella, M. A., Sandolval, C. R., & Plaza, R. (1998). *El poder de la comunicacion en las organizaciones*.
- Costa, J. (1993). Identidad Corporativa. México.
- Cuesta, O. J., & Cardenas, G. (2011). *Yo informo, tu opinas. Ellos se forman, todo comunicamos*. . Colombia: Fundacion Universitaria los Libertadores.
- Gámez, R., & Martínez, J. C. (2007.). Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas
- García, J. (1998). La Comunicación Interna. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- González, R. A. (2004). Critica de la comunicación organizacional/ Criticism of The Organizational Communication. México. Universidad Autónoma de México.
- Gorostegui, E. (2012). Función directiva y recursos humanos en sanidad. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

- Hernández, J. G. (2007). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid.
- Lopez, S. F. (2007). *Como Gestionar la Comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. Narcea.
- Losada, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Ariel Comunicación.
- Losada, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona. Editorial UOC.
- Maqueda, J. (2003). *Protocolo empresarial: Una estrategia de marketing*. Madrid.ESIC Editorial.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Madrid. LID Editorial.
- Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca. Universidad de Salamanca.
- Miquez, M. I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*, Barcelona. Editorial UOC.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (Madrid) Librería-Editorial Dykinson.
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación Estratégica Venezuela*. Editorial CC S. A.
- Rebeil, M. A., & Ruiz, C. (1998). *El poder de la comunicacion en las organizaciones*. Mexico: Plaza y Valdes.
- Revilla , M. (ed) (2002). *Las ONG y la política*. Madrid.Ediciones Itsmo, S. A.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación Corporativa. Un derecho y un deber*. Chile: RIL Editores.
- Sainz, J. M. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid.ESIC Editorial.
- Saura, P. (2005). *La Gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas: El análisis del caso español la referencia a Europa y a EE.UU.: el modelo ideal preventivo C.I.C.L.E*. Madrid. Univ Pontifica Comillas.
- Talaya, A. E. (2008). *Principios de Marketing*. España. ESIC Editorial.

- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia. ECOE EDICIONES.
- Universidad Autònoma de Barcelona (2008). *La planificación de la comunicaci3n empresarial*. Barcelona.
- Universidad De Medellin (2005). *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. Colombia.
- J.G., V.-H. (2002). *La Culturocracia Organizacional en México*. *Hitos de Ciencias Econ3mico Administrativas*, 20:29-41.

ANEXOS



ESCUELA DE GRADUADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN

INSTITUTO DOMINICANO DE DESARROLLO INTEGRAL-IDD

Sustentante:

Rayvelis Roa Rodríguez

2013-0246

Facilitador:

Prof. Alicia Álvarez

27 de septiembre de 2014

Santo Domingo

2.- DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1.- Planteamiento del problema de investigación:

Las ONG's son entidades sin fines de lucro que por su propia naturaleza guardan una relación con la sociedad desde una imagen de positivismo y de reconocimiento por las acciones y aportes que hacen a la comunidad. Sin embargo, no dejan de ser organizaciones que responden a objetivos y que requieren obtener resultados, esto les hace funcionar creando estructuras y procesos, de los cuales no escapa uno muy clave, la comunicación corporativa.

El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) es una de las tantas ONG's que funcionan en el país, además, es una de las más antiguas y de gran renombre dentro del tercer sector. Por los diferentes proyectos que desarrolla, está dividida internamente por departamentos y tiene representaciones locales a través de encargados u oficinas. Esto indica que su recurso humano, sumándole el voluntariado, es de número considerable, por lo que su comunicación debe ser un proceso bien definido.

El Instituto no tiene un departamento de comunicaciones, por su naturaleza y su forma de accionar durante años no tienen interés de visibilización de IDDI como marca a nivel de medios de comunicación, solo cuando tienen actividades puntuales, ya que su principal target son los beneficiarios a los que intervienen a través de sus diferentes proyectos, por tal razón sub contratan personal externo para manejar las relaciones con la prensa, lo cual ha sido efectivo y es una buena acción.

Tienen claro que si desean posicionar a IDDI como marca en sus beneficiarios y en las zonas donde intervienen a través de las diferentes iniciativas que desarrollan.

Actualmente no posee una estrategia de comunicación por lo que no existen ni medios ni procesos estandarizados conocidos y utilizados por los empleados que permitan medir la efectividad de la comunicación mucho menos evaluarla que es elemental para fortalecer la cultura organizacional. Sin embargo reconocen que si requieren de lineamientos que les permitan comunicarse de manera efectiva con sus públicos a nivel interno y externo.

2.2.- Objetivos de la investigación

2.2.1.- Objetivo general

Elaborar un diagnóstico que permita analizar cuales elementos son necesarios para elaborar el manual de la comunicación corporativa del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) que responda a sus necesidades de comunicación interna y externa.

2.2.2.- Objetivos específicos

- Describir como se realizan los procesos de comunicación actualmente.
- Identificar los medios y canales que se utilizan para la comunicación interna, así como la eficiencia de los mismos.
- Determinar cómo influyen los procesos actuales de comunicación en la cultura organizacional.
- Elaborar una lista de necesidades de comunicación para plantear oportunidades de mejora.

2.3.- Preguntas de Investigación

- ¿Cómo desarrollan su comunicación organizacional actualmente?
- ¿Cuáles medios y canales utilizan para comunicarse con sus públicos?
- ¿Cuál es el grado de eficiencia de esos canales o medios que utilizan?
- ¿Cómo influyen los procesos actuales de comunicación en la cultura organizacional?
- ¿Cuáles son las necesidades actuales de comunicación de la organización?
- ¿Qué oportunidades de mejora pueden crearse a partir de esas necesidades?

2.4 Delimitación, ubicación del problema y del campo de investigación

Este estudio levantará información sobre la comunicación corporativa del Instituto Dominicano de desarrollo Integral (IDDI) basados en los procesos vigentes durante el año 2014.

2.13.- Análisis de la investigación

- **Procesos de comunicación y medios que utilizan actualmente.**

El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral está actualmente en un proceso de revisión de sus procedimientos y manuales de recursos humanos, descripción de puesto, entre otros procesos importantes para fortalecer sus estrategias internas y su cultura organizacional. En nuestro levantamiento identificamos el uso de los siguientes medios de comunicación:

Teléfono interno y/o flota: Cada departamento cuenta con una extensión que depende de una central telefónica y algunos empleados tienen asignada un celular/flota para comunicarse con otros empleados y con personas externas. Este permite resolver situaciones inmediatas que no requieren procesos complejos, una consulta, informaciones de último minuto, coordinaciones.

Correo electrónico institucional: Los empleados poseen una cuenta de correo electrónico institucional por ejemplo smendez@iddi.org la cual utilizan de manera permanente y le permite comunicarse de manera interna y externa. Es el único medio de comunicación interno digital que tienen. En estos se tratan los temas que requieren formalidad: remisión y recepción de documentos importantes, descripciones de proyectos, informes, cartas, presupuestos, solicitudes, convocatorias, entre otros.

Comunicación cara a cara: Entre los empleados del IDDI existe comunicación interpersonal fluida y constante, porque este es un recursos que se utiliza mucho, parte de

ello es a causa de que se conocen, hacen de costumbre conversar e intercambiar impresiones y decisiones cara a cara. Hacen reuniones y se mantienen monitoreando sus acciones de manera directa desde el alto mando hasta el último nivel.

Los directores realizan una reunión semanal para presentar y discutir los avances, planes, dificultades y ver soluciones, mejoras y acuerdos.

Memoranda: A través de estos se comunican las decisiones oficiales y lineamientos para todo el personal, se difunden tanto de manera física como digital y se aseguran que sea recibido por todas las personas que estén implicadas a la decisión que se esté tomando.

Medios de Comunicación

Portal web:

Tienen una página institucional www.iddi.org la cual ofrece en inglés y español todas las informaciones sobre la organización, proyectos que implementan, misión, visión y valores, departamentos y centros autónomos, últimas acciones, acuerdos, formas de contactos, imágenes y otros. Está disponible para todo el que desee acceder.

Para manejar este portal tienen contratados dos consultores externos a los cuales se les envían las informaciones y ellos se encargan de alimentarla y de cualquier rediseño o mantenimiento que necesite.

Les hace falta desarrollar estrategias de comunicación digital que les permita tener presencia activa en facebook y twitter para visibilizar más su trabajo y tener otras formas de contactos con sus beneficiarios y con otros públicos claves.

- **Influencia de los procesos actuales de comunicación en la cultura organizacional.**

Elementos de la Cultura:

-Actualmente están trabajando en la descripción y definición de puestos del personal y fortaleciendo el área de recursos humanos.

-Los empleados entienden que trabajan bajo un clima laboral bueno, solo señalan que debe fortalecer la comunicación interna.

-Conocen la misión, visión y valores y la forma en que la aplican en su día a día expresada en el instrumento de recolección de datos que se les aplicó para este estudio demuestra que la asumen y la entienden de manera correcta.

-Los directores departamentales y la dirección ejecutiva se reúnen semanalmente para presentar sus avances, intercambiar ideas de mejoras en sus acciones y evaluar el progreso.

-Existen actividades puntuales para las cuales se realizan eventos como: Lanzamientos, evaluaciones, presentaciones de avances o cierres de los proyectos, firma de acuerdos o convenios.

La organización posee empleados a dos niveles:

-Puestos directivos, gerenciales, administrativos y técnicos por contratos fijos indefinidos: Son aquellos cuya contratación les permite permanecer en la institución durante mucho tiempo si así lo decidieran. Tienen mayor oportunidad de escalar y crecer, sus responsabilidades inciden de manera más directa e inmediata a la organización.

-Puestos de coordinación y técnicos por contratos de proyectos temporales: son las personas contratadas para la ejecución de proyectos específicos, estos puestos se determinan según las necesidades de personal para la implementación, su contrato termina cuando culmina el proyecto, aunque tiene la oportunidad de entrar de manera fija a la organización o recibir una extensión de su periodo laboral con un nuevo contrato.

Es por esta razón que muchos de los empleados tienen una trayectoria amplia ya que pasan de ser por ejemplo beneficiarios a ser empleados con cargos importantes. Los rangos salariales son proporcionales al trabajo que realiza el empleado.

Como no existía un departamento de recursos humanos, sino una persona que maneja lo referente a este tema, se están haciendo cambios y reestructuraciones en la que esta área podría dar un giro. Los teóricos explican la importancia de tener unidos un departamento de recursos humanos y unas estrategias de comunicación bien definidas para tener una buena cultura organizacional y garantizar el éxito de la institución.

Sin embargo a pesar de carecer de ambas y de procesos estandarizados el IDDI posee empleados identificados y claros de las funciones que deben realizar, departamentos que funcionan como equipos de trabajo, con buena comunicación y procesos que establecidos o no les han permitido alcanzar buenos resultados. Esto evidencia que el personal esta empoderado de cuál es su función y el propósito de sus responsabilidades, así como es fiel a la organización, es decir que si se complementa con las carencias antes mencionadas se potenciaría muchos mas todos sus recursos humanos.

Necesidades de comunicación del IDDI

- El IDDI requiere de una estandarización y fortalecimiento en el área de recursos humanos, la cual están actualmente desarrollando, ya que muchos elementos en su cultura han sido identificados como desactualizados para los avances de los nuevos tiempos y el entorno global en el que se enmarca sobre todo para los públicos externos con los que tiene que interactuar.
- No posee una estrategia de comunicación por lo que no existen ni medios ni procesos estandarizados conocidos y utilizados por los empleados que permitan medir la efectividad de la comunicación mucho menos evaluarla que es elemental para fortalecer la cultura organizacional.

- Sus empleados y directivos identifican como una necesidad la automatización y digitalización de las formas de comunicación interna y aumentar el flujo de comunicación de las acciones de la organización enviando información de manera oportuna, clara y de manera oficial.
- También identificaron debilidades en la comunicación entre departamentos que con algunas excepciones, no es buena. No se tienen claros los canales, la frecuencia y la forma en que se deben interactuar. Este es un proceso básico para que fluyan los procesos y se cumplan los objetivos de la organización, además facilita el monitoreo y control de los procesos internos.
- Los empleados entienden que la comunicación entre departamentos necesita mejorar, en algunos es buena, pero en general identifican que no es muy fluida ni constante solo en algunas excepciones. Están consientes de que no es la mejor y que debe fortalecerse.
- La capacitación constante al personal es vital, ya sea para la especialización de sus áreas laborales, para el desarrollo de capacidades y habilidades personales o propiciar espacios de integración e intercambio. Esta es una debilidad que tienen y los empleados lo ven como una necesidad.
- Por su naturaleza y su forma de accionar durante años no tienen interés de visibilización de IDDI como marca a nivel de medios de comunicación, solo cuando tienen actividades puntuales, ya que su principal target son los beneficiarios a los que intervienen a través de sus diferentes proyectos, por tal razón sub contratan personal externo para manejar las relaciones con la prensa, lo cual ha sido efectivo y es una buena acción. Sin embargo se ve necesaria su presencia activa en redes sociales.

2.14.- Informe diagnóstico organizacional

La comunicación organizacional del IDDI según una consulta a los directivos de los diferentes departamentos requiere fortalecimiento y estandarización de sus procesos la cual señalan que debería estar acompañada del uso de nuevas tecnologías y plataformas digitales. Esto incluye un boletín informativo periódico con información sobre actividades y acciones de los proyectos para público interno y externo.

Es importante resaltar que:

-No poseen un departamento o dirección de comunicación, ni un personal que planee o evalúe la comunicación organizacional.

-No existe una estrategia específica y clara de comunicación lo que conlleva al uso de canales informales y confusos para su interacción con públicos internos.

-Tienen muy bien identificadas las diferentes áreas y departamentos.

-Está colocada de manera visible y en diferentes espacios la misión, visión e informaciones institucionales importantes.

-Existe un mural informativo general con actualización constante que permite comunicar informaciones internas y externas y donde se colocan los artículos o reportajes que se publican en medios de comunicación escritos o digitales. También en los departamentos tienen su propio mural para uso interno.

-No poseen estrategias de comunicación internas definidas. Actualmente trabajan su fortalecimiento interno por lo que será importante incluir las recomendaciones de este estudio, ya que les permitirá fortalecer e identificar medios para desarrollarlas y eficientizar lo que ya existe.

-Los empleados entienden que la comunicación entre departamentos necesita mejorar, en algunos es buena, pero en general identifican que no es muy fluida ni constante solo en algunas excepciones. Están consientes de que no es la mejor y que debe fortalecerse.

RECOMENDACIONES

Las organizaciones son entidades dinámicas que según la interacción con su entorno, sus públicos y aliados están expuestas a constantes cambios. Analizarse, evaluarse y mantener en seguimiento y observación es clave para reducir los niveles de probabilidades de una crisis interna o publica.

Por tal razón reconociendo las fortalezas, debilidades y hallazgos de este estudio según las informaciones hacemos las siguientes recomendaciones:

- **Actualización y divulgación de descripciones de puestos y manuales de procedimientos, que incluya la elaboración de una Manual de la Comunicación Corporativa.**

Al finalizar el actual proceso de actualización de descripciones de puestos, la cual podría ir de la mano de una revisión de los manuales de procedimientos debe desarrollarse una estrategia de divulgación y empoderamiento a todo el personal sobre su puesto de manera individual y los de su departamento, presentación nuevamente del organigrama institucional y entrega según se requiera de los manuales terminados.

En el caso del Manuel de la Comunicación Corporativa este incluiría la creación del DIRCOM, la descripción de sus puestos, funciones, mas todo el diseño de acciones para desarrollar una comunicación corporativa eficiente con los diferentes públicos y bajo directrices bien descritas y planificadas.

Con esto se fortalecerán los procedimientos internos, la comunicación con los públicos, lo cual a su vez tendrá impacto en la cultura, también a lo interno de los departamentos, ya que estarán bien definidas y divididas las estrategias, acciones y las responsabilidades. Sobre todo por que existirá un departamento con un personal calificado que se encargue de dirigir y dar seguimiento a lo que se establezca en el Manual.

- **Hacer auditorías internas de la comunicación y la cultura organizacional consultando a sus públicos.**

Así como se realizan evaluaciones a los proyectos anualmente, es importante que se hagan; levantamientos de información para conocer como está el clima laboral, la motivación de los empleados. Hacer FODAS departamentales e institucionales con la participación de los empleados de manera que en cada plan operativo anual estén presentes las propuestas de mejora.

Estas acciones pueden desarrollarse desde la persona encargada de recursos humanos o bajo la contratación de expertos externos que hagan diagnósticos y presenten propuestas para fortalecer las debilidades que puedan aparecer o para mejorar y actualizar los procesos y estrategias existentes.

- **Desarrollo de una estrategia de comunicación.**

Dentro del Manual de la Comunicación Corporativa, se establecen las directrices generales sobre cómo y cuales estrategias deben establecer para el diseño del plan de comunicación de todo un año. Esto sumado al mejoramiento en términos de recursos humanos, va a permitir hacer más efectiva la interacción con todos los públicos y facilitará los procesos que desarrolla la institución. A la par deben establecerse periodos de evaluación y medición para que se apliquen diagnósticos que puedan detectar las deficiencias o inconvenientes de lo ejecutado.

A partir de estas pautas generales de comunicación de la organización, se podrán diseñar estrategias específicas cada iniciativa o proyecto según lo requiera, siempre en consonancia con la filosofía institucional.

Además como parte de la estructura del manual se deben diseñar pautas para el manejo resituaciones de crisis internas o externas y para la toma de decisiones de los niveles directivos.

- **Implementar la plataforma de INTRANET-**

Para la difusión oportuna y constante de las informaciones a nivel interno y cubrir las debilidades señaladas por los miembros de la organización, recomendamos la implementación de una plataforma como el INTRANET. Esta proporciona un espacio virtual con acceso desde equipos remotos de todas las personas que requieran interactuar en ella.

Desde esta se pueden realizar las siguientes actividades:

- ✓ Colocación de manuales de procedimientos digitales y descripciones de puestos.
- ✓ Automatizar y digitalizar procesos administrativos, financieros y de recursos humanos a través de la estandarización de estos utilizando recursos como formularios, plantillas e instrumentos para solicitudes.
- ✓ Compartir informaciones con todo el personal reduciendo las brechas de tiempo y espacio, las cuales tendrán un alcance a todo el que tenga acceso sin importar donde se encuentre. Desde convocatorias, publicación de resúmenes y artículos de actividades, socialización de logros, cumpleaños o situaciones importantes para todo el personal, entre otros.
- ✓ Un boletín institucional para nivel interno no sería necesario si se cuenta con esta plataforma ya que con una actualización constante todo el personal ya lo estaría también.

- ✓ Se reduce la necesidad de mucho personal en el área de recursos humanos ya que estandarizados y automatizados los procesos solo requeriría quien de curso y seguimiento. Es una inversión que se disfrutaría por mucho tiempo, que permite cambios constantes y que tiene múltiples recursos que se pueden aprovechar.
- **Realizar talleres y actividades con el personal para la motivación e integración de todos, estableciendo fechas y periodos de encuentro constante, que un suceda al otro y se de seguimiento.**

Cuando se capacita y se empodera al personal desde sus habilidades y capacidades como individuo, se profesionaliza y elevan los conocimientos sobre su área de trabajo, se potencia y utilizan sus talentos, todos estos se convierten en elementos que suman al desarrollo y éxito de la organización.

Recomendamos crear un cronograma sistemático de actividades formativas, de motivación e integración del personal, que abarque a todos los integrantes de la organización, que cumpla el objetivo de elevar sus conocimientos, empoderamiento y les motive a realizar sus labores con eficiencia y entusiasmo.

Esta formación debe incluir temas para fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación interna y externa. Además se deben hacer actividades recreativas y reuniones formales para hacer de conocimiento de todas las acciones y proyectos que desarrollan.



Escuela de Graduados

Anteproyecto Trabajo Final

**PROPUESTA DE MANUAL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DEL INSTITUTO
DOMINICANO DE DESARROLLO INTEGRAL (IDDI).**

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Sustentante:

Rayvelis Roa Rodríguez

Matrícula 2013-0246

Asesor(a):

Alicia Alvarez

Santo Domingo, D.N.

Octubre 2, 2014



IDDI

**PROPUESTA DE MANUAL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DEL INSTITUTO
DOMINICANO DE DESARROLLO INTEGRAL (IDDI).**

2. Planteamiento del problema de investigación

Las ONG's son entidades sin fines de lucro que por su propia naturaleza guardan una relación con la sociedad desde una imagen de positivismo y de reconocimiento por las acciones y aportes que hacen a la comunidad. Sin embargo, no dejan de ser organizaciones que responden a objetivos y que requieren obtener resultados, esto les hace funcionar creando estructuras y procesos, de los cuales no escapa uno muy clave, la comunicación corporativa.

El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) es una de las tantas ONG's que funcionan en el país, además, es una de las más antiguas y de gran renombre dentro del tercer sector. Por los diferentes proyectos que desarrolla, está dividida internamente por departamentos. Esto indica que su recurso humano, sumándole el voluntariado, es de número considerable, por lo que su comunicación debe ser un proceso bien definido.

El Instituto no tiene un departamento de comunicaciones, por su naturaleza y su forma de accionar durante años no ha tenido interés de visibilización de IDDI como marca a nivel de medios de comunicación, solo cuando tienen actividades puntuales, ya que su principal target son los beneficiarios a los que intervienen a través de sus diferentes proyectos, por tal razón sub contratan personal externo para manejar las relaciones con la prensa, lo cual hasta este momento les ha funcionado.

Tienen claro, que desean posicionar a IDDI como marca en sus beneficiarios y en las zonas donde intervienen a través de las diferentes iniciativas que desarrollan.

Actualmente no poseen una estrategia de comunicación por lo que no existen ni medios, ni procesos estandarizados conocidos y utilizados por los empleados que permitan medir la efectividad de la comunicación, ni evaluarla, que es elemental para fortalecer la cultura organizacional. Sin embargo, reconocen que requieren de lineamientos que les permitan comunicarse de manera efectiva con sus públicos a nivel interno y externo.

3. Objetivos de la investigación.

General:

Elaborar un manual de comunicación corporativa del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) que responda a sus necesidades de comunicación interna y externa.

Específicos:

- ✓ Describir las nuevas formas y procedimientos de comunicación de la entidad con sus públicos internos y externos.
- ✓ Definir las formas de manejo de la identidad corporativa del IDDI.
- ✓ Establecer las estrategias a seguir para tener una comunicación efectiva con los diferentes públicos.
- ✓ Diseñar el plan estratégico de la organización.
- ✓ Definir las estructuras y capítulos del manual: Normas generales y DIRCOM.

4. Justificación de la investigación.

- **Teórica:** La comunicación corporativa se produce con la construcción de una cultura organizacional que a través de diferentes procedimientos y hábitos da como resultados climas e interrelaciones con los públicos internos y el intercambio efectivo con los públicos externos.

Las nuevas formas de gerencia y el auge de la estandarización de procesos han creado la necesidad de crear registros que describan los procedimientos y pasos que se deben realizar en determinada tarea y para alcanzar los objetivos.

En el caso de la comunicación corporativa y en lo que aplica a esta investigación un manual sería el equivalente a esa estandarización de procesos y significaría el registro de las pautas claves para accionar dentro de la organización.

- **Metodológica:** Este estudio servirá de modelo para futuros proyectos de investigación aportando de igual forma a tener una referencia para realizar trabajos más profundos o que se continúe lo realizado.

También servirá como propuesta para la organización, tomando los resultados obtenidos y/o replicar este modelo de investigación en el futuro.

Para este estudio se realizarán levantamientos de información cualitativa, basándonos en los paradigmas de la comunicación corporativa y tomando las acciones de comunicación que existen en la organización para tenerlos como antecedentes que permitan elaborar un documento que describa de forma estandarizada como deben desarrollarse los procesos.

- **Práctica:** Con esta investigación se creará un instrumento clave para el desarrollo de los procesos de comunicación interna y el manejo de las relaciones de la organización con sus públicos.

Esto contribuirá al fortalecimiento institucional e introducirá una nueva forma de gestión de su comunicación que podría impactar significativamente en el clima organizacional, la cultura y la identidad corporativa.

5. Marco de referencia (teórico -conceptual)

El marco teórico

- **Enfoques para abordar la comunicación corporativa**

La comunicación es el proceso esencial para el desarrollo del individuo ya que facilita la socialización e interacción, esto le permite adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, hábitos y costumbres, según el espacio donde se muevan y las formas de transmitir información, los canales serán variados. Así sucede dentro de las organizaciones, las

cuales como espacios formales, creados bajo estructuras y con un fin u objetivo establecen como realizar sus actividades y tareas para ver cumplidas sus metas.

La comunicación (como el acto de poner en común) es esencial para el desarrollo de cualquier interacción humana. Si esto se lleva al campo laboral, entonces, este “poner en común” debe dar como resultante que los mensajes emitidos sean leídos o escuchados con un mínimo de distorsión, produciendo un resultado eficiente”, (Rodríguez, 2008, Pág. 20).

Y para definir de manera operativa y entender a partir de evidencias esa interacción, Bartolin (1992) dice que “considera que la organización y comunicación son resultado de cuatro variables claves: estrategia, estructuras, cultura y comportamiento”, Pág. 58. Las estrategias son las acciones que deben definirse o definir las estructuras, y las estructuras están compuestas por el equipo humano que a partir de las estrategias se van a comportar, actuar, interactuar e intercambiar de cierta forma, estableciendo su propia cultura.

Todo este accionar surge en base a actores claves que intercambios sus roles de emisores, perceptores y prosumidores, los cuales se encuentran divididos en un mapa que identifica quienes pertenecen a lo interno o externo de la organización y de ahí se delimita su forma de comunicación.

- **La comunicación interna y externa en las organizaciones**

Las organizaciones tienen dos caras, una interna, que compone todo aquello que la hace funcionar y que no necesariamente es percibida por todos sus públicos; y la externa que constituye mensajes traducidos en acciones o elementos tangibles como productos y servicios, e intangibles como experiencias y valores. En este mismo sentido existe una comunicación organización interna y externa.

En cuanto a la comunicación interna y siguiendo con una línea que oriente tanto lo teórico como la forma práctica u operativa bajo la cual se desarrolla la comunicación, García (1998), dice que se trata de acontecimientos de tarea o relaciones humanas:

-“Acontecimientos de tarea (los que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas). Son características del sistema formal. El contenido de esos eventos son los hechos, procesos y Know How de actividades ritualizadas”, (García, 1998, Pág. 9)

-“Los acontecimientos de relación humana (informativos y comunicacionales). Se refiere a las acciones no rutinarias. Su contenido está basado en las ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores: en suma, la cultura”, (García, 1998, Pág. 9).

Desde este enfoque se visualiza como se generan estas interacciones determinadas por las tareas que realiza cierto grupo interno, lo cual estará condicionado por su experiencia individual humana y en la medida en que surjan las necesidades y espacios de intercambio se irán construyendo formas de convivencia y modos de comportamientos.

En el caso de la comunicación externa algunos autores la definen como “la transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos a la organización (consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés) como un anuncio publicitario o la promoción en un establecimiento”, (Talaya, 2008, Pag. 643).

Sin embargo, es mucho más que simple promoción, anuncio o manejo de medios, es incluso más integradora y no deja de lado la comunicación interna. Desde un enfoque integral, la comunicación externa debe ser “global (es decir, que tenga en cuenta todos los posibles aspectos), integrada(es decir, que los mensajes sean coherentes unos con otros y que sigan una política comunicativa previamente definida), constante (si queremos que nuestra comunicación sea eficaz debemos mantener permanentemente informados a nuestros públicos), planificada (conocer de antemano las acciones que tenemos previsto llevar a cabo) y honesta (es solo cuestión de tiempo que los mensajes no veraces acaben por descubrirse)”, (Lopez, 2007, Pág. 214)/

- **Cultura Organizacional y comunicación**

Descritos los dos procesos de interacción clave para los públicos de una organización hay que revisar cuales otros elementos surgen de la socialización e intercambio de quienes participan en ellos. El simple hecho de tener en un mismo espacio a varios individuos, desarrollando diferentes tareas, conviviendo durante jornadas, bajo relaciones de colaboración o subordinación, creará de alguna forma rutinas o mejor dicho, ritos, normas de comportamiento, costumbres, visiones, creencias, juicios y otros. Todo esto responde a un mismo elemento, la cultura organizacional.

La cultura organizacional “es en la cual los actores organizaciones llevan sus culturas de origen a la organización y ahí tienen lugar una serie de interrelaciones que hacen única esa cultura organizacional en este contexto, el cual a su vez está influido por la cultura societal y la cultura corporativa de la organización”, (Gámez & Martínez, 2007, Pág. 63).

- **Clima Organizacional y su análisis**

Toda esta mezcla de culturas, intercambios y personas activas con personalidades y características distintas comunicándose desde diferentes experiencias y cada una con sus propios códigos, definirá en cada espacio o momentos, el ambiente bajo el cual podrá darse la comunicación y esto, a su vez dependerá del interés, tarea, objetivo, responsabilidad, puesto o cargo, entre otros. A esto se refiere el clima organizacional.

En una definición más científica diríamos que el clima organizacional “corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros”, (Castellanos, 2012, Pág. 7).

- **Manejo de la imagen y la identidad**

Para muchos es sencillo confundir dos aspectos muy claves de la comunicación, la imagen y la identidad. Sin embargo, su diferencia radica en que uno es el resultado o producto del otro. En este caso Lozada (2004) destaca claramente cuál es la diferencia:

La identidad corporativa corresponder al “conjunto de atributos, valores y características que la empresa asume como propios y con los que la compañía se auto identifica y autodiferencia de las demás”, mientras que la imagen corporativa es una “estructura o esquema mental sobre una compañía que tienen sus públicos, integradas por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar esa compañía de las demás”. (Losada, 2004, PP. 62 y 65)

Según esta definición para poder lograr una buena imagen corporativa, se debe tener una sólida identidad y esto implica desarrollar estrategias para que tanto los públicos internos como externos la conozcan, la asuman, la entiendan y la transmitan, esa es la garantía de que ambas son positivas y correctas.

El marco conceptual

- **ONG:** Son entidades privadas formalizadas cuyo objetivo es beneficiar a ciertos públicos a través de sus acciones o afiliación con el fin de aportar a la mejora de sus vidas, sin ningún objetivo lucrativo.
- **Comunicación Corporativa:** Conjunto de interacciones y formas de intercambio que se desarrollan desde una organización con sus diferentes públicos a través de diferentes medios para alcanzar determinados objetivos.
- **Cultura Organizacional:** Conjunto de costumbres, comportamientos, creencias, juicios, rituales, símbolos, vestimentas, normas que surgen o se establecen a partir de la convivencia necesaria de la organización con sus diferentes públicos.

- **Clima Organizacional:** Ambiente que se genera de la interacción entre los públicos internos de una organización según la cultura organizacional y la comunicación.

6. Aspectos Metodológicos.

6.1 -Tipo de investigación

-Aplicada: A través de la creación del manual de la comunicación del IDDI se espera ofrecer una serie de alternativas para que se apliquen buscando la mejora de sus procesos de interacción con públicos internos.

-Documental: Para el diseño del manual de comunicación se hará una revisión de documentos como manuales institucionales, estatutos, resultados del diagnóstico de comunicación y los necesarios para dejar elaborado el documento.

6.2 –Método

Síntesis: Como antecedente a este estudio existe un diagnóstico de la comunicación corporativa de la organización lo que corresponde a un análisis que ha descompuesto y explicado la situación actual, por tal razón esta investigación corresponde a recomponer lo arrojado por el análisis presentando alternativas de mejora a través de la propuesta del manual de la comunicación corporativa.

Análisis: En este estudio se analizará los medios y procedimientos que se desarrollan para la comunicación de la organización, buscando identificar oportunidades de mejoras y nuevas formas para hacerlo de manera más efectiva.

Descripción: Se describirán los procesos, normas y procedimientos que deberán ejecutar para tener una comunicación efectiva, a partir de la estructura que se propone para la elaboración de este manual.

7.- Definir las técnicas de investigación

Técnica	Objetivo	Forma de aplicación	Instrumentos
Revisión documental y bibliográfica	Identificar las informaciones institucionales importantes para colocarlas en el manual.	Se hará una selección de los diferentes documentos y en una matriz se tomarán los datos más importantes de acuerdo al esquema de diseño de manual.	Hoja de síntesis o resumen con los datos más importantes que se deben colocar en el manual.
Revisión documental - Resultados del diagnóstico	Tomar del diagnóstico aquellos datos e informaciones de relevancia que sirvan para la elaboración del manual.	Se tomarán según corresponda a cada uno de los capítulos los datos que deben incorporarse o tomarse en cuenta para crear el manual.	Cuadro matriz de los diferentes capítulos del manual para ingresarle los datos obtenidos en el diagnóstico, según sean relevantes.

8. Definición de hipótesis (idea a defender) o premisas si la considera.

Idea a defender: El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) necesita un “Manual de la Comunicación Corporativa” para mejorar su comunicación corporativa.

Operacionalizar de las mimas. Definir variables e indicadores.

Variables	Definición Conceptual	Indicadores
Manual de comunicación corporativa	Compilación de datos, estrategias y directrices sobre el proceso de comunicación de la organización y sus diferentes públicos.	-Plan estratégico de la imagen corporativa -La dirección de comunicación -Las normas generales
Comunicación corporativa	Proceso de interrelación e intercambio de información entre los públicos internos y externos de una organización.	-Mapa de públicos -Plan anual de comunicación

9. Tabla de contenido.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

1.2 El marco teórico

- 1.1.1 Enfoques para abordar la comunicación corporativa
- 1.1.2 Estrategias de comunicación y manejo de la imagen y la identidad
- 1.1.3 La comunicación interna las organizaciones
- 1.1.4 La comunicación externa las organizaciones
- 1.1.5 Cultura Organizacional
- 1.1.6 Clima Organizacional

1.2 El marco conceptual

- 1.2.1 ONG's
- 1.2.2 Comunicación Corporativa
- 1.2.3 Cultura Organizacional
- 1.2.4 Clima Organizacional
- 1.2.5 Manual de comunicación

CAPÍTULO 2: MANUAL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DEL INSTITUTO DOMINICANO DE DESARROLLO INTEGRAL (IDDI)

2.1 Plan estratégico de la imagen corporativa

- 2.1.2 Vision estratégica
- 2.1.3 Perfil de imagen actual
- 2.1.4 Proyecto empresarial y de posicionamiento estratégico
- 2.1.5. Estrategia de comunicación

2.2 La dirección de comunicación (DIRCOM)

2.2.1 DIRCOM: profesiograma, ubicación y funciones.

2.2.2. Diseño orgánico y funcional de la DIRCOM

2.2.3 Instrumentos al servicio de la DIRCOM

2.3 Normas generales para regular la comunicación: el estilo corporativo

2.3.1. Carta de identidad

2.3.2 Posicionamiento

2.3.3. Identidad visual

2.3.4. Relaciones con la prensa

2.3.5 Comunicación interna

2.3.6 Comunicación de crisis

2.3.7 Intervención de portavoces

2.4 Mapa de públicos

2.4.1 Variables de configuración

2.4.2 Repertorio de públicos

2.5 Plan anual de comunicación

2.5.1. Normas para la elaboración de los planes

2.5.2 Programación de la comunicación

10.- Bibliografía Preliminar.

1. Balas, M. (2011) La gestión de la comunicación en el tercer sector. Madrid. ESIC Editorial.
2. Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Argentina: Editorial Paidós.
3. Castellanos, J. (2012). Diagnóstico del clima organizacional. España: Editorial Académica.
4. Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO), (Enero 2008). Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá.
5. Corella, M. A., Sandolval, C. R., & Plaza, R. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*.
6. Cuesta, O. J., & Cardenas, G. (2011). *Yo informo, tu opinas. Ellos se forman, todo comunicamos*. . Colombia: Fundación Universitaria los Libertadores.
7. Gámez, R., & Martínez, J. C. (s.f.). Comunicación y Cultura China.
8. García, J. (1998). La Comunicación Interna. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
9. González, R. A. (2004). Crítica de la comunicación organizacional/ Criticism of The Organizational Communication. México. Universidad Autónoma de México.
10. Lopez, S. F. (2007). Como Gestionar la Comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas. Narcea.
11. Lozada, J. C. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. España: Ariel Comunicación.
12. Pizzolante, I. (2006). El poder de la comunicación Estratégica Venezuela. Editorial CC S. A.

13. Rebeil, M. A., & Ruiz, C. (1998). *El poder de la comunicacion en las organizaciones*. Mexico: Plaza y Valdes.
14. Revilla , M. (ed) (2002). Las ONG y la política. Madrid. Ediciones Itsmo, S. A.
15. Rodríguez, V. (2008). Comunicación Corporativa. Un derecho y un deber. Chile: RIL Editores.
16. Talaya, A. E. (2008). Principios de Marketing. España. ESIC Editorial .
17. Tovar, R. A. (2012). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogota Colombia. ECOE EDICIONES.