

Cornisa: RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN  
INTERNA CON LA REPUTACIÓN.

**RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON LA  
REPUTACIÓN PERCIBIDA POR LOS PÚBLICOS INTERNOS  
CASO: ORGANIZACIÓN TECHO COLOMBIA.**

Natalia Fajardo Hernández

Universidad de La Sabana

2021

**Notas del autor**

Natalia Fajardo Hernández, Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Sabana, Chía,  
Colombia.

Natalia Fajardo Hernández se encuentra actualmente en la Facultad de Comunicación Social,  
Universidad de la Sabana.

La correspondencia en relación con este trabajo de grado debe dirigirse a Natalia Fajardo  
Hernández, Facultad de Comunicación Social, Universidad de la Sabana. Correo electrónico

**[nataliafahe@unisabana.edu.co](mailto:nataliafahe@unisabana.edu.co)**

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Relación de la gestión de comunicación interna con la reputación percibida por los públicos internos. Caso: Organización TECHO Colombia.....	8
1. Planteamiento del problema y Justificación .....	12
1.1. Pregunta de investigación.....	21
2. Objetivos.....	22
2.1. Objetivo general .....	22
2.2. Objetivos específicos.....	22
3. Antecedentes.....	23
3.1. Reputación y generación de valor en el ámbito corporativo .....	23
3.2. Reputación y responsabilidad social .....	31
3.3. Reputación mediática desde el análisis de medios.....	34
3.4. Reputación organizaciones no lucrativas .....	36
3.5. Reputación desde públicos internos .....	39
4. Marco Teórico y Conceptual .....	43
4.1. Reputación Corporativa.....	43
4.1.1. Definición y características del concepto .....	43
4.1.2. Dimensiones.....	50
4.1.3. Modelos y Métricas globales de reputación.....	51
4.2. Reputación Interna .....	57
4.2.1. Definición del concepto .....	57
4.2.2. Dimensiones.....	60
4.3. Comunicación Estratégica.....	65
4.4. Comunicación Interna .....	67
4.4.1. Determinantes .....	69
4.4.2. Tipos .....	72
4.4.3. Canales.....	76
4.4.4. Sistemas de evaluación y/o auditaje de la comunicación interna .....	78
4.5. Las ONG .....	81
4.5.1. ¿Qué son las ONG?.....	81
4.5.2. Características y responsabilidades de las ONG.....	82

4.5.3. Tipos /Clasificación .....	84
5. Caracterización de la Organización TECHO.....	86
5.1. ¿Qué es TECHO?.....	86
5.2. Evolución de la organización – Historia .....	86
5.3. Filosofía organizacional .....	89
5.4. Modelo de trabajo.....	90
5.4.1. Etapas del modelo de trabajo .....	91
5.4.2. Principios del modelo de trabajo.....	94
5.4.3. Sostenibilidad de los proyectos .....	96
5.5. Pilares de la Organización.....	96
5.6. ¿Dónde tiene presencia TECHO? .....	97
5.8. Proyectos .....	98
5.8.1. Capacidades comunitarias.....	99
5.8.2. Vivienda y Hábitat .....	100
6. Metodología.....	102
6.1. El enfoque metodológico .....	102
6.2. Técnicas de recolección de información .....	103
6.3. Población / muestra .....	113
6.4. Técnicas de interpretación de la información .....	115
7. Resultados.....	119
7.1. Caracterización de la Comunicación Interna de TECHO Colombia.....	119
7.2. Proceso de sensibilización con la Organización antes de aplicar instrumentos.....	129
7.3. Percepción de públicos internos de la reputación y la gestión de comunicación interna de TECHO Colombia.....	135
7.3.1. Perfil sociodemográfico de los Encuestados.....	137
7.3.2. Encuesta - Reputación Interna .....	140
7.3.3. Encuesta – Comunicación interna .....	173
8. Análisis Correlacional .....	189
8.1 Correlaciones.....	189
9. Conclusiones.....	205
10. Referencias.....	211
11. Anexos .....	222

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de trabajo.....	91
Figura 2 Organigrama TEHO Internacional .....	98
Figura 3. Organigrama TECHO Colombia.....	121
Figura 4. Organigrama Dirección de Alianzas Estrategias, Marketing y Comunicaciones.....	122
Figura 5 Campañas en TECHO .....	127
Figura 6. Atributo: Habilidad para atraer y desarrollar al talento humano .....	140
Figura 7 Atributo: Capacidad para retener/mantener colaboradores con talento .....	141
Figura 8 Atributo: Satisfacción de los colaboradores con la empresa .....	142
Figura 9 Atributo: Reputación del personal directivo.....	145
Figura 10. Atributo: Existencia de un estilo característico de dirección .....	148
Figura 11. Atributo: Buen funcionamiento de la Organización.....	151
Figura 12. Atributo: Reconocimiento en el sector .....	152
Figura 13. Atributo: Admiración y respeto hacia la Organización .....	153
Figura 14. Atributo: Orgullo y pertenencia hacia la Organización.....	154
Figura 15. Atributo: Credibilidad de la Organización .....	155
Figura 16 Atributo: Compromiso ético de la alta dirección .....	156
Figura 17 Atributo: Existencia de unos valores y creencias compartidas por los colaboradores de la Organización .....	158
Figura 18 Atributo: Protección del medio ambiente y recursos .....	159
Figura 19. Atributo: Transparencia informativa de las actividades de la Organización.....	161
Figura 20. Atributo: Retención de voluntarios: fidelización .....	162
Figura 21. Atributo: Retención de beneficiarios: fidelización.....	163
Figura 22. Atributo: Grado de innovación.....	165
Figura 23 Atributo: Desarrollo de nuevos productos y servicios .....	167
Figura 24. Atributo: Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI .....	175
Figura 25 Atributo: Calidad de los contenidos de comunicación .....	178
Figura 26 Atributo: Satisfacción con la comunicación.....	180
Figura 27. Atributo: Efectividad de canales de información .....	182

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Perspectivas de la Reputación Corporativa .....	48
Tabla 2 Características de las medidas de reputación propuestas por instituciones de prestigio .	56
Tabla 3 Comunicación formal .....	72
Tabla 4 Comunicación informal .....	73
Tabla 5 Comunicación descendente.....	73
Tabla 6 Comunicación ascendente.....	74
Tabla 7 Comunicación horizontal.....	75
Tabla 8 Comunicación diagonal o transversal.....	75
Tabla 9 Auditoría y medición de las comunicaciones internas.....	79
Tabla 10 ¿Qué son y qué no son las ONG? .....	82
Tabla 11 Clasificación ONG.....	84
Tabla 12 Historia TECHO .....	87
Tabla 13 Concepto y Dimensiones de Capacidades comunitarias.....	99
Tabla 14 Concepto y Dimensiones de Hábitat y Vivienda.....	100
Tabla 15 Dimensiones y atributos.....	105
Tabla 16 Entrevista Semiestructurada .....	112
Tabla 17 Población y muestra.....	114
Tabla 18 Características sociodemográficas de la muestra .....	114
Tabla 19 Ficha técnica entrevista.....	119
Tabla 20 Públicos de la organización TECHO Colombia .....	123
Tabla 21 Canales internos que usa TECHO Colombia.....	123
Tabla 22 Campañas exitosas .....	126
Tabla 23 Etapa 1 – Expectativa .....	129
Tabla 24 Etapa 2 – Inicio de la encuesta, semana 1.....	131
Tabla 25 Etapa 3 – Etapa de recordación – semana 2.....	132
Tabla 26 Etapa 4 – Etapa final.....	133
Tabla 27 Ficha técnica - Encuesta .....	136
Tabla 28 Perfil sociodemográfico de los encuestados .....	137
Tabla 29 Cruce 1 Recursos Humanos – Nivel de Cumplimiento de los Objetivos de la CI .....	189
Tabla 30 Cruce 2 Liderazgo Empresarial y Sectorial – Calidad de los Contenidos de Comunicación .....	191
Tabla 31 Cruce 3 Liderazgo Empresarial y Sectorial – Satisfacción de la Comunicación.....	192
Tabla 32 Cruce 4 Innovación – Efectividad de los Canales de Información.....	194
Tabla 33 Resultado Cruce 1 .....	197
Tabla 34 Resultado Cruce 2.....	199
Tabla 35 Resultado Cruce 3.....	201
Tabla 36 Resultado Cruce 4.....	202
Tabla 37 Resumen cruces .....	203
Tabla 38 Resumen variable Reputación .....	222

Tabla 39 Resumen variable Comunicación Interna ..... 227

## Resumen

Las organizaciones día a día buscan obtener el reconocimiento por parte de sus públicos de interés, dado que además de representar un valor intangible, proporciona ventajas diferenciadoras en el mercado. En este contexto, las organizaciones están llamadas a evaluar y auditar su reputación a nivel interno y externo para poder entender el porqué de las valoraciones y ejecutar mejoras frente a estas.

Actualmente, la reputación corporativa de las organizaciones se encuentra en un punto álgido en donde por motivos de la pandemia desatada por el virus del COVID-19, las organizaciones se han visto expuestas a escenarios de incertidumbre y cambio y requieren más que nunca fortalecer su confianza con los públicos y gestionar de manera más efectiva sus relaciones y dinámicas de trabajo. Es ahí donde toma relevancia uno de los desafíos más importantes de estos tiempos y es la gestión de la comunicación interna, puesto que esta es la herramienta que permite fortalecer la reputación interna en las organizaciones.

Partiendo de esto, el presente trabajo tiene como objetivo general determinar la relación de la gestión de comunicación interna en la reputación percibida por los públicos internos de la Organización TECHO Colombia. Para lograr lo anterior, se realizó una investigación descriptiva y correlacional de tipo mixta con predominancia al enfoque cuantitativo. De esta forma, además de la caracterización de los procesos internos de comunicación por medio de observación y entrevista semiestructurada con la directora de Alianzas, Marketing y Comunicaciones de la ONG, se realizó una encuesta para evaluar la percepción de los públicos internos de la organización, esta, fue distribuida electrónicamente a 195 personas entre directores, administrativos, líderes, coordinadores y voluntarios activos de la organización TECHO Colombia.

Los hallazgos de esta investigación permiten identificar la existencia de correlación entre las dimensiones de reputación interna y la gestión de la comunicación interna, lo cual se evidenció en los cruces de las variables realizados. Sumado a esto, se hace necesario que se investigue más sobre la reputación en organizaciones pertenecientes al tercer sector dado que son pocos los estudios que se han encontrado en este ámbito; además se vuelve relevante el hecho que existan más modelos de medición de la reputación interna así se da una mayor atención a la gestión de la comunicación interna y se fortalecen procesos relativos a la reputación.

*Palabras clave: reputación, reputación interna, comunicación interna, TECHO Colombia, públicos internos, medición de la reputación.*

**Relación de la gestión de comunicación interna con la  
reputación percibida por los públicos internos**

**Caso: Organización TECHO Colombia.**

TECHO es una organización latinoamericana que trabaja por una sociedad justa, igualitaria, integrada y sin pobreza donde todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y deberes y tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades. La Organización actúa con determinación en los asentamientos y/o territorios más necesitados, a través de la formación y acción conjunta de sus pobladoras(es) y jóvenes voluntarias(os), fomentando el desarrollo comunitario de las comunidades más excluidas del continente (Techo.org, s.f.).

En 1997, nace TECHO, en Chile, con el objetivo de asegurar con una vivienda de emergencia un mínimo de calidad habitacional a millones de personas que viven en asentamientos en ese país. En el 2005, la misión de la Organización se había propagado por varios países de América Latina y al unificarse en una sola organización (Un Techo para mi País) se resuelve un modelo de trabajo dividido en tres etapas: 1) Viviendas de Emergencia; 2) Habitación Social; 3) Vivienda definitiva / Comunidad sustentable. Con dicho modelo se genera la expansión territorial de TECHO, donde llegó en 2011 a contar con presencia en 19 países y más de 40 ciudades.

TECHO cuenta con una trayectoria de más de 24 años y dado su carácter e impacto social en el que se han ayudado a más de 129.377 familias y ha movilizado a más de 1.229.993 de jóvenes a nivel Latinoamérica (Techo.org, s.f.), se hizo pertinente analizar sus procesos de gestión de comunicación interna de cara a determinar su relación con la reputación.

Gestionar la reputación como un activo intangible ha sido objeto de estudio, análisis en diferentes escenarios y temporalidades de las organizaciones en los últimos años, y aunque se tiene una profundidad frente al concepto y su campo de acción, aún hay mucho que aportar en cuanto a nuevos conocimientos, metodologías y perspectivas de análisis. En tal sentido, surge la oportunidad de realizar un análisis descriptivo de la reputación y de la gestión de la comunicación interna que aporte tanto diferentes miradas de los elementos propios de la reputación y la comunicación en la organización objeto de estudio.

De esta manera, la pregunta que orienta el presente trabajo es ¿cómo se relaciona la gestión de comunicación interna con la reputación percibida por los públicos internos de la Organización TECHO Colombia? Su respuesta sirvió para aportar conocimiento frente a la importancia que ejerce la comunicación interna en la reputación percibida por los públicos internos de la Organización. También se resalta el aporte que tuvo la investigación en una organización perteneciente al tercer sector, al ser aún incipientes los estudios sobre reputación y comunicación interna en este grupo de organizaciones.

En este sentido, así como es importante evaluar, medir y auditar los procesos de comunicación, también lo debe ser la reputación vista desde los públicos internos. Es por ello que este trabajo de investigación contribuye al análisis de la reputación, al igual que a encontrar nuevos elementos para seguir desarrollando esta línea de investigación y sin duda alguna el aporte a los estudios de la comunicación estratégica desde la perspectiva de la comunicación interna. Además de seguir aportando para el desarrollo de TECHO y de sus equipos de trabajo en su gestión comunicativa.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera: en la primera parte, se muestra el planteamiento del problema y la justificación de este proyecto. En el segundo apartado, se pueden revisar los objetivos tanto general como específicos. La tercera parte, hace referencia los antecedentes investigativos, metodológicos y teóricos que se han realizado en los últimos años en cuanto a la reputación y la generación de valor en el ámbito corporativo, la reputación y la responsabilidad social, la reputación mediática desde el análisis de medios, la reputación en organizaciones no lucrativas y la reputación desde públicos internos.

El cuarto capítulo de este trabajo presenta el marco teórico y conceptual que se realizó en el que se resaltan aspectos de reputación vistos por Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Villafañe (2012); Martínez, Olmedo y Zapata (2013). Al hablar de reputación interna se contemplan las apreciaciones de Fombrun, Gardberg y Sever (2000); Miles y Mangold (2014); Mitchell (2002) y Villafañe (2006). Al complementar el estudio, con los conceptos sobre comunicación estratégica se tiene en cuenta lo planteado por Argenti (2014), entre otros autores que se han preocupado por analizar las relaciones entre comunicación estratégica y reputación. Continuando así con la revisión académica, se tomó como referente lo planteado por Capriotti (1998); Guevara-Soto (2006) y Brandolini, Frígoli y Hopkins (2009). Para finalizar lo propuesto en el marco teórico se estableció un acercamiento a las ONG, las cuales se explican a través de los conceptos de Fernández (1999); Pérez, Arango Y Sepúlveda (2011) y ACNUR (2017).

En el quinto ápice de este documento, se realiza una caracterización de la Organización TECHO Colombia. Posterior a esto en sexto lugar se hace referencia al método

y enfoque de investigación, su alcance, muestra, técnicas de recolección de información y categorías de análisis. El séptimo apartado expone los resultados que se obtuvieron en los contenidos analizados; en el octavo capítulo se realizan los análisis correspondientes para así llegar finalmente a la novena parte en donde se plantean las conclusiones a las que llegó con el presente trabajo de investigación y se dan algunas recomendaciones para la organización objeto de estudio y futuros análisis.

## **1. Planteamiento del problema y Justificación**

Las organizaciones, en su dimensión humana y social, nacen de la necesidad de desarrollar una visión compartida entre sus integrantes, y se configuran para cumplir diferentes propósitos ya sea de orden social, económico o ambiental, entre otros. Asimismo, desde la relación con sus procesos, objetivos y dinámicas de intercambio, las organizaciones son entendidas como sistemas de relaciones interdependientes que buscan aportar beneficios a su sociedad, ya sea a través de productos y/o servicios, o mediante su conocimiento o experiencia, generando dinámicas productivas, innovación, empleabilidad, entre otros aspectos.

De acuerdo con Hall (1996), las organizaciones son entes activos y agentes de cambio que, independientemente de su naturaleza o propósito, son fundamentales para la estabilidad social. Por otra parte, según Mintzberg (1991), las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros.

En este contexto, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) son una forma de organización social que suelen ser independientes, sin ánimo de lucro, y fundamentales para procesos de transformación social, pues surgen de motivaciones e iniciativas civiles, conectadas con proyectos de orden social, cultural, de desarrollo o ambientales, que impactan espacios, comunidades, regiones o países (ACNUR, 2017); proponiendo modelos alternativos para la sociedad, promoviendo el debate social, ofreciendo soluciones a las diferentes necesidades sociales, aportando voces y funcionando como termómetro social (Herranz, 2007).

Las ONG hacen parte del denominado tercer sector, sector social o sector sin ánimo de lucro, constituido por un amplio número de organizaciones e intereses (Pérez et al., 2011). Según el Banco Mundial, son definidas como organizaciones de carácter privado orientadas a “aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (World Bank, 2004).

De acuerdo con la Carta de las Naciones Unidas (1950), también son consideradas como aquellas entidades que no están relacionadas con los gobiernos ni son fruto de tratados internacionales, sino que tienen su origen en los intereses de la sociedad civil. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que las ONG son otro tipo de organización clave para el desarrollo social y económico de una sociedad. Además, con su actuar social contribuyen a fortalecer espacios donde el Estado ha estado ausente o parcialmente presente, sin intentar suplantar su labor. En este sentido, algunas de sus características son: ofrecer servicios de utilidad pública, buscar beneficio o utilidad común y no lucro, promover la participación y la autogestión (ACNUR, 2017). En esta misma medida, las ONG son organizaciones que favorecen la construcción del capital social, en virtud del impacto que logran frente a sus públicos de interés y la sociedad en su conjunto, y dinamizan de manera permanente la participación en temas trascendentales para la vida social.

No obstante, en la actualidad diferentes fenómenos han propiciado una serie de cambios en las Organizaciones No Gubernamentales, incluso varios de ellos amenazando su subsistencia y sostenibilidad, pues muchas de estas entidades dependen de financiación externa y de proyectos que les permitan no solo su desarrollo misional sino asegurar su estabilidad y futuro. En consecuencia, cada vez son más las organizaciones este sector, las que se han visto obligadas a repensar sus procesos internos y a cambiar de enfoques respecto a la priorización de grupos de

interés y, con ello, poder cumplir con su misión y propósito. Adicionalmente, como cualquier otra organización, requiere generar confianza y lograr el reconocimiento de sus grupos de interés frente al trabajo que desarrollan y los objetivos que persiguen; también se preocupan por mejorar sus servicios y actividades a fin de lograr mayor diferenciación y fidelización entre sus públicos, lo que a larga les permitirá su permanencia en el tiempo, y el reconocimiento y valoración por su desempeño y aporte a la sociedad, lo que se traduce en reputación.

En este punto, empieza a tomar relevancia la reputación en las organizaciones, la cual, según Fombrum (1996), como se citó en Carrillo (2005) son aquellas “percepciones agregadas del entorno sobre las características más sobresalientes de la firma. Estas percepciones reflejan la estima general de sus múltiples stakeholders en la cual la empresa se apoya” (p. 321). En este caso, la reputación es considerada dentro de los intangibles de una organización, de esta manera, Villafañe (2004) la define como “el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, colaboradores, accionistas si los hubiera, y a la comunidad en general. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada” (p. 193).

De acuerdo con Helm (2011), existen diversidad de constructos para definir la reputación corporativa. No obstante, esta autora sostiene que un aspecto común de dichos constructos es que se constituye en asunto socialmente compartido por las personas u organizaciones con las que interactúa organización y, en consecuencia, es una construcción colectiva, que se basa en la percepción o en cómo otras personas ven la empresa; a este constructo lo denomina Helm (2011), reputación corporativa percibida (PCR por sus siglas en inglés).

Así mismo, resulta importante mencionar que la reputación empieza desde el interior de cualquier organización, pues de la manera cómo es vista, percibida y evaluada la organización por sus públicos internos, dependerá la forma cómo esta se comunique y relacione con su medio externo. Es por ello que la comunicación interna de las organizaciones llega a determinar un papel de vital importancia en este proceso, ya que sus conceptos de liderazgo, motivación, eficiencia, trabajo en equipo e innovación empiezan a tomar relevancia dentro de los equipos e involucramiento institucional que se ve reflejada en que la reputación de la organización.

Es por ello, que la reputación de cualquier organización se constituye en uno de los intangibles más importantes, por lo que debe ser gestionada y evaluada para que contribuya a la organización, a sus propósitos, pues de ésta además dependerá la aceptación y legitimidad a la organización en su contexto. Esto se logra a través de la construcción de relaciones de confianza, de una gestión adecuada de la comunicación con los públicos de la organización, pero también con un desempeño ético, transparente y exitoso por parte de la organización.

En este sentido, resulta importante destacar los beneficios que trae la gestión de la reputación interna en las organizaciones, según Hepburn (2005), por medio de esta gestión, se logra fortalecer diferentes esferas al interior de la organización. Se destacan las siguientes:

- *Incrementar la retención y motivación de los colaboradores:* haciéndolos sentir orgullosos y motivados para lograr los objetivos de la organización.
- *Creación de una ventaja competitiva:* Reteniendo y atrayendo a los colaboradores más talentosos logrando una ventaja sobre la competencia.
- *Mayor efectividad en el reclutamiento:* ya que al tener una buena reputación interna esta se ve reflejada en el mercado y esto permite poder seleccionar el mejor talento.

- *Una fuerza laboral más diversa:* le da acceso a una gama más amplia de talentos y capacidades, simpatizando aún más con sus consumidores.
- *Efecto positivo en la percepción del consumidor:* Los consumidores y los colaboradores están mucho más informados y toman decisiones con respecto a esa reputación.

Frente al panorama descrito, el presente trabajo se enfoca en el análisis de la reputación de una de las Organizaciones No Gubernamentales de mayor trascendencia en el ámbito social de Colombia. Se trata de la Organización TECHO, que nació en el año 1997, en Chile, a partir del interés de un grupo de jóvenes por superar la situación de pobreza e inequidad social que viven miles de personas. Esta iniciativa se extendió por diferentes países de América Latina y llegó a Colombia en el año 2002 (Techo.org, s.f.).

TECHO o antes conocida con el nombre “Un Techo para mi País” (Techo.org, s.f.) es una ONG que cree fielmente en que se puede acabar la pobreza extrema, y así lo declara en sus misión y propósitos: superar la situación de pobreza en que viven millones de personas en los asentamientos informales y formar jóvenes voluntarios y voluntarias a través del vínculo y el trabajo en conjunto con pobladores de asentamientos, para así lograr erradicar los males que cobijan a nuestra sociedad (Techo.org, s.f.).

TECHO cuenta con un modelo de trabajo que se basa en generar un vínculo entre el voluntariado y los pobladores de un asentamiento, quienes trabajan en conjunto para generar soluciones concretas que permitan mejorar las condiciones de vida de esta comunidad (Techo.org, s.f.).

Así, busca que los y las habitantes del asentamiento, sean actores transformadores del territorio en el que viven. Dentro de sus objetivos más importantes está: fomentar el desarrollo comunitario en asentamientos precarios, es decir que quieren incentivar a la gente a participar y a colaborar para así entre todos generar soluciones a las problemáticas sociales (Techo.org, s.f.).

Adicionalmente, promueve la conciencia y acción social, involucrando a los protagonistas y a los pobladores a trabajar en el terreno para así desarrollar actividades que incentiven a erradicar la pobreza absoluta, e incidir en espacios de toma de decisión y de definición de políticas públicas. Es decir, denunciando las violaciones de los derechos en los distintos escenarios de la población en los que se esté trabajando o no para intervenir y ayudar de manera positiva a buscar soluciones y mejorar la situación (Techo.org, s.f.).

Si bien TECHO, lleva más de 15 años en Colombia, requiere de mayores esfuerzos para consolidar su reputación como organización dedicada a superar la pobreza en el país, a través de la formación y acción conjunta de la población. Y a pesar, de contar con reconocimiento por su trabajo y aporte social, no ha desarrollado un modelo de gestión que le permita evaluar su reputación, y el papel que puede tener la comunicación en estos procesos. Por ello, este trabajo, plantea un análisis desde la percepción de los públicos internos (directores, coordinadores, líderes y voluntarios con rol) sobre la reputación de la organización y la relación que puede tener la comunicación interna para el desarrollo de este importante intangible, que debe ser considerado un asunto prioritario del diario vivir de las organizaciones y sus directivos. Además, se escogió el público interno debido a que, desde su rol y cercanía con la organización, son los primeros llamados a juzgar el desempeño de la organización en función de su compromiso social.

Como parte de este estudio, se espera aportar diferentes elementos e información a la organización que le puedan servir para orientar su proceso de comunicación interna y así lograr fortalecer la valoración que hacen los públicos internos de la misma organización. En esta misma medida, se espera que este ejercicio de análisis sea en un futuro replicable en las otras 18 sedes de TECHO, que existen actualmente en todo el mundo.

Adicionalmente, se espera que este trabajo contribuya al aumento de conocimiento sobre el estudio de reputación interna de otras organizaciones pertenecientes al tercer sector; más aún en contextos tan complejos como los que se viven actualmente, derivados de la pandemia del Covid-19, que está afectando de diferentes formas a todas las organizaciones, generando mayor incertidumbre y cambiando las percepciones de valor de sus grupos de interés.

Por otra parte, se hace relevante analizar la dimensión comunicativa, en este caso desde la comunicación interna, como parte de los actuales modelos de evaluación de la reputación de las organizaciones, debido a que al igual que cualquier organización, las ONG requieren de cuidar, gestionar y priorizar al máximo la comunicación pues esta resulta vital para lograr respaldo social, unir otras personas a sus propósitos. También, es el proceso por el cual una organización da a conocer su misión y muestra las acciones por las cuales defiende una causa (Peris, 2014); a su vez, permite

“La movilización de sus miembros en torno a sus valores corporativos y creencias sirve para desplegar la estrategia en todos los niveles, buscando que sea ejecutada y llevada a cabo con éxito y dado que la estrategia organizacional solo es válida en tanto tenga impacto tanto al interior como al exterior de la organización, la comunicación se convierte en acción clave para dicha articulación” (Palacios, 2015, p. 4).

A este respecto, vale la pena señalar que, si bien los modelos actuales de medición de la reputación incluyen algunos aspectos relacionados con comunicación, esta dimensión no se constituye como un aspecto central de la evaluación de los modelos reputacionales existentes.

En este sentido, resulta pertinente destacar que la gestión de la comunicación determina un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones, debido a su función principal, que es entender y proyectar una organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior con el objetivo de generar una imagen pública (Herranz, 2007). Sumado a esto, se evidencia que la comunicación interna busca aumentar la efectividad de las relaciones entre las diferentes áreas de las organizaciones generando así un vínculo que aumenta la pertenencia y la motivación de los colaboradores y, en consecuencia, su reputación.

Es por esto que se ratifica la importancia de la gestión de la comunicación interna dentro de las ONG, ya que es ahí en donde se encuentra la interlocución entre los beneficiarios y los grupos que están apoyando el quehacer de la organización. Esta comunicación resulta relevante en la medida en que busca comunicar los valores de la organización y hacerlos propios a cada individuo, de tal suerte, que se articule con la visión y misión de la organización. Para el caso de las Organizaciones No Gubernamentales, la gestión de la comunicación es fundamental para dar a conocer su misión y aporte a la sociedad, ya que,

“Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión.” (Vidal, citado por Herranz, 2007 párr. 36).

De esta manera, la comunicación en las ONG favorece los sentimientos de identidad desde los trabajadores para que fortalezca el funcionamiento de la misma y así, lograr, por medio de una comunicación transparente, mayor confianza y credibilidad.

A la luz de los planteamientos anteriormente esbozados y en coherencia con el papel que cumple la comunicación como factor clave en el desarrollo de la reputación de una organización, este trabajo pretende analizar de qué manera los esfuerzos de gestión de la comunicación interna se relacionan con la reputación que perciben los públicos internos. Para este propósito, se escogió una organización social, de trayectoria en Colombia y Latinoamérica, y dedicada en causas sociales como la desigualdad en Colombia, se trata de TECHO Colombia; que como se verá más adelante es una entidad con diferentes proyectos, procesos y actores vinculados a su quehacer, y que al igual que varias de las organizaciones en Colombia y en el mundo, se vio afectada en sus procesos internos por las condiciones derivadas de la pandemia de los años 2020 y 2021; y que como cualquier otra Organización, requiere del reconocimiento, credibilidad y respaldo de sus públicos para poder continuar desarrollando su proyecto social, el cual durante este mismo periodo no cesó. En esta misma medida, las actividades de comunicación también adquiriendo mayor relevancia dada las condiciones de aislamiento y virtualidad, por lo que analizar las relaciones que se dan en estos dos ámbitos en contextos tan cambiantes e inciertos se convierte en el eje de interés del presente estudio.

### **1.1.Pregunta de investigación**

#### **Pregunta de investigación principal**

El interrogante principal que se plantea para esta investigación es: ¿Cómo se relaciona la gestión de comunicación interna con la reputación percibida por los públicos internos de la Organización TECHO Colombia?

#### **Subpreguntas de investigación.**

Además, se le suman estas subpreguntas:

- ¿Qué características tiene la gestión de la comunicación interna en la Organización TECHO Colombia?
- ¿Cuál es la reputación percibida por los públicos internos de la organización TECHO Colombia?
- ¿Qué valoración tienen los públicos internos de la gestión de la comunicación interna en relación con la reputación la Organización TECHO?

## **2. Objetivos**

### **2.1.Objetivo general**

Determinar la relación de la gestión de comunicación interna con la reputación percibida por los públicos internos de la Organización TECHO Colombia.

### **2.2.Objetivos específicos.**

- Caracterizar la gestión de comunicación interna en la Organización objeto de estudio.
- Determinar la reputación percibida por los públicos internos respecto a la Organización TECHO Colombia.
- Identificar la percepción de los públicos internos respecto a la dimensión de la gestión de comunicación interna en relación con la reputación interna de la Organización TECHO Colombia.
- Proponer los aspectos que deben incluirse en el análisis de la reputación desde la gestión de la comunicación interna.

### **3. Antecedentes**

La reputación corporativa ha sido objeto de estudio y análisis desde diferentes escenarios y temporalidades, diferentes enfoques e incluso diferentes disciplinas, por ejemplo, la economía, la administración, la gestión, el mercadeo y la comunicación, entre otras. En tal sentido, surge la oportunidad de realizar un mapeo general que aporte, diferentes miradas de los conceptos y enfoques propios de la reputación corporativa; como en prospectiva, aquellos aportes y conclusiones que faciliten los objetivos (tanto general como específicos) del presente proyecto y, propiamente, al caso de estudio con la Organización TECHO Colombia.

#### **3.1.Reputación y generación de valor en el ámbito corporativo**

La necesidad de estudiar el papel y la relevancia de la reputación en contextos organizacionales, ha generado un amplio número de investigaciones, particularmente en las últimas tres décadas. Un estudio realizado por Orviz y Cuervo (2020), analizó la producción de los últimos 25 años, encontrando que dicha proliferación de estudios se dio en el marco de la aparición de rankings mundiales para analizar y evaluar la reputación corporativa y las tecnologías para procesar información. El trabajo de Orviz y Cuervo (2020) mostró que el país que más producción tiene sobre el tema es Estados Unidos, seguido de Inglaterra y España, siendo menos escasa la producción en países de América Latina. También se halló que varias de estas publicaciones están concentradas en revistas que abordan de manera especializada la temática, tales como Corporate Reputation Review, en ámbitos relacionados con la comunicación, como Public Relations Review, Corporate Communications. Así mismo, se encontró que los temas

principales con los que se ha relacionado el estudio de la reputación son: reputación corporativa; reputación organizacional; responsabilidad social corporativa; desempeño; desempeño financiero. A continuación, para efectos de dar un panorama sobre algunos de los estudios que se han hecho sobre el tema en los últimos cinco años, se presentan a continuación un grupo de investigación que versan sobre el tema desde diferentes perspectivas.

De esta manera, Martínez-León y Olmedo-Cifuentes (2009), en su trabajo “La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta”, realizaron una evolución conceptual sobre la reputación empresarial, la cual demostró el escaso consenso existente en cuanto a su conceptualización y medición. La investigación, evidenció las dificultades que existen a la hora de conceptualizar este concepto y de contrarrestar su efecto sobre los resultados empresariales. Sumado a esto, el artículo identificó las medidas de reputación empresarial que se han desarrollado por instituciones de prestigio, instituciones en el ámbito académico e instituciones empresariales. Como conclusión, el estudio propuso una herramienta de medida de la reputación como constructo latente multidimensional, desde la perspectiva relacional para lograr así tener una herramienta de reputación adaptada a cualquier sector (Martínez-León & Olmedo-Cifuentes, 2009).

Continuando, el estudio realizado por Pérez Sampol, Gómez Zorrilla y Marco Blanco (2014), titulado “La comunicación empresarial en la Web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de la reputación corporativa”, planteó una revisión al concepto de “economía de la reputación”, en el que destacaron la importancia de la comunicación corporativa en la actualidad, también, realizaron ciertas sugerencias frente a las pautas para definir las estrategias de comunicación a través de los medios sociales. El estudio, utilizó como metodología el análisis de teorías

profesionales y expertos en reputación corporativa, estructurando así el trabajo en tres partes a saber: en primer lugar, se hace la conceptualización de conceptos claves; en segundo lugar, se hace una distinción más exhaustiva de dichos conceptos y, en tercer lugar, se hace una defensa sobre la trascendencia de un área concreta. Como conclusión, el artículo deja una aproximación de cuáles son las medidas, acciones y estrategias que deben llevar a cabo las organizaciones para lograr el éxito empresarial en este nuevo ciclo económico que algunos autores catalogan como la economía de la reputación (Pérez Sampol et al., 2014).

En esta línea de análisis, el trabajo realizado por Galvis Ardila y Silva Agudelo (2016), titulado “Comunicación: reputación y crecimiento empresarial”, demostró cómo la comunicación, a partir de la construcción de los mensajes en las organizaciones, genera un efecto en la imagen y la reputación. Para ello, el trabajo desarrolló metodológicamente un estudio descriptivo en el que se vincularon variables cualitativas nominales (encuesta) y cuantitativas continuas (análisis de percepción y de posicionamiento). Como conclusión, se evidenció que, al tener en cuenta elementos propios de la comunicación digital (usabilidad), elementos lingüísticos de aspectos ilocucionarios (intenciones de comunicación, convencer-dar información), locucionarios (selección y superposición de códigos) y perlocucionarios, se pueden lograr mensajes equilibrados que impactan la imagen y reputación de las organizaciones. Sumado a lo anterior, la identidad y la imagen establece una relación directamente proporcional entre la reputación y la rentabilidad de una organización (Galvis Ardila & Silva Agudelo, 2016).

Los artículos anteriormente expuestos, permiten destacar la importancia que ejerce la reputación en la generación de valor de cualquier organización; destacando que como activo intangible está directamente relacionado con la gestión y éxito empresarial. Se evidencia por

medio de estos trabajos, que la reputación corporativa, se viene consolidando como una disciplina que la relaciona estrechamente con la toma de decisiones a nivel organizacional.

A este respecto, vale la pena señalar que Martínez-León y Olmedo-Cifuentes (2009) definen la reputación como un recurso, una capacidad dinámica y un activo intangible. Además, evidencian la falta de un consenso general sobre esta definición, lo cual no permite contrarrestar su efecto sobre los resultados empresariales, para ello se realizó una herramienta que permite medir la Reputación en cualquier organización. Por otra parte, Pérez Sampol et al. (2014) definieron la reputación corporativa como la consideración en la que tienen los stakeholders a las organizaciones y llegan a la conclusión que es necesario incluir dentro de las estrategias de comunicación corporativa, la medición, la cual aporta directamente a reputación corporativa. Sumado a lo anterior, Galvis y Agudelo en 2016 y desde una consecuente mirada costo-eficiente, precisaron la reputación como un recurso estratégico que puede mirarse incluso en una suerte de herramientas intangibles a disposición de las organizaciones para la eventual ejecución de estrategias al corto, mediano y largo plazo. Lo anterior, pretende entre otras, el acercamiento hacia diferentes segmentos o el anhelado público de interés de cada organización.

Desde otras perspectivas, el estudio realizado por Castilla-Polo, Sánchez-Hernández, Gallardo-Vázquez y Ruiz Rodríguez (2016), titulado: “Diseño de un modelo de reputación para cooperativas oleícolas” tiene como objetivo definir una escala de medida de la reputación de cooperativas oleícolas. Para ello, se realizó un modelo de ecuaciones estructurales, en base a la metodología de Partial Least Squares (PLS), integrado por cuatro variables explicativas: la calidad, la innovación, los premios y la responsabilidad social, variable esta última a la que se presta una especial atención por ser causante, en cierto grado, de las primeras. La finalidad de la

investigación fue crear un modelo propio y adaptado a la realidad de estas organizaciones, centrando el interés en la Responsabilidad Social (RS). Sumado a lo anterior, se concluyó que la RS incide también en la innovación, en la calidad y en los premios, postulándose estos constructos como posibles variables mediadoras de la relación entre la RS y la reputación cooperativa (Castilla-Polo et al., 2016).

En relación con otro modelo de evaluación de la reputación, pero esta vez en entornos mediáticos, el estudio realizado por Carrascal-Giraldo (2017), titulada como: “Modelo para evaluar la reputación mediática de organizaciones en Colombia. Investigación aplicada a Transmilenio S.A.”, planteó una metodología para evaluar la reputación mediática de las organizaciones, buscando con ello, que se convierta en una herramienta para fortalecer o mejorar la reputación corporativa a través de la gestión de los medios de comunicación. Para probar el modelo, se realizó un análisis de las principales noticias de los canales más relevantes de Bogotá, Colombia durante un período de seis meses el cual comprendió los primeros 100 días de 2016. El principal hallazgo de esta investigación, además de explorar la teoría que desarrolla el concepto de reputación mediática y sus implicaciones para el mundo organizacional, tiene que ver con conocer los diferentes fenómenos que se pueden dar en el estudio de la dimensión mediática de la reputación de una organización, las tendencias, similitudes y diferencias en el tratamiento de la información, según aspectos como la naturaleza y formato del medio, entre otros (Carrascal-Giraldo, 2017).

Desde otro contexto, el artículo titulado: “Corporate reputation and the future cost of equity” realizado por Pfisteri, Schwaiger y Morath (2019), tuvo como objetivo principal realizar una revisión de la relación entre la reputación corporativa y el futuro costo del “equity” (valor de

la compañía). La metodología utilizada en esta investigación fue de carácter empírico y constó de 35 organizaciones que figuran en el DAX30, la mayoría poseen un importante índice bursátil alemán, el estudio se realizó entre 2005 y 2011. Los tamaños de muestra oscilaron entre 1251 y 2465 encuestados. Se concluyó que los niveles más altos de reputación están asociados con un menor costo de *equity*. Si bien, no se siguen las mejoras de reputación por un efecto medible a corto plazo, los daños a la reputación conducen a un aumento en el costo futuro del capital social dentro de los 6 meses (Pfisteri et al., 2019).

Las investigaciones anteriormente mencionadas, permiten entender la importancia que tiene la medición de la reputación y su aporte como activo que genera valor en las organizaciones. Es por ello, que Castilla-Polo et al. (2016), establecen que el efecto que ejerce la Responsabilidad Social sobre la reputación se verá ampliado por el efecto de la innovación, la calidad y los premios sobre la reputación. Por su parte, Carrascal-Giraldo (2017), explica que la reputación corporativa surge como conjunto de atributos de una organización, esto debido al segundo nivel de la teoría de la agenda setting: la favorabilidad mediática: las evaluaciones de los medios van asociadas a unos atributos y estos a su vez pueden tener una valoración negativa, positiva o neutra. Por otra parte, Pfisteri et al. (2019) aseguran que una mayor reputación está asociada con un menor costo futuro del capital “equity” en relación con los pares de la industria de una organización, lo que, a su vez, mejora la ventaja competitiva de la empresa, ya que reduce el umbral de inversión de proyectos potenciales. En cualquiera de los tres casos, las investigaciones constatan que la reputación se puede medir y, a partir de sus resultados, se pueden evaluar sus efectos sobre las organizaciones y las posibilidades de mejora.

Por su parte, García (2019) realizó la tesis titulada: “La reputación de *el tiempo.com* entre sus usuarios digitales recurrentes”. El origen de esta investigación radicó en ayudar a los medios de comunicación, por medio de una propuesta académica, a darle un giro al concepto “reputación mediática”, de Deephouse, para centrar la atención en el producto periodístico de la empresa informativa, determinar cómo se debe medir su reputación y cuáles son las variables o dimensiones que deben tenerse en cuenta según la caracterización del concepto. El enfoque metodológico que orientó esta investigación obedeció a una visión positivista. El método de investigación que se empleó fue cuantitativo, sobre un universo de 87.649 usuarios digitales recurrentes de El Tiempo.com. La muestra incluyó 763 usuarios digitales recurrentes, con un nivel de confiabilidad de 95% y un margen de error de 5%. Como conclusión y en cuanto a la reputación, la evaluación reputacional que hacen los usuarios digitales recurrentes desde el punto de vista afectivo es positiva. Los aspectos que más inciden en la evaluación de un producto periodístico entre sus usuarios digitales recurrentes son: la ética, el producto y el liderazgo (García, 2019).

En esta misma línea, el artículo realizado por Orviz y Cuervo (2020), titulado “Revisión de la investigación en el ámbito de la reputación corporativa” proporciona una revisión exploratoria de la literatura basada en un análisis bibliométrico a través de la base de datos de Web of Science (WoS). Para ello, se realizó una búsqueda de publicaciones en los últimos 25 años, identificando un total de 1.276 estudios, de los que se incluyeron 589 en la revisión final. Los datos fueron analizados haciendo uso del software VOSviewer lo que permitió, gracias a una técnica estadística de Big Data y análisis masivo de datos. Los resultados muestran una visión sobre las líneas de investigación que se están llevando a cabo hasta la fecha, analizando además

los países, las instituciones, los autores más productivos, así como las principales revistas científicas que publican en la materia. Se identifican como principales temas de investigación discusiones del concepto y diferentes metodologías de medición, estudios organizacionales y marketing, así como su relación con otros activos intangibles, como la Responsabilidad Social Corporativa (Orviz & Cuervo, 2020).

Al respecto, la investigación realizada por Foroudia et al. (2020) con título original: “Co-creating brand image and reputation through stakeholder’s social Network”, buscó examinar cómo las universidades co-crean y gestionan su imagen y reputación de marca mediante su sitio web. Esta investigación realizó un diseño de investigación de tipo explicativo. Para este trabajo, se utilizó como metodología principal el uso de entrevistas y grupos focales con un total de 27 participantes. Como conclusión, el estudio reflejó que la relación entre el diseño de navegación del sitio web, la usabilidad y la personalización del mismo, no son importantes desde la perspectiva de los estudiantes, mientras que todos lo son desde el punto de vista de los colaboradores. Además, la relación entre el logotipo y el comportamiento de creación conjunta no es significativa para los colaboradores perspectiva si bien es significativa desde la perspectiva de los estudiantes. El sitio web de una universidad es el más importante ya que se vuelve una herramienta de marketing para atraer estudiantes y otras partes interesadas (Foroudia et al., 2020).

Dentro de la revisión de literatura que se ha realizado hasta ahora, se pueden observar diferentes aportes que hace la reputación a la gestión de las organizaciones, en específico a su generación de valor. Por un lado, García (2019) manifiesta que la reputación es un asunto social porque se da entre personas que pueden verse influenciadas por el comportamiento de las

organizaciones y, al mismo tiempo, estas personas pueden afectar el desempeño de dichas organizaciones. Sumado a esto, Orviz y Cuervo (2020), a partir de la revisión de literatura observaron que en los últimos años el creciente interés por los activos intangibles como factores clave que mueven la economía actual ha sido relevante en la agenda de las organizaciones, lo cual, ha derivado en una necesidad real de cambiar sus estrategias, buscando una diferenciación sostenible frente al resto de competidores. Además, Foroudia et al. (2020), confirman la posición que un logotipo es un elemento de la identidad corporativa que puede comunicar la personalidad y los valores de una universidad a sus colaboradores y estudiantes. Los resultados empíricos demuestran que el color, la tipografía, Se ha descubierto que el nombre y el diseño influyen en el logotipo corporativo. Estos hallazgos son relevantes para el contexto del estudio actual porque permiten constatar la vigencia del análisis de la reputación en un contexto en el que las organizaciones demandan credibilidad sobre sus acciones y cercanía con sus grupos de interés; además se constata la importancia de medir y evaluar este intangible dentro de la organización, a partir de diferentes modelos y metodologías.

### **3.2.Reputación y responsabilidad social**

En relación con los estudios de la reputación y su cercanía con dimensiones como la responsabilidad social, se encontró el trabajo realizado en Venezuela, elaborado por Fernández (2015), titulado “Responsabilidad social para el fomento de la reputación corporativa en las organizaciones”, tuvo como propósito principal determinar en qué medida las acciones consistentes de responsabilidad social son capaces de contribuir significativamente en el desarrollo de una sólida reputación corporativa tanto en las organizaciones como en los

mercados donde estas desarrollan sus actividades. Este artículo académico, es de interés debido al tipo de investigación metodológica que maneja, ya que responde a ser descriptiva y documental fundamentada. El trabajo finaliza concluyendo que, las organizaciones deben desarrollar planes estratégicos y sistemas de gestión de responsabilidad social los cuales estén en función de colaborar positivamente con sus grupos de interés, desarrollando así un fuerte posicionamiento de sus marcas. Ahora bien, también se puede afirmar que la responsabilidad social está intrínseca en la organización, mientras que la reputación corporativa se desarrolla en los grupos de interés (Fernández, 2015).

Al respecto, Lizarzaburu y del Brio (2016) desarrollaron la investigación “Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo”, con esta investigación, se buscó proponer un modelo teórico que relacione la RSC y RC. Para ello, se tuvo como objetivo principal, superar la brecha de investigación tanto teórica como empírica existente aplicándolo en el sector bancario peruano. Esta investigación, empleó la metodología “Estudio de caso acumulativo” para producir un razonamiento inductivo y a partir del estudio, la observación y recolección de datos establecer hipótesis o teorías. Como conclusión, se evidenció que las organizaciones bancarias peruanas han mejorado su reputación debido a sus acciones responsabilidad social. Esta mejora de reputación ha estado correlacionada con un fortalecimiento del valor de la empresa (Lizarzaburu & del Brio, 2016).

Por otra parte, el artículo “Corporate social responsibility, customer satisfaction, corporate reputation, and firms’ market value: Evidence from the automobile industry”, investigación realizada por García y Rodríguez (2017), planteó cómo por medio de las variables: Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el Valor de Mercado de las Empresas (MV) se puede determinar si la RSC puede llevar a las empresas a una MV más alta a través de la

Satisfacción del cliente (CS) y la Reputación corporativa (CR). También buscó proponer un nuevo modelo para analizar la RSC y su impacto. La metodología tuvo una característica especial y es por el número limitado de empresas, debido a la concentración de la industria automóvil. Los resultados de esta investigación aportan una nueva visión del análisis de la relación RSC-MV y cuestionan las herramientas tradicionales utilizadas para medir la RSC y tanto el alcance como la importancia real de la industria cuando se analiza esta relación (García & Rodríguez, 2017).

Para los autores anteriormente mencionados, la reputación y la responsabilidad social tienen una relación directa. La RSC, implica una mejor reputación corporativa y, por ende, se obtienen mejores resultados organizacionales. Fernández (2015) señaló que los valores intangibles en las organizaciones están siendo tomados en cuenta por todos los grupos de interés, especialmente por los consumidores al momento de decidirse entre una marca u otra. Además, explicó que la responsabilidad social corporativa puede ser establecida como estrategia social y, en tal sentido, puede constituirse como mecanismo que aumente la ventaja competitiva de una empresa. Por una parte, Lizarzaburu y del Brio (2016) establecieron que los distintos *stakeholders*, tengan distintos intereses y distintas expectativas, por lo que la reputación corporativa dependerá del cruce de esas expectativas con las experiencias reales derivadas del cumplimiento o incumplimiento de los compromisos asumidos por la empresa. Por otra parte, García y Rodríguez (2017) explicaron cómo la reputación corporativa juega un papel importante en la creación de expectativas de los clientes. Además, la RSC puede influir en la reputación corporativa a través de las actividades desarrolladas por la empresa. Lo anterior, busca evidenciar la relación que existe entre la reputación corporativa y las acciones de responsabilidad social corporativa en las organizaciones.

### **3.3.Reputación mediática desde el análisis de medios**

La investigación realizada por Orozco Toro y Ferré-Pavia (2017), con título “La percepción de la reputación corporativa de los stakeholders de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisión de Cataluña comunicar una acción de responsabilidad social corporativa” se centra en determinar cómo la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) incide en la percepción de Reputación Corporativa (RC) de las empresas de comunicación, tomando como objeto de análisis toda su cadena de valor. La herramienta metodológica aplicada fue la encuesta con un total de 463, realizadas a los 7 grupos de interés. Los resultados de este artículo se expresan con perspectiva cuantitativa y cualitativa y permiten dar cuenta de que la RSC tiene una relevante incidencia en la imagen y la reputación corporativa de la marca, que se convierte en una condición fundamental para mantener los vínculos con cada uno de sus stakeholders. Como resultado final se afirma que la comunicación de la RSC genera destacables beneficios en la RC de las empresas de comunicación, sin distinción de cuáles sean los vínculos que tenga con cada uno de sus grupos de interés (Orozco Toro & Ferré-Pavia, 2017).

En esta misma línea, el trabajo sobre “Investigación para la evaluación de la reputación de los medios de comunicación”, realizado por Ortiz de Guinea, Villafañe y Caffarel-Serra (2018), tuvo como propósito evaluar la reputación de los medios de comunicación en la provincia de Castellón en España, a partir de una metodología *ex novo*. El interés de este trabajo surge por la pérdida de confianza que han sufrido este tipo de organizaciones en España; sumado a una percepción de ausencia de independencia, rigor y neutralidad (p. 845). El trabajo se orienta a partir de un conjunto de valores enmarcados en perspectivas periodísticas y empresariales, y desde el análisis de 31 variables dependientes, inferidos a partir de un panel de expertos. El

trabajo concluye que “no se puede atribuir un perfil de reputación mediático homogéneo a los stakeholders; que los más importantes económicamente son los más valorados y, por último, que existen dos valores determinantes de la reputación mediática: la excelencia periodística y la viabilidad económica del medio” (Ortiz de Guinea et al., 2018, p. 845).

En España, el estudio titulado “Reputación de los medios de comunicación españoles” elaborado por Villafañe, Martín-Sáez y Ortiz-de-Guinea (2020), parte del hecho de concebir la reputación desde una Teoría con base conceptual y epistemológica, sobre la cual se establecieron los ejes de análisis para el estudio de los medios de comunicación españoles, que fue el objetivo del estudio. El trabajo metodológicamente desarrolló un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), en dos etapas, 22 entrevistas en profundidad dirigidas a profesionales, con las que se validó el objeto, los límites de la investigación y se identificaron los valores y variables de la reputación mediática para ser aplicada a los medios objeto de estudio, y posteriormente, el estudio consultó 135 entrevistas semiestructuradas a periodistas (de medios y dircoms), con el propósito de evaluar la reputación de los medios en España. Los hallazgos más relevantes del estudio permitieron concluir que los medios de comunicación analizados no cuentan con suficiente reputación y que, contrariamente, están concebidos como “instrumentos de manipulación” de las altas esferas económicas, lo cual constata la baja confianza que tienen estas organizaciones frente a los grupos de interés consultados. Este trabajo ofrece un panorama teórico y conceptual amplio e interesante, y propone un conjunto de variables para el análisis de la reputación mediática (Villafañe et al., 2020).

Los medios de comunicación tienen un efecto en las audiencias, de hecho, Orozco Toro y Ferré-Pavia (2017), explican que las responsabilidades de las empresas de comunicación se

amplían no solo por la irrupción de la teoría de los stakeholders, sino también por los intereses generados en las acciones de la RSC. Continuando con, Ortiz de Guinea et al. (2018), en el ámbito de la investigación sobre la relación RSC y RC en las empresas de comunicación se encuentra en una situación de desatención, además, las responsabilidades de las empresas de comunicación se amplían no solo por la irrupción de la teoría de los stakeholders, sino también por los intereses generados en las acciones de la RSC. Para cerrar este bloque de investigación, Villafañe et al. (2020), especifican que los medios de comunicación en España no poseen la suficiente reputación; muy al contrario, se los valora como instrumentos de manipulación al servicio, fundamentalmente, de las élites económicas.

### **3.4.Reputación organizaciones no lucrativas**

A pesar de que el análisis de la reputación se ha concentrado, fundamentalmente, en el ámbito empresarial, investigaciones recientes demuestran la importancia de este activo para organizaciones no lucrativas. Por ello, y considerando que el trabajo a desarrollar en esta investigación centra su atención en las organizaciones no lucrativas, a continuación, se hace un panorama de estudios en organizaciones de este tipo.

El trabajo publicado con el título “Reputación percibida por el profesorado de las cooperativas de educación: medición e influencia” de Martínez et al. (2013), estudió cómo la reputación es percibida por el profesorado de las sociedades cooperativas y la influencia positiva y significativa sobre su satisfacción laboral y la estabilidad. Para ello, se desarrolló una herramienta de medida de la reputación, a través de un análisis factorial exploratorio y confirmatorio. La recolección de información se desarrolló a través del envío de cuestionarios

entre junio y septiembre del año 2010. Los resultados obtenidos evidencian que la percepción de la reputación se puede dividir en cuatro dimensiones: Calidad de gestión, Innovación, Gestión cultural y Liderazgo. De esta manera, una elevada percepción de la reputación tiene claros efectos sobre su nivel de satisfacción laboral y sobre la estabilidad. Además, se encontró una relación directa y positiva entre el nivel de la reputación percibida por el profesorado y la calidad de servicio que perciben los clientes (Martínez et al., 2013).

Ahora bien, la investigación realizada por Chávez (2017) sobre “Percepción de los trabajadores del Colegio Particular de la Salle sobre su reputación corporativa interna, Arequipa, 2017”, tuvo como objetivo principal hacer un estudio sobre la percepción que los trabajadores del Colegio sobre la reputación corporativa interna. Metodológicamente hablando, este proyecto se realizó a través del uso de la encuesta la cual fue aplicada a 90 trabajadores del Colegio. Se obtuvo como conclusión principal la percepción que tienen los trabajadores en cuanto los variados aspectos de la reputación interna de la institución calificando la admiración y respeto que sienten en cuanto a esta, la visión y liderazgo, ambiente laboral, responsabilidad social y los resultados financieros de la institución (Chávez, 2017).

Por su parte los autores Erazo-Coronado, Llano-Aristizábal, Garcés-Prettel y Erazo-Coronado, (2020), en su investigación titulada: “Impacto de la comunicación de la responsabilidad social universitaria en la selección de universidad y efecto mediador de la reputación”, que tuvo como propósito explicar la relación de causalidad entre la comunicación de las prácticas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en los sitios web institucionales y la selección de universidad, y el papel mediador de la reputación en esta relación. A nivel metodológico, se llevó a cabo una investigación cuantitativa de nivel explicativo experimental y

diseño transversal, con una muestra conformada por 356 sujetos, de una población de estudiantes de grado 11° de colegios públicos y privados de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Los hallazgos evidenciaron que la comunicación de la RSU ejerce una influencia positiva en los alumnos potenciales, no sólo en la selección de universidad, sino también en su lealtad a la institución escogida, efecto que se produce independientemente de su reputación, pero se incrementa con la mediación de ésta. Sumado a esto, la evidencia empírica aportada representa un avance teórico en la comprensión y explicación del fenómeno estudiado (Erazo-Coronado et al., 2020).

Las investigaciones anteriores reflejan la importancia que ejerce la reputación en cualquier tipo de organización, para este caso en concreto, los investigadores analizaron tres casos en diferentes de entidades educativas. En primer lugar, Martínez et al. (2013) explican que una adecuada gestión de la reputación corporativa, permite la obtención de beneficios para una mejora en la competitividad, y para este caso de en concreto, la reputación percibida por los colaboradores /as de una organización de servicios se refleja claramente en otros stakeholders, ya que son el interfaz con clientes, clientes potenciales, proveedores y competidores. En segundo lugar, Chávez (2017) en su hipótesis afirma que la comunicación estratégica influye directamente en una reputación corporativa, percibida por sus públicos y que es probable que al no utilizar la estrategia de comunicación adecuadas (características del mensaje, elementos estratégicos y medios de comunicación) influya en una reputación corporativa desfavorable, percibida por los miembros. En tercer y último lugar, Erazo-Coronado et al. (2020) constatan el papel mediador que desempeña la reputación corporativa entre la Responsabilidad Social Empresarial y la intención de compra, por lo cual es de esperar que ejerza un rol similar entre la Responsabilidad Social Universitaria y la selección de universidad.

### **3.5.Reputación desde públicos internos**

El trabajo bajo el título “Employees' awareness of their impact on corporate reputation” es un artículo de investigación realizado por Helm (2011), con el propósito de identificar cómo la conciencia de los colaboradores y su impacto en la reputación de sus empleadores es influenciada por el orgullo, la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la reputación corporativa percibida. El artículo se trabajó bajo una metodología de encuesta para colaboradores que trabajan en empresas clasificadas en el índice de empresas más admiradas de Estados Unidos de Fortune's America's, proporciona evidencia empírica. Los hallazgos principales del estudio brindan más información sobre oportunidades y riesgos para los gerentes que deseen utilizar estrategias de construcción de reputación interna para mejorar la reputación corporativa (Helm, 2011).

Por otra parte, el artículo “Reputación percibida por los directivos de auditoras de cuentas españolas” escrito por Martínez et al. (2013), planteó como objetivo principal determinar qué variables representan la reputación percibida por los directivos, con el propósito de conocer qué actividades son clave en la gestión de su reputación. La población de estudio fueron los directivos de sociedades de auditoría de cuentas que operan en España, cuyo número de trabajadores oscila entre 2 y 250 (pymes). Como conclusión, la reputación percibida por los directivos tiene dos componentes claros: internos (buen funcionamiento, recursos humanos y responsabilidad medioambiental) y externos (respeto y credibilidad, reputación en los medios) y ambas comparten la ética y la fidelización. Asimismo, es fundamental conocer qué nivel de reputación percibida por el directivo es el adecuado para optimizar los resultados de la organización. Además, para los autores es imprescindible considerar la intensidad de la

interacción que los directivos tienen con otros grupos de interés internos (colaboradores) y externos (clientes), así como la importancia de otras variables que inciden en el traslado de la percepción de los directivos a otros grupos de interés, tales como su estilo de liderazgo, comunicación, habilidades directivas y credibilidad. (Martínez et al., 2013).

Desde otro escenario, el estudio titulado “Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones”, elaborado por Villafañe (2017), pretendió verificar de forma empírica no sólo el número de colaboradores satisfechos sino el de los comprometidos, ya que lograr la evolución desde organizaciones satisfechas hacia organizaciones comprometidas es el reto que plantea la teoría de la reputación corporativa en su aplicación al mundo de la dirección de personas y de la gestión del talento en las organizaciones. Para ello, la base empírica de esta investigación se encontró en los resultados del estudio Merco Talento 2015, publicado en octubre de 2016. El estudio incluyó, las valoraciones de una muestra de 18.458 trabajadores en España. Como conclusión, se evidenció que el orgullo de pertenencia y la motivación y el reconocimiento constituyen, desde una perspectiva empírica, las dos claves principales no sólo de los trabajadores satisfechos, sino también los rasgos que mejor definen a las personas comprometidas con sus organizaciones y se convierten en objetivos operativos, muy concretos, para alcanzar el anhelado reto del compromiso (Villafañe, 2017).

La investigación escrita por Wæraas y Dahle (2019), titulada “When reputation management is people management: Implications for employee voice”, exploró la relación entre la gestión de la reputación interna, la gestión de recursos humanos y la voz de los colaboradores. Para la realización de este artículo se tuvo como base metodológica una recolección de datos cualitativos de 25 organizaciones noruegas medianas y grandes. Los hallazgos contribuyen a los estudios sobre la gestión de la reputación al vincular gestión de la reputación, gestión de recursos

humanos y voz de los colaboradores, destacando aspectos de "gestión de personas" gestión de la reputación y destacando importantes consecuencias organizativas y basadas en los colaboradores (Wæraas y Dahle, 2019).

Wæraas y Dahle (2019), evidencian la importancia que tiene la reputación al interior de cualquier organización en especial en sus públicos internos. La reputación corporativa resulta ser una de las más importantes y relevantes para garantizar la orientación de los colaboradores y las organizaciones hacia el propósito de la organización. Así mismo, esta gestión es determinante en el momento de aumentar la pertenencia, el compromiso y la motivación de los colaboradores. Por ello, Helm (2011) enfatizó en el papel que tienen los colaboradores en la creación del activo corporativo el cual transmite legitimidad, además explicó que es probable que la reputación corporativa aumente la autoestima de los colaboradores, dado así un vínculo directo entre ellos. Por otra parte, para Martínez et al. (2013) proponen que la reputación interna puede afectar a lo que se percibe en el exterior de la empresa, y a la continua relación de los directivos con el entorno, lo cual, destaca que la reputación percibida por el directivo incluye tanto la reputación interna como la externa, teniendo un mayor conocimiento y sensibilidad sobre la primera que sobre la segunda. Vale la pena señalar, la posición de Villafañe (2017), quien define la reputación interna de la misma manera que la corporativa, pero teniendo en cuenta a un solo stakeholders: los colaboradores. La reputación interna se entendería, por tanto, como el reconocimiento que hacen los colaboradores del comportamiento de su empresa con relación al conjunto de sus grupos de interés. Para finalizar, Wæraas y Dahle (2019) expresan que la gestión de la reputación se basa en supuestos y por ende la comunicación de los colaboradores debe mantenerse controlada, lo que permite que una sola voz oficial domine.

Finalmente, todas estas investigaciones cobran un gran sentido toda vez que se reitera que la reputación corporativa, si bien es relevante en cualquier ámbito organizacional, depende de múltiples factores, por ejemplo, el lugar, el tipo de públicos e incluso el tipo de organización. De ahí, la importancia de evaluarla de manera permanente, a fin de poder conocer su impacto dentro del logro de objetivo de las organizaciones y su valor estratégico. Así, incluir estas perspectivas y su oportuna medición resultan determinantes a la hora de plantearse buenas prácticas en términos de lo comunicacional y sus actividades derivadas.

#### **4. Marco Teórico y Conceptual**

El concepto y la teoría de la reputación corporativa han sido temas de trabajo e interés en las últimas décadas, tanto para académicos como para los profesionales que se han dedicado a este tipo de intangibles. Es por ello, que actualmente la literatura sobre reputación es amplia y proveniente de diferentes contextos y enfoques. En este apartado, se busca presentar un panorama sobre los principales aspectos que enmarcan el estudio y teoría de la reputación corporativa, centrando la atención en la reputación interna, y posteriormente, la dimensión de la comunicación interna, a fin de encontrar conexiones en estos dos importantes temas para las organizaciones.

##### **4.1.Reputación Corporativa**

###### **4.1.1. Definición y características del concepto**

La idea de Reputación Corporativa o Reputación Organizacional, como lo enuncia (Lange, Lee, & Dai, 2011) es intuitiva y simple en su uso común, pero a la hora de emplearla e investigarla resulta muy compleja. El estudio del concepto se concentra en las últimas décadas del siglo XX (Veh, Gobel, & Vogel, 2019), en donde, desde los inicios de la conceptualización de esta, existe una gran variedad de definiciones y acercamientos, de los cuales aún no existe un consenso general en cuanto a su definición y distinciones (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006), el concepto, que con el correr de los años ha tenido mayor relevancia, tiene la misión de añadir valor y de analizar el buen funcionamiento ético y técnico de la organización (Alcalá, 2007).

Al realizar una revisión de la literatura y revisión del concepto de la Reputación Corporativa (Veh et al., 2019), hacen el recuento de la cantidad de publicaciones sobre este tema, en donde hacia 1991, se evidencia un incremento exponencial de publicaciones; en 2001, se rompe la barrera de las 100 al año y ya para 2015 se publican 650 anuales. Realizan el análisis de 5.885 artículos y libros y como conclusión resaltan a Charles Fombrun y sus co-autores como el autor y sus co-autores más citados y relevantes en la literatura de habla inglesa.

Por una parte y desde el punto de vista de los autores de habla hispana, tenemos a su principal expositor Justo Villafañe, quien define el concepto como “el reconocimiento que hacen de su realidad corporativa sus principales grupos de interés en función del grado de satisfacción de las expectativas de éstos con relación al comportamiento de esa empresa (Villafañe, 2012). La reputación corporativa es un importante intangible de las organizaciones, susceptible de ser creada a partir de las percepciones y opiniones de diferentes stakeholders el cual es muy difícil de gestionar debido a su intangibilidad y ya que es una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los diferentes stakeholders (Martínez et al., 2013).

El concepto de reputación corporativa es un concepto empleado en varias disciplinas y es el conjunto de atributos económicos y no económicos vinculados a la empresa que generan valor y el resultado de acciones pasadas (Weigelt & Camerer, 1988). La investigación sugiere que las personas forman sus creencias sobre una organización basado en su relación con él y su conocimiento de su carácter, habilidad, productos y servicios, y comportamiento, y puede basarse en la relación con la organización, su comportamiento pasado o lo que otras personas han opinado sobre esta. (Dowling, 2004).

Conforme va evolucionando el concepto, no solo se habla del consumidor, si no de los diferentes stakeholders, o grupos de interés como se puede ver en su definición “la reputación corporativa es la cristalización de la Imagen Corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido en el tiempo que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos” (Carrillo, 2005, p. 321). Ferguson et al. (2000) lo describen como “el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los stakeholders o grupos de interés de la misma” (Ferguson et al., 2000). Otros como Fombrun (1996) en Dowling (2016, p. 212) muestra dos nuevos aspectos en donde amplia la descripción a una visión en donde las perspectivas de futuro y los competidores son clave para el éxito, sumado a esto, también, hace referencia y hace énfasis en la importancia y existencia de la naturaleza Multi-stakeholders y de satisfacer sus demandas y crear valor compartido (Villafañe, 2017) o como una variable colectiva que agrupa las percepciones de múltiples Stakeholders o grupos de interés sobre cómo actúa una Compañía (Fombrun et al., 2000).

Uno de los principales exponentes de este concepto, Dowling, lo define como una construcción multidimensional y la describe como el conjunto de creencias que una persona tiene de una organización y la industria en la que opera, lo cual, es un activo estratégico que proporciona una fuente de ventaja competitiva potencial (Dowling, 2004). Continuando, el autor expresa que dentro de cualquier conjunto de stakeholders, pueden existir necesidades diferentes, competitivas y quizás conflictivas, además, cada grupo de interés desarrolla su propia perspectiva a saber: en primer lugar, los inversores identifican empresas como oportunidades de inversión; en segundo lugar, los consumidores la ven como una fuente de productos y servicios

y, en tercer lugar, los colaboradores como empleadores y cuarto lugar, el público en general como ciudadanos corporativos. Esto refleja que una organización no tiene una reputación, si no múltiples. Por lo tanto, una empresa puede tener más de una reputación, ser conocida por algo. Barney (1991) lo ve como un activo intangible, raro, difícil de imitar, complejo, multidimensional, de largo plazo, específico, dificultosamente manipulable por la propia firma y no se deprecia con el uso (Barney, 1991).

Un conjunto de stakeholders que se define y muestrea específicamente también tiene otra perspectiva la cual está conformada por tres dimensiones: la notoriedad de la empresa (Implica el grado de conciencia y conocimiento de la organización), ser conocido por algo (Implica el nivel de confianza con el que se realizan las predicciones específicas sobre el comportamiento y los resultados futuros de la organización) y el atractivo global de la organización (el nivel de intensidad con el que se toman los juicios favorables o desfavorables de la organización en general), en donde las organizaciones más conocidas acumularán cierta reputación y se beneficia simplemente de su popularidad (Lange et al., 2011).

La reputación corporativa, no debería limitarse a cuestiones meramente formales, sino que debe incidir en aspectos de fondo como es el sentido pleno de una organización, es decir, su causa final, y esta se logra con trabajo constante, pasos sólidos y no con “espectaculares campañas de marketing” (Alcalá, 2007). Particularmente, Barnett et al. (2006) la describen como “los juicios colectivos de los observadores de una corporación basado en evaluaciones de los aspectos financieros, sociales y ambientales impactos atribuidos a la corporación a lo largo del tiempo” (p. 34).

Por su parte, Merwe y Puth (2014), destacan la confianza que está directamente relacionada con la reputación de una organización, así:

La evaluación colectiva que hacen todos los interesados acerca de la confiabilidad de una organización, de su carácter, esta evaluación influye en su decisión de confiar en ella y en apoyarla o no, y depende de las características inherentes de la organización (su confiabilidad), y esa confianza es el resultado de una reputación que se ha construido y mantenido que luego influye en el crecimiento continuo y la sostenibilidad de la organización. (Merwe & Puth, 2014, p. 147)

Como se puede observar, quien estudie el concepto de reputación corporativa encuentra una gama de definiciones en las cuales, todos los autores expuestos ofrecen su concepto con más o menos elementos, algunos más individuales, otros más sociales, y otros más globales., definitivamente un “concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y de expresar con palabras” (Groenland, 2002).

Fombrun y Riel (1997) hablan de las reputaciones subjetivas, las cuales son evaluaciones colectivas de la integridad y confiabilidad de las empresas y presenta las siguientes características sobre estas:

“- Un derivado, una característica de segundo orden de un sistema industrial que materializa el estatus emergente en el campo de una empresa.

- El reflejo externo de la identidad interna de las empresas, de las percepciones de los colaboradores sobre el papel de la empresa en la sociedad. Concepto y características de la reputación empresarial.

- Se desarrolla desde la posesión de recursos y antecedentes históricos de las empresas, y constituye una barrera de movilidad que restringe y obliga tanto las acciones propias de la empresa como las reacciones de sus competidores.

Resume las valoraciones realizadas sobre los resultados pasados de la empresa, así como sobre su potencial futuro para satisfacer diversos criterios.

-Es el resultado de un conjunto de múltiples imágenes de la empresa relacionadas, procedentes de todos sus grupos de poder o stakeholders, que informan sobre su atractivo global para colaboradores, consumidores, inversores y comunidades locales. De esta manera ayuda a los analistas a tratar con la complejidad del mercado.

-Engloba dos dimensiones fundamentales de la eficacia de la empresa: una apreciación del resultado económico empresarial y una apreciación del éxito empresarial con la responsabilidad social.” (Fombrun & Riel, 1997, p. 10)

La economía, la estrategia, el marketing, la teoría de la organización, la sociología, las comunicaciones y la contabilidad han definido la Reputación Corporativa desde sus diferentes perspectivas Fombrun et al. (2000) hacen una revisión de cada una de estas, las cuales nos ayudan a nutrir aún más el concepto:

Tabla 1

*Perspectivas de la Reputación Corporativa*

<b>Diciplina</b>	<b>Definición</b>
<b>Economía</b>	Rasgos o señales que describen el comportamiento probable de una empresa en una situación particular.

<b>Estrategia</b>	Activos intangibles que son difíciles de imitar, adquirir o sustituir por los rivales y, por lo tanto, crean barreras de movilidad que brindan a sus propietarios una ventaja competitiva sostenida.
<b>Contabilidad</b>	Uno de los muchos tipos de activos intangibles que son difíciles de medir, pero que crean valor para las empresas.
<b>Marketing</b>	Asociaciones corporativas que las personas establecen con el nombre de la empresa.
<b>Comunicaciones</b>	Rasgos corporativos que se desarrollan a partir de las relaciones que las empresas establecen con sus múltiples componentes.
<b>Teoría de la organización</b>	Representaciones cognitivas de empresas que se desarrollan a medida que las partes interesadas dan sentido a las actividades corporativas.
<b>Sociología</b>	Construcciones sociales que emanan de las relaciones que las empresas establecen con las partes interesadas en su entorno institucional compartido.

Fuente: (Fombrun et al., (2000), p. 243).

En resumen “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento excelente, mantenido a lo largo del tiempo, lo que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders” (Villafañe, 2003) y tiene los siguientes beneficios: a) la posibilidad de tener precios más altos, ya que es una buena reputación es señal de calidad; b) la reducción de los costes de adquisición, ya que al tener una buena imagen corporativa los proveedores sabrán que no tendrán contratiempos contractuales y querrán trabajar con ella; c) el acceso favorable al mercado de capitales, atracción de inversores (socios/as), mayor valor de la empresa y menores costes financieros; d) la atracción y retención de mejor talento; e) barreras de entrada a la competencia, ya que es un factor de diferenciación muy importante; f) posibilidad de diversificarse ampliando el catálogo de productos y servicios; g) una mayor

lealtad e identificación emocional por parte de los consumidores, mejorando la fidelidad y homogeneidad de estos. (Martínez et al., 2013).

#### **4.1.2. Dimensiones**

De acuerdo con Fombrun (2018) en Veh et al. (2019) existen tres dimensiones: la Dimensión Teórica (Teoría de Juegos y señales, Teoría de la Firma Basada en el Conocimiento, Teoría institucional y la Responsabilidad Social), la Dimensión Metodológica (que se centra en la modelación y medición) y la Dimensión Conceptual (en donde se habla de la identidad, imagen y reputación, conceptos que son diferentes pero muy cercanos y complementarios), y finalmente llegan a la conclusión que “la reputación demuestra ser un objetivo en movimiento. (Veh et al., 2019)”.

Otros autores como Martínez-León y Olmedo-Cifuentes (2009) realizan una compilación de autores que definen las diferentes dimensiones de la reputación empresarial en donde existen diferentes visiones al respecto; Weigelt y Camerer, (1988) considera tres: Reputación de la Empresa (localización, capacidades directivas, estrategia, posición financiera o responsabilidad social), Reputación del Producto o Servicio (percepción pública de la calidad) y Reputación asociada a la Cultura Organizativa (entorno de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y creencias que forman parte de la empresa) por otra parte Dollinger y Golden (1997) también la divide en tres dimensiones: Reputación de la dirección, Reputación del producto (calidad) y Reputación Financiera. Chun (2005) continua con otro enfoque: Imagen (percepción externa de los stakeholders), Identidad corporativa (percepción de los stakeholders internos) e Identidad

deseada (percepción que quieren dar los directivos). Por otra parte, De Quevedo (2001, 2003) considera que solo son dos: Reputación Interna (trabajadores, directivos, acciones, clientes y aliados) y Reputación externa (sociedad en general). Al igual que Martín, Navas y López (2006), quienes considera dos dimensiones: Reputación de Negocio y Reputación Social.

Villafañe (2012) considera que existen cuatro ámbitos en los que se desarrolla la reputación: Consumo (percepción de los clientes); Organizacional (percepción de los colaboradores); Capital (percepción de los inversionistas); Social (sociedad en general).

La reputación corporativa, como se ha evidenciado anteriormente, son percepciones, opiniones y juicios, y sumando a lo anterior y al hablar de gestión de empresa, decisiones, e inversiones, es necesario hacer evaluación de esta, y si tan solo para la descripción ha sido tan complicado llegar a un relativo consenso, la medición termina siendo un tema igual de complicado e intrincado (Dowling, 2004).

#### **4.1.3. Modelos y Métricas globales de reputación**

Se cree que la identidad y el comportamiento de la organización deben validarse, pero al igual que en la definición y conceptualización se observa una escasa uniformidad entre las mediciones de reputación, en cuanto a objetivos del estudio, metodología, atributos y dimensiones, y características de las empresas consideradas de buena reputación. (Martínez-León & Olmedo-Cifuentes, 2009), y evidencian las dificultades que encuentran los investigadores cuando pretenden utilizar patrones para medir este concepto y siendo habitual la utilización de encuestas y/o entrevistas entre los clientes internos, que vuelcan al mercado su modo de percibir

la actividad de la empresa; y los externos, básicamente clientes y demás grupos con los que se relaciona la empresa. (Martínez-León & Olmedo-Cifuentes, 2009).

Para analizar la reputación de una organización, además, se hace necesario conocer la opinión que tiene el mercado sobre una organización. Los principales aspectos a considerar son la responsabilidad social corporativa, el respeto al medio ambiente, la imagen de marca, el atractivo para los trabajadores, y la mala y buena imagen de la empresa. (Alcalá, 2007).

Actualmente existen diferentes sistemas de medición de la reputación a nivel internacional, para este caso en concreto se revisarán algunas de las más estudiadas en los últimos años (Carrió, 2011), las cuales son: Fortune AMAC, Fortune WWMAC, Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), Coeficiente de Reputación Corporativa (CRQ) y RepTrak.

#### ***4.1.3.1. Fortune AMAC***

La revista Fortune hace una medición llamada *America's Most Admired Companies O Fortune 500*. Esta medición consiste en que ejecutivos, directores y analistas financieros, valoren nueve (9) dimensiones de grandes empresas internacionales que superen los 10 millones de dólares de facturación. Esta metodología es criticada debido a que las dimensiones no han sido evaluadas empíricamente, las valoraciones pueden no corresponder a la realidad y no es tomada en cuenta visión multistakeholder.

En esta medición se evalúan los siguientes atributos:

- a. Innovación,
- b. Calidad de la dirección,

- c. Valor de la inversión largo plazo,
- d. Responsabilidad con la comunidad y el entorno,
- e. Capacidad de atraer, desarrollar y fidelizar a personas con talento,
- f. Calidad de los productos servicios,
- g. Fortaleza financiera,
- h. Uso adecuado de los activos corporativos. (Carrió, 2011)

#### ***4.1.3.2. Fortune WMAC***

Fortune AMAC, también posee una medición internacional en alianza con Hay Group llamado World's Most Admired Companies, la cual evalúa las 1.000 principales empresas norteamericanas y se le añaden otras 500 internacionales no estadounidenses o extranjeras presentes en los Estados Unidos.

Se analizan 55 sectores y 33 países. Este estudio al igual que el *Fortune 500* se realiza vía telefónica o vía e-mail a los directivos, ejecutivos y analistas (Carrió, 2011).

#### ***4.1.3.3. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa – MERCO***

En el caso español, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) realiza la ponderación de encuestas de opinión de directivos de grandes empresas, financieros, sindicatos, asociaciones de consumidores, ONG, periodistas de información económica, catedráticos y profesores de economía, social media managers, gobierno, Merco consumo, Merco talento, Merco digital y evaluación de méritos de empresas que facturan más de 50 millones de euros al año (Carrió, 2011).

El estudio se basa en seis dimensiones:

- a. Calidad de los productos y servicios,
- b. Innovación,
- c. Reputación interna,
- d. Ética y RSC,
- e. Dimensión global y presencia internacional,
- f. Rendimiento económico-financiero. (Merco Empresas y Líderes, 2020)

#### ***4.1.3.4. Coeficiente de reputación corporativa – CRQ***

En cuanto al Coeficiente de Reputación Corporativa (CRQ) del cual no se encuentra mucha bibliografía, (Carrió, 2011) describe que desde 1998 el Reputation Institute en colaboración con Harris Interactive, realizan una encuesta a la población general vía teléfono o correo electrónico preguntando por las empresas que les gustan y respetan, las que no, y por qué razones. Y establece seis dimensiones a esta:

- a. Atractivo emocional,
- b. Productos y servicios,
- c. Rendimiento financiero,
- d. Visión y liderazgo,
- e. Entorno de trabajo,
- f. Responsabilidad social.

#### ***4.1.3.5.RepTrack***

El Reputation Institute, bajo el nombre RepTrak mide por medio de entrevistas online periódicas, el atractivo emocional que una persona tiene hacia cierta compañía según 4 elementos fundamentales:

- a. Admiración y respeto,
- b. Reputación reconocida,
- c. Confianza y
- d. Buena impresión.

Este análisis se hace a través de un seguimiento continuo de la opinión de los clientes y los medios a lo largo de las dimensiones de interés para del negocio como colaboradores, inversores, legisladores, reguladores o el público en general (Reputation Institute, 2020).

Por otra parte, Martínez-León y Olmedo-Cifuentes (2009) realizan una compilación de las Características de las medidas de reputación propuestas por los estudios más populares:

Tabla 2

*Características de las medidas de reputación propuestas por instituciones de prestigio*

	Fortune	Financial Times	Instituto de reputación corporativa	Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOS)
<b>Inicio del estudio</b>	1982	1998	1997	2000
<b>Objetivos del estudio</b>	Identificación de: 1. Empresas más admiradas y con éxito en el mundo y EEUU. 2. Empresas con reputación excelente. 3. Características de las empresas con reputación excelente. 4. Características no presentes en las empresas con reputación excelente: - Responsabilidad social. - Preocupación por medio ambiente. - Sostenibilidad	1. Detección de las empresas que más se respetan y razones. 2. Detección de las empresas que generan más valor a los accionistas. 3. Detección de las empresas locales más íntegras. 4. Detección de las empresas que se distinguen por su gobierno corporativo. 5. Detección de las empresas comprometidas con la responsabilidad social corporativa.	1. Destacar la importancia de la reputación corporativa. 2. Desarrollo de un instrumento de medida: Cociente de Reputación. 3. Facilitar la gestión de la reputación.	1. Detección de las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa y razones. 2. Detección de las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa de cada sector español. 3. Identificar los 100 líderes con mejor reputación corporativa de España. 4. Conocer los líderes y directivos más respetados por sector. 5. Detectar los méritos reales de cada una de las compañías que aparecen en el ranking. 6. Evitar confundir notoriedad
<b>Atributos/ Dimensiones</b>	1. Calidad de dirección. 2. Calidad de los productos. 3. Grado de innovación. 4. Valor de las inversiones a largo plazo. 5. Solidez financiera. 6. Habilidad para atraer y retener al personal. 7. Responsabilidad social. 8. Utilización inteligente de los activos.	1. Respeto. 2. Creación de valor. 3. Integridad. 4. Gobierno corporativo. 5. Responsabilidad social corporativa.	1. Visión y estrategia. 2. Entorno de trabajo y organización. 3. Ética y responsabilidad social. 4. Liderazgo y dirección. 5. Identidad y marca. 6. Desempeño financiero. 7. Productos y servicios. 8. Atractivo emocional.	1. Resultados económico financieros. 2. Calidad del producto o servicio. 3. Cultura corporativa y calidad laboral. 4. Ética y responsabilidad social. 5. Dimensión global y presencia internacional. 6. I+D+i.
<b>Metodología</b>	Población: 64 sectores con ingresos mínimos de 8.000 millones de \$. Encuestados: alrededor de 10.000 directivos y ejecutivos senior, junto con analistas financieros.	Población: 1000 directivos. Población de contraste: - 100 gestores de fondos de inversión. - 90 comentaristas de medios de comunicación y responsables de ONG's. Localización: 60 países.	Población: Instituciones académicas y empresas de distintos sectores de 24 países americanos, europeos, africanos y asiáticos (*). Metodología: encuestas a grupos de interés, encuentros, conferencias periódicas, proyectos conjuntos, publicaciones, foros de expertos, y análisis de los contenidos de los medios de comunicación.	Población: directivos de empresas que facturan más de 45 millones de euros. Localización: España. Población de contraste: comité de expertos formado por: - Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF) - Responsables de sindicatos, ONG's, y asociaciones de consumidores
<b>Características empresas buena reputación</b>	- Marcan y cumplen objetivos. - Diseñan estrategias según objetivos. - Buen diseño organizativo. - Estilo de dirección que fomenta el diálogo, creatividad y aprendizaje. - Crean valor.	- Crean valor. - Alta integridad. - Consistentes en sus actuaciones. - Coherentes con los distintos grupos de interés. - Desarrollan la cultura empresarial.	En función de cada sector y/o tipo de empresa.	- Elevada rentabilidad y beneficio contable. - Creación de valor en productos y servicios. - Desarrollada cultura empresarial. - Renovación de productos y nuevos canales.

Fuente: (Martínez-León & Olmedo Cifuentes, 2009, p. 131)

Se puede observar la poca uniformidad existente entre las diferentes mediciones, en cuanto a objetivos del estudio, metodología, atributos y dimensiones, y características de las empresas consideradas de buena reputación. Por ende, un nivel de desarrollo bajo en este campo

de estudio, se plantea la necesidad de comparar diferentes planteamientos para ver si, siguiendo criterios y metodologías diferentes, se consiguen resultados y clasificaciones similares.

(Martínez-León & Olmedo-Cifuentes, 2009)

Otro estudio internacional realizado por el periódico Financial Times, *most respected companies*, el cual convoca a directivos participantes de más de 60 países y les solicitan 3 nombres de las empresas que más respeten y las razones por las cuales las respetan, creación de valor, integridad, gobierno Corporativo y la responsabilidad social (Castilla-Polo et al., 2015).

## **4.2.Reputación Interna**

Al realizar la revisión bibliográfica sobre este tema, se evidenció que tiene una cantidad de contenido muy acotado, colinda con la frontera del talento humano. Los autores se han concentrado en la Reputación Corporativa como un todo y en poca medida se han detenido en especificar y abordar los temas relativos a la reputación interna, esto puede ser debido al fuerte enlace que tiene la reputación interna y externa.

### **4.2.1. Definición del concepto**

La reputación, como se ha venido mencionando, es el resultado de las interacciones de las organizaciones con los stakeholders; los colaboradores tienen un rol importante en la gestión de la reputación, ya que son asociados con la reputación buena o mala de su organización lo cual genera un vínculo directo entre el lugar donde trabajan y, también incide en la forma como estos mismos colaboradores son vistos por la comunidad. Autores como Villafañe (2017) abordan su estudio desde el corpus teórico de la reputación corporativa, en donde desde esta óptica se

pueden revisar, o reinterpretar, recursos intangibles como la marca, el liderazgo, la gobernanza o el talento.

La Reputación Corporativa percibida tiene un fuerte impacto en el orgullo y la satisfacción laboral, en cómo se sienten los colaboradores en su lugar de trabajo, en el apego hacia éste y puede tener una influencia aún más fuerte en rendimiento y compromiso de estos; por otra parte, los colaboradores contribuyen a la formación y establecimiento de la reputación a través de la interacción con otros Stakeholders (Helm, 2011). Uno de los principales efectos de una buena reputación interna se refleja en la satisfacción laboral y en la estabilidad de una fuerza labora valiosa. (Martínez-León & Olmedo-Cifuentes, 2009). A través del personal de la organización se puede conseguir el mayor efecto o influencia de la reputación de la organización (Fombrun et al., 2000), ya que su percepción de la organización se verá reflejada en la percepción de los otros grupos (Helm, 2011).

Davies, Chun y Kamins (2010), describen la reputación interna como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización, y distintivas que guían el comportamiento, las cuales deben estar alienadas con la visión externa de la compañía, esto enmarcado en el costo-beneficio de comunicar mensajes similares a los stakeholders internos y externos y una posible brecha entre estos puede ser muy costosa para la organización.

La reputación interna es el resultado de un trabajo de persuasión a los colaboradores sobre el valor de lo que están haciendo, la visión, los valores y la reputación deseada de la organización, para que ellos, a su vez, hagan lo mismo con los clientes como embajadores corporativos comprometidos y dedicados (Miles & Mangold, 2014) (Mitchell, 2002), en donde estos se convierten en embajadores que creen profundamente en las imágenes que comunican y

son menos propensos a expresarse negativamente sobre su propia compañía. (Wæraas y Dahle, 2019) y se vuelven actores fundamentales en la construcción de la reputación corporativa, influyendo directa o indirectamente a través de la calidad de sus interacciones con los clientes (Helm, 2011). Wæraas y Dahle (2019) hace referencia a la teoría del intercambio social en donde si los colaboradores perciben compromiso por parte de la organización, necesariamente estos se verán en la necesidad de ser recíprocos con esta. Los colaboradores son la interfaz con los clientes, clientes potenciales, proveedores y competidores, son el primer punto de contacto y comunicación con los clientes (Martínez et al., 2013). La calidad laboral es una condición fundamental para atraer y mantener el talento, pero no determinante para mantener el compromiso de los colaboradores. (Martínez et al., 2013). La buena reputación no solo ayuda a atraer colaboradores, también a retenerlos (Helm, 2011)

Para poder ahondar y tener una mayor ilustración sobre este tema se procedió a hacer una extrapolación del concepto ofrecido por Hepburn (2005) en su artículo “Creando una reputación ganadora del Empleador” y todas sus conclusiones con la “Reputación Interna”, en donde afirma que todas las organizaciones poseen una reputación interna, o una reputación de la organización, la cual, es una percepción sobre si es una buena organización para trabajar y si se preocupa por el colaborador. La reputación interna está basada en dos elementos: lo que se dice y lo que se hace, más específicamente lo que se hace más lo que se dice más lo que se comunica hacia el mundo exterior.

“La reputación interna se definiría, por tanto, como el reconocimiento que hacen los colaboradores del comportamiento de su organización con relación al conjunto de sus grupos de interés” (Villafañe, 2006, p. 25), y esta se deriva del reconocimiento que se les da a los

miembros de la organización como uno de los stakeholders más importante, Hepburn (2005) también afirma que los inversionistas están viendo el buen manejo de los recursos humanos como algo necesario para una organización exitosa.

#### 4.2.2. Dimensiones

Hepburn (2005) considera cuatro variables fundamentales para la reputación de la organización:

- *Política de Personal:* Remuneración, trabajo flexible, políticas de salud y bienestar, oportunidades de capacitación
- *Cultura:* Tratar a los colaboradores con honestidad, imparcialidad, franqueza y confianza, proporcionar un entorno desafiante y permitir a los colaboradores desarrollar su potencial, una cultura basada en el trabajo en equipo eficaz y un buen liderazgo y la satisfacción del cliente.
- *Valores:* Los colaboradores están muy interesados en lo que realmente representa la organización y como actúa, que actúe éticamente, con valores, que la compañía ejecute acciones de filantropía, responsabilidad social y medioambiental. En donde la razón de ser, el propósito de la organización es fundamental para la motivación y el desempeño.
- *Reputación Corporativa:* posee dos perspectivas. Primera: los colaboradores quieren que la organización tenga éxito, sea estable, esté creciendo; En segundo lugar, también buscarán una visión positiva del producto o servicio que ofrece, quieren trabajar para organizaciones reconocidas y con potencial de

crecimiento, pero también les gustan las compañías que están haciendo algo diferente en el mercado.

Por otra parte, Martínez et al. (2013) considera las siguientes dimensiones:

- *Recursos humanos:* Habilidad para atraer y desarrollar al personal con talento, capacidad para retener colaboradores /as con talento, satisfacción de los colaboradores/as con la organización
- *Calidad de gestión y capacidad directiva:* Reputación del personal directivo, existencia de un estilo característico de dirección, buen funcionamiento de la organización.
- *Liderazgo organizacional:* Posición líder en el mercado, admiración y respeto que suscita la organización, grado de credibilidad de la organización.
- *Ética, Cultura y Responsabilidad Social Corporativa:* Compromiso ético de la alta dirección, existencia de unos valores y creencias compartidos por los integrantes de la organización, protección del medio ambiente, transparencia informativa en las actividades de la organización.
- *Oferta de productos y servicios:* Retención de clientes: fidelización.
- *Innovación:* Grado de innovación, desarrollo de nuevos productos y servicios.

Complementariamente, Villafañe (2017) determina cinco variables que evalúa en sus estudios: valores éticos y profesionales, igualdad y diversidad, liderazgo de alta dirección, identificación con el proyecto organizacional y orgullo de pertenencia.

Por otro lado, Helm (2011) en su estudio realizado en 2011 sobre el impacto de la reputación interna sobre la reputación corporativa, incluyó 9 dimensiones: calidad de los directivos, calidad de los productos y servicios, innovación, habilidad para atraer, desarrollar y retener colaboradores, uso adecuado de los activos de la organización, responsabilidad social y medioambiental, solidez financiera, valor de las inversiones a largo plazo y globalidad.

Por su parte, Olmedo y Martínez (2011) aborda el estudio de la reputación interna no solo por dimensiones a todos los grupos de interés internos, si no, por diferentes dimensiones a cada uno de los grupos de interés internos según el rol de cada uno (directivos, colaboradores y accionistas). A los directivos les asigna las siguientes dimensiones :

- Posición financiera y creación de valor (Rentabilidad acumulada en los últimos 5 años, Solvencia financiera frente a inversores y acreedores.)
- Recursos Humanos ( Habilidad para atraer y desarrollar al personal con talento, Capacidad para retener colaboradores con talento, Satisfacción de los colaboradores con la organización).
- Calidad de gestión y capacidad directiva (Reputación del personal directivo, Existencia de un estilo característico de dirección, Buen funcionamiento de la organización)

- Liderazgo organizacional (Posición líder en el mercado, Admiración y respeto que suscita la organización, Grado de credibilidad de la organización)
- Ética, Cultura y Responsabilidad Social Corporativa (Compromiso ético de la alta dirección, Existencia de unos valores y creencias compartidos por los integrantes de la organización, Protección del medio ambiente, Transparencia informativa en las actividades de la organización)
- Oferta de productos y /o servicios (Retención de clientes: fidelización)
- Imagen de marca (Valor percibido de la marca, Reputación en los medios de comunicación)
- Innovación (Grado de innovación, Desarrollo de nuevos productos y servicios).

Y para los colaboradores, destacan las siguientes dimensiones :

- Recursos Humanos ( Habilidad para atraer y desarrollar al personal con talento, Capacidad para retener colaboradores con talento, Satisfacción de los colaboradores con la organización).
- Calidad de gestión y capacidad directiva (Reputación del personal directivo, Existencia de un estilo característico de dirección, Buen funcionamiento de la organización)
- Liderazgo organizacional (Posición líder en el mercado, Admiración y respeto que suscita la organización, Grado de credibilidad de la organización)

- Ética, Cultura y Responsabilidad Social Corporativa (Compromiso ético de la alta dirección, Existencia de unos valores y creencias compartidos por los integrantes de la organización, Protección del medio ambiente, Transparencia informativa en las actividades de la organización)

- Oferta de productos y /o servicios (Retención de clientes: fidelización)
- Innovación (Grado de innovación, Desarrollo de nuevos productos y servicios).

Y por último, los accionistas con las siguientes dimensiones y atributos :

- Posición financiera y creación de valor (Rentabilidad acumulada en los últimos 5 años, Solvencia financiera frente a inversores y acreedores.)

- Calidad de gestión y capacidad directiva (Reputación del personal directivo, Buen funcionamiento de la organización)

- Liderazgo organizacional (Posición líder en el mercado, Admiración y respeto que suscita la organización, Grado de credibilidad de la organización)

- Ética, Cultura y Responsabilidad Social Corporativa (Compromiso ético de la alta dirección, Transparencia informativa en las actividades de la organización)

- Innovación (Grado de innovación, Desarrollo de nuevos productos y servicios).

### **4.3.Comunicación Estratégica**

La estrategia ha sido definida en el libro *el plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración* como el “conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se lleva a cabo para lograr un determinado fin, misión u objetivo”(Aljure Saab, 2015, p. 30). Así mismo, Pérez dice que el término estrategia se utiliza para hablar de la disciplina como estrategia misma, la capacidad que permite actuar de una forma estratégica, el proceso que se sigue para elegir una determinada estrategia y las actuaciones que ocurrirán como consecuencia de dicho proceso estratégico (Pérez, 2012).

En este caso, la estrategia se lleva al ámbito de la comunicación en donde Garrido (2017) la describe como una directriz teórica con un referente práctico que incorpora un componente normativo, unificador y de largo plazo, que se construye sobre las posibilidades de acciones y mensajes que aseguren un mensaje sostenible y creíble a través del tiempo. Esta estrategia definirá responsabilidades y propósitos en todos los niveles de la organización y deberá ser una construcción colectiva de los que están involucrados directa e indirectamente con el logro de los objetivos integrados y coherentes. Esta será un soporte que agrupe los recursos y esfuerzos de la organización para alcanzar sus objetivos, o como lo resumiría el autor “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, 2017, p. 17).

Scheinsohn (2009) añade que la comunicación estratégica procura trazar la estrategia como un sistema integrador, sinérgico y coherente, en la cual se articulan todas las comunicaciones de nivel táctico como lo son la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, el diseño, la difusión periodística, el lobbying, entre otros; En donde cada una de las

comunicaciones de nivel táctico debe estar enmarcada en una gran estrategia de comunicación que responda a los propósitos políticos del gobierno corporativo.

Argenti describe la comunicación estratégica como “La comunicación alineada e integrada con la estrategia global de la compañía que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización” (Argenti, 2014, p. 1) la cual para ser efectiva debe emitir mensajes claros, comprensibles, coherentes, que generen confianza y sean contados con pasión a través de y con todos los grupos de interés (Argenti, 2014), lo anterior debe ser organizado en coherencia y concordancia con las necesidades y los objetivos que se ha planteado la organización desde su inicio, un plan estratégico que se desarrolla desde el conocimiento el punto de partida, el lugar al que se quiere llegar y la forma en que esto podrá ser posible. (Aljure Saab, 2015, p. 30-31).

Así mismo, teniendo en cuenta la comunicación, cuando es estratégica, busca el cumplimiento de objetivos determinados, se entiende que en pro de dicho cumplimiento no basta sólo con enviar un mensaje abiertamente escueto, sino que este debe ser diseñado con base en una investigación dedicada sobre el público objetivo al que se quiere enviar el contenido para de esta forma garantizar un mayor impacto y que esta además genere el efecto deseado (Ocampo, 2007; Pérez, 2012; Portillo Ríos, 2012).

Por su parte, Argenti (2014) planteó y describió los siguientes pasos para el desarrollo de estrategias de comunicación corporativa:

1. Determinar los objetivos que se persiguen con cada contenido: para esto es importante que los objetivos identificados sean cuantificables puesto que una comunicación sólo será eficaz si la respuesta del público es la que se tenía planeada.
2. Definir los recursos disponibles para el alcance de los objetivos: el presupuesto, los recursos humanos y el tiempo.
3. Realizar un diagnóstico previo para conocer cómo se encuentra la reputación de la organización: Es importante conocer el estado global de la reputación de la compañía como también la de cada uno de los públicos (Argenti, 2014).

En el desarrollo de estos pasos es necesario también identificar los principales grupos de interés, conocer cuál es la actitud de estos grupos hacia la organización, así como la escogencia de un canal de comunicación apropiado según el alcance, el público objetivo y la respuesta a obtener; Por último, la medición de la efectividad que han tenido los mensajes enviados. (Argenti, 2014).

#### **4.4. Comunicación Interna**

La comunicación interna se define como el conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones, las cuales pueden ser más o menos formales y tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad (FEAPS, 2008). También puede concebirse como “una función estratégica y debe gestionarse a partir del mismo unitario que el resto de las políticas estratégicas. Ese esquema unitario ha de ser un verdadero programa, es decir un plan de acción racional, que incluye sus propias exigencias metodológicas” (García-Jiménez, 1998, p. 124).

Por su parte, Andrade Rodríguez de San Miguel la describe como “(...) el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade Rodríguez de San Miguel, 2005, p. 12). En contraste, Capriotti (1998) también conceptúa de otra manera este concepto “contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo”, lo que implica una similitud con el concepto anterior pero en este caso se señala una dimensión participativa en donde se promueve colaborar, sugerir, comentar, en resumen, involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación, adoptando un carácter verdaderamente comunicativo y bidireccional, con esto lo define finalmente como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización”. (Capriotti, 1998, p. 1).

Sumado a lo anterior, se evidencia que las organizaciones buscan desarrollar ventajas competitivas lo cual se puede lograr por medio de “mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes externos a través del compromiso de los empleados, la motivación y satisfacción que ayudan a co-crear valor, los principios y valores cooperativos con el fin de mejorar el clima laboral en la organización, los empleados son considerados como activos únicos, difíciles de copiar o imitar por la competencia” (Mero, Fernández, Alcívar, & Cruz, 2020, p. 1).

Las diferentes acciones de comunicación interna son de vital importancia para facilitar la reducción de la incertidumbre y la gestión estratégica a situaciones de cambio organizacional (Lange et al., 2011) Además, existe una relación directa entre la gestión de la comunicación interna y el nivel de felicidad, satisfacción y bienestar que pueden alcanzar los colaboradores de una organización (Castro-Martínez, Andrea; Díaz-Morilla, Pablo, 2020).

Existen maneras de demostrar a los empleados que son importantes para la organización como mejorar la moral y fomentar la buena voluntad entre los colaboradores y la dirección, informar a los colaboradores sobre los cambios como una reorganización o promoción de personal, explicar la compensación y los beneficios, programas de asistencia al colaborador, aumentar la comprensión de los colaboradores sobre la empresa, sus productos, la organización, su ética, cultura, aumentar la comprensión de los empleados sobre los principales problemas que les afectan y fomentar la participación de los empleados en actividades comunitarias. Para eso el área de comunicaciones genera diferentes estrategias como boletines o revistas para el colaborador, cuyo objetivo es crear una imagen de la organización en la mente de estos. “Brindar a los empleados el respeto que se merecen, escucharlos e interactuar con ellos con frecuencia es la base para un programa exitoso de comunicaciones internas” (Argenti, 1998, p. 203), también como se ha resaltado anteriormente, las comunicaciones efectivas con los empleados deben comenzar con los gerentes y como interactúan con otros empleados todos los días (Argenti, 1998).

Desde esta perspectiva, la presente investigación se orientará a buscar potenciar los procesos y los sistemas de comunicación interna en la Organización Techo-Colombia. Para ello, se realizará un desarrollo que permita conocer los procesos de comunicación interna y cómo inciden en la construcción de reputación de los colaboradores de la Entidad.

#### **4.4.1. Determinantes**

Para que la comunicación interna funcione de una manera adecuada según Capriotti (1998) son necesarias las siguientes condiciones básicas:

- Los líderes de la Organización deben generar la confianza para que los colaboradores confíen en ellos tanto a nivel de comunicación (interlocutores válidos) como laboral (tareas a realizar), de ahí en adelante la comunicación debe ser cada vez más horizontal y de doble vía.
- Empoderar a los colaboradores de tal manera que puedan tomar decisiones, logrando satisfacción al sentirse participes de los éxitos de la organización. Esto, además, implica darles autonomía para que puedan tomar decisiones acordes con su cargo o labor que desempeñan.
- Escuchar y tener en cuenta las opiniones de los colaboradores, ya que así el canal de comunicación con los directivos será mucho más fluido y podrá generar mayor participación y compromiso con el propósito de la organización.
- A su vez, se hace relevante que la comunicación sea una parte inherente a la organización, abierta, amplia y participativa que permita que tareas, los procesos o las decisiones de la compañía sean llevados a buen término (Capriotti, 1998).

Según Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria y Montaña-Colorado (2017) para que la Comunicación Interna esté alineada a la estrategia de la compañía es necesario que:

- Se integren a todos los trabajadores los objetivos, normas, políticas y metas de la organización,
- Se comuniquen valores positivos de forma abierta a directivos y colaboradores.
- Promover la participación de los colaboradores en las tareas que buscan la realización de los objetivos institucionales.

- Favorecer la creación de una imagen positiva coherente tanto en los stakeholders internos y externos que permitan la obtención resultados organizacionales óptimos (Oyarvide-Ramírez et al., 2017).

La Comunicación Interna permite crear un ambiente en donde se puede gestionar el cambio en la organización a través del conocimiento y la coordinación de las distintas áreas. En donde la interacción y participación de todo el personal es fundamental, incentivando el trabajo en equipo y creando ambientes propicios que mejoran las condiciones físicas y humanas del trabajador (Guevara-Soto, 2006). También, Capriotti, (1998) establece un conjunto de objetivos para la Comunicación interna:

- Relacional: por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía establecer una relación fluida entre colaboradores y organización.
- Operativo: la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la organización se vuelve clave buscando un funcionamiento coordinado, ágil y dinámico entre las diferentes áreas.
- Motivacional: Busca crear un clima de trabajo agradable promoviendo la motivación y una mejor calidad del trabajo, mejorando la productividad y competitividad de la organización.
- Actitudinal: Busca una filosofía aceptada e integrada a los valores y fines de la organización, a su vez crear y mantener una imagen favorable en los miembros de esta. (Capriotti, 1998).

La Comunicación Interna busca armonizar las acciones de la organización, disminuyendo la oposición y discrepancia entre las áreas y niveles de mando, mejorando la implicación,

compromiso y el trabajo en equipo de todos los colaboradores para alcanzar objetivos asumidos. Cuando todos los colaboradores conocen el rumbo y los objetivos de la organización se posibilita la toma de decisiones individuales y/o grupales, mejorando la independencia, desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos y permite la posibilidad de alcanzar las metas y mejorar la productividad de la compañía. (Brandolini et al., 2009)

#### 4.4.2. Tipos

Existen diferentes tipos de comunicación interna, aquí se reseña la clasificación según:

Tabla 3

#### *Comunicación formal*

<b>Comunicación Formal</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Brandolin, Alejandra (2008)</b>	Comunicación que aborda aspectos laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Dada su complejidad suele ser más lenta que la informal. No obstante, es la forma de común en la que habla la organización y está dada por su direccionamiento y política
<b>Robbins (1996)</b>	Es aquella que sigue la cadena de autoridad oficial de mando.

Fuente: Elaboración propia basada en Brandolin, Alejandra (2008) y Robbins (1996)

La comunicación formal, se puede reseñar como la comunicación que proviene de medios oficiales y determinados por la empresa.

Tabla 4

*Comunicación informal*

<b>Comunicación Informal</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Brandolin (2008)</b>	Se abordan aspectos laborales que no circulan por los canales formales, se utilizan canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Se transmite de manera más veloz que la formal, pero puede generar malentendidos y rumores.
<b>Robbins (1996)</b>	La comunicación informal es aquella que no es aprobada por la gerencia y tampoco es definida en la estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia, tomado de (FEAPS, 2008) (Brandolini et al., 2009)

Para finalizar la calificación de los tipos de comunicación los autores anteriormente mencionados describen la comunicación informal como una forma de comunicar aspectos laborales que no utilizan los canales formales.

Tabla 5

*Comunicación descendente*

<b>Comunicación Descendente</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Gibson, Ivancevich y Donelly (2006)</b>	Va desde arriba hacia abajo, inicia en los altos mandos y se dirige a los subordinados, su objetivo es dar instrucciones para que el colaborador pueda responder a ellas, implanta y fortalece la cultura de la organización y reduce la incertidumbre del rumor.
<b>Guía de buenas prácticas de comunicación interna (2008).</b>	Es comunicada a toda la organización, es eficaz, se transmite de forma concreta y se adecua el mensaje al destinatario, puede generar respeto y confianza, se realiza de forma próxima y verdadera.

<b>Ivancevich (1997)</b>	La información fluye desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados, de arriba abajo.
--------------------------	--

Fuente: Elaboración propia basada Gibson, Ivancevich y Donelly (2006), Ivancevich (1997) y Guía de buenas prácticas de comunicación interna (2008)

Por una parte, la comunicación descendente es aquella que se genera por parte de la alta dirección y/o los directivos de la empresa y desciende por medio de los canales oficiales de la organización.

Tabla 6

*Comunicación Ascendente*

<b>Comunicación Ascendente</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Gibson, Ivancevich y Donelly (2006)</b>	Es generada desde abajo hacia arriba, los colaboradores tienen contacto estrecho con los niveles superiores, permite comprobar si la comunicación descendente ha sido eficaz y clara y permite retroalimentación.
<b>Guía de buenas prácticas de comunicación interna (2008).</b>	Inicia desde los miembros de la organización y va dirigida a la dirección, participan de manera activa en la organización. mejorando el conocimiento entre las personas, aportan ideas, retroalimentan y se comunican posibles conflictos, necesidades o preferencias, lo que genera mejora de la gestión y la calidad.
<b>Ivancevich (1997)</b>	La información, se transmite desde los subordinados a sus supervisores y de éstos a los niveles de dirección: de abajo hacia arriba

Fuente: Elaboración propia basada Gibson, Ivancevich y Donelly (2006), Ivancevich (1997) y Guía de buenas prácticas de comunicación interna. (2008)

A su vez, la comunicación ascendente es aquella que está dirigida de abajo hacia arriba y va dirigida a los altos mandos de la organización.

Tabla 7

*Comunicación horizontal*

<b>Comunicación Horizontal o Lateral</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Puyal (2001)</b>	Se da entre colaboradores del mismo nivel jerárquico, se integran y coordinan actividades.
<b>Guía de buenas prácticas de comunicación interna (2008)</b>	los miembros de la organización del mismo nivel crean cohesión y coordinación, mejoran el trabajo de equipo y el ambiente positivo de la organización.
<b>Ivancevich (1997)</b>	Es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización.

Fuente: Elaboración propia basada Puyal (2001), Ivancevich (1997) y Guía de buenas prácticas de comunicación interna (2008)

Otra clasificación de los tipos de comunicación es la comunicación horizontal que como lo reseñan los autores anteriormente mencionados busca poner en contacto a todos los miembros de la organización.

Tabla 8

*Comunicación diagonal o transversal*

<b>Comunicación Diagonal o Transversal</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Medina, Hernández y Monsalve (2015)</b>	Permite hacer más rápidos los flujos de comunicación
<b>García-Jiménez (1998)</b>	Es común que se presenten obstáculos como la susceptibilidad del poder jerárquico o la actitud de los colaboradores cuando tratan de puentear su autoridad y competencia

<b>Guía de buenas prácticas de comunicación interna (2008)</b>	Se da entre los miembros de la organización que no desempeñan un mismo cargo, comunican diferentes informaciones y puntos de vista.
--	---

Fuente: Elaboración propia basada Medina, Hernández y Monsalve (2015), García-Jiménez (1998) y Guía de buenas prácticas de comunicación interna (2008)

Por su parte, la comunicación diagonal es aquella que se lleva a cabo entre las diferentes áreas de la organización.

#### **4.4.3. Canales**

Una buena comunicación interna tiene un consistente sistema de participación que tenga en cuenta a todos los stakeholders y a todos los niveles de la organización (FEAPS, 2008). También y según Oyarvide-Ramírez (2017). La comunicación interna incluye acciones que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno por medio del empleo de diversos medios y canales los cuales son considerados como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, estos deben ser utilizados adecuadamente según el público al cual se dirija y el tipo de mensaje a transmitir, existe diversidad de canales los cuales pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Verticales descendentes: Transportan mensajes desde jerarquías altas a intermedias o la base.
- Verticales ascendentes: Transportan mensajes desde jerarquías intermedias o la base a las estructuras superiores.
- Horizontales: Transportan mensajes entre jerarquías similares fuera o dentro de la misma área o departamento.
- Transversales: Transportan mensajes en todos los sentidos y jerarquías. Estos pueden ser orales o escritos.

- Mixtos: Transportan mensajes en dos o más direcciones

Después de ver la clasificación de estos es necesario individualizarlos, y analizar cada uno:

- La comunicación directa y personal: es el más recomendado ya que favorece el conocimiento mutuo y el lenguaje no verbal proporciona información muy valiosa.
- Boletines: mantiene informados a todos los stakeholders sobre lo que está pasando en nuestra organización, pueden ser quincenales, físicas o virtuales.
- Revistas: permite difundir información atemporal por su valioso interés, pueden ser mensuales, bimensuales o semestrales, pueden ser físicas o virtuales.
- Correo electrónico: facilita la comunicación de noticias y comunicados urgentes y envío inmediato, este medio puede ser usado para enviar revistas y boletines.
- Correo físico: se debe evitar ser demasiado extensos y farragosos en la redacción, es preferible ser claros y concisos.
- Teléfono: el más usado cuando el mensaje requiere una respuesta inmediata, necesitamos intercambiar y recoger opiniones o cuando no se quiere que el mensaje quede por escrito.
- Cartelera informativa: permite difundir noticias y mensajes específicos e interesantes de la compañía y es muy útil para informar a las personas que transitan por nuestra entidad.
- Reuniones: Permiten agilidad en la toma de decisiones, rapidez en la comunicación ascendente, descendente y transversal.

- Internet: permite difundir información, noticias y conocer lo que se dice de la organización, la intranet es muy popular y permite un contacto más cercano con los stakeholders internos.
- Espacios de participación: permite reunir las familias, las personas con discapacidad, las personas voluntarias para comunicarse, conocerse, sentirse parte de la organización.

Actualmente se evidencian nuevos canales de comunicación que se han vuelto muy relevantes dada la facilidad de transmisión, escalabilidad y economía, ejemplos como: Carteleras digitales, Plataformas Colaborativas / Redes Sociales Internas, Newsletter digital, Sistema de mensajería instantánea /Whatsapp/Otros, Apps diseñadas ad hoc, Revista Interna digital, Chatbots, Podcasts SMS, entre otros, la mayoría de ellos propiciados por la transformación digital. (BW comunicación, 2019).

#### **4.4.4. Sistemas de evaluación y/o auditaje de la comunicación interna**

Para realizar una evaluación consciente de la comunicación Interna de las organizaciones, una de las herramientas son los cuestionarios y para esto es necesario tener respeto por las ciencias sociales, convenciones y buen juicio, al igual que tener conocimiento de la organización y determinar el propósito de la encuesta como: la competencia comunicativa de los empleados, el estilo de gestión de conflictos de los empleados, la efectividad de los canales de comunicación (boletines, correo electrónico, etc.), la idoneidad de la difusión de información, la calidad de las relaciones organizacionales, satisfacción de los empleados con la comunicación, comprensión de

los empleados de las principales iniciativas y la eficacia de la comunicación con la alta dirección. (Hargie & Tourish, 2021).

Una de las herramientas de medida de satisfacción comunicativa más utilizada es el Cuestionario de Satisfacción de Comunicación creada por Downs y Hazen en 1977, a la cual, Deconinck, Johnson, Busbin y Lockwood (2008) realizaron una revisión dando como resultado el apoyo negativo la estructura de siete factores propuesta por los autores, en cambio proponen una solución de cinco factores que indicaron correlaciones significativas entre dimensiones revisadas del CSQ y la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las cogniciones de abstinencia. (Deconinck et al., 2008).

Por otra parte, Hargie & Tourish (2021) realizan un recuento de las herramientas para realizar la auditoría y medición de las comunicaciones internas, las cuales se compilan en el cuadro a continuación.

Tabla 9

*Auditoría y medición de las comunicaciones internas*

Herramienta	Descripción
<b>Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)</b>	Toma ocho factores clave de comunicación: clima de comunicación, relación con supervisores, integración organizacional, calidad de los medios, comunicación horizontal, perspectiva organizacional, relación con subordinados y retroalimentación personal
<b>ICA Audit Survey</b>	Es una encuesta o encuesta de auditoría de comunicación que se divide en ocho secciones principales: cantidad de información recibida sobre varios temas versus cantidad deseada, cantidad de información enviada sobre varios temas versus cantidad deseada, cantidad de seguimiento versus cantidad deseada,

	<p>cantidad de información recibida de diversas fuentes versus cantidad deseada, cantidad de información recibida de varios canales versus cantidad deseada, oportunidad de la información, relaciones organizacionales, satisfacción con los resultados organizacionales.</p>
<p><b>Organizational Communication Development Audit questionnaire</b></p>	<p>Cuestionario de auditoría basado en la técnica Delphi. Su propósito es determinar qué tanto el sistema de comunicación ayuda a la organización a traducir sus metas en resultados finales deseados. Este cuestionario se divide en 12 dimensiones: Satisfacción global de la comunicación, Cantidad de información recibida de diferentes fuentes – ahora, Cantidad de información recibida de diferentes fuentes – ideal, Cantidad de información recibida sobre elementos de trabajo específicos - ahora, Cantidad de información recibida sobre elementos de trabajo específicos – ideal, Áreas de comunicación que necesitan mejorar, Satisfacción laboral, Disponibilidad de sistemas informáticos de información, Asignación de tiempo en una jornada laboral, Comportamiento de comunicación general del Demandado, Preguntas específicas de la organización, Patrones de búsqueda de información.</p>
<p><b>Organizational Communication Scale</b></p>	<p>La escala se desarrolló para comparar las prácticas de comunicación entre organizaciones. Se divide en 16 dimensiones: Confianza para el supervisor, Influencia del supervisor, Importancia de la movilidad ascendente, Deseo de interacción, Precisión, Resumen, Gatekeeping, Sobrecarga, comunicación ascendente, comunicación descendente y comparación lateral u horizontal de comunicación, porcentaje de tiempo utilizando varios modos de comunicación y una pregunta final sobre el nivel general de satisfacción de los empleados con la comunicación.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en (Hargie & Tourish, 2021)

Brandolini et al. (2009) en su libro Comunicación Interna proponen una herramienta basada en una encuesta que está orientada a medir sentimientos y percepciones del personal sobre temas relacionados a la gestión diaria de la organización y el desempeño cotidiano. Esta encuesta tiene como objetivos: Medir el nivel de motivación del personal e identificar las causas de descontento,

Identificar el perfil laboral existente, Si es bien aprovechado el recurso, Comprobar la efectividad de los supervisores (las directivas se alinean con los objetivos de la empresa), Identificar problemas en grupos de trabajo y por último evaluar comparativamente estableciendo un criterio o resultado como referencia.

## **4.5. Las ONG**

### **4.5.1. ¿Qué son las ONG?**

Según ACNUR, la agencia de la ONU para los Refugiados, las ONG son:

“Organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares y que por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo u otros que generen cambios estructurales en determinados espacios, comunidades, regiones o países.” (ACNUR, 2017).

Las ONG son organizaciones sin ánimo de lucro, que, a través de diferentes iniciativas sociales y fines humanitarios, buscan ayudar en a todas las personas menos favorecidas. Estas, son independientes de la administración pública y a las entidades gubernamentales.

Sumado a lo anterior, Pérez et al. (2011) explican que:

“Las Organizaciones no Gubernamentales –ONG–, hacen parte del denominado Tercer Sector, Sector Social o Sector sin Ánimo de Lucro, que está compuesto por un sinnúmero de organizaciones con diferentes intereses y un elemento común, su fin no lucrativo, por lo que se denominan Organizaciones sin ánimo de lucro - OSAL-” (Pérez et al., 2011)

Por su parte Fernández (1999) en la revista Desde la Región, construye la siguiente definición para las ONG:

Tabla 10

*¿Qué son y qué no son las ONG?*

<b>¿Qué sí somos?</b>	<b>¿Qué no somos?</b>
<b>Organización</b>	Grupos espontáneos
<b>Civil</b>	Gubernamentales
<b>Afán de servicios a terceros</b>	Instituidos para servir a los asociados u obtener beneficios para ellos (cooperativas o grupos base)
<b>Reinvertimos las ganancias en las actividades (sin ánimo de lucro)</b>	organizaciones cuyo objetivo es producir incremento patrimonial para los dueños
<b>Motivación abierta solidaria o altruista</b>	Organización de fachada de otros

Fuente: Fernández (1999, p. 4)

#### **4.5.2. Características y responsabilidades de las ONG**

Dentro de las principales características y responsabilidades que asumen las organizaciones no gubernamentales se encuentran (Fernández, 1999):

1. Ser organizaciones de paz y democracia: Busca obtener la solución pacífica y concertada en los diferentes conflictos, además busca dejar de lado las discriminaciones y las exclusiones.
2. Ser oficinas especializadas prestadoras de servicios sociales: Buscando siempre obtener el recurso humano calificado para prestar servicios de carácter social.

3. Acompañar procesos concretos de conciliación: Ser el mediador en los conflictos, no estar de ningún lado, por el contrario, ser testigo, consejero, juez y garante tanto en la negociación como en los acuerdos.
4. Construir opinión pública: Ayudar a consolidar y a tener más información de calidad a la opinión pública.
5. Ayudar a construir nuevas oportunidades: Lograr ser agentes de cambio, enseñando a las personas por medio de la educación a obtener capacitación y así obtener oportunidades para la vida económica y social.
6. Construir la base social para la paz: Fortalecer la equidad en todos los aspectos para lograr avanzar y educar a la sociedad.
7. Ser canalizadores de intereses comunes específicos: Promover el interés común principalmente en la profundización de la democracia y en la defensa de los bienes colectivos.
8. Ser promotores del ejercicio de una ciudadanía plena: Asumirse como grupos humanos que canalizan lo mejor de las energías sociales en torno al ejercicio de una ciudadanía plena y responsable, en canalizadores de la solidaridad para con otros necesitados y en activos promotores de la vida cívica y defensores del interés común. (Fernández, 1999)

### 4.5.3. Tipos /Clasificación

En el artículo “Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado” realizado por los autores Pérez, Arango y Sepúlveda en 2011, los escritores realizan una clasificación sobre las ONG en tres tipos a saber.

En primer lugar, clasifican las ONG de autodesarrollo; en segundo lugar, a saber, caracterizan las ONG de apoyo, acompañamiento y servicio y en tercer lugar a saber, explican las ONG de Representación Gremial y Coordinación Interinstitucional.

Tabla 11

#### *Clasificación ONG*

<b>TIPO DE ONG</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>ONG de Autodesarrollo</b>	Se originaron en comunidades con escasez de recursos económicos y cuyo propósito es trabajar en el aprovechamiento del potencial para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios. Entre las más destacadas se encuentran las Organizaciones Económicas Populares, quienes fundamentalmente buscan la generación de ingresos a través de sus proyectos, por ejemplo, las cooperativas, los grupos precooperativos, las organizaciones asociativas o comunitarias; y Grupos y Asociaciones Comunitarias u Organizaciones Comunitarias de Base, cuyo interés radica en la solución de problemas del sector tales como salud, vivienda, cultura, recreación.
<b>ONG de Apoyo, Acompañamiento y Servicio:</b>	Las conforman personas externas a la población afectada que son conscientes de la problemática y que buscan con sus actividades promover directamente el desarrollo comunitario o apoyar a las organizaciones de base u otras ONG con el mismo fin.
<b>Organizaciones de Representación Gremial</b>	Se dividen en dos, los Gremios, constituidos por organizaciones de diferentes ramas de la actividad

<b>y Coordinación Interinstitucional:</b>	económica; y, las Agencias Coordinadoras, que agrupan ONG de atención, apoyo y acompañamiento.
---	--

Fuente: Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado (Pérez, Arango y Sepúlveda, 2011, p. 252).

## **5. Caracterización de la Organización TECHO**

TECHO es una organización latinoamericana que trabaja por una sociedad justa, igualitaria, integrada y sin pobreza donde todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y deberes y tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades. Trabaja con determinación en los asentamientos, a través de la formación y acción conjunta de sus pobladoras(es) y jóvenes voluntarias(os), fomentando el desarrollo comunitario de las comunidades más excluidas del continente. En tal sentido, surge la oportunidad de realizar un mapeo general de la organización que contribuya, al estudio del presente proyecto.

### **5.1.¿Qué es TECHO?**

TECHO es una organización presente en 19 países de América Latina, que busca superar la situación de pobreza que viven millones de personas en asentamientos, a través de la acción conjunta de sus habitantes y jóvenes voluntarios y voluntarias. (Techo.org, s.f.).

### **5.2.Evolución de la organización – Historia**

En 1997, un grupo de jóvenes comenzó a trabajar por el sueño de superar la situación de pobreza en la que vivían millones de personas. Todo comenzó en Curanilahue, a casi 700 km al sur de Santiago de Chile. Un grupo de jóvenes universitarios, guiados por el sacerdote jesuita Felipe Berríos, empezaron a reunirse con familias de la zona que vivían en situación de extrema pobreza, conscientes de la injusta realidad en la que vivían. Durante varios años, juntos fueron concretando obras cada vez más grandes y permanentes que aportaban a la compleja situación de las familias. Así fue como, lentamente, surgió lo que hoy es TECHO. (Techo.org, s.f.).

Al reconocer esta situación de emergencia constante, el modelo se llevó a El Salvador y Perú, y fue así como la organización emprendió su expansión bajo el nombre “Un Techo para mi País” hasta convertirse en el desafío institucional que hoy, más de 20 años después, se comparte en toda América Latina. A continuación, se presenta un cuadro con la cronología de los hechos más importantes para la organización Techo:

Tabla 12

*Historia TECHO*

<b>Año</b>	<b>Principal acontecimiento</b>
<b>1997</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nace la iniciativa en Chile, a partir de un grupo de jóvenes que descubrió la difícil e injusta situación de pobreza en la que vivían miles de personas en su país. Estos jóvenes fueron apoyados, inspirados y guiados por Felipe Berríos SJ.</li> </ul>
<b>2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La iniciativa se convierte oficialmente en una fundación sin fines de lucro, allí nace “Un Techo para Chile”.</li> <li>Inicia la expansión por América Latina, aprendizaje y adaptación. Se empieza a formar la Oficina Central, organizando personas y fondos.</li> <li>Terremotos en El Salvador, nace MAPES (Manos Amigas para El Salvador) luego VOCES (Voluntarios construyendo El Salvador).</li> <li>Terremoto en Perú: respuesta ante la emergencia en Tacna y Moquegua.</li> </ul>
<b>2002</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELA Chile (Encuentro Latinoamericano) .</li> <li>Se empieza a replicar la experiencia en: México (Guadalajara), Colombia, Ecuador (UC), Brasil (Recife, Pernambuco).</li> <li>Un Techo para Chile + INFOCAP crean AIS (Área de Intervención Social).</li> </ul>
<b>2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Replica experiencia en: Argentina (Córdoba), Uruguay y primeros trabajos en Bolivia.</li> </ul>
<b>2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELA (Encuentro Latinoamericano) en Uruguay.</li> <li>Se replica la experiencia en Guatemala.</li> </ul>
<b>2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ELA en Chile.</li> <li>Se unifican las redes y se pasa a formar una sola institución: “Un Techo para mi País”.</li> <li>Se firma convenio con el BID-FOMIN de Fortalecimiento institucional, nos da un préstamo no reembolsable de USD\$3.500.000, convenio para expansión y activación de</li> </ul>

	Habilitación Social en los países (Argentina, Uruguay, México, El Salvador, Perú y Colombia).
<b>2006</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento formal en Costa Rica, Argentina, Perú, Colombia y México.</li> </ul>
<b>2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento formal en Brasil.</li> </ul>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento formal en Guatemala, Paraguay, Ecuador, Nicaragua y República Dominicana.</li> <li>• Encuentro Latinoamericano de Voluntarios en Buenos Aires, Argentina.</li> <li>• ELA.</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento formal en Bolivia y Estados Unidos.</li> </ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terremotos en Chile y Haití.</li> <li>• Llegada a Haití y Establecimiento formal en Honduras, Panamá y Venezuela.</li> <li>• ELA: Encuentro Latinoamericano de Voluntarios.</li> </ul>
<b>2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ELLC: Primer Encuentro Latinoamericano de Líderes Comunitarios, en Lima, Perú.</li> </ul>
<b>2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio Institucional, Consolidación y Profundización.</li> <li>• Un Techo para mi País se convierte en TECHO.</li> <li>• ELAD: Encuentro Latinoamericano de Directores/as en Bogotá, Colombia.</li> </ul>
<b>2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENVO: Encuentro Latinoamericano de Voluntarios en São Paulo, Brasil.</li> </ul>
<b>2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ELLC: Encuentro Latinoamericano de Líderes Comunitarios, en Ciudad de México.</li> </ul>
<b>2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentro en Hábitat III.</li> <li>• Publicación “Desde el Territorio”.</li> </ul>
<b>2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incendios en Chile, inundaciones en Perú y Colombia, terremoto en México y Huracanes en El Caribe.</li> <li>• Publicación “La emergencia de Vivir sin Ciudad”.</li> </ul>
<b>2018</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TECHO lanza este, ¡su nuevo sitio web!</li> </ul>

Fuente: Techo.org, s.f.

### **5.3.Filosofía organizacional**

#### **Misión**

Trabajar con determinación en los asentamientos informales para superar la pobreza a través de la formación y acción conjunta de sus pobladores y pobladoras, jóvenes voluntarios y voluntarias, y otros actores. (Techo.org, s.f.)

#### **Visión**

Una sociedad justa, igualitaria, integrada y sin pobreza en la que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y deberes, y tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades. (Techo.org, s.f.)

#### **Propósitos de TECHO**

Superar la situación de pobreza en que viven millones de personas en los asentamientos informales. Formar jóvenes voluntarios y voluntarias a través del vínculo y el trabajo en conjunto con pobladores de asentamientos. (Techo.org, s.f.)

#### **Valores organizacionales de TECHO**

- **Solidaridad:** Nos movilizan las injusticias y desigualdades. En consecuencia, actuamos en búsqueda del bien común.
- **Convicción:** Tenemos la certeza de que vamos a mejorar la sociedad.
- **Diversidad:** Enriquecemos nuestro trabajo a través de la colaboración entre personas diferentes.

- Optimismo: Somos creativos y proactivos en el desarrollo de soluciones, trabajando con actitud propositiva.
- Excelencia: Realizamos un trabajo de calidad, buscando la mejora permanente. (Techo.org, s.f.)

#### **5.4. Modelo de trabajo**

El trabajo de TECHO se basa en generar un vínculo entre el voluntariado y la comunidad de un asentamiento, quienes trabajan en conjunto para generar soluciones concretas que permitan mejorar las condiciones de vida de esta comunidad. Así, TECHO busca que los y las habitantes del asentamiento, sean actores transformadores del territorio en el que viven.

**Inicio:** Como consecuencia de la evaluación de zonas o unidades territoriales, además del recorrido y diálogo directo con habitantes de asentamientos, decidimos en qué asentamientos trabajará TECHO.

**Mesa de trabajo:** Es un espacio constante donde el voluntariado de TECHO y habitantes del asentamiento reflexionan y toman decisiones sobre los intereses del barrio, con el objetivo de diseñar un plan de acción que potencie las capacidades comunitarias y ofrezca mejoras a las problemáticas de vivienda y hábitat.

**Acción:** Es hora de ejecutar el plan de acción. Las iniciativas promueven el vínculo entre los pobladores, pobladoras y el voluntariado, a partir del trabajo participativo y organizado. Aquí es donde se hacen realidad los salones comunitarios, las calles pavimentadas, los cursos en oficios, las viviendas de emergencia y todos los programas y proyectos que la comunidad y el voluntariado se hayan propuesto.

**Evaluación:** Permite conocer los avances y resultados del trabajo en conjunto, para decidir sobre la renovación o finalización del trabajo con la comunidad.

#### 5.4.1. Etapas del modelo de trabajo

La labor que TECHO desarrolla en los asentamientos constituye un componente fundamental de su estrategia institucional, siendo su motor esencial la acción conjunta de sus pobladoras(es) y jóvenes voluntarias(os), quienes trabajan para desarrollar soluciones ante la vulneración de derechos en asentamientos en situación de pobreza.

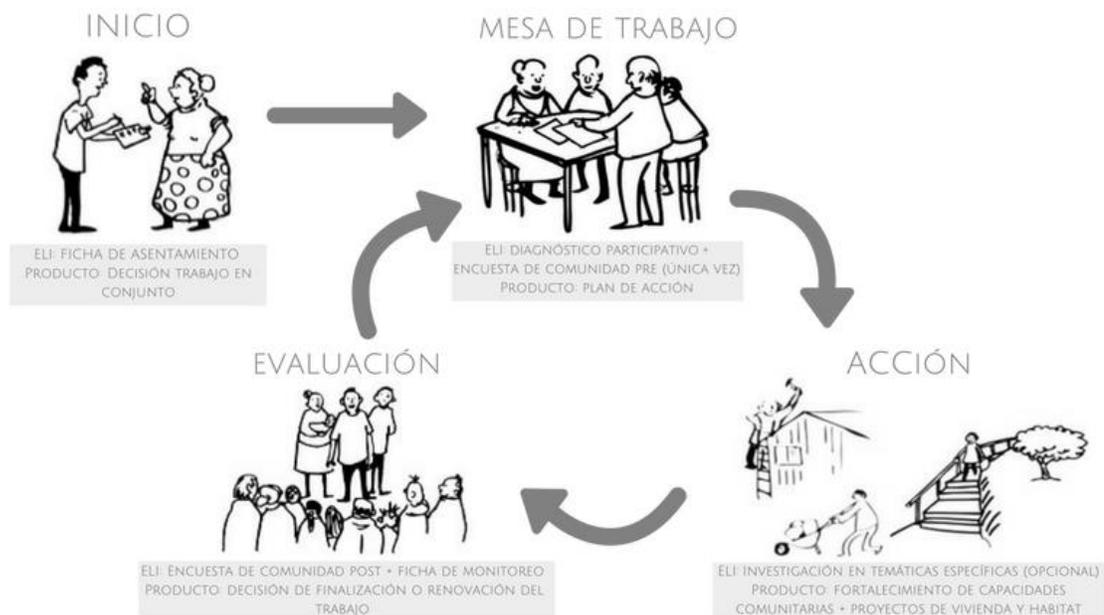


Figura 1. Modelo de trabajo

Fuente: TECHO (2017)

El modelo de trabajo en comunidad de TECHO tiene como objetivo promover el Desarrollo Comunitario, a través de (I) el fortalecimiento de Capacidades Comunitarias y el (II)

desarrollo de iniciativas de Vivienda y Hábitat. Le apuestan a que las comunidades fortalezcan su capacidad de dar respuestas adecuadas a su realidad, desde el ejercicio de la ciudadanía, para el bien de la colectividad y la defensa de su derecho a un hábitat adecuado.

Es importante destacar que las etapas planteadas no conforman un proceso lineal, donde imperativamente cada etapa precede a la otra en el tiempo, sino que más bien es un proceso dinámico y cíclico, en donde en una misma comunidad pueden convivir distintas etapas en el tiempo.

### **1. Inicio**

En esta primera etapa se utiliza la **Estrategia de Expansión y Cobertura** para proyectar la llegada de TECHO a nuevos territorios y comunidades en un corto y mediano plazo. En dicha estrategia se analiza la capacidad institucional (proyección de ingresos y capacidad de movilización de voluntarios) y las condiciones de pobreza y oportunidades del trabajo en conjunto en las unidades territoriales de interés. (TECHO, 2017)

### **2. Mesa de trabajo**

Como espacio central de articulación y validación del trabajo en conjunto TECHO y la comunidad conformamos una Mesa de Trabajo (MdT). La mesa de trabajo para TECHO es un espacio periódico y participativo entre voluntarias(os) y vecinas(os) donde se dialoga, reflexiona y decide sobre los intereses de la comunidad para gestionar iniciativas que aporten al bienestar del asentamiento y fortalezcan capacidades comunitarias.

La Mesa de Trabajo es a la vez un escenario de formación y educación popular y un espacio de toma de decisiones y articulación comunitaria. Lo primero, porque las personas involucradas construyen aprendizajes a partir del compartir y la complementariedad de ideas y visiones del mundo que tiene cada una o cada grupo, es decir todas(os) aprenden y enseñan algo

de manera permanente. Lo segundo, porque esos aprendizajes dan lugar a ideas que deben planificarse, ejecutarse y evaluarse y eso requiere tomar decisiones en conjunto y articular los diferentes sectores y grupos de la comunidad. (TECHO, 2017).

### **3. Acción en comunidad**

A partir del diálogo y la priorización visibilizada en el Plan de Acción buscamos desarrollar proyectos que respondan a las necesidades de la comunidad y estén gestionados desde la Mesa de Trabajo. Para ejecutar el plan de acción TECHO aportará con soluciones de vivienda y hábitat o proyectos de fortalecimiento de capacidades comunitarias que se puedan ejecutar en conjunto con el voluntariado y la comunidad. (TECHO, 2017).

Con las soluciones de Vivienda y Hábitat que se implementan en la comunidad se pretende reducir la urgencia habitacional y de infraestructura, promoviendo un hábitat adecuado desde la participación activa de pobladoras(es) para el fortalecimiento de las capacidades comunitarias. Desde TECHO, la promoción de vivienda y hábitat se realiza partir de mejoras o soluciones en: (1) acceso a la tierra; (2) vivienda; (3) acceso al agua potable, saneamiento básico, energía eléctrica e; (4) infraestructura comunitaria.

Al realizar estas soluciones TECHO busca ser co-productora con la comunidad a partir de programas o proyectos. Los programas se encuentran estandarizados y adaptados al contexto local, para dar respuesta a una problemática que se replica en varios asentamientos, por ejemplo, el Programa de Viviendas de Emergencias (PVdE). Los proyectos son únicos y se diseñan en particular para cada situación. Para la concreción de proyectos, contamos con el FonTECHO como herramienta de financiamiento que desarrolla capacidades de formulación de proyectos y autogestión en las vecinas(os) de asentamientos que participan en la mesa de trabajo.

Reconociendo que la pobreza en asentamientos tiene diversas dimensiones (salud, educación, trabajo, etc.), la Organización busca que las temáticas que van más allá de los programas y proyectos que podemos desarrollar como TECHO se deben de fomentar a partir del trabajo con redes de apoyo tanto con las que ya están trabajando en el asentamiento como con nuevas redes que puedan generarse. (TECHO, 2017).

#### **4. Evaluación**

El rol de TECHO en la comunidad es contribuir al proceso de producción social del hábitat. Entendemos que nuestro actuar, aunque puede extenderse por varios años, es puntual en la comunidad y es por eso que se evalúa de forma constante y participativa lo que se hace para tomar decisiones. Trabajan por periodos de tiempo donde se van consensuando y renovando compromisos, objetivos y acciones según corresponda. El objetivo de la Evaluación del Trabajo en Comunidad es identificar y potenciar los resultados de la acción conjunta entre voluntarios/as y pobladores para conocer cómo trasciende el trabajo en el asentamiento y tomar decisiones sobre la continuidad del trabajo. (TECHO, 2017)

##### **5.4.2. Principios del modelo de trabajo**

TECHO promueve y destaca ciertos principios transversales a los diferentes momentos del modelo de trabajo con las comunidades: la masividad, la participación, la transparencia, la corresponsabilidad y la sostenibilidad.

- **Masividad en la intervención**

La masividad es una característica fundamental en TECHO, que se ve reflejada en la movilización de miles de jóvenes voluntarias(os) y pobladoras(es) en el trabajo en asentamientos y en el involucramiento de otros actores de la sociedad. Generar un impacto significativo en la

sociedad implica implementar soluciones masivas de calidad que generen impacto y que contribuyan a una mayor cobertura de la problemática. (TECHO, 2017).

- **Participación de pobladoras(es) y voluntarias(os)**

La participación es un proceso que incorpora la presencia activa de cada ciudadana(o) en la toma de decisiones, donde cada persona se convierte en un sujeto capaz de incidir en la transformación del entorno. Para garantizar la participación se generan medidas proactivas para que ninguna persona sea excluida de participar por su condición de sexo, orientación sexual, identidad de género, edad, etnia o ubicación geográfica. Se escucha a las mujeres, jóvenes, niñas y niños para entender los principales problemas que limitan su participación, de modo de identificar cómo podemos aportar a superarlo con el trabajo conjunto (TECHO, 2017).

- **Transparencia en los procesos y decisiones**

La transparencia es el atributo que permite contar con información rigurosa y precisa sobre un tema, incidiendo en el aumento de la capacidad de comprensión y comunicación. La transparencia en TECHO se ve reflejada en toda actitud, práctica y proceso que lideran voluntarias(os) y pobladoras(es). Es importante brindar una adecuada explicación sobre los criterios para la toma de decisiones, brindar información oportuna y efectuar rendiciones colaborativas. (TECHO, 2017).

- **Corresponsabilidad en la preparación, ejecución y evaluación del trabajo**

Corresponsabilidad implica una responsabilidad compartida entre las partes, de manera que todas(os) asuman las consecuencias de cada acción realizada. Se entiende que no basta con el

compromiso de una de las partes, sino que todas(os) deben desempeñar el rol que les corresponda para lograr los objetivos. (TECHO, 2017).

### **5.4.3. Sostenibilidad de los proyectos**

TECHO procura desarrollar un trabajo de calidad en el tiempo, asegurando beneficios reales con las comunidades. TECHO pretende que sus programas sean implementados de forma coherente, mediante procesos de planificación, ejecución y evaluación de la gestión. Asimismo, se hace necesaria la sistematización de información, datos, experiencias y aprendizajes para mejorar constantemente la intervención y hacerla sostenible. (TECHO, 2017).

### **5.5. Pilares de la Organización**

Para lograrlo, TECHO guía su trabajo a través de 4 pilares:

- Fomentar el desarrollo comunitario: Fortalecer capacidades comunitarias que impulsen el ejercicio de la ciudadanía, principalmente mediante el mejoramiento de las condiciones de hábitat y habitabilidad, y la promoción del desarrollo económico y social.
- Promover la conciencia y acción social: Involucrar a la mayor cantidad de voluntariado crítico y propositivo en el trabajo con los y las pobladores y pobladoras de los asentamientos informales, para promover la participación ciudadana y el ejercicio pleno de los derechos.
- Incidir en política: Generar cambios estructurales junto con las comunidades y otros actores, para denunciar la exclusión y vulneración de derechos en los asentamientos

informales; mediante el posicionamiento en la agenda pública, la difusión de información relevante, la generación de propuestas concretas y el fomento de la participación real de la ciudadanía en estos procesos.

- Desarrollo institucional: Mejorar continuamente el trabajo mediante procesos transparentes, éticos, participativos y coherentes, que garanticen el desarrollo del trabajo comunitario, la gestión de equipos, el financiamiento y la información. (TECHO, 2017).

### **5.6. ¿Dónde tiene presencia TECHO?**

TECHO está presente en 20 países en el continente americano: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. (Techo.org, s.f.)

### **5.7 Organigrama TECHO Internacional**

TECHO tiene una Oficina Internacional que vela por la cohesión, excelencia y articulación de las oficinas de los países. La siguiente gráfica explica cómo se organiza esa oficina:



Figura 2 Organigrama TEHO Internacional

Fuente: (Techo.org, s.f.)

### 5.8. Proyectos

TECHO cree que la pobreza en asentamientos es una situación vinculada a la vulneración de derechos fundamentales, basada en una fuerte desigualdad social. Por tanto, reconocen el acceso a los derechos humanos como parte intrínseca del desarrollo, y el desarrollo comunitario - y sus implicancias en el fortalecimiento de las personas como sujetos de deberes y derechos - como medio para transformar sociedades de privilegios en sociedades de derechos (TECHO, 2017).

Tomando en cuenta lo anterior, desde el Modelo de trabajo de TECHO, el desarrollo comunitario es un proceso que se define como la progresión de una comunidad en torno al fortalecimiento de las capacidades comunitarias que les permita autogestionar soluciones colectivas ante la vulneración de derechos en sus territorios.

En ese sentido, es pertinente profundizar tanto en las definiciones de (I) capacidades comunitarias como en el foco de trabajo institucional ante las diferentes posibilidades de soluciones que surjan de procesos de desarrollo: (II) vivienda y hábitat.

### 5.8.1. Capacidades comunitarias

Las capacidades comunitarias para el trabajo de TECHO en asentamientos se entienden como: “identidad, participación, organización y vinculación a redes que permiten que el desarrollo comunitario sea sostenible”.

Tabla 13

*Concepto y Dimensiones de Capacidades comunitarias*

<b>Capacidad Comunitarias</b>	<b>Concepto (TECHO, 2017)</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Identidad</b>	Sentimiento de pertenencia a la comunidad que se manifiesta en la confianza en las relaciones sociales y la solidaridad del grupo.	-Pertenencia -Confianza -Solidaridad
<b>Organización comunitaria</b>	Esfuerzo consciente de un grupo humano -más o menos formalizado- con normas o mecanismos de interacción que toma decisiones de forma democrática y actúa por la garantía de los derechos del territorio al que tienen conciencia que pertenecen.	-Toma de decisiones -Objetivos comunes -Cohesión
<b>Participación comunitaria</b>	Cooperación de personas de un territorio que se involucran conscientemente en alguno de los momentos de toma de decisiones y acción colectiva para lograr objetivos comunes.	-Cooperación -Acción Colectiva

		-Trabajo en Equipo
<b>Articulación con redes</b>	Identificar y vincularse de forma efectiva y horizontal con redes en la comunidad, entre comunidades y con instituciones públicas o privadas mediante la complementariedad de intereses y/o funciones.	-Horizontalidad -Compromiso -Logro de objetivos

Fuente: TECHO (2017)

### 5.8.2. Vivienda y Hábitat

Desde TECHO, la promoción de la vivienda y el hábitat se realiza partir de las mejoras en: (1) acceso a la tierra; (2) vivienda; (3) acceso al agua potable, saneamiento básico, energía eléctrica y; (4) infraestructura comunitaria.

Tabla 14

*Concepto y Dimensiones de Hábitat y Vivienda*

<b>Criterios</b>	<b>Concepto Descripción</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Acceso a la tierra</b>	Personas que habitan una comunidad cuentan con el respaldo y la tranquilidad para habitar de forma segura y continua el territorio sin amenazas a ser desalojados.	- Acceso a tierra con servicios
<b>Vivienda</b>	Espacio físico que funciona como refugio y permite vivir con dignidad, estableciendo una relación entre la dimensión material y una simbólica.	- Viviendas de uso exclusivo. - Materialidad - Hacinamiento
<b>Acceso al agua potable, saneamiento básico y energía eléctrica</b>	<p>Acceso al agua: Contar con una fuente de agua localizada a menos de 1 kilómetro de distancia.</p> <p>Saneamiento básico: sistema que permite eliminar higiénicamente las excretas y aguas residuales y tener un medioambiente limpio y sano.</p> <p>Acceso seguro a la energía eléctrica: promover a través de instrumentos y políticas públicas el acceso a la energía eléctrica de los</p>	- Agua apta para consumo humano. - Sistema sanitario adecuado. - Energía eléctrica adecuada.

	asentamientos. Junto con ello, desarrollar instalaciones eléctricas acorde a normativas locales para las viviendas.	
<b>Infraestructura comunitaria</b>	Obras físicas, estructuras o accesos que promueven la interrelación social y fomentan la acción colectiva.	- Accesibilidad a equipamiento comunitario.

Fuente: TECHO (2017)

Es por esto que TECHO como organización está convencida que la producción social del hábitat, desde la base de la participación activa y constructora de relaciones sociales transformadoras, es un componente sensible y consciente desde acciones cotidianas para superar la pobreza y promover la justicia a nivel regional. Por tanto, considera fundamental profundizar en esta perspectiva no desde la disputa conceptual, pero sí desde la acción directa y el lenguaje del trabajo conjunto.

TECHO Colombia por su parte, ha logrado obtener un reconocimiento y una reputación estable frente a los diferentes públicos que intervienen en su proceso, ya que, sus acciones y su gestión han logrado que se involucren en el desarrollo de diferentes actividades lo cual hace que se amplíe la visión y la perspectiva de pobreza a nivel nacional y así mismo se busque la forma de ayudar desde diferentes aspectos y momentos. Además, TECHO busca contribuir en el proceso de desarrollo de comunidades.

## **6. Metodología**

### **6.1. El enfoque metodológico**

El enfoque metodológico que orientó esta investigación obedece a una visión positivista, la cual tiene como propósito principal buscar la explicación a los fenómenos estableciendo regularidades en los mismos, esto es, hallar leyes generales que expliquen el comportamiento social. Con esta finalidad la ciencia debe valerse exclusivamente de la observación directa, la comprobación y la experiencia. (Monje, 2011)

Para ello, se tuvo en cuenta el paradigma epistemológico de carácter empírico-analítico. Además, se realizó un análisis de tipo mixto, con predominio del enfoque cuantitativo. Vale la pena señalar que este enfoque está orientado “por conceptos empíricos medibles, derivados de los conceptos teóricos con los que se construyen las hipótesis conceptuales. El análisis de la información recolectada tiene por fin determinar el grado de significación de las relaciones previstas entre las variables” (Monje, 2011, p. 13) y, es una investigación transversal, la cual define la observación de un fenómeno en una sola unidad de tiempo.

Partir de una idea, delimitarla, plantear objetivos y preguntas de investigación, la revisión de la literatura, la definición de variables, el diseño metodológico para medir variables en un contexto específico, análisis de los resultados y finalmente conclusiones que den respuestas a las preguntas o hipótesis (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014) teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación es de carácter deductivo, la cual se realiza basándose en un conjunto de teorías y estudios previos.

Además, el tipo de investigación es de tipo descriptiva y correlacional, lo que a su vez demostrará las relaciones entre dos o más variables. Este tipo de investigación demuestra cómo están asociadas: cuando una variable aumenta, la otra también y viceversa o cuando una variable aumenta, la otra disminuye; y si ésta disminuye, aquella aumenta.

## **6.2. Técnicas de recolección de información**

El presente trabajo de investigación empleó (2) técnicas de recolección de información. En primera medida, se realizó un cuestionario virtual por medio de la plataforma Google Forms, tipo encuesta, con preguntas cerradas (66) y abiertas (2). Esta técnica es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz como lo sostienen (Casas, Repullo, & Donado, 2002).

El objetivo de esta encuesta es identificar la valoración de la reputación interna y la comunicación interna, entre los públicos internos de TECHO Colombia. La encuesta se envió por correo electrónico a los 24 directores, líderes, coordinadores y administrativos de la Organización y se compartió con los equipos asociados a cada una de las áreas. Para la sistematización de estas preguntas se realizó una escala de valoración, en la cual, se calificó uno (1) a cinco (5), considerando:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Parcialmente en desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: Parcialmente de acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Dicha escala fue escogida para evitar preguntas dicotómicas, en las que la única opción era responder sí o no, pues esta fórmula limitaba el análisis estadístico al no ofrecer la oportunidad de tener la granulidad de los datos (Vinuesa, 2005).

Para esta investigación se adaptó el instrumento realizado en 2011 Olmedo y Martínez (2011); Martínez et al. (2013) para las categorías de reputación interna. Por su parte, para la dimensión de comunicación interna se tomó como referente el instrumento de Brandolini et al. (2009); Downs y Hazen (1977); Argenti (1999); Autora (2021).

El presente instrumento de investigación tiene como fin medir la reputación interna y la comunicación interna. Además, el presente instrumento tuvo una validación por parte de dos expertos en comunicación.

Cornisa: RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON LA REPUTACIÓN.

Tabla 15.

*Dimensiones y atributos*

#	Dimensión	Atributos	Líneas de indagación
<b>Reputación Interna</b>			
<b>Adaptado de Olmedo y Martínez (2011); Martínez et al. (2013)</b>			
1	Recursos Humanos	Habilidad para atraer y desarrollar al talento humano	8. TECHO Colombia es una organización que atrae equipos talentosos
2			9. TECHO Colombia brinda las condiciones para el desarrollo de las capacidades de sus equipos
3		Capacidad para retener/mantener colaboradores con talento	10. TECHO Colombia consigue mantener a aquellos integrantes de los equipos que son considerados talentosos y claves dentro de la Organización
4		Satisfacción de los colaboradores con la empresa	11. Me encuentro satisfecho/a con el cargo/actividad que actualmente desempeño en TECHO Colombia
5			12. Me encuentro a gusto con las funciones que desarrollo en TECHO Colombia
6	Calidad de gestión y capacidad directiva	Reputación del personal directivo	13. Las directivas de TECHO Colombia se reconocen por su liderazgo en la Organización
7			14. Las directivas de TECHO Colombia toman decisiones coherentes con los objetivos de la Organización
8			15. Las directivas de TECHO Colombia están comprometidas con los procesos de formación y desarrollo profesional de sus equipos
9			16. Las directivas de TECHO Colombia son reconocidas en el sector de las ONG en el país

10		Existencia de un estilo característico de dirección	17. Las directivas de TECHO Colombia ayudan a fomentar el trabajo en equipo, el consenso y la participación entre equipos
11			18. Las directivas de TECHO Colombia impulsan las iniciativas de los diferentes equipos
12			19. Las directivas de TECHO Colombia fomentan el empoderamiento y la autonomía en los equipos
13			20. Las directivas de TECHO Colombia incentivan en los equipos la actitud de servicio, el trabajo colaborativo y el aporte social
14			21. TECHO Colombia ofrece estabilidad laboral a los integrantes de los equipos
15			Buen funcionamiento de la Organización
16		23. TECHO Colombia desarrolla las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos de la Organización	
17		24. TECHO Colombia comunica de manera adecuada los objetivos que se deben alcanzar y sus responsables para lograr su cumplimiento	
18		25. TECHO Colombia evalúa el desempeño de las actividades y las funciones de los equipos en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales	
19		26. TECHO Colombia implementa estrategias y fuentes de financiación para el desarrollo de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos	

20	Liderazgo empresarial y sectorial	Reconocimiento en el sector	27. TECHO Colombia es reconocida dentro del sector de las ONG de Colombia
21			28. TECHO Colombia goza de reconocimiento en las comunidades donde opera
22		Admiración y respeto hacia la Organización	29. TECHO Colombia es una organización que usted admira y respeta
23		Orgullo y pertenencia hacia la Organización	30. TECHO Colombia es una organización que suscita en usted orgullo y pertenencia
24		Credibilidad de la Organización	31. TECHO Colombia tiene un alto grado de credibilidad respecto a la labor social que realiza
25	Ética, Cultura y Responsabilidad Social Corporativa	Compromiso ético del alta dirección	32. En TECHO Colombia las directivas demuestran compromiso ético
26			33. En TECHO Colombia las directivas actúan en coherencia con los valores y principios de la Organización
27		Existencia de unos valores y creencias compartidas por los colaboradores de la Organización	34. En TECHO Colombia los valores y creencias son compartidos por todos los miembros de la Organización
28			35. Comparto los valores y creencias de TECHO Colombia
29			Protección del medio ambiente y recursos
30		37. TECHO Colombia se preocupa por desarrollar compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad	
31		Transparencia informativa de las	38. TECHO Colombia ofrece información transparente de sus actividades, resultados y logros

32		actividades de la Organización	39. La información de las actividades, resultados y logros de TECHO Colombia son de acceso público
33	Oferta de productos y servicios	Retención de voluntarios: fidelización	40. TECHO Colombia genera proyectos y actividades que permiten fortalecer lazos de cooperación y apoyo con sus voluntarios
34			41. TECHO Colombia genera proyectos y actividades que permiten mantener relaciones estables con sus voluntarios
35		Retención de beneficiarios: fidelización	42. TECHO Colombia genera proyectos y actividades que permiten fortalecer lazos de cooperación y apoyo con sus beneficiarios
36			43. TECHO Colombia sostiene vínculos de largo plazo con sus beneficiarios
37		Innovación	Grado de innovación
38	45. TECHO Colombia promueve y desarrolla nuevos programas sociales cada año		
39	46. TECHO Colombia impulsa la resiliencia y la convierte en oportunidades de innovación		
40	Desarrollo de nuevos productos y servicios		47. TECHO Colombia es una organización innovadora en sus actividades y proyectos sociales
41			48. TECHO Colombia es innovadora en la mejora de sus procesos
42			49. TECHO Colombia es una ONG innovadora en el uso de nuevas tecnologías

<b>Comunicación Interna</b>			
<b>Adaptado de Brandolini et al. (2009); Downs and Hazen (1977); Argenti (1999); Autora (2021)</b>			
<b>44</b>	Comunicación Interna	Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI	51. La comunicación en TECHO Colombia le mantiene informado sobre la Organización, sus proyectos, resultados y logros
<b>45</b>			52. La comunicación de TECHO Colombia le permite conocer sobre novedades y beneficios que brinda la Organización
<b>46</b>			53. La comunicación en TECHO Colombia Colombia aporta al cumplimiento de los objetivos de la Organización
<b>47</b>			54. La comunicación de TECHO Colombia contribuye a aumentar su sentido de admiración y orgullo por la Organización
<b>48</b>			Calidad de los contenidos de comunicación
<b>49</b>		56. Los contenidos de comunicación que recibe de TECHO Colombia contribuyen para que realice con éxito su labor	
<b>50</b>		57. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia son oportunos	
<b>51</b>		58. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia transmiten los valores organizacionales	
<b>52</b>		59. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia generan pertenencia hacia la Organización	

53		Satisfacción con la comunicación	60. Se siente satisfecho/a con la información que recibe de TECHO Colombia
54			61. Se siente satisfecho/a con los mecanismos de comunicación e información que existen en TECHO Colombia
55			62. Se siente satisfecho/a con la comunicación entre usted y las directivas de TECHO Colombia
56			63. Se siente satisfecho/a con la comunicación entre usted y los demás equipos de TECHO Colombia
57		Efectividad de canales de información	64. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son plenamente conocidos por usted
58			65. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son de fácil acceso
59			66. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son efectivos
60			67. Los canales de comunicación de TECHO Colombia permiten la comunicación de doble y múltiples vías

FUENTE: Adaptado de Olmedo y Martínez (2011) y Brandolini et al. (2009)

## Cornisa: RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON LA REPUTACIÓN.

Por otra parte, se realizó una entrevista semiestructurada. Estas se definen como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Sampieri et al., 2014, p. 418). La entrevista se realizó a la señora Alexandra García, Directora de Alianzas Estratégicas, Marketing y Comunicaciones de TECHO Colombia por medio de la plataforma Google Meet, el 31 de marzo del 2021 con una duración de 58 minutos. A continuación, se evidencian las preguntas realizadas:

Tabla 16

*Entrevista Semiestructurada*

Dimensión	Atributos	Líneas de indagación
<b>Comunicación Interna Entrevista Semiestructurada</b>		
Efectividad de canales de información	Entrevista Semiestructurada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuándo se creó el área de Marketing y Comunicaciones de Techo?</li> <li>2. ¿Cuántas personas integran esta área?</li> <li>3. ¿De cuál área/dirección de la Organización depende la gestión de Comunicación Interna?</li> <li>4. ¿Qué enfoque tiene la comunicación interna de Techo?</li> <li>5. ¿Existe una política de comunicación interna en la Organización?</li> <li>6. ¿Cuáles son los objetivos de la Comunicación Interna en Techo Colombia?</li> <li>7. ¿Cuáles son los canales de comunicación existentes en la Organización?</li> <li>8. ¿Cómo se evalúa la gestión de la comunicación interna?</li> </ol>

<p>Comunicación entre departamentos y la gerencia</p>		<p>9. ¿Cuentan con manual de identidad corporativa?            10. ¿Cuáles han sido las campañas de Comunicación Interna que más éxito han tenido en los últimos años?            11. ¿Qué tanto apoyo tiene la Comunicación Interna por parte de la dirección general y del equipo de directores?            12. ¿Quiénes son los principales públicos de la gestión de comunicación interna?            13. ¿Cuál es el proceso para concebir, diseñar e implementar una campaña exitosa?            14. ¿Qué se debería mejorar en comunicación interna?            15. ¿Qué nuevos medios considera a futuro como necesarios de incorporar para mejorar la comunicación interna?</p>
---	--	--

Fuente: Autoría propia

### 6.3. Población / muestra

La muestra seleccionada para esta investigación corresponde a los públicos internos de la organización TECHO Colombia. Dentro de esta Organización se puede evidenciar que los públicos internos están compuestos por los directores, coordinadores, líderes y administrativos; además, se encuentran los voluntarios con rol/activos.

Para este trabajo se le realizó un muestreo probabilístico, con muestra de tipo aleatoria simple. Por su parte, la encuesta se realizó a una población total de 195 trabajadores contratados

que posee la entidad y voluntarios con rol/activos. El nivel de confianza es de 95% y a su vez el margen de error es del 3%

Tabla 17

*Población y muestra*

<b>POBLACIÓN DE ESTUDIO</b>	<b>POBLACIÓN TOTAL</b>	<b>PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA</b>
<b>Directores</b>	10	9
<b>Coordinadores</b>	6	45
<b>Líderes</b>	1	0
<b>Administrativos</b>	7	1
<b>Voluntarios con Rol</b>	171	136
<b>Otro</b>		4
<b>TOTAL</b>	195	195

FUENTE: Autoría propia

Tabla 18

*Características sociodemográficas de la muestra*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Género</b>		
<b>Femenino</b>	135	69%
<b>Masculino</b>	60	31%
<b>Prefiero no decirlo</b>	0	0%
<b>Total</b>	195	100%
<b>Máximo nivel educativo alcanzado</b>		
<b>Primaria</b>	2	1%
<b>Bachillerato</b>	31	16%
<b>Universitario</b>	128	66%
<b>Especialización</b>	22	11%
<b>Maestría</b>	12	6%
<b>Doctorado</b>	0	0%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	195	100%

<b>Edades</b>		
<b>Soy menor de edad</b>	11	6%
<b>Entre 18 y 25 años</b>	105	54%
<b>Entre 26 y 35 años</b>	65	33%
<b>Entre 36 y 45 años</b>	9	5%
<b>Entre 46 y 55 años</b>	2	1%
<b>Más de 56 años</b>	3	2%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	195	100%
<b>Nivel Socioeconómico</b>		
<b>Estrato 1</b>	9	5%
<b>Estrato 2</b>	26	13%
<b>Estrato 3</b>	89	46%
<b>Estrato 4</b>	46	24%
<b>Estrato 5</b>	13	7%
<b>Estrato 6</b>	12	6%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	195	100%

Fuente: Elaboración propia

#### **6.4. Técnicas de interpretación de la información**

Para desarrollar esta investigación se llevaron a cabo las siguientes fases: en la primera, se realizó una revisión de la literatura documental y referentes teóricos; la segunda, se realizó la construcción del concepto y definición de las categorías de análisis además se realizó el acercamiento a la Organización TECHO; por su parte, en la tercera fase se realizó la organización metodológica y la sensibilización de la ONG; la cuarta, se amplificaron los instrumentos tanto la entrevista como la encuesta de medición. La quinta fase consistió en la aplicación de la encuesta y su sistematización de la información; en la sexta fase se hizo el análisis de los resultados de manera descriptiva general y en la última fase se realizaron las correlaciones necesarias para responder la pregunta de la investigación.

Haciendo énfasis en la sexta fase, en esta, se llevó a cabo un análisis descriptivo de frecuencias, realizado por medio de la herramienta Excel. Por su parte en la última fase, se realizaron las correlaciones a través del programa estadístico SPSS.

### **Razones de inclusión y/o exclusión de variables en las correlaciones**

Las variables que se escogieron para realizar las correlaciones y sabes así cual es la relación que existe entre la reputación y la comunicación interna son: Recursos Humanos, Liderazgo empresarial y sectorial e Innovación como dimensiones de reputación, estas se eligieron por sus resultados en la encuesta ya que las tres estuvieron en los más altos números de favorabilidad. Por su parte, para realizar el cruce se tomaron cuatro aspectos de la dimensión de comunicación interna: nivel de cumplimiento de objetivos de la CI, Calidad de los contenidos de comunicación, Satisfacción de la comunicación y efectividad de canales de información. Estos se escogieron bajo la premisa de lograr abarcar todos los ámbitos estudiados en este proyecto de investigación sobre comunicación interna.

Tabla 19

*Criterios de inclusión para el cruce de variables*

<b>Dimensión</b>	<b>Atributo</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Atributo</b>	<b>Criterio de selección/inclusión</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Habilidad para atraer y desarrollar al talento humano	Comunicación Interna	Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI	<b>Correlación débil:</b> <0.29.
<b>Recursos Humanos</b>	Capacidad para retener/mantener colaboradores con talento	Comunicación Interna	Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI	<b>Correlación moderada:</b> 0.30 a 0.49

<b>Recursos Humanos</b>	Satisfacción de los colaboradores con la empresa	Comunicación Interna	Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI	<b>Correlación fuerte</b> 0.5 a 1.  La relación entre los atributos de gestión de la comunicación interna guarda estrecha relación con la propuesta teórica de los siguientes autores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna busca aumentar la efectividad (Herranz, 2007).</li> <li>• Relación comunicación y gestión organizacional (Herranz, 2007; Argenti, 1999)</li> <li>• Gestión de la comunicación interna y el nivel de felicidad, satisfacción y bienestar (Castro-Martínez et al., 2020).</li> <li>• Comunicación interna y Liderazgo organizacional (Capriotti, 1998)</li> <li>• Comunicación interna y satisfacción laboral (Capriotti, 1998)</li> <li>• Comunicación Interna y credibilidad,</li> </ul>
<b>Liderazgo empresarial y sectorial</b>	Reconocimiento en el sector	Comunicación Interna	Calidad de los contenidos de comunicación	
<b>Liderazgo empresarial y sectorial</b>	Admiración y respeto hacia la Organización	Comunicación Interna	Calidad de los contenidos de comunicación	
<b>Liderazgo empresarial y sectorial</b>	Orgullo y pertenencia hacia la Organización	Comunicación Interna	Calidad de los contenidos de comunicación	
<b>Liderazgo empresarial y sectorial</b>	Credibilidad de la Organización	Comunicación Interna	Calidad de los contenidos de comunicación	
<b>Liderazgo empresarial y sectorial</b>	Reconocimiento en el sector	Comunicación Interna	Satisfacción con la comunicación	
<b>Liderazgo empresarial y sectorial</b>	Orgullo y pertenencia hacia la Organización	Comunicación Interna	Satisfacción con la comunicación	
<b>Liderazgo empresarial y sectorial</b>	Credibilidad de la Organización	Comunicación Interna	Satisfacción con la comunicación	
<b>Innovación</b>	Grado de innovación	Comunicación Interna	Efectividad de canales de información	
<b>Innovación</b>	Desarrollo de nuevos productos y servicios	Comunicación Interna	Efectividad de canales de información	

				Orgullo y pertenencia con la organización (Oyarvide-Ramírez et al., 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad de canales e innovación, (Brandolini, 2009)</li> </ul>
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Todas las demás dimensiones y atributos no incluidos en esta correlación, no se tuvieron en cuenta ya que el resto de información se tendrá en cuenta para análisis propios que realizará la Organización a partir de los resultados expuestos; así mismo, se esperan publicar en otros productos derivados de esta investigación.

El análisis de los datos no se realizó con una correlación tradicional para variables continuas, sino que teniendo en cuenta que las variables son categóricas, se realizó como prueba inicial el análisis con el estadístico Chi Cuadrado y con la V de Cramér, pero finalmente, estos datos no son contemplados en este estudio. Posteriormente y considerando pertinente se publica en el trabajo el análisis hecho a partir de la correlación de rangos de Spearman que además de trabajar con variables categóricas permite conservar el orden de las categorías.

## 7. Resultados

Este capítulo está organizado en tres partes: en la primera se encuentra la caracterización de la comunicación interna de TECHO Colombia, la cual se basó en la entrevista semi estructurada que se realizó a la directora de Alianzas estratégicas, marketing y comunicaciones de la organización. En el segundo segmento, se aplicó el proceso de sensibilización con la Organización TECHO antes de aplicar instrumentos. En tercer lugar, se evaluó la percepción de los públicos internos de la ONG sobre la reputación y la gestión de comunicación interna de TECHO Colombia.

### 7.1. Caracterización de la Comunicación Interna de TECHO Colombia

Los resultados que a continuación se consignan corresponden a la información obtenida a través de entrevista semiestructurada con Alexandra García - Directora de Alianzas Estratégicas, Marketing y Comunicaciones de TECHO Colombia.

Tabla 19

*Ficha técnica entrevista*

<b>FICHA TÉCNICA - ENTREVISTA</b>	
<b>Fecha</b>	La entrevista se realizó el 31 de marzo de 2021.
<b>Lugar</b>	Entrevista virtual, realizada por la plataforma Google Meet
<b>Entrevistada</b>	Alexandra García - directora de Alianzas Estratégicas, Marketing y Comunicaciones de TECHO Colombia
<b>Entrevistadora</b>	Natalia Fajardo Hernández - Estudiante de IX Semestre Maestría Comunicación Estratégica
<b>Propósito</b>	El propósito de esta entrevista fue conocer por parte de la Organización TECHO Colombia y en especial por medio de su directora de comunicaciones como se encuentran actualmente los procesos de comunicaciones interior de la Organización.

<b>Tipo de entrevista</b>	El tipo de entrevista utilizado fue entrevista semiestructurada junto con la información que proporciona la investigación. Se realizaron 15 preguntas relacionadas con direccionamiento estratégico, la gestión de la comunicación tanto externa como interna, identidad corporativa, estructura y cultura organizacional.
<b>Duración</b>	0:58:14
<b>Anexo</b>	<a href="https://drive.google.com/drive/folders/1fvjq1O52EvliX4VRbQegfCULiBNvYc61?usp=sharing">https://drive.google.com/drive/folders/1fvjq1O52EvliX4VRbQegfCULiBNvYc61?usp=sharing</a>

Fuente: Elaboración Propia

### **Organigrama**

El organigrama actual de TECHO Internacional está compuesto por los siguientes cargos:

#### **Área de Alianzas Estratégicas, Marketing y Comunicaciones**

El área de Alianzas Estratégicas, Marketing y Comunicaciones lleva en funcionamiento más de 15 años. Siempre ha funcionado como área desde que se fundó TECHO en Colombia. Desde su creación, esta área ha contado con diferentes nombres, pero siempre ha estado ligado al objetivo de informar la labor de TECHO en las diferentes comunidades, al igual que las diferentes actividades que realiza la organización.

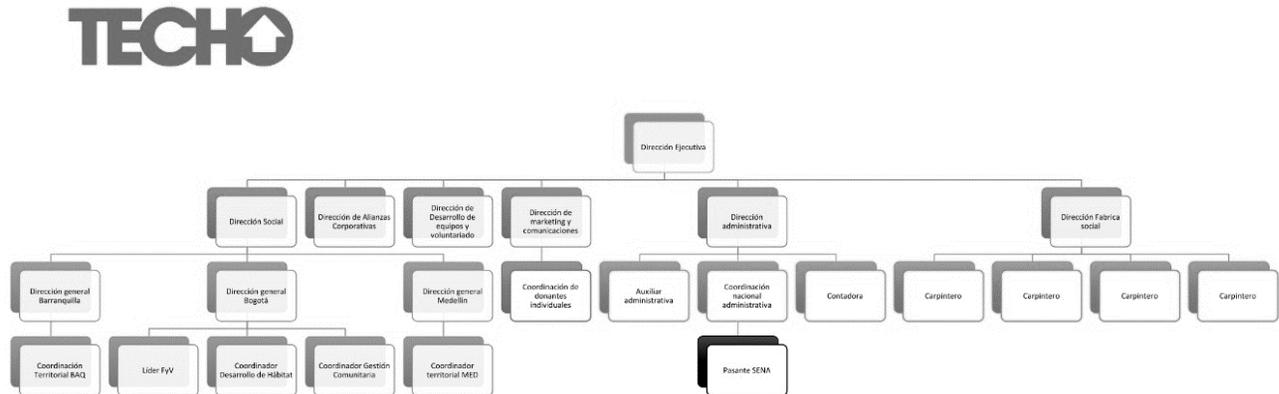
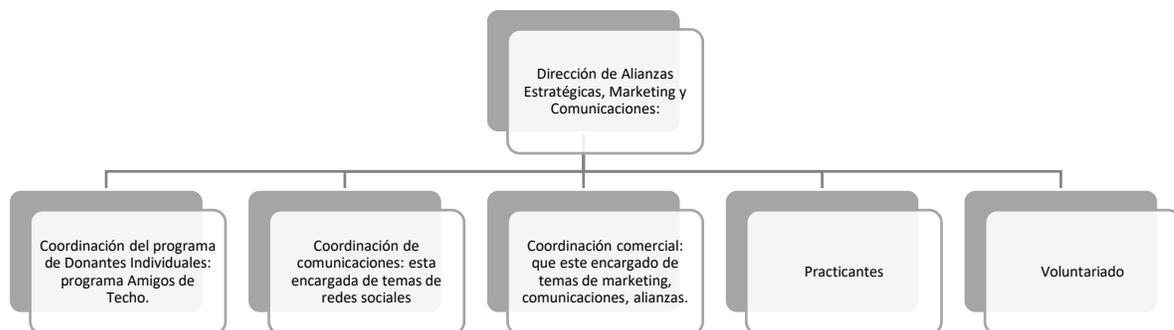


Figura 3. Organigrama TECHO Colombia.

Fuente: (Techo.org, s.f.)

Desde 2019, cuando se implementó el nombre de Alianzas Estratégicas, Marketing y Comunicaciones, siempre se ha trabajado en fortalecer todas las comunicaciones de la Organización, tanto a nivel externo como interno.

Por un lado, a nivel externo, se ha estado trabajando en el posicionamiento de marca y este ha sido el foco principal de las comunicaciones. Sin embargo, a partir del 2021 y con la nueva coyuntura de pandemia, se tomó la decisión de fortalecer nuevamente la comunicación interna, para esto se trabajará de la mano entre el coordinador de comunicaciones y con la Dirección de Formación y Voluntariado.



*Figura 4.* Organigrama Dirección de Alianzas Estrategias, Marketing y Comunicaciones

Fuente: Elaboración Propia

### **Objetivos de la comunicación estratégica**

El equipo de Comunicaciones de TECHO Colombia, de manera transversal a las demás áreas de la organización, busca fortalecer la Marca a través de la muestra de las labores realizadas en las diferentes comunidades, los procesos sociales y el trabajo con aliados.

Es un área que tiene la misión de mostrar las acciones que realiza la organización para minimizar las carencias y necesidades de los asentamientos informales por medio de soluciones para el desarrollo comunitario y mejoramiento de hábitat que son articuladas y fortalecidas con el trabajo con las comunidades y el voluntariado.

También busca asegurar que los mensajes transmitidos a los diferentes públicos sean adecuados y logren generar el impacto necesario.

### **Públicos de la organización**

Tabla 20

*Públicos de la organización TECHO Colombia*

<b>PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>TIPO DE PÚBLICO</b>
<b>Beneficiarios</b>	Público mixto
<b>Voluntarios</b>	Público interno
<b>Donantes</b>	Público externo
<b>Multilaterales</b>	Público externo
<b>Sector público – gubernamental</b>	Público externo
<b>Directivos (personal contratado)</b>	Público interno
<b>Aliados</b>	Público mixto
<b>Sociedad civil</b>	Público externo

Fuente: Elaboración propia

### **Los canales de comunicación existentes en la Organización**

Tabla 21

*Canales internos que usa TECHO Colombia*

<b>CANAL DE COMUNICACIÓN INTERNO</b>	<b>TIPO DE COMUNICACIÓN</b>
<b>Correo electrónico</b>	Es el medio de comunicación más habitual. Por medio de este se envían comunicaciones de todo tipo. Medio de comunicación horizontal, ascendente y descendente
<b>Reuniones semanales</b>	Este es otro método de comunicación muy usado en la organización. Es de tipo horizontal y descendente.
<b>Reuniones diarias - Daily</b>	Se hacen reuniones diarias para saber el estado de los proyectos y las actividades en curso. Es de tipo horizontal y descendente.
<b>Blog</b>	Este es un canal que no está en uso por ahora, sin embargo, se desea retomar. Es de tipo descendente.
<b>Boletín mensual</b>	El boletín se usa para enviar mensajes específicos, convocatorias, nuevos proyectos, noticias y algunos mensajes específicos. Es de tipo descendente

<b>Slack</b>	Este es un canal de mensajería instantánea. Se utiliza para mantener el contacto entre todos los miembros de la Organización. Es de tipo ascendente, descendente y horizontal
--------------	---

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los canales, sus procesos y gestión, a partir de lo analizado en la entrevista y durante el desarrollo del presente trabajo, se hace necesario proponer a la organización potenciar los usos y beneficios que ofrecen los canales digitales, cuyo desarrollo se impulsó a raíz de las condiciones desatadas por la pandemia por el COVID-19; de ahí que incorporar y potenciar canales de comunicación aprovechando las plataformas digitales, y particularmente, las redes sociales para incentivar el diálogo, la cooperación, la integración y el trabajo en equipo con públicos internos, puede ser un aspecto que contribuya a fortalecer a la Organización, así como, el reconocimiento frente a sus equipos de trabajo. La creación de espacios para compartir contenidos, mensajes e información de valor por medio de YouTube o Facebook y un perfil de Instagram, puede aumentar el vínculo con la Organización y proveer de innovación en sus procesos de comunicación. En la actualidad, se conocen ya diferentes usos sociales y laborales en redes sociales que han demostrado éxito. En esta línea contar y gestionar, por ejemplo, un perfil en TikTok o plataforma Yammer en dónde colaboradores, voluntarios y demás públicos internos cuenten experiencias, testimonios y actividades que tenga la Organización, podría dar un enfoque nuevo a las comunicaciones internas de Techo Colombia, muy acorde con su propósito organizacional. Sumado a esto, se podría realizar una red social en la plataforma Yammer, a cuál integra diferentes formas de comunicar información, encuestas, fotos, videos.

### **Descripción de los procesos de comunicación**

Actualmente los procesos de comunicación externa e interna son llevados a través del área de Alianzas Estratégicas, Marketing y Comunicaciones, un área transversal en la Organización. Las campañas a nivel nacional se direccionan desde la Mesa de Trabajo Nacional en coordinación con los equipos de comunicaciones de cada sede. Cuentan con el apoyo externo de agencias de relaciones públicas y de comunicaciones, al igual que medios y marketing. Todas las comunicaciones están guiadas bajo el manual de marca. (Anexo 1). Por otra parte, la estrategia de comunicación interna está enfocada en la formación del voluntariado. Desde el inicio de la pandemia en marzo del 2020, se ha enfocado específicamente en la formación académica, social y personal del voluntariado y las directivas. La metodología que utilizan para formar a los voluntarios es una metodología llamada 70-20-10, se explica a continuación:

El 70 es a la experiencia en comunidad, el 20 es una mezcla entre práctica y teórico y el 10 es formación personal, habilidades de liderazgo. Cada uno de estos espacios se ha ido fortaleciendo de forma remota y haciendo énfasis no solo en la comunicación de TECHO sino creando espacios de charla en donde se hable de organizaciones sociales.

En lo que respecta a los procesos de evaluación de la comunicación interna de TECHO no ha tenido un proceso constante. Se tiene algunos datos de intentos que se realizaron en el pasado, pero no hay información que corrobore. Para este 2021, ya se tiene lista una evaluación de diagnóstico para realizarle a los voluntarios activos y al equipo directivo para ver el estado en el que se encuentra la comunicación interna.

### Manual de imagen corporativa

El manual de identidad corporativa se realiza en Chile, en la oficina central de TECHO, y ellos lo transmiten el resto de 19 países con el fin de definir las normas a seguir para lograr una identidad corporativa uniforme, este describe el uso de elementos de identificación y criterios de estilo definidos, por ende, garantizar la correcta aplicación del logotipo y su simbología, coherencia en general.

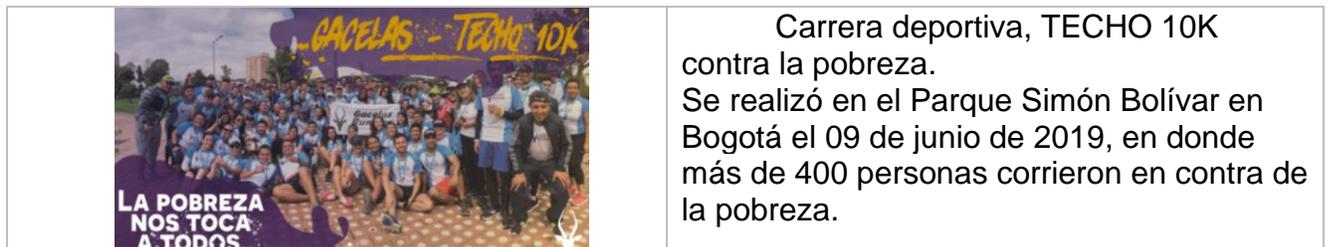
### Las campañas más exitosas

#TECHOconHechos, esta ha sido una campaña realizada por medio de redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter). Actualmente es la campaña sombilla a la que se suman todas las demás campañas. Esta campaña que han realizado de manera organiza fue reconocida por la fundación Afora que es del Grupo Davivienda.

Tabla 22

#### *Campañas exitosas*

Pieza de la campaña	Descripción
	<p>El impacto que generó esta campaña fue tan grande que, en noviembre de 2019, TECHO fue reconocido por La Fundación Bolívar Davivienda, en donde destacaron el trabajo comunicacional de TECHO, debido al estudio de marcas sociales realizado por la compañía KANTAR, en la que arrojó que más del 70% de la conversación sobre población vulnerable, la lidera nuestra organización.</p>



Fuente: Elaboración propia

### La relación entre la dirección general de la organización y la comunicación interna

La comunicación interna está muy relacionada con la alta dirección, siempre tienen un apoyo incondicional frente a todas las ideas. Las ideas generales salen del equipo de Alianzas Estratégicas, Marketing y Comunicaciones, se comparten con la dirección y se hacen mesas de trabajo para fortalecer la idea y robustecerla. A continuación, se presenta el proceso para implementar una campaña al interior de la Organización:



Figura 5 Campañas en TECHO

Fuente: Elaboración propia

### **El futuro de las comunicaciones de la organización**

El futuro de la comunicación de TECHO Colombia trae grandes retos para el 2021 e inicios del 2022, entre ellos están:

- El fortalecimiento del posicionamiento de la marca, para este tema se está buscando un aliado que haga un estudio entre las organizaciones sociales.
- El crecimiento de la ejecución de proyectos, evolución y servicio.
- Fortalecer de los canales digitales, las redes sociales, en alcance e interacción.
- Fortalecer los canales de comunicación interna y mensajes.

### **Diagnóstico**

Según la información recolectada y la entrevista realizada, la Organización cuenta con un área dedicada a las Alianzas estratégicas, el marketing y las comunicaciones dentro del organigrama, la cual trabaja de manera transversal y sinérgica con las demás áreas de la fundación.

Sin embargo, TECHO no cuenta con un área específica para el trabajo de Comunicación Interna, lo que evidencia la necesidad de tener un espacio dedicado a fortalecer las necesidades comunicativas y de información de los equipos (directivos y voluntarios) de la organización.

Dada la coyuntura de pandemia se volvió fundamental darle mayor protagonismo a este tipo de comunicaciones con el fin de visibilizar el trabajo que cada una de las áreas están realizando y así conectar y motivar mucho más al voluntariado.

La Organización cuenta con diversos canales de comunicación que le permite enviar mensajes a los diferentes tipos de públicos, además cuenta con experiencia en el desarrollo de campañas para incrementar el espíritu de colaboración entre los voluntarios. No obstante, se le recomienda comenzar a trabajar en fortalecer sus canales digitales no solo para públicos externo sino también para los públicos internos y así lograr una mejor comunicación y más rápida

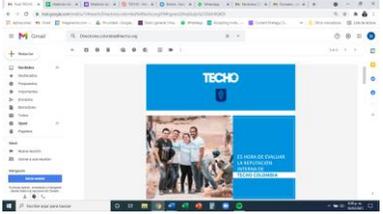
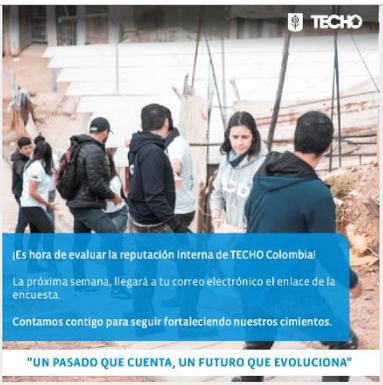
## 7.2. Proceso de sensibilización con la Organización antes de aplicar instrumentos

Para realizar la encuesta a la organización TECHO Colombia, se realizó una campaña que se dividió en tres fases, una campaña de expectativa para atraer la atención de todos los públicos internos, una segunda fase en donde se les invitó a realizar el diligenciamiento de la encuesta; y una tercera fase en donde se les recordó las fechas límites y la importancia de llenar la encuesta y por último, un espacio de agradecimiento.

Tabla 23

### *Etapa 1 – Expectativa*

Táctica	Acción	Fecha	Evidencia	Mensaje
<b>Reunión con los directores de TECHO a nivel nacional</b>	Se realizó una reunión por Zoom con todos los directores de TECHO	06 de abril de 2021		Anexo presentación

<p><b>Envió Mailing</b></p>	<p>Se envió un mail a todos los directores agradeciendo el compromiso y el apoyo</p>	<p>07 de abril de 2021</p>		<p>¡Es hora de evaluar la reputación interna de TECHO Colombia! La próxima semana, llegará a tu correo electrónico el enlace de la encuesta para medir la reputación y la comunicación interna de TECHO Colombia. Tu opinión objetiva y oportuna ayudará a la organización a seguir creciendo y fortaleciendo sus cimientos.</p>
<p><b>Pieza WhatsApp</b></p>	<p>Se les compartió una pieza para la difusión por medio de los grupos internos de Whatsapp y Slack</p>			<p>Prepárate para evaluar la reputación y comunicación interna de TECHO Colombia! 🌟❤️ Tu opinión objetiva y oportuna ayudará a la organización a seguir creciendo y fortaleciendo sus cimientos 🍷🍷🍷 Gracias por ser parte de “un pasado que cuenta, un futuro que evoluciona”</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24

*Etapa 2 – Inicio de la encuesta, semana 1*

Táctica	Acción	Fecha	Evidencia	Mensaje
<b>Envío por correo electrónico</b>	Por medio de un Mailing se envió la encuesta	10 de abril de 2021		¡Llego la hora de evaluar la reputación interna de TECHO Colombia! A partir de hoy tendrás la oportunidad de valorar la reputación y la comunicación interna de TECHO Colombia. Tu opinión objetiva y oportuna ayudará a la organización a seguir creciendo y fortaleciendo sus cimientos. Ingresando a este link ¿Qué esperas para contestar la encuesta? ¡Solo te tomará 15 minutos!
<b>Pieza de WhatsApp</b>	Se les compartió una pieza para la difusión por medio de los grupos internos de WhatsApp y Slack	12 de abril de 2021		¡Llego la hora de evaluar la reputación y comunicación interna de TECHO Colombia! 🌟❤️ Tu opinión objetiva y oportuna ayudará a la organización a seguir creciendo y fortaleciendo sus cimientos 🙌🙌🙌 Ingresa a este link: <b><a href="https://bit.ly/3cuZXbH">https://bit.ly/3cuZXbH</a></b> ¿Qué esperas para contestar la encuesta? ¡Solo te tomará 15 minutos! 😊 Gracias por ser parte de “un pasado que cuenta, un futuro que evoluciona”

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Etapa 3 – Etapa de recordación – semana 2

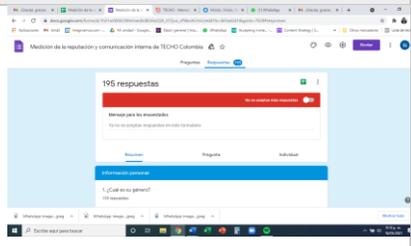
Táctica	Acción	Fecha	Evidencia	Copy Sugerido
<b>Pieza de WhatsApp</b>	Se les compartió una pieza para la difusión por medio de los grupos internos de WhatsApp y Slack	12 de abril de 2021		<p>¡Aun tienes tiempo de evaluar la reputación y la comunicación interna de TECHO Colombia! 🌟❤️</p> <p>Ingresa a este link: <a href="https://forms.gle/TjgC85kNamh39g3s5">https://forms.gle/TjgC85kNamh39g3s5</a> y responde la encuesta, solo te tomará 15 minutos.</p> <p>¿Qué esperas para contestarla? 😊</p> <p>Tu opinión objetiva y oportuna ayudará a la organización a seguir creciendo y fortaleciendo sus cimientos 🙌🙌🙌</p> <p>Gracias por ser parte de “UN PASADO QUE CUENTA, UN FUTURO QUE EVOLUCIONA”</p>
<b>Pieza de WhatsApp</b>	Se les compartió una pieza para la difusión por medio de los grupos internos de WhatsApp y Slack	30 de abril de 2021		<p>¿Ya evaluaste la reputación y la comunicación interna de TECHO Colombia? 🌟❤️</p> <p>Recuerda ingresar a este link: <a href="https://forms.gle/TjgC85kNamh39g3s5">https://forms.gle/TjgC85kNamh39g3s5</a> y responde la encuesta que solo te tomará 15 minutos.</p> <p>¡Contamos con tu opinión! Esto nos ayudará a fortalecer nuestros cimientos y a seguir creciendo. 🙌🙌🙌</p> <p>Gracias por ser parte de “UN PASADO QUE CUENTA, UN FUTURO QUE EVOLUCIONA”</p>
<b>Correo electrónico</b>		30 de abril de 2021		<p>Hola queridos Directores</p> <p>¡Feliz día! Espero que estén muy bien.</p> <p>Quería contarles que estamos en nuestra última semana de</p>

				<p>recolección de datos, la encuesta estará abierta hasta el <b>próximo lunes 3 de mayo a las 11:59 p.m.</b></p> <p>¡¡¡Nuevamente quería darles las gracias por todo el apoyo que me han brindado en estos días, hoy tenemos 151 respuestas de las 200 propuestas nos falta muy poco para lograr la meta!!! por eso les pido el favor que nos ayuden con el último empujón con todos los equipos.</p>
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

*Etapa 4 – Etapa final*

Táctica	Acción	Fecha	Evidencia	Mensaje
<b>Cierre de encuesta</b>	Se dio por finalizado el tiempo de estudio	3 de mayo de 2021		Se realizó por medio de Google Forms

<p><b>Correo agradecimiento</b></p>	<p>Se envió correo electrónico</p>	<p>8 de mayo de 2021</p>		<p>Hola queridos Directores ¡Espero que estén muy bien!</p> <p>Quería darles las gracias por toda la solidaridad y apoyo que me dieron en estas semanas con mi proyecto de grado. Estoy muy feliz con el resultado: logramos 195 encuestas!!! En verdad se que es un número excelente y con esta muestra lograremos hacer un verdadero diagnóstico sobre cómo está la reputación y la comunicación interna de nuestra organización. (...) ¡Gracias nuevamente! ¡Saludos!</p>
<p><b>Pieza cierre</b></p>		<p>8 de mayo de 2021</p>		<p>¡Gracias por tu participación en la medición de la reputación y la comunicación interna de TECHO Colombia</p> <p>Con tu opinión lograremos seguir</p>

				fortaleciendo nuestros cimientos y trabajando por nuestra organización.  “UN PASADO QUE CUENTA, UN FUTURO QUE EVOLUCIONA
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Esta campaña fue aceptada por parte de los directivos y los diferentes equipos de trabajo de la TECHO, ya que se logró comunicar la importancia de realizar el diagnóstico que ayudará a la Organización a seguir creciendo y fortaleciendo sus cimientos, tanto así fue la respuesta de los colaboradores, que la totalidad de las encuestas enviadas fueron diligenciadas.

### **7.3. Percepción de públicos internos de la reputación y la gestión de comunicación interna de TECHO Colombia**

En este apartado se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los directores, coordinadores, líderes, administrativos y voluntarios activos de la Organización TECHO Colombia, durante el periodo comprendido entre el 12 de abril de 2021 y el lunes 3 de mayo de 2021.

Tabla 27

*Ficha técnica - Encuesta*

<b>FICHA TÉCNICA - ENCUESTA</b>	
<b>Fecha</b>	Aplicación entre 12 de abril y 3 de mayo de 2021.
<b>Lugar</b>	Encuesta virtual, realizada por medio de la plataforma <i>Google Forms</i>
<b>Encuestados</b>	195 personas entre directores, coordinadores, líderes, administrativos y voluntarios activos pertenecientes a los diferentes equipos de la organización. Estas personas están ubicadas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla en Colombia.
<b>Líder del proceso</b>	Natalia Fajardo Hernández - Estudiante de IX Semestre Maestría Comunicación Estratégica
<b>Propósito</b>	El propósito de esta encuesta fue recoger la percepción de públicos internos respecto a la reputación interna y la gestión de la comunicación interna de la ONG TECHO Colombia.
<b>Estructura</b>	La encuesta tenía tres dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sociodemográfica</li> <li>• Variables de Reputación Interna</li> <li>• Variables de Comunicación Interna</li> </ul>
<b>Tipo de preguntas</b>	Abiertas (02) y cerradas (66)
<b>Cantidad de preguntas</b>	Se realizaron sesenta y ocho (68) preguntas en total
<b>Escala de valoración</b>	La escala utilizada es tipo Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = Parcialmente en desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = Parcialmente de acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

### 7.3.1. Análisis del Perfil sociodemográfico de los Encuestados

Tabla 28

*Perfil sociodemográfico de los encuestados*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<b>Género</b>		
Femenino	135	69%
Masculino	60	31%
Prefiero no decirlo	0	0%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>
<b>Máximo nivel educativo alcanzado</b>		
Primaria	2	1%
Bachillerato	31	16%
Universitario	128	66%
Especialización	22	11%
Maestría	12	6%
Doctorado	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>
<b>Edades</b>		
Soy menor de edad	11	6%
Entre 18 y 25 años	105	54%
Entre 26 y 35 años	65	33%
Entre 36 y 45 años	9	5%
Entre 46 y 55 años	2	1%
Más de 56 años	3	2%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>
<b>Nivel Socioeconómico</b>		
Estrato 1	9	5%
Estrato 2	26	13%
Estrato 3	89	46%
Estrato 4	46	24%
Estrato 5	13	7%
Estrato 6	12	6%
Otro	0	0%

<b>Total</b>	195	100%
<b>Tiempo en TECHO Colombia</b>		
<b>Menos de un año</b>	95	49%
<b>Entre 1 y 3 años</b>	66	34%
<b>Entre 4 y 7 años</b>	16	8%
<b>Entre 8 y 11 años</b>	16	8%
<b>Entre 12 y 15 años</b>	2	1%
<b>Más de 15 años</b>	0	0%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	195	100%
<b>Sede de TECHO Colombia</b>		
<b>Bogotá</b>	139	71%
<b>Medellín</b>	27	14%
<b>Cali</b>	11	6%
<b>Barranquilla</b>	18	9%
<b>Cartagena</b>	0	0%
<b>Total</b>	195	100%

Fuente: Elaboración propia

El perfil sociodemográfico de los participantes en la encuesta presenta que, en lo que corresponde a género, más de la mitad de las encuestadas fueron mujeres (69%) y el restante fueron hombres. En cuanto a las edades, el mayor grupo de consultados está entre los 18 y 25 años (54%) seguido de personas entre los 26 y 35 años (33%); llama la atención que un pequeño grupo de encuestados son menores de edad (6%), esto obedece a que TECHO permite que los jóvenes que cursen los grados 10° y 11° en colegios, realicen sus actividades de habilitación social en la organización; esto siempre y cuando tengan un permiso avalado por ambos padres y/o tutores.

El máximo nivel educativo alcanzado por los encuestados es nivel Universitario (66%), debido a que la Organización TECHO focaliza principalmente en este grupo poblacional; le

siguieron las personas con Bachillerato Académico (16%) y personas con Especialización (11%).

Una minoría tiene títulos posgraduales, se presume que son los directivos de la propia organización.

Respecto al estrato o nivel socioeconómico de los encuestados, se observa que la mayoría viven en el nivel o estrato 3 (46%) que es un estrato medio, seguido de las personas que viven en Estrato 4 (24%).

Para desarrollar la encuesta se establecieron unos roles asociados al tipo de participante, se encontró que la mayoría de los encuestados están vinculados con la Organización en calidad de Voluntarios (70%) y Coordinadores (23%) dejando una minoría de roles como los son los directores, administrativos y líderes.

En lo correspondiente a antigüedad se observa que la mayoría de personas encuestadas llevan menos de un año de la Organización (49%) seguido de los que llevan entre 1 y 3 años participando activamente, esto se debe al auge de participación que hubo en el periodo de pandemia, en el segundo trimestre de 2020. Además, esto fue constatado por Alexandra García, directora de Alianzas Estratégicas, Marketing y Comunicaciones de TECHO Colombia.

Finalmente, en lo que corresponde a locación geográfica, se encontró que las personas que más participaron en esta encuesta están ubicadas en Bogotá (71%) y Medellín (14%) esto obedece a que estas ciudades son las que más proyectos y programas concentran.

### 7.3.2. Encuesta - Reputación Interna

#### Dimensión: Recursos Humanos

Las valoraciones presentadas en las gráficas 1 a la 5, permiten evidenciar como se encuentra la dimensión de *Recursos Humanos* al interior de la organización TECHO Colombia.

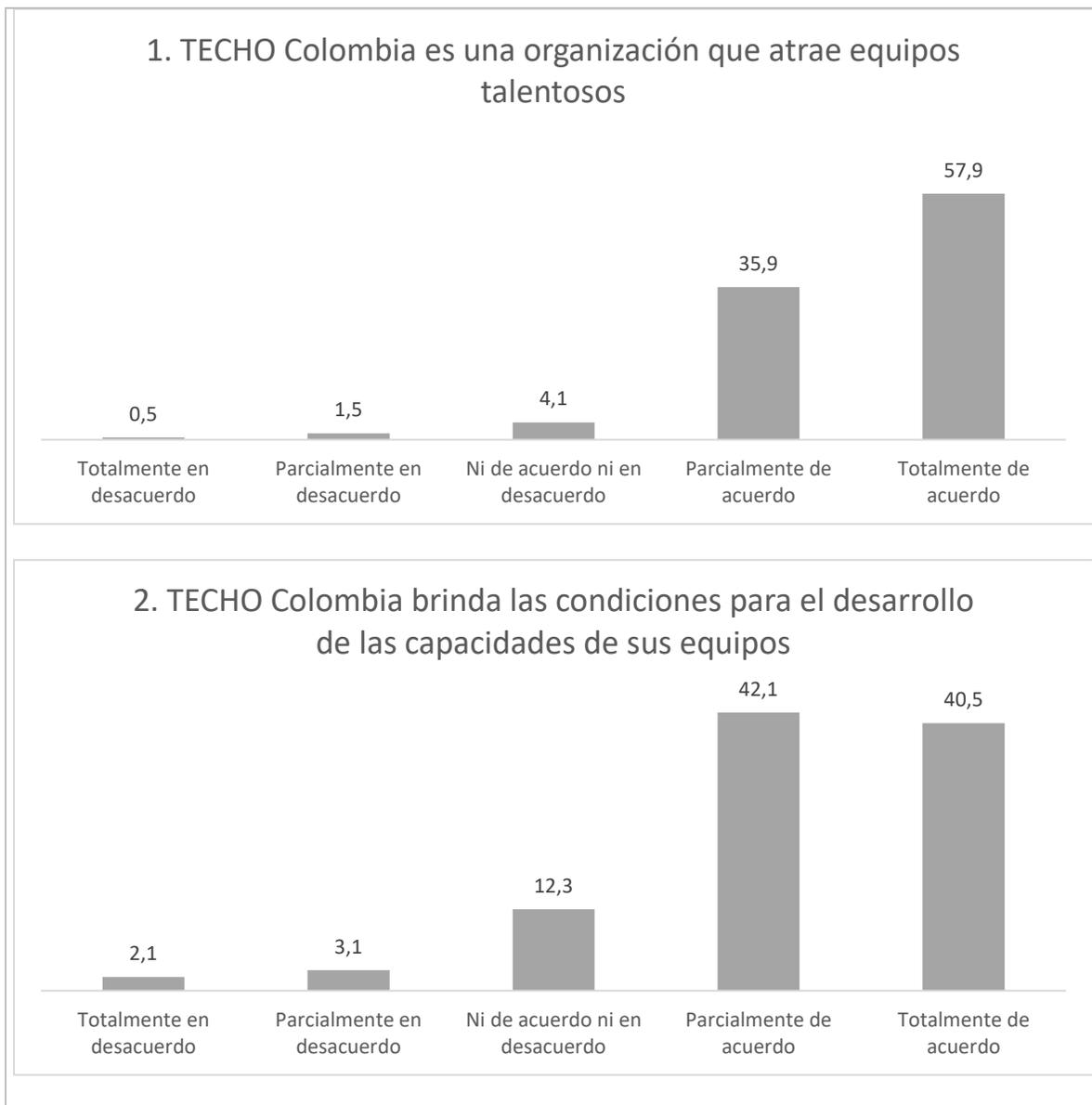


Figura 6. Atributo: Habilidad para atraer y desarrollar al talento humano

Fuente: Elaboración propia

Para el atributo: *Habilidad para atraer y desarrollar al talento humano*, se evidencia que, al hablar de la atracción de equipos talentosos y las condiciones para el desarrollo de capacidades la percepción en su gran mayoría es suficientemente alta ya que, logran en ambas preguntas se observa que las respuestas se concentraron en las escalas entre “parcialmente de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, sobrepasando más del 80% de valoración en estos niveles en ambas variables.

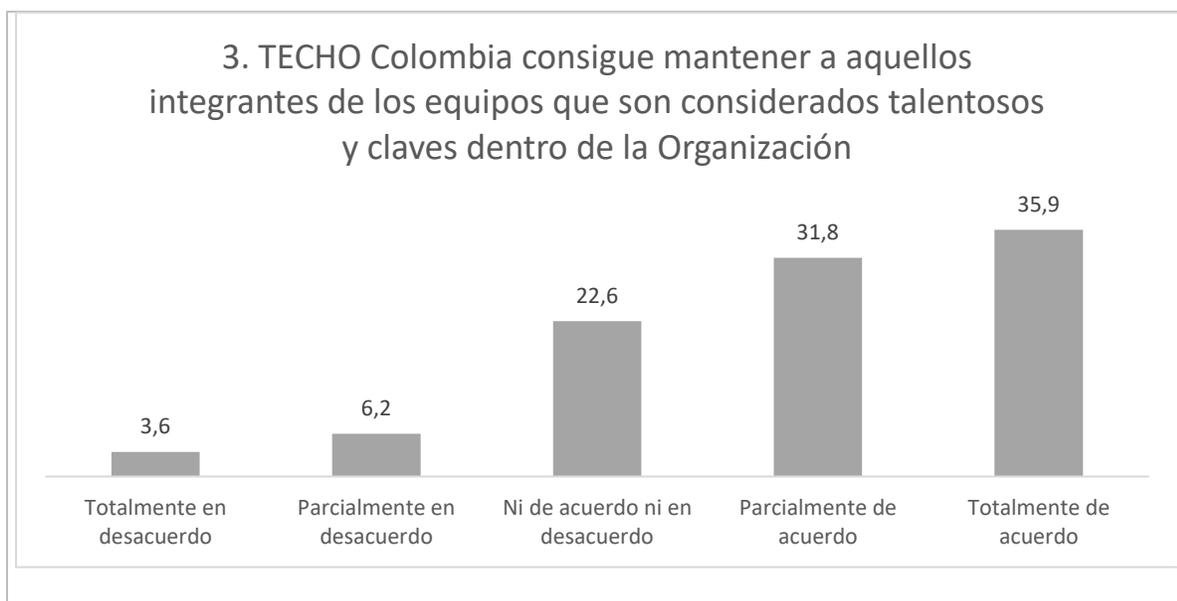


Figura 7 Atributo: Capacidad para retener/mantener colaboradores con talento

Fuente: Elaboración propia

En lo que corresponde a la valoración presentada en la gráfica 3, en la que se evaluó el atributo *capacidad para retener/mantener colaboradores con talento*, se evidencia que TECHO Colombia, en su mayoría mantiene a aquellos integrantes que son considerados claves y talentosos dentro de la Organización, esto se ve reflejado con un (67,7%) de favorabilidad, dijeron que están

totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo. No obstante, se aprecia cerca de un 30% que no percibe positivamente este mismo aspecto; esto podría obedecer a que la Organización suele trabajar en su mayoría con personal en carácter de voluntario, que no necesariamente implica una condición contractual para la organización en materia laboral.

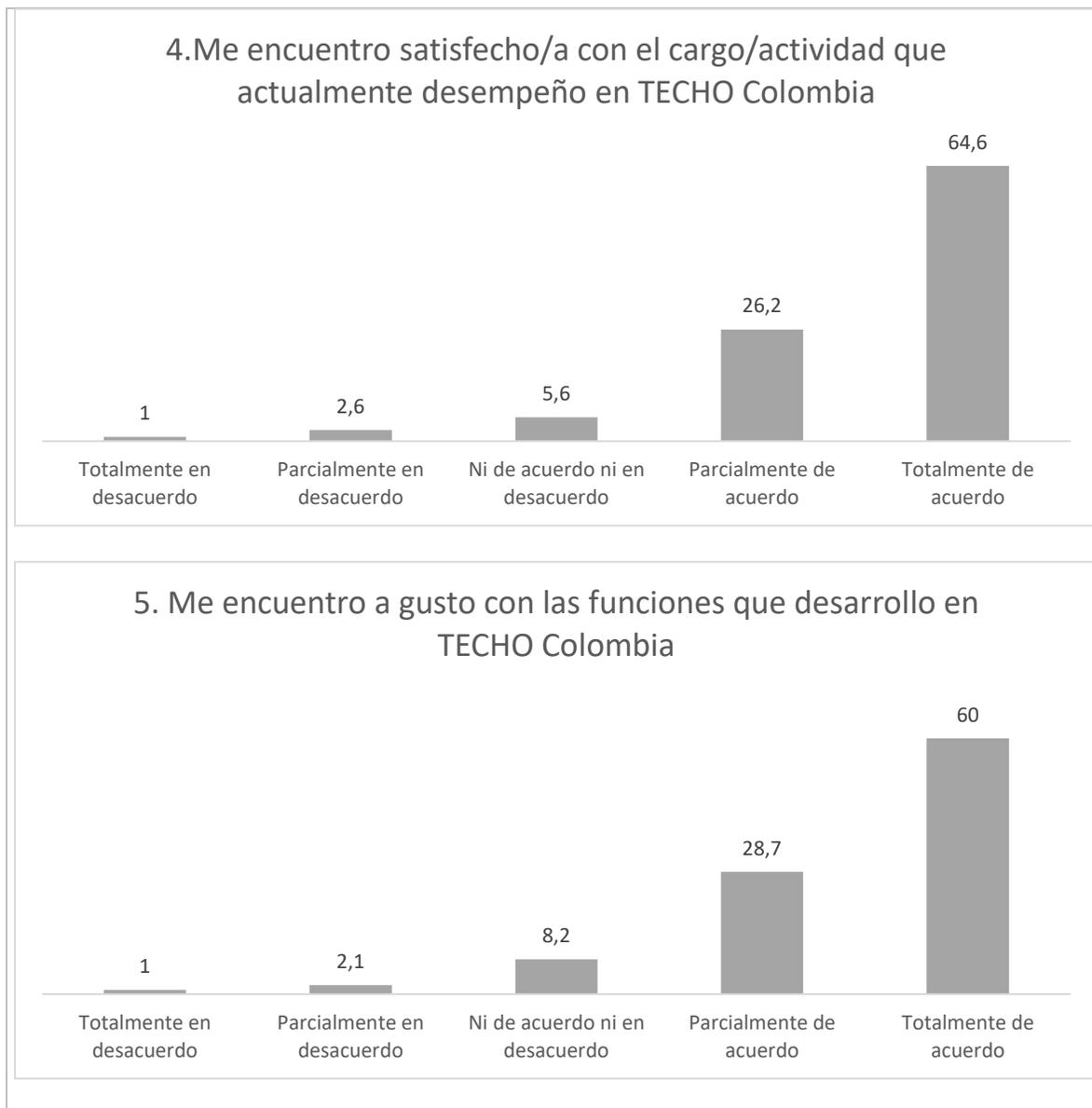


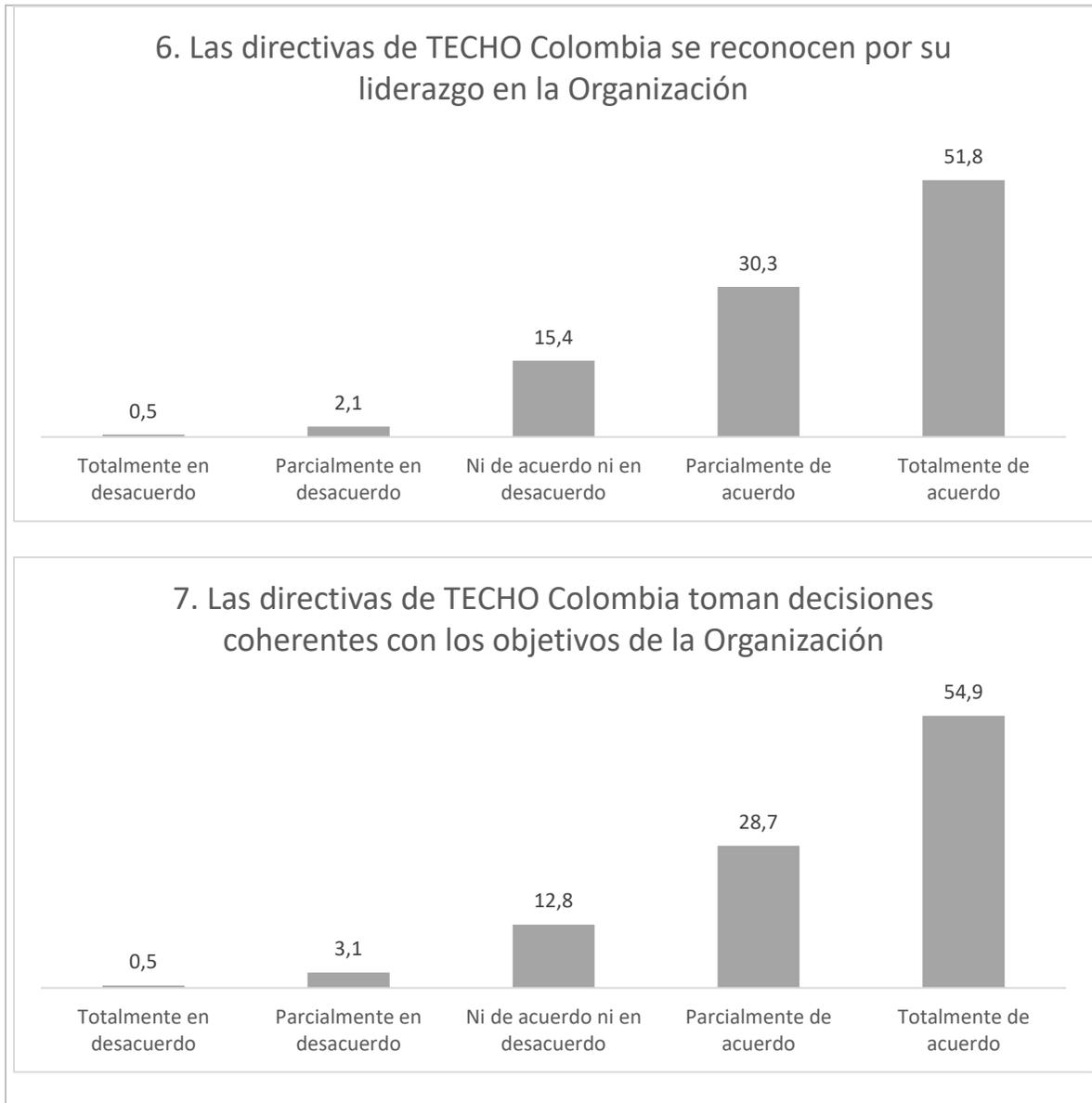
Figura 8 Atributo: Satisfacción de los colaboradores con la empresa

Fuente: Elaboración propia

En lo que corresponde a las valoraciones del *atributo satisfacción de los colaboradores con la empresa*, expresada en las gráficas anteriores, se puede observar que al hablar de satisfacción en el cargo y/o actividad que desarrollan al interior de la Organización la mayoría de encuestados están en total acuerdo (64,6%). Al igual que a hablar del desarrollo de funciones, la mayoría reconoció (60%) que está totalmente de acuerdo con las funciones que desarrolla. Estos resultados constatan que TECHO Colombia como organización posee una gran aceptación frente a sus recursos humanos. Así en relación con lo plasmado en la caracterización de la Organización, se puede observar que tanto los proyectos, las iniciativas de trabajo con las comunidades y los aspectos misionales de TECHO son coherentes con estos niveles de satisfacción de quienes hacen parte de este equipo.

**Dimensión: Calidad de gestión y capacidad directiva**

Las valoraciones presentadas en las gráficas 6 a la 19, permiten evidenciar cuál es la percepción de la dimensión de calidad de gestión y capacidad directiva al interior de la organización TECHO Colombia.



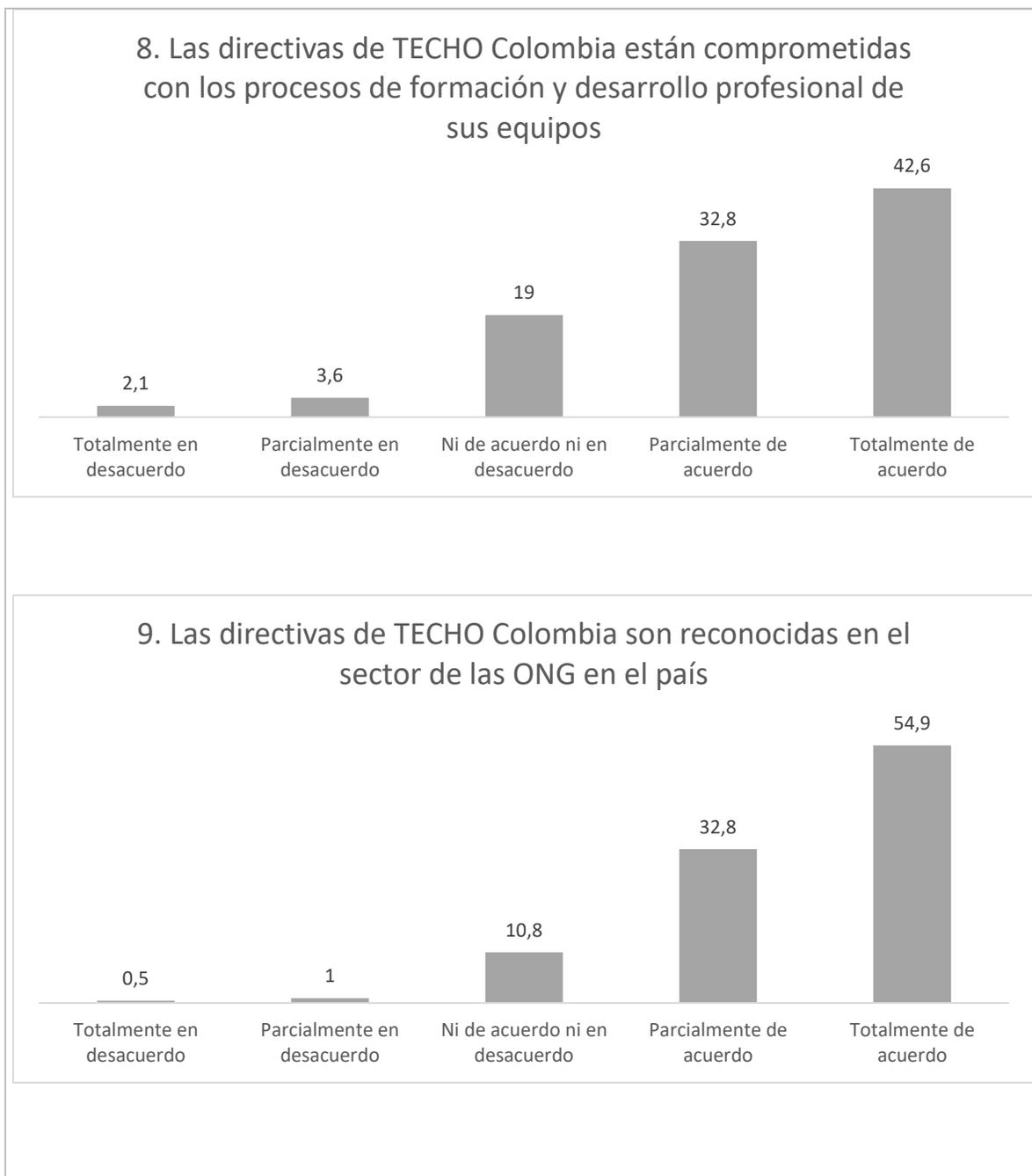
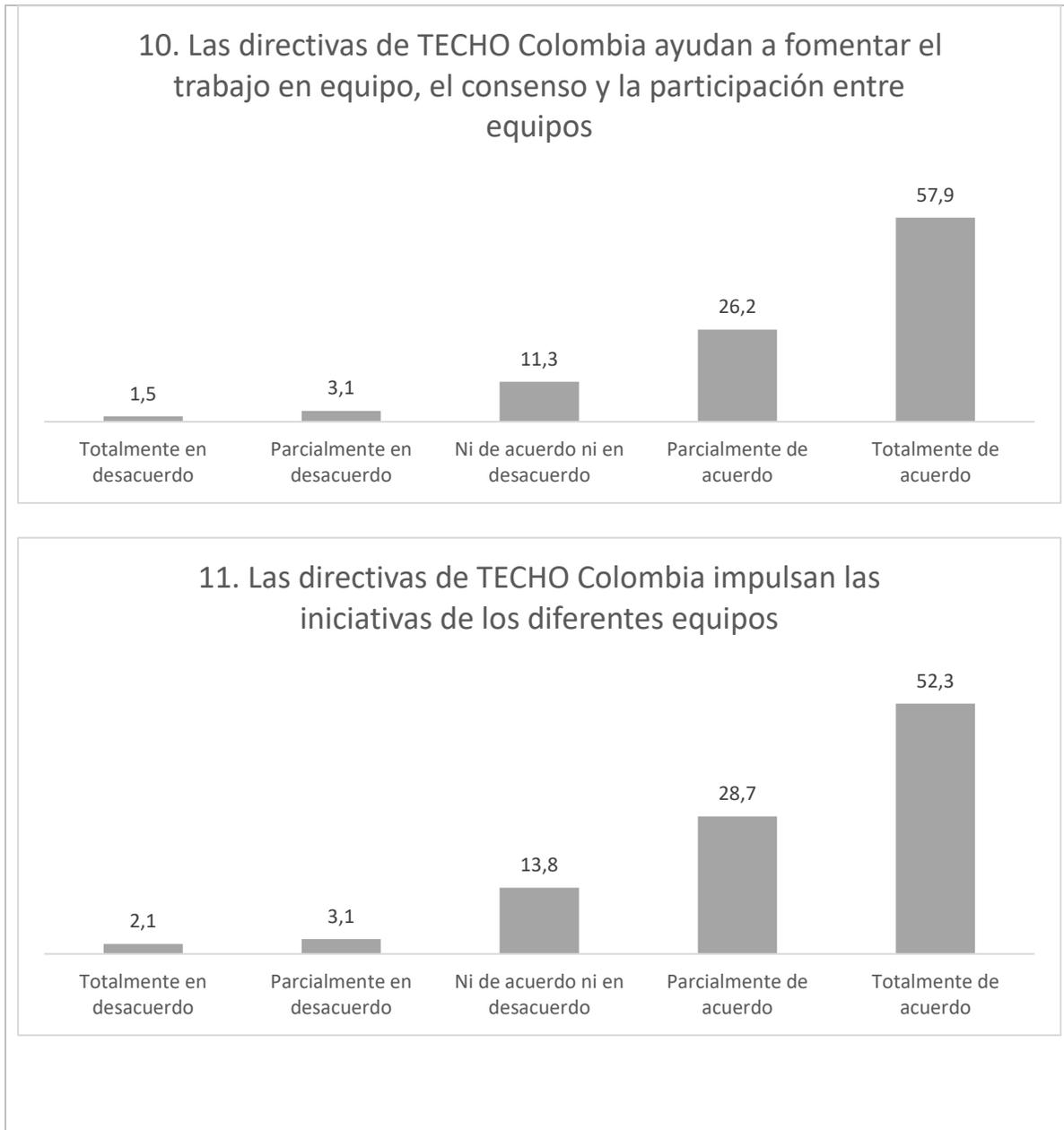


Figura 9 Atributo: Reputación del personal directivo

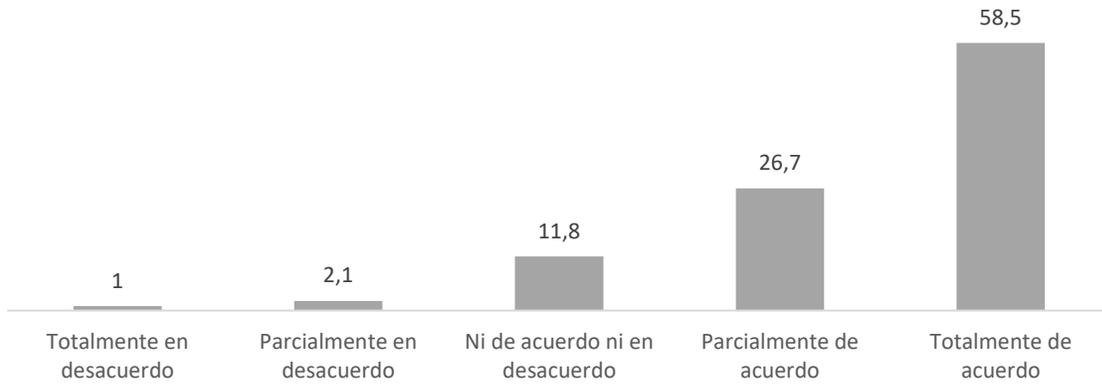
Fuente: Elaboración propia

Las gráficas anteriores corroboran lo respondido por los participantes en el atributo *Reputación del personal directivo*, al señalar en estas preguntas que tienen que ver con el enfoque

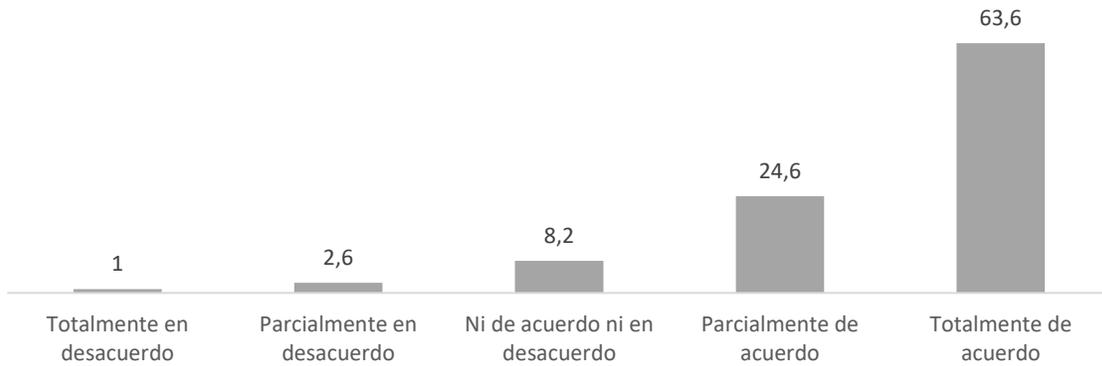
de liderazgo (51,8%), coherencia (54,9%), compromiso (42,6%) y reconocimiento (54,9%). En el análisis de estas variables, la mayoría de encuestados respondieron con un totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, lo que permite calificar como que la reputación de los directivos está en las calificaciones más altas superando el 75%.



12. Las directivas de TECHO Colombia fomentan el empoderamiento y la autonomía en los equipos



13. Las directivas de TECHO Colombia incentivan en los equipos la actitud de servicio, el trabajo colaborativo y el aporte social



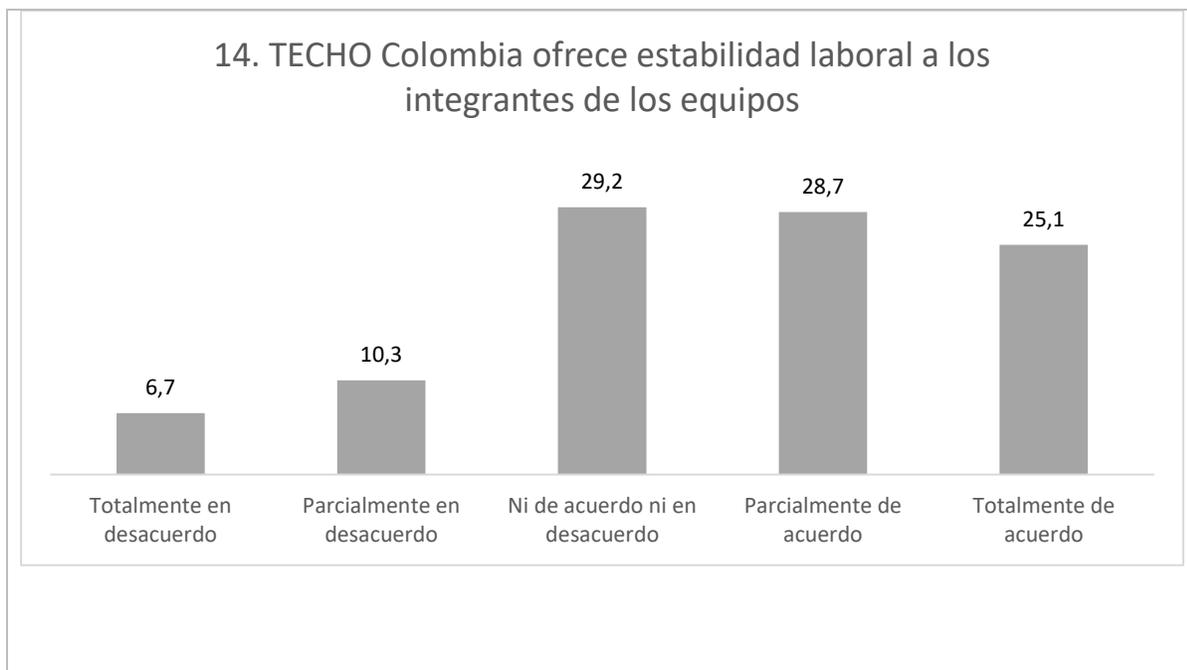
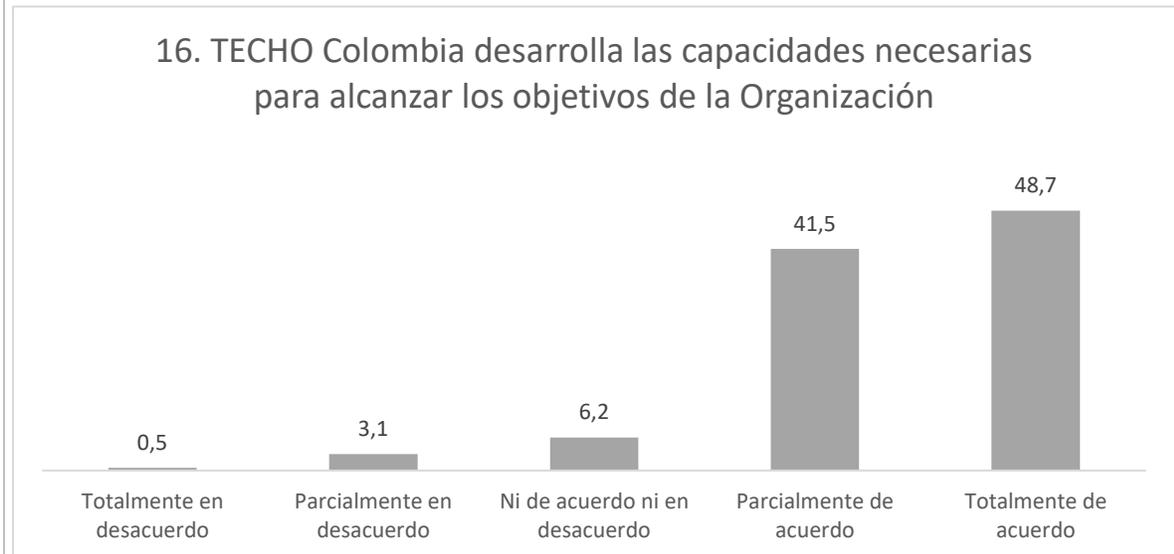
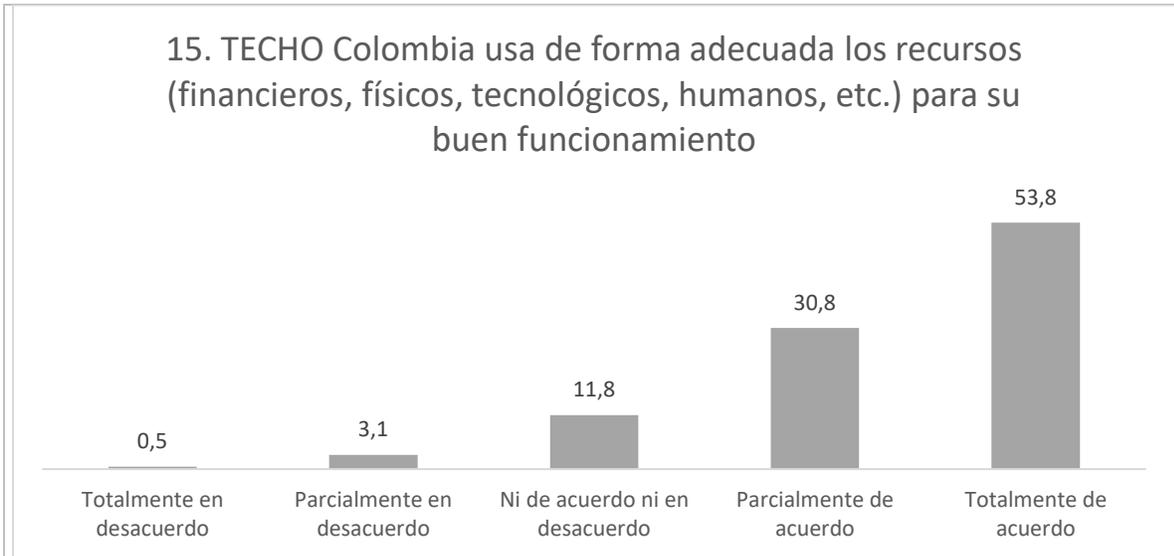


Figura 10. Atributo: Existencia de un estilo característico de dirección

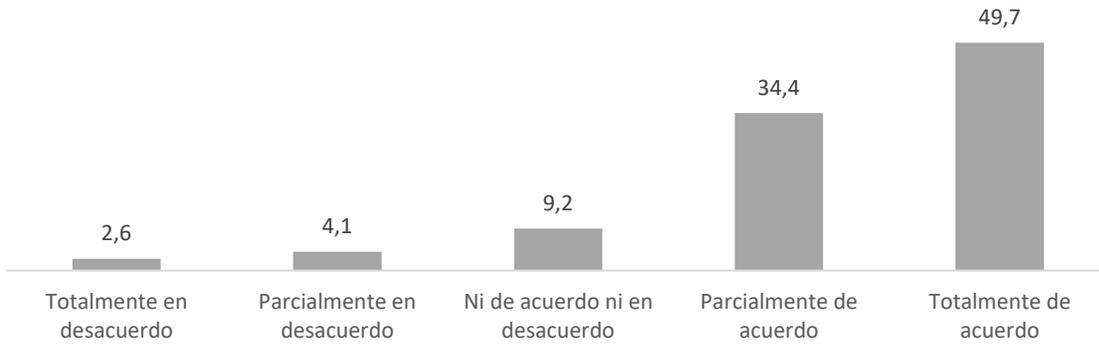
Fuente: Elaboración propia

Por su parte, las valoraciones realizadas al atributo: “*Existencia de un estilo característico de dirección*”, expresado en las gráficas 10, 11, 12, 13 y 14, se observa la máxima valoración que existe hacia las directivas de TECHO Colombia frente al fomento de trabajo en equipo es de (57,9%), impulso de iniciativas (52,3%), empoderamiento (58,5%), actitud de servicio (63,6%) y estabilidad laboral (29,2%). En las primeras graficas se observa como los encuestados respondieron con la variable totalmente de acuerdo, mientras que para la pregunta que habla sobre estabilidad laboral, la variable que prima es ni de acuerdo, ni en desacuerdo, esto se debe a que la mayoría de encuestados son voluntarios activos y por ende no poseen un contrato a término fijo sino su actividad es transitoria. No obstante, este último resultado ofrece una oportunidad de mejoramiento para la Organización, al contemplar la posibilidad de proporcionar otro nivel de

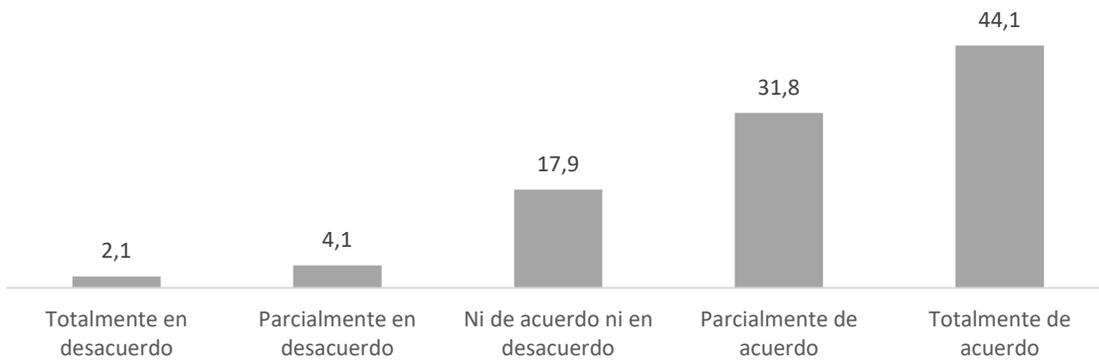
relacionamiento laboral con los voluntarios, por ejemplo, un programa que les permita participar en convocatorias laborales internas.



17. TECHO Colombia comunica de manera adecuada los objetivos que se deben alcanzar y sus responsables para lograr su cumplimiento



18. TECHO Colombia evalúa el desempeño de las actividades y las funciones de los equipos en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales



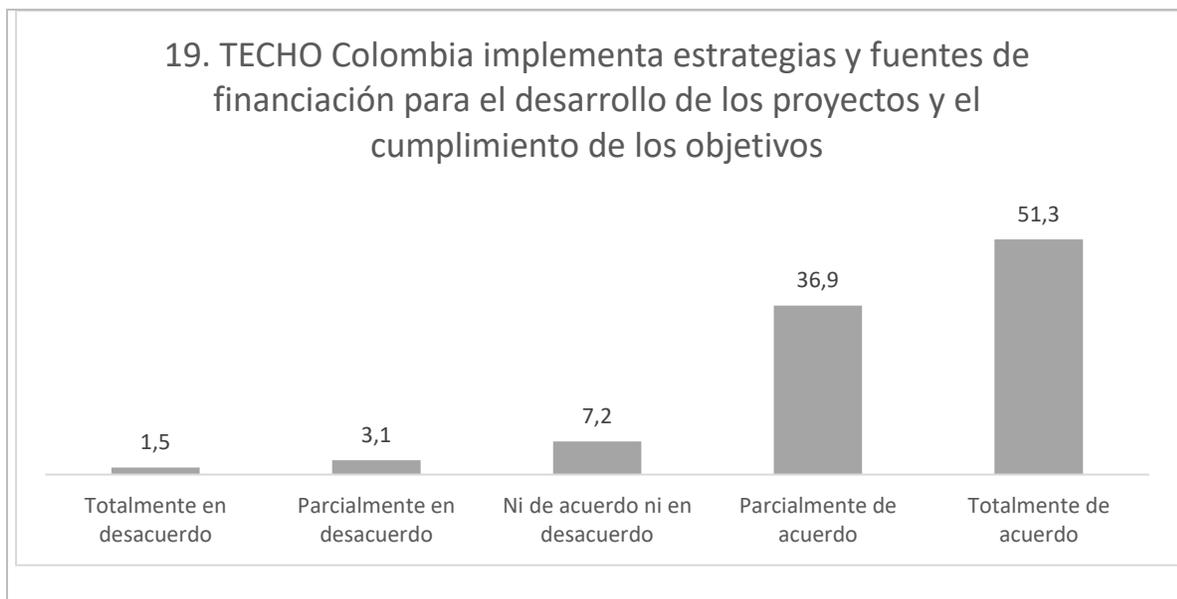


Figura 11. Atributo: Buen funcionamiento de la Organización

Fuente: Elaboración propia

En lo que incumbe a las valoraciones del atributo: *Buen funcionamiento de la Organización*, expresado en las gráficas 15, 16, 17, 18 y 19 se puede constatar que, al hablar de recursos para su funcionamiento (84,6%), capacidades para alcanzar objetivos (90,2%), objetivos y responsables (83,4%), desempeño (75,9%), estrategias y fuentes de financiación (88,2%), aspectos dentro de este atributo, los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo y parcialmente con las afirmaciones, lo que deja ver que se tiene una gran aceptación por parte de los encuestados en cuanto a cómo está funcionando la Organización.

**Dimensión: Liderazgo empresarial y sectorial**

Las valoraciones presentadas en las gráficas 20 hasta la 24, permiten evidenciar cuál es la percepción frente a la dimensión de *liderazgo empresarial y sectorial* al interior de la organización TECHO Colombia.

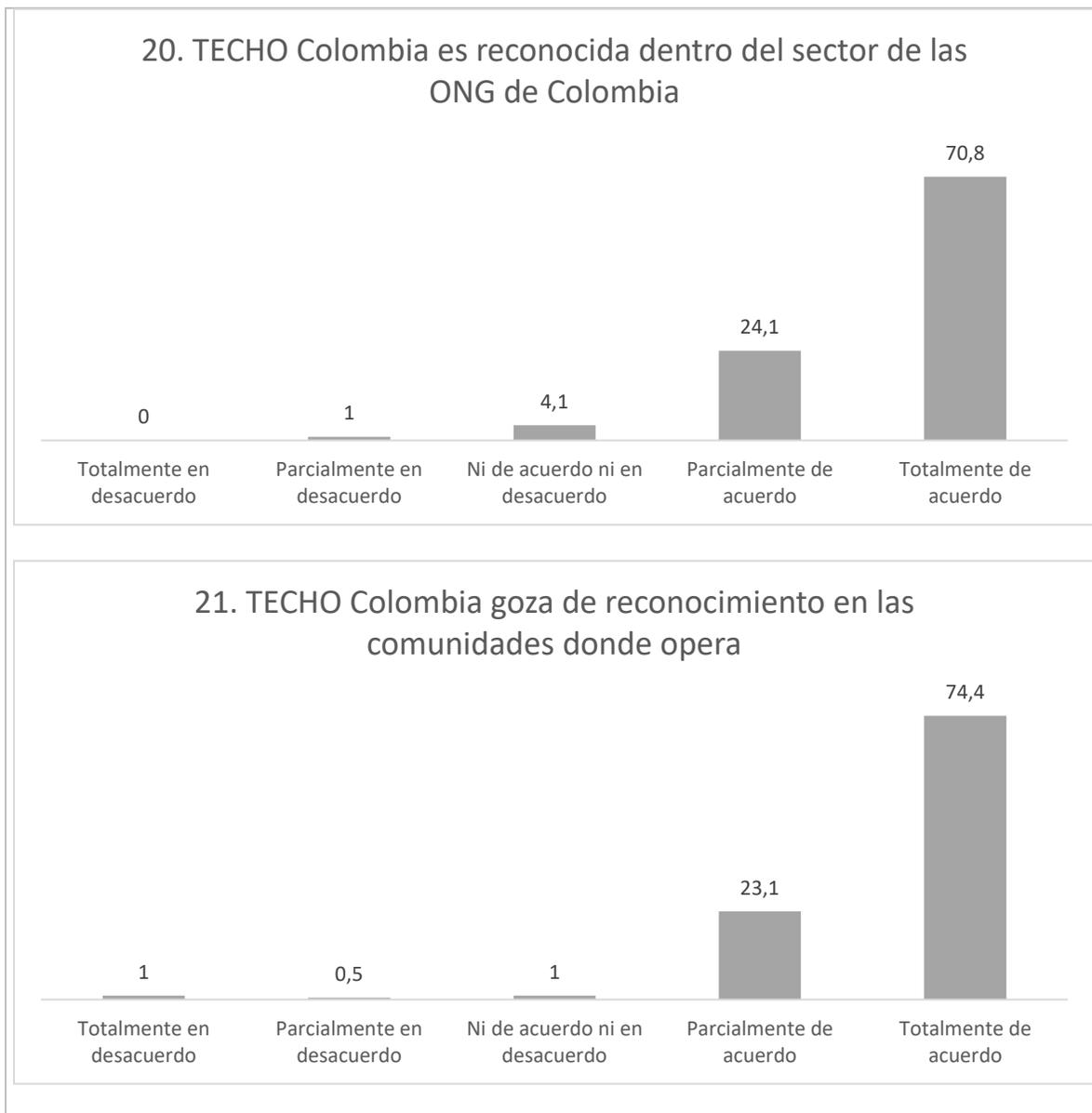


Figura 12. Atributo: Reconocimiento en el sector

Fuente: Elaboración propia

Las gráficas 20 y 21, corroboran lo respondido por los participantes frente al atributo: *Reconocimiento en el sector*. Las variables evaluadas el reconocimiento tanto en el sector de las ONG en Colombia (70,8%) y en las comunidades donde opera la organización (74,4%), demuestran que la Organización posee amplio reconocimiento entre los diferentes grupos de interés que evaluaron. Las respuestas estuvieron calificadas en totalmente de acuerdo, ambas. Esto es altamente positivo porque refleja la coherencia entre la filosofía institucional, el quehacer organizacional y la forma cómo está siendo percibida y valorada la Organización.

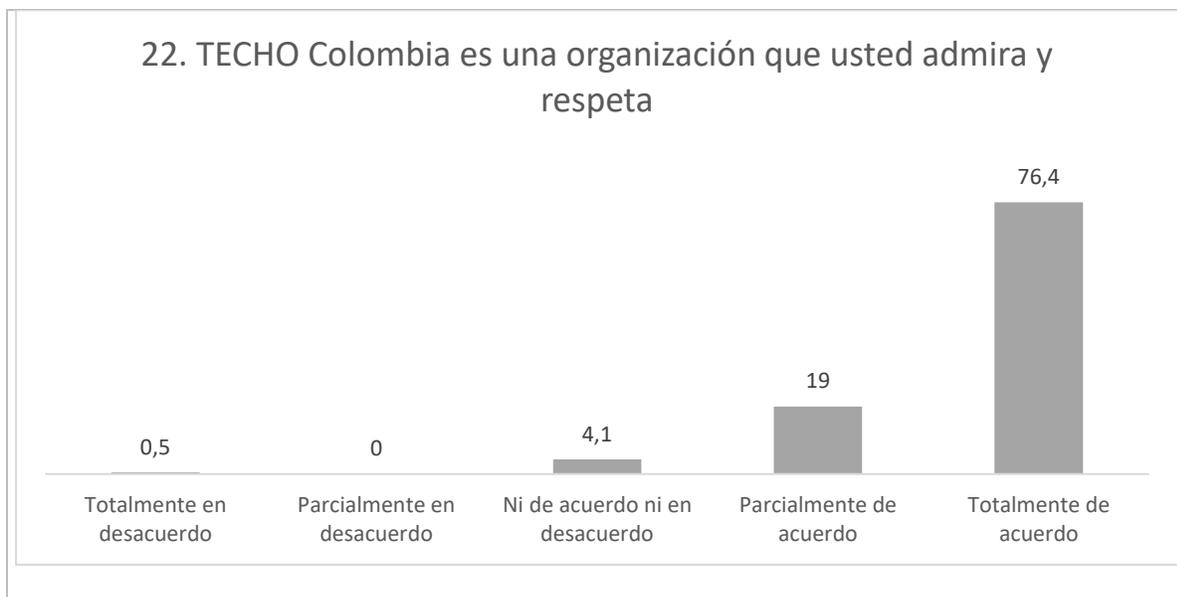


Figura 13. Atributo: Admiración y respeto hacia la Organización

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica 22, frente al atributo *admiración y respeto hacia la Organización*, TECHO Colombia en una organización de carácter social que suscita la admiración y el respeto de la

mayoría de encuestados. Las calificaciones en totalmente de acuerdo (76,4%) permite evidenciar esta afirmación.

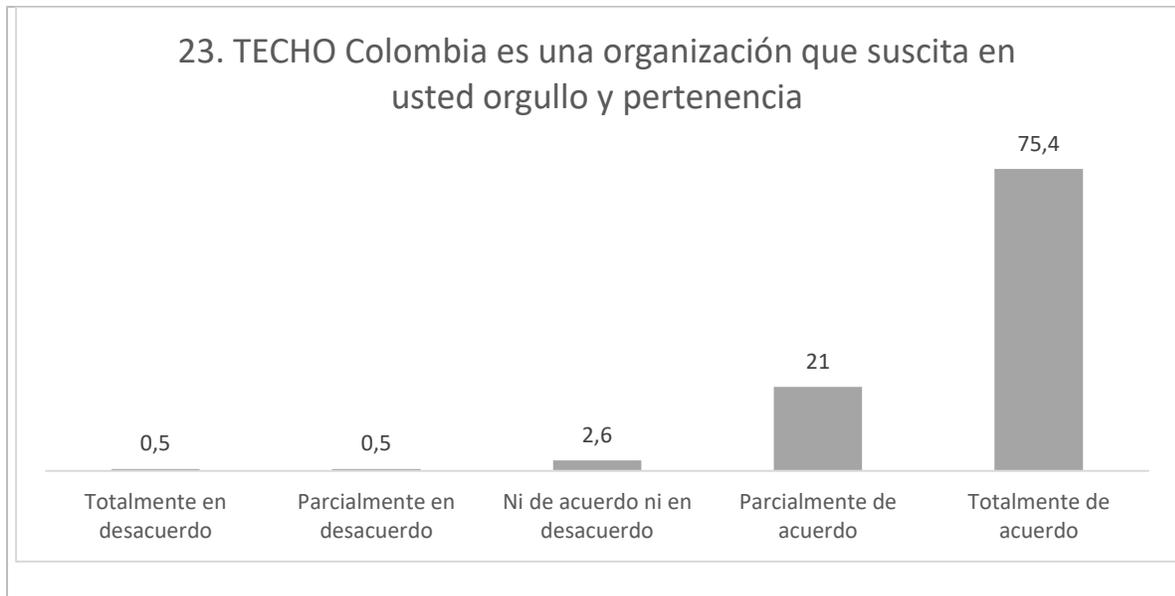


Figura 14. Atributo: Orgullo y pertenencia hacia la Organización

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 23, se evalúa el atributo *Orgullo y pertenencia hacia la Organización*, la mayoría de participantes respondieron que están totalmente de acuerdo con esta afirmación (75,4%). Como se ha mencionado, estas valoraciones reflejan que la percepción de los encuestados, en su mayoría directivos, colaboradores y voluntarios, además de ser positiva es coherente con los propósitos y la filosofía organizacional, lo cual permite dar cuenta de una organización que más allá de su discurso logra generar acciones que consoliden su reputación como entidad comprometida con mejorar las condiciones sociales de las comunidades donde opera.

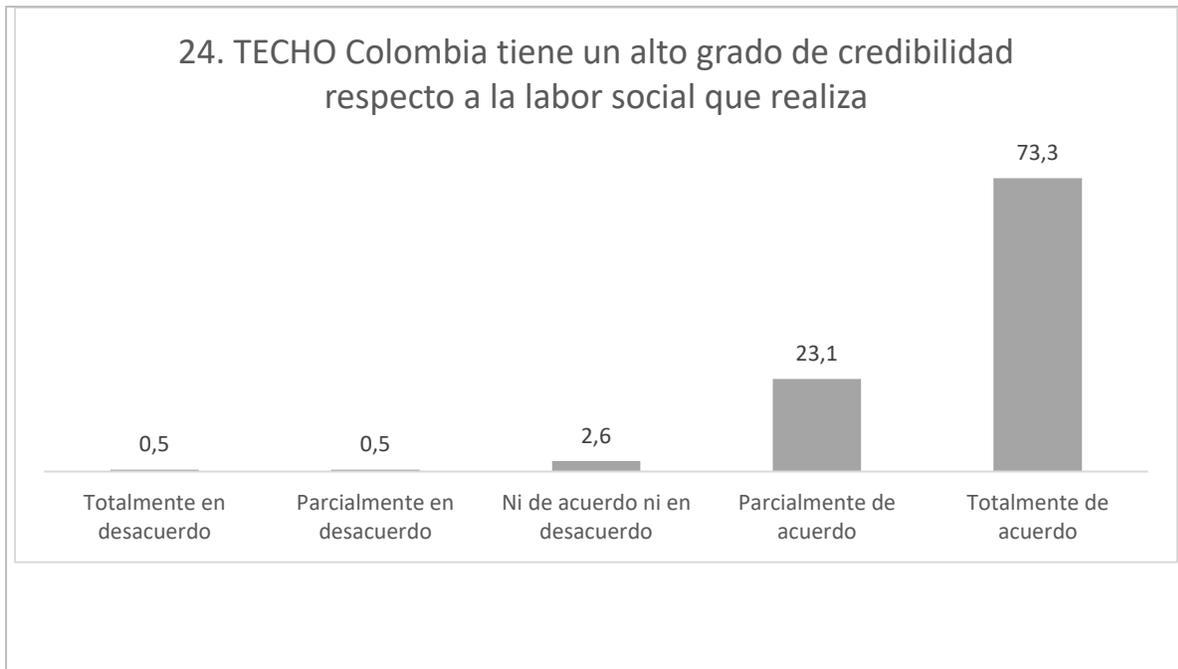


Figura 15. Atributo: Credibilidad de la Organización

Fuente: Elaboración propia

Al hacer referencia al atributo “credibilidad de la organización” el cual se evidencia en la gráfica 24, TECHO Colombia que tienen un alto grado de credibilidad respecto a la labor social que realiza. El 73,3% de encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo con esta afirmación.

**Dimensión: Ética, Cultura y Responsabilidad Social Corporativa**

Las valoraciones presentadas en las gráficas 25 hasta la 32, permiten evidenciar cuál es la percepción de la dimensión *Ética, Cultura y Responsabilidad Social Corporativa* al interior de la organización TECHO Colombia.

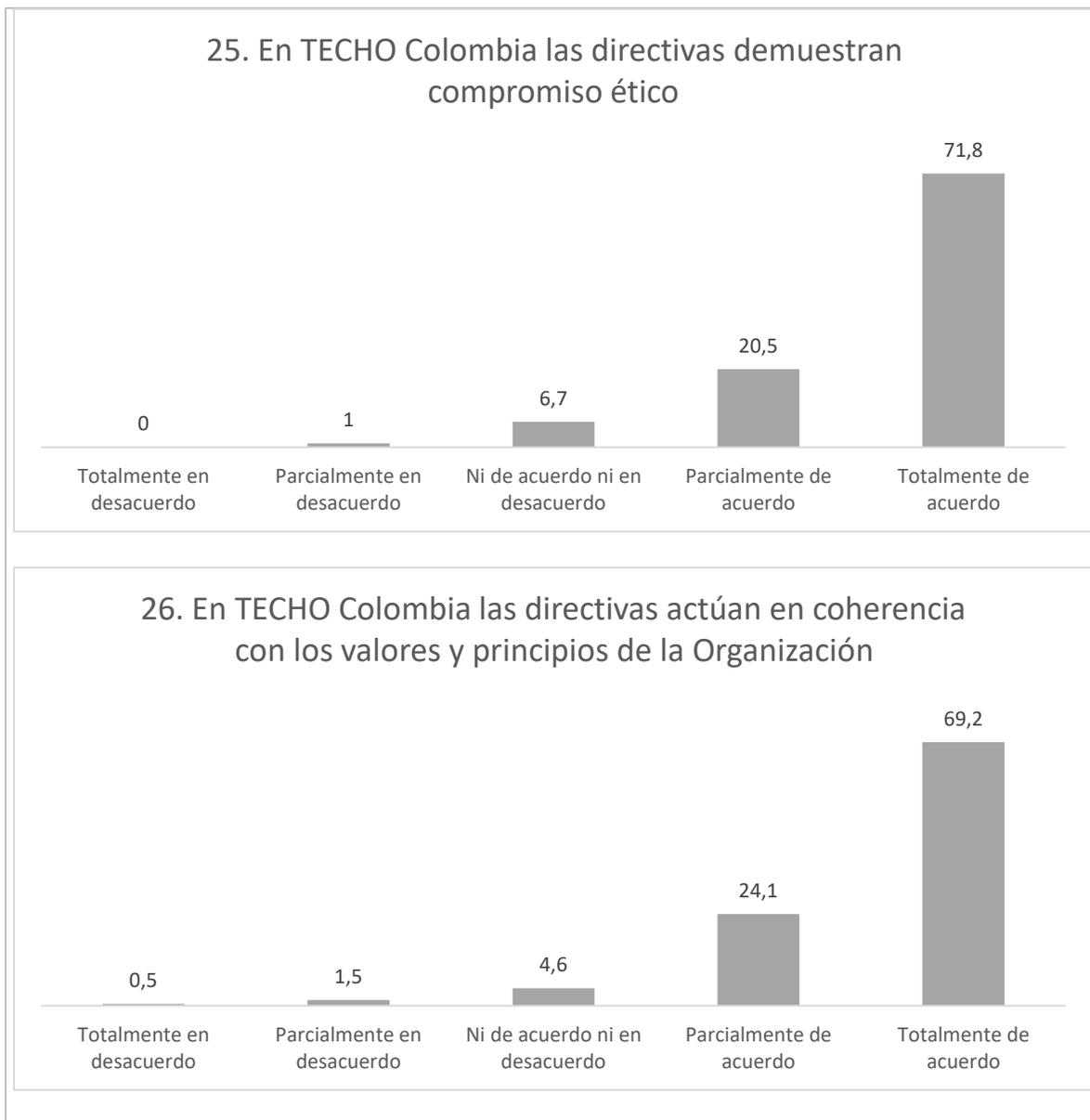
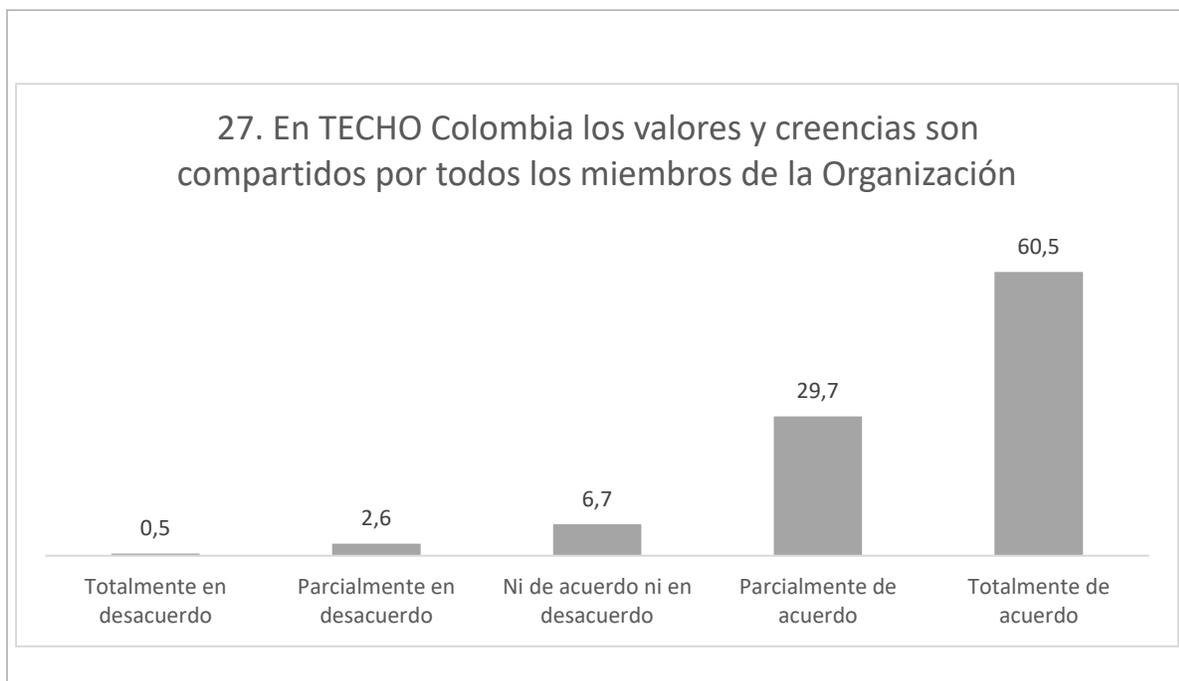
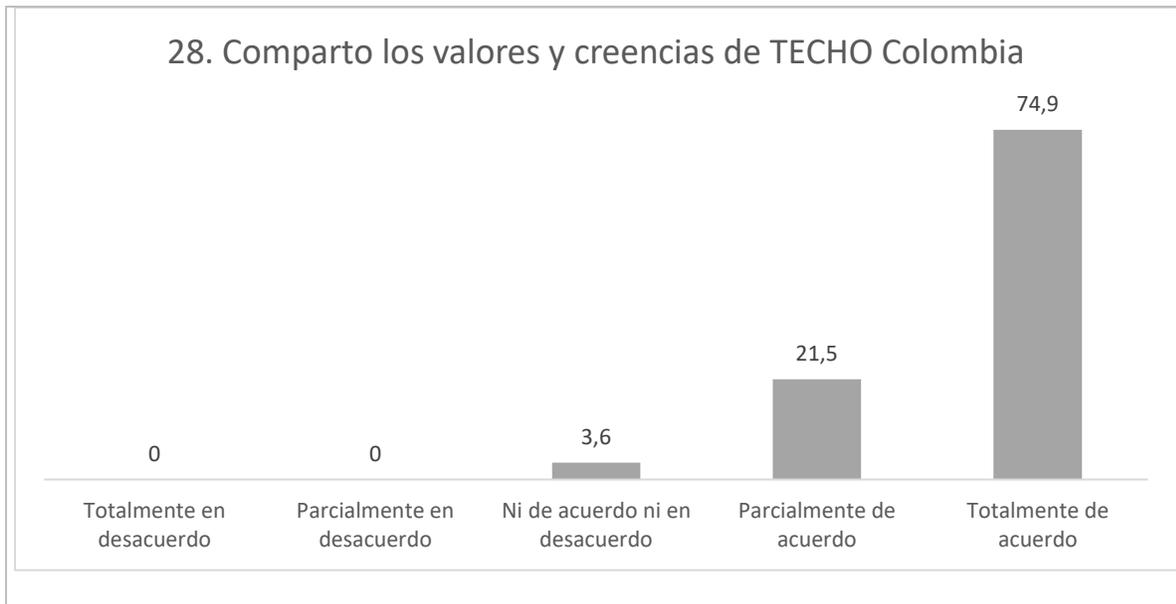


Figura 16 Atributo: Compromiso ético de la alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Las gráficas 25 y 26, corroboran lo respondido por los participantes en la variable de *compromiso ético de la alta dirección*. Para esta sección se preguntó sobre el compromiso ético de las directivas (71,8%) y el actuar con coherencia con los valores y principios de la organización (69,2%). En ambas preguntas, las respuestas estuvieron calificadas en la escala totalmente de acuerdo.





*Figura 17* Atributo: Existencia de unos valores y creencias compartidas por los colaboradores de la Organización

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica 27 y 28, TECHO Colombia en el atributo *existencia de unos valores y creencias compartidas por los colaboradores de la Organización* fue calificado con las escalas totalmente de acuerdo al preguntar si los valores y creencias son compartidos por todos los miembros de la Organización (60,5%) y por cada uno (74,9%).

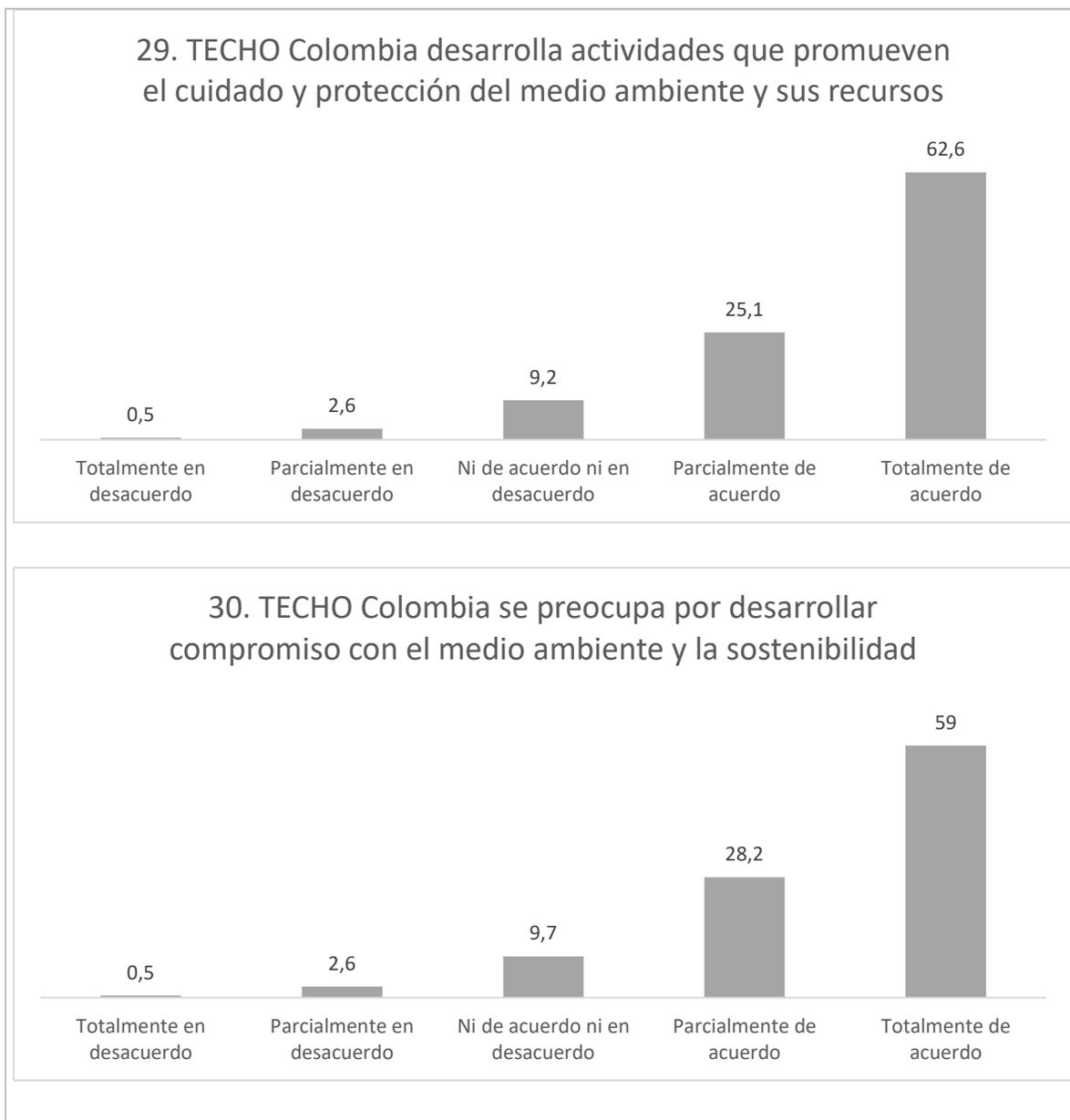


Figura 18 Atributo: Protección del medio ambiente y recursos

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 29 y 30, se evaluó el atributo correspondiente a la *protección del medio ambiente y los recursos*. En este espacio se le preguntó a los entrevistados sobre las actividades que promueven el cuidado y la protección del medio ambiente (62,6%) y el compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad (59%); en ambas preguntas, los participantes respondieron

mayoritariamente con la escala totalmente de acuerdo. A este respecto, se puede señalar que TECHO Colombia desarrolla una política de cuidado y protección del ambiente, así como de sostenibilidad en los proyectos que ejecuta, lo cual es coherente con el nivel de percepción señalado en este atributo; no obstante aumentar los esfuerzos por dar a conocer estos avances y logros de la organización en el tema medioambiental y de sostenibilidad.

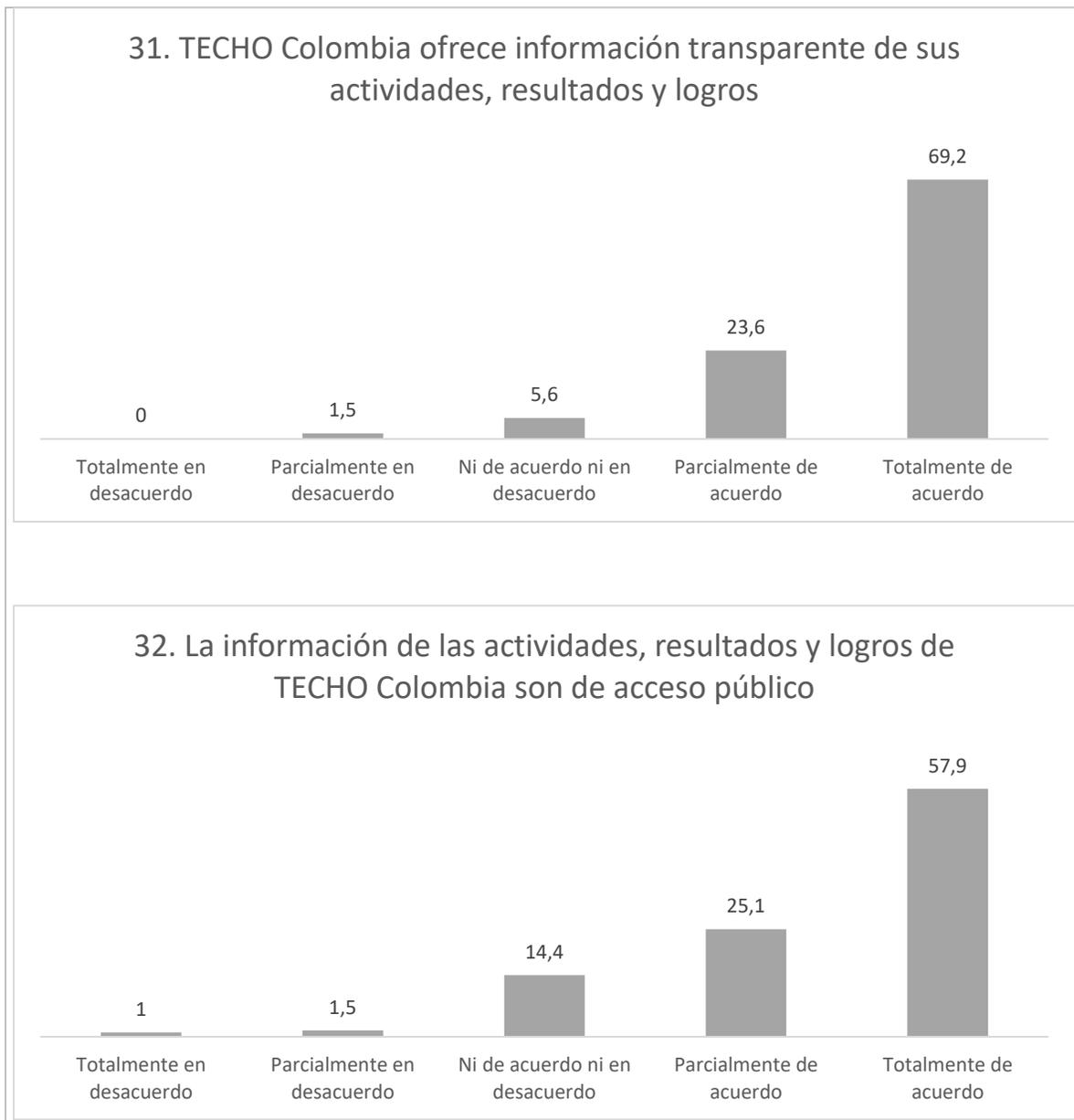


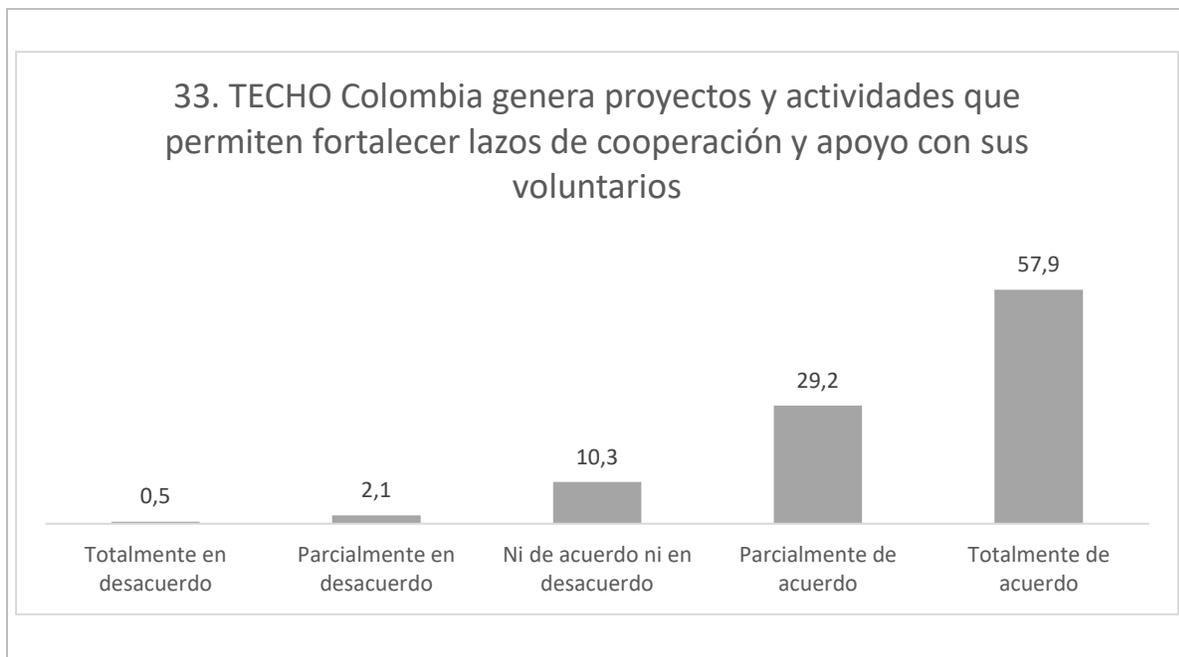
Figura 19. Atributo: Transparencia informativa de las actividades de la Organización

Fuente: Elaboración propia

Al hacer referencia al atributo “*Transparencia informativa de las actividades de la Organización*” el cual se observa en las gráficas 31 y 32, se evaluó la transparencia en la información (69,2%) y el acceso público de la misma (57,9%) las valoraciones se encuentran en la escala totalmente de acuerdo.

### Dimensión: Oferta de productos y servicios

Las valoraciones presentadas en las gráficas 33, 34, 35 y 36, permiten evidenciar la Oferta de Productos y Servicios y la relación que posee TECHO Colombia con sus voluntarios y con sus beneficiarios, tienen un valoración muy alta y positiva.



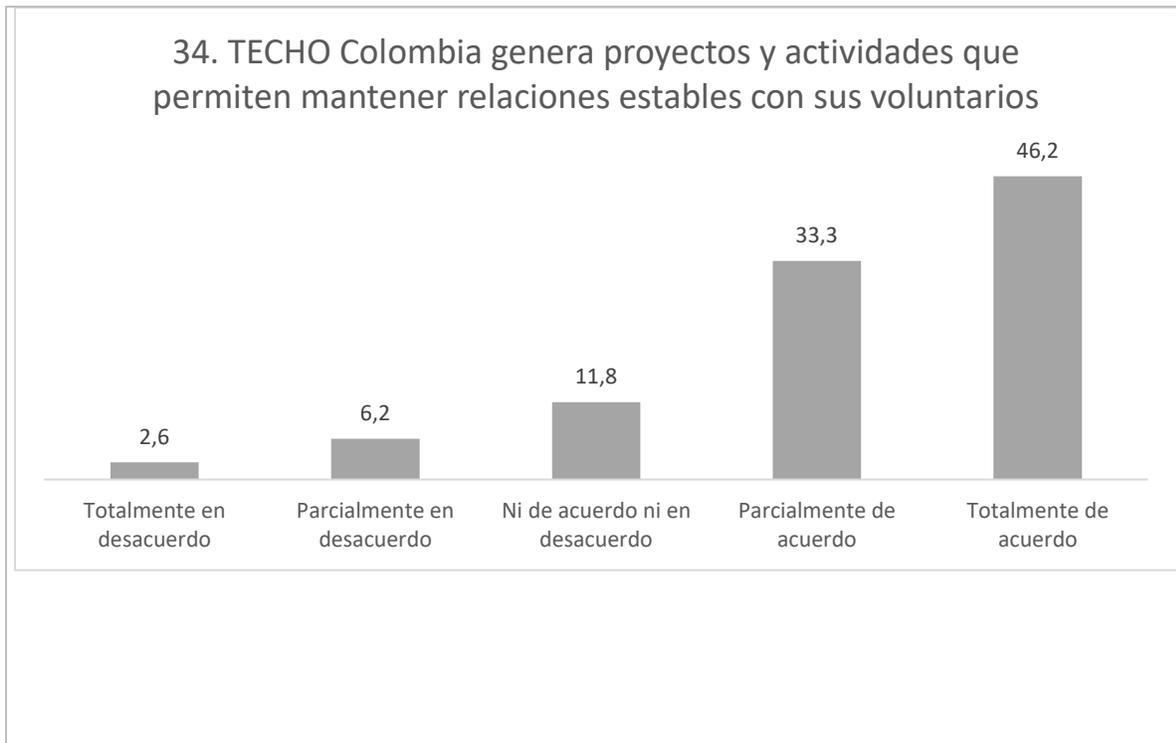


Figura 20. Atributo: Retención de voluntarios: fidelización

Fuente: Elaboración propia

Las valoraciones realizadas al atributo: “*Retención de voluntarios: fidelización*”, frente a sus voluntarios, los participantes calificaron con la escala totalmente de acuerdo la afirmación con un 57,9%: Por otra parte, al evaluar los proyectos y actividades que permiten mantener relaciones estables con sus voluntarios, la mayoría de encuestados (46,2%) contestaron que están totalmente de acuerdo y el 33,3% contestaron que están parcialmente de acuerdo, para un total del 79,5%.

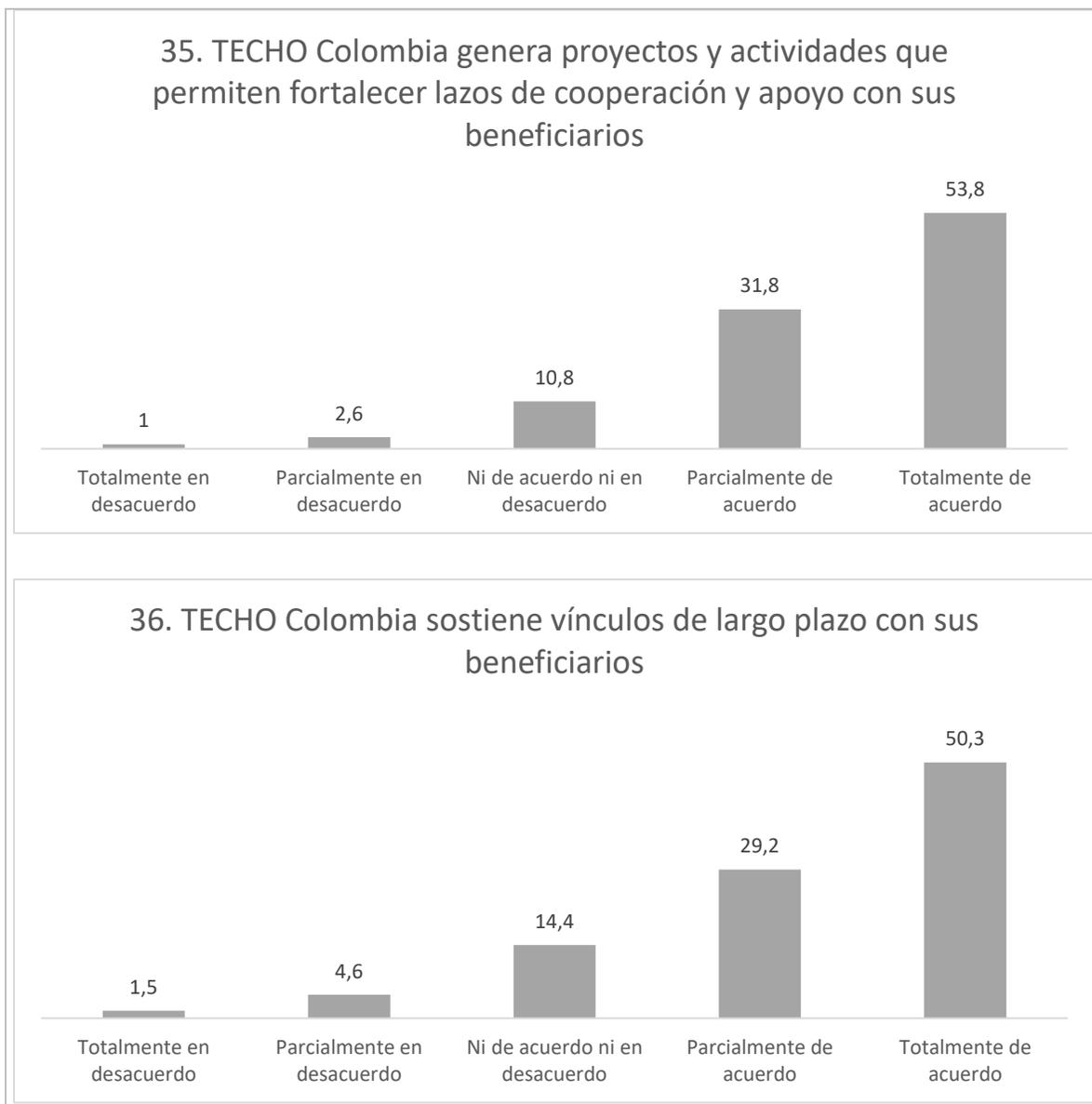


Figura 21. Atributo: Retención de beneficiarios: fidelización

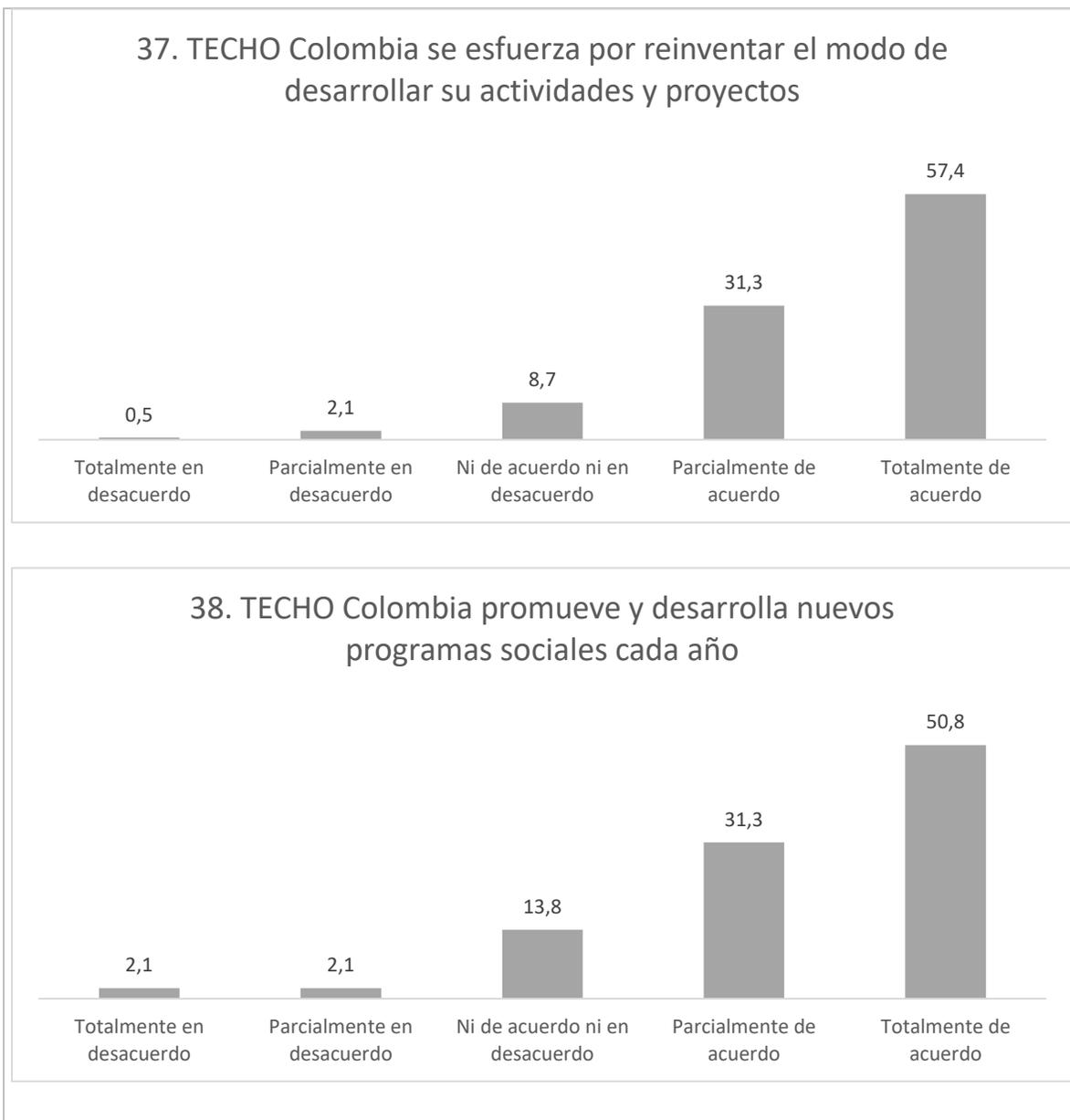
Fuente: Elaboración propia

En lo que correspondiente al atributo “Retención de beneficiarios: fidelización” a las valoraciones presentadas en las gráficas 35 y 36, se puede constatar que, en relación con sus beneficiarios, TECHO tiene una valoración positiva y muy alta. Al evaluar proyectos y actividades

de cooperación (50,3%) y vínculos de largo plazo (50,3%). Estos resultados constatan que el TECHO es relevante y representativo para el círculo entre voluntarios y beneficiarios.

**Dimensión: Innovación**

Las valoraciones presentadas en las gráficas 37, 38, 39, 40, 41 y 42, permiten evidenciar la dimensión de innovación y la relación que posee a nivel interno en TECHO Colombia.



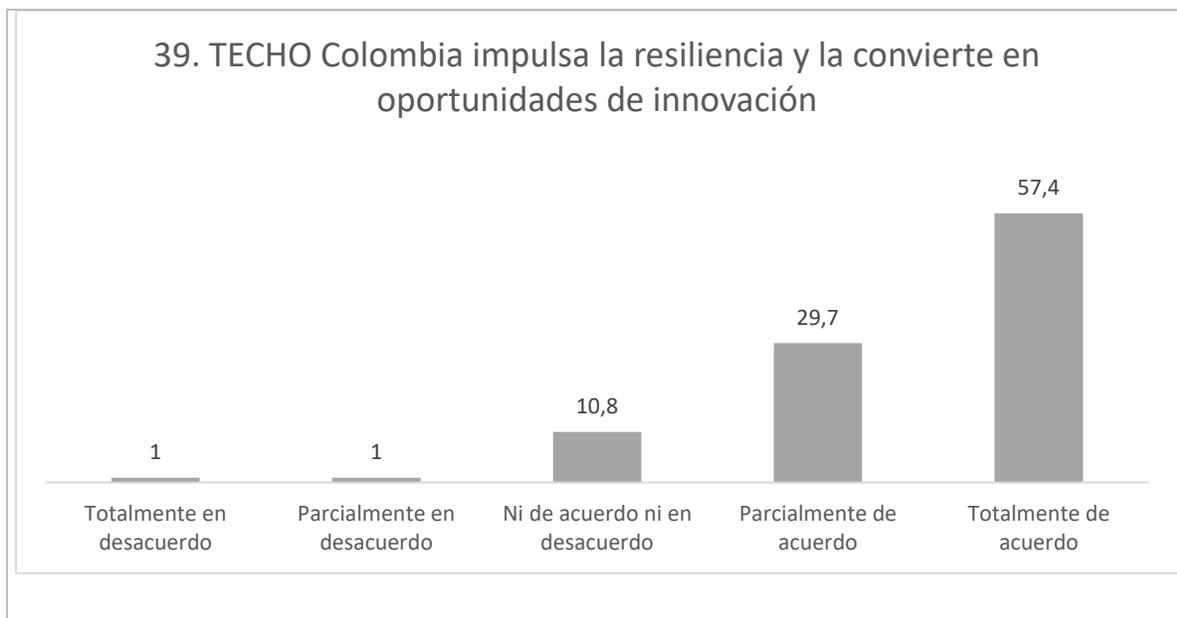
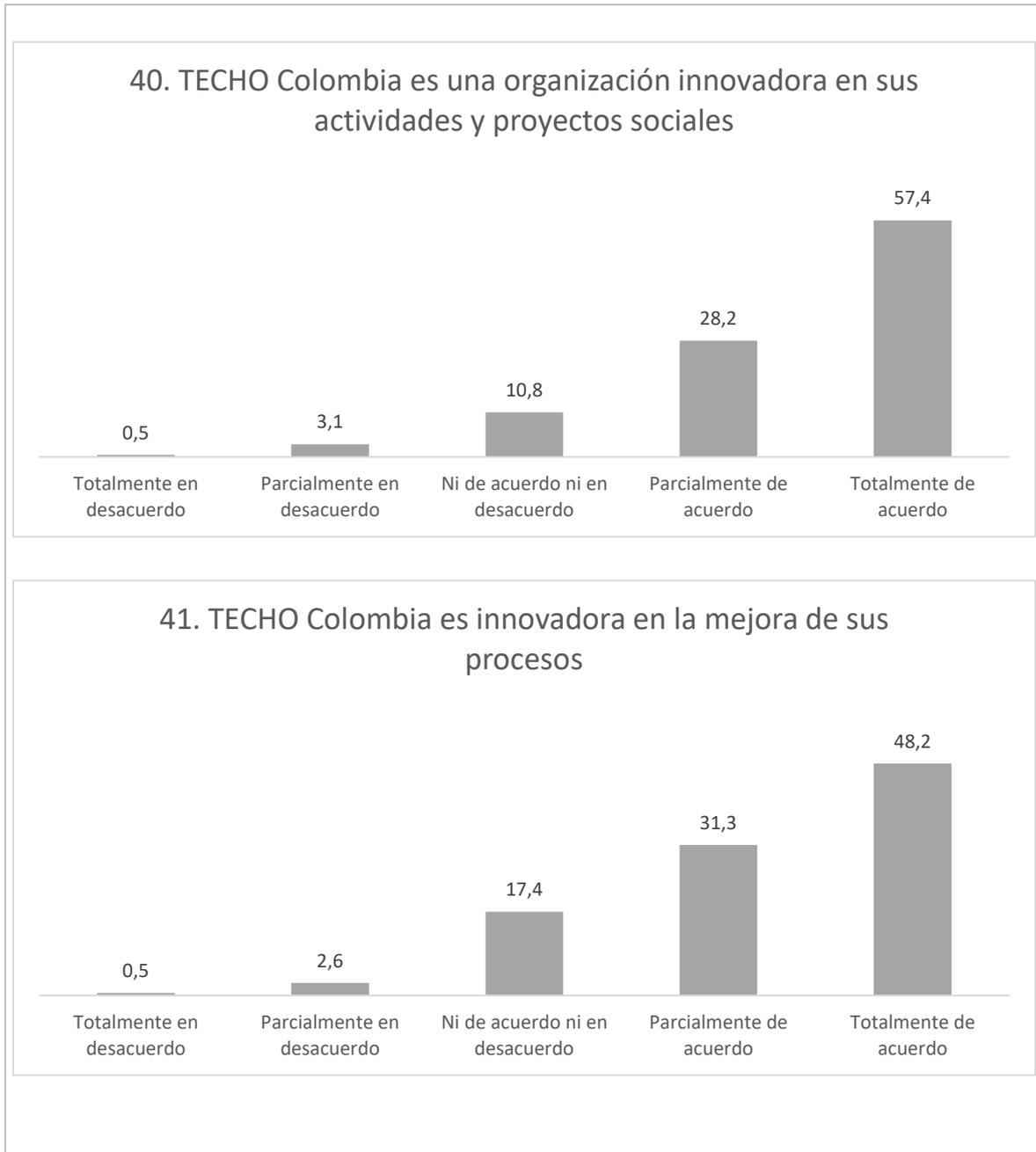


Figura 22. Atributo: Grado de innovación

Fuente: Elaboración propia

Las gráficas 37, 38 y 39 desarrollan el atributo *Grado de Innovación*, el cual evalúa el esfuerzo por reinventar el modo de desarrollar actividades (57,4%) y proyectos, el desarrollo de nuevos proyectos sociales (50,8%) y la resiliencia (57,4%). En suma, todas las calificaciones brindadas por los participantes se pueden observar siendo evaluadas con la escala totalmente de acuerdo.



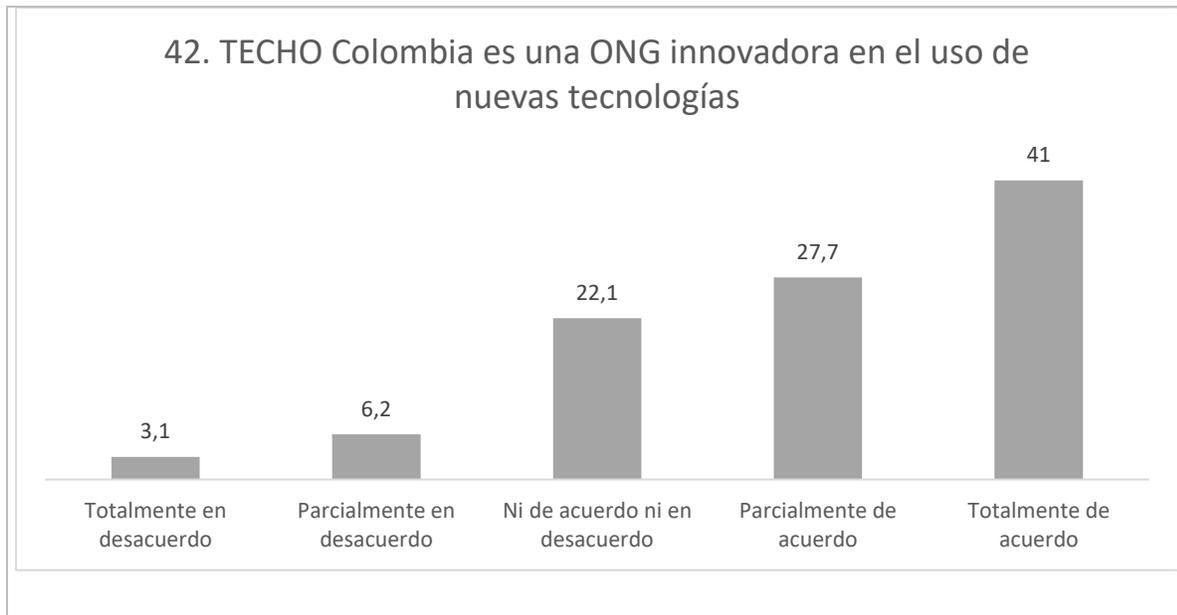


Figura 23 Atributo: Desarrollo de nuevos productos y servicios

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las gráficas 40, 41 y 42, permiten evidenciar que en el atributo *Desarrollo de nuevos productos y servicios* que la mayoría de los encuestados encuentra muy efectivas las estrategias de innovación al interior de la organización. Un 85,6% afirma que TECHO es una organización innovadora en sus actividades y proyectos sociales; otro porcentaje por su parte, 79,5% atestigua que TECHO es innovadora en sus procesos y para finalizar este atributo un 68,7% afirmó que la ONG es innovadora en el uso de nuevas tecnologías, para todo lo anterior, los encuestados afirmaron que están parcialmente de hacer y totalmente de acuerdo

No obstante, hacer un impulso desde la comunicación para aumentar el nivel de conocimiento de estas actividades y resultados podría ayudar a que la percepción en estos aspectos fuera más homogénea. Si se revisa las actividades que hace la Organización, tal y como se pudo constatar en la caracterización de la misma -en apartados anteriores- se evidencian diferentes

proyectos e iniciativas que dan cuenta de ese interés de transformación permanente; tal vez, al aumentar los esfuerzos de comunicación se pueda mejorar la percepción en este atributo.

### **¿Qué es lo que más valora de TECHO Colombia? (abierta)**

Esta pregunta se planteó de manera abierta, con el ánimo de conocer cómo los encuestados están reconociendo la labor de TECHO Colombia y, cómo esta labor desde el punto de vista reputación interna los está impactando. Así, de las 195 personas que fueron encuestadas, un total de 148 contestaron de manera muy positiva lo que más valoran de la Organización. Las 50 respuestas más frecuentes se pueden leer a continuación:

- 1. La sinergia de los equipos, el ambiente de trabajo y la calidad humana en las personas que integran todas las actividades.*
- 2. La gente que le enseña a uno día a día. Y también la búsqueda de soluciones inmediatas a las situaciones que se presentan en las comunidades*
- 3. La posibilidad de adquirir conocimiento nuevo en cada contexto nuevo y la oportunidad de no ser adoctrinada en un espacio sino aportar desde mi ser individual.*
- 4. Las ganas de ayudar, seguir aprendiendo de todas las experiencias y los voluntarios*
- 5. El valor que le dan a los referentes comunitarios y los procesos de los barrios*
- 6. La labor social, el gran trabajo en equipo, la satisfacción de regalarle felicidad a los demás y las personas increíbles que están en TECHO*
- 7. La intención de ayudar las personas menos favorecidas a tener un lugar para vivir, descansar y pasar tiempo en familia de forma digna.*
- 8. El espíritu de crítica constructiva*

9. *La oportunidad de encontrar motivación en ls personas.*
10. *Rescató de Techo que ven la realidad de muchos colombianos en estado de vulnerabilidad desde el punto de vista de sus necesidades.*
11. *La capacidad de poder ser tomada en cuenta como parte importante de un equipo que busca la evolución comunitaria en pro a la disminución de la pobreza en Colombia.*
12. *La calidad humana y la disciplina que se tiene para lograr un objetivo*
13. *El fuerte compromiso y empeño que tiene hacia el bien social, apoyando a las comunidades a lo más importante que cualquier persona puede necesitar y es trabajar por una vida digna y generar en los habitantes de las comunidades un sentido de pertenencia y compromiso con el trabajo como medio para la superación misma.*
14. *Al ser una ONG reconocida permite el ingreso a zonas que de otra forma no se podría.*
15. *El compromiso, unión y la capacidad de los voluntarios para lograr cosas significantes*
16. *Su trabajo con las comunidades, es decir, que siempre busca que las iniciativas salgan desde la comunidad. Es importante que estas tengas sentido de apropiación.*
17. *la lucha continua por una Colombia con menos pobreza y más equitativa*
18. *Valoro que el equipo de TECHO está convencido que es responsable y que con su trabajo es posible construir y ser parte de un mejor país, la convicción es el norte.*
19. *La capacidad que tienen de resolver problemas y necesidades en favor de la comunidad*
20. *La fomentación de conciencia social*
21. *El compromiso de todos para llevar a cabo el propósito de Techo.*
22. *La capacidad que tienen los voluntarios de llegar a comunidades y entablar lazos con estas personas, esto hace que sea reconocido y que personas de la comunidad quieran*

*trabajar en conjunto con la organización. Además de que me parece muy bueno el liderazgo de los zonales y que se encuentran en cada comunidad.*

23. *La oportunidad que brinda a cualquier persona de aportar a la mejora del país*

24. *Trabajo en equipo. Al servicio de las familias más desfavorecidas de Colombia.*

25. *Su participación en las comunidades e igualmente el fortalecimiento de los aspectos cognitivos por medio de educación para la paz*

26. *La entrega y pasión por un objetivo en común*

27. *La dedicación de cada uno de los voluntarios en el trabajo comunitario*

28. *La gente, las personas y cada una de las conexiones que se pueden crear dentro del voluntariado. Amo la manera en la que las personas ven la vida y amo a cada una de las cosas que se pueden observar en las comunidades.*

29. *Valoro cada voluntario y líderes que sacan su tiempo para estar en las comunidades y dar lo mejor de cada uno.*

30. *Valoro todo el aprendizaje que me brinda el aportar día a día. estar en comunidad y ver el reflejo de mi esfuerzo de mi sudor. ver cómo puedo cambiar una vida con el solo querer dar el doble de lo que recibo tener la oportunidad de compartir con personas increíbles con sentido social con diversidad cultural y aprender de ellos como ellos de mí.*

31. *La actitud y confianza entre los voluntarios, líderes y coordinadores*

32. *Lo que más valoro de TECHO Colombia es el compañerismo que existe entre cada una de las sedes.*

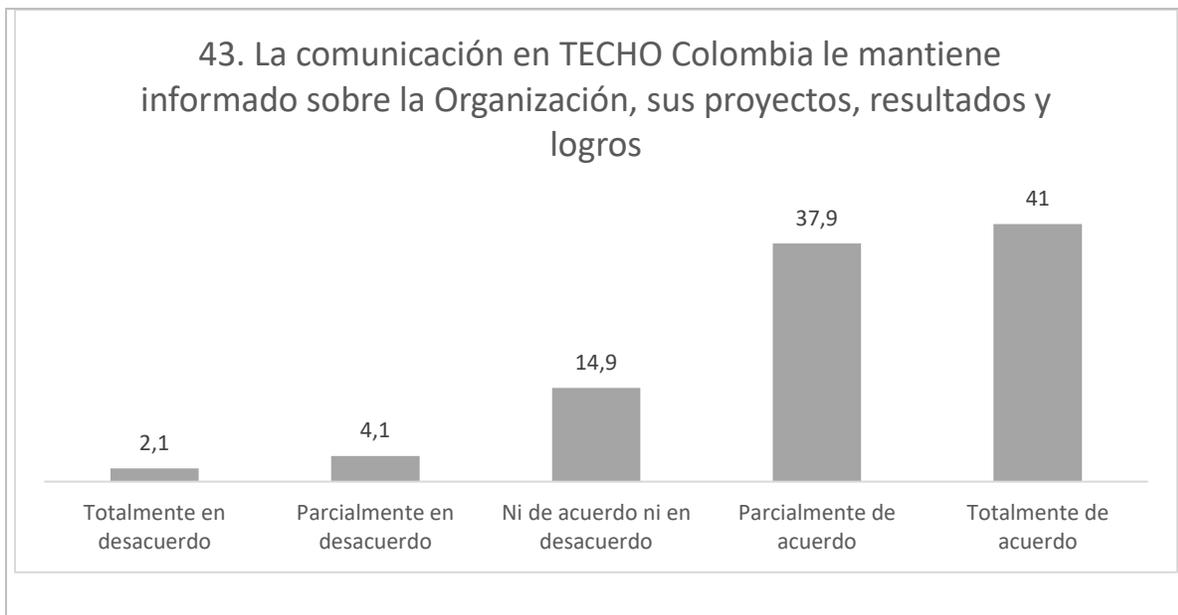
33. *Lo que más valoro de techo es que me ha dado la oportunidad de implementar lo que he aprendido de la carrera, con la elaboración de los diseños del proyecto que estamos llevando a cabo.*
34. *La empatía, trabajo en equipo y el amor con el que se llevan a cabo los proyectos.*
35. *"la capacidad de poder reunir personas con calidad humana, y que se mueven en un mismo sentido, el cual es poder lograr una mejor forma de vivir para aquellas personas más necesitadas, no solo proporcionándoles una vivienda, si no también enseñándoles valores como el respeto, resiliencia, tolerancia, compañerismo, trabajo en equipo y demás.*
36. *Hacen mucho por los demás de manera desinteresada*
37. *La cooperación y la posibilidad de ayudar al otro que existe*
38. *La unión, las ganas, la dedicación, el grado de compromiso en realidad son muchas cosas. Techo es como una familia en el que tu aprendes muchas cosas, pero sobre todo aprendes a valorar lo que tienes, y eso en querer ayudar al prójimo es muy satisfactorio ver la sonrisa de las comunidades porque se está haciendo un trabajo para mejorar sus condiciones de vida.*
39. *Su resiliencia*
40. *A los profesores y el interés por mejorar una convivencia a los niños y adolescentes y adultos*
41. *La experiencia y proceso de aprendizaje tanto personal como profesional que he permitido llevar a cabo dentro de la organización*
42. *El poder dar oportunidad a personas que quieran aportar con su tiempo a alguna labor social no remunerada*

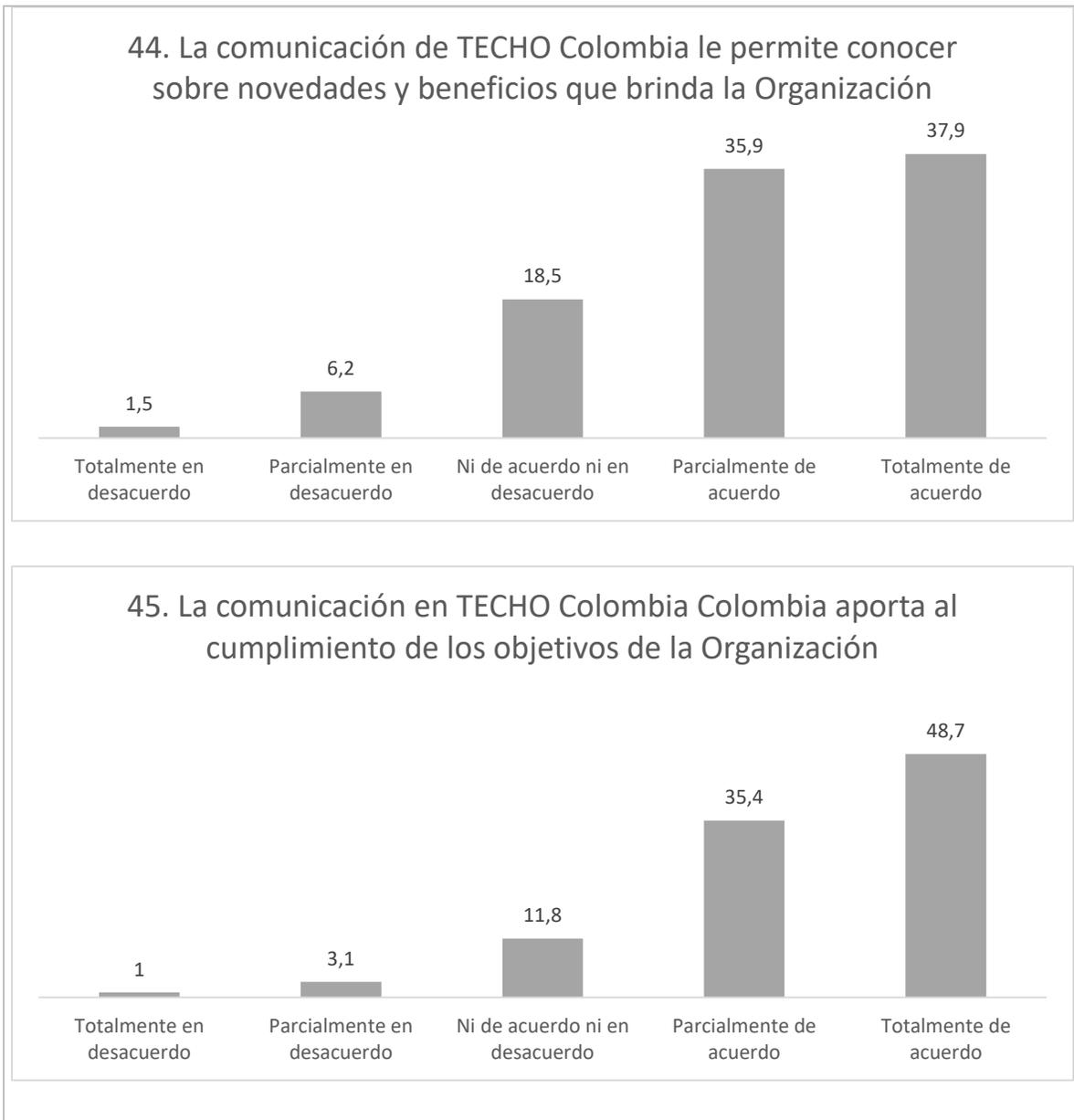
43. *Los equipos de trabajo le dan un alto valor a las capacidades y habilidades de cada uno de los voluntarios. Hay mucho respeto, confianza y motivación; el voluntariado se convierte en una familia.*
44. *Resiliencia.*
45. *El compromiso y valor de solidaridad para ayudar a las personas más necesitadas de la sociedad mediante la mejora de sus condiciones y la transformación social. Es lindo ser parte de esta iniciativa.*
46. *La complejidad a la que se enfrentan y no desisten a pesar de los aparentes imposibles de cada reto que se toma*
47. *Los beneficios que otros a la comunidad*
48. *El brindar apoyo y soporte a las comunidades para el desarrollo de proyectos, la cultura y ambiente de ayuda*
49. *Me gusta la coherencia entre su forma de intervenir con las comunidades y los objetivos institucionales.*
50. *Transparencia y coherencia con el enfoque social*

### 7.3.3. Encuesta – Comunicación interna

Dimensión: Comunicación Interna

Las valoraciones presentadas en las gráficas 43 a 59, permiten evidenciar cuál es la percepción de la dimensión de comunicación interna al interior de la organización TECHO Colombia.





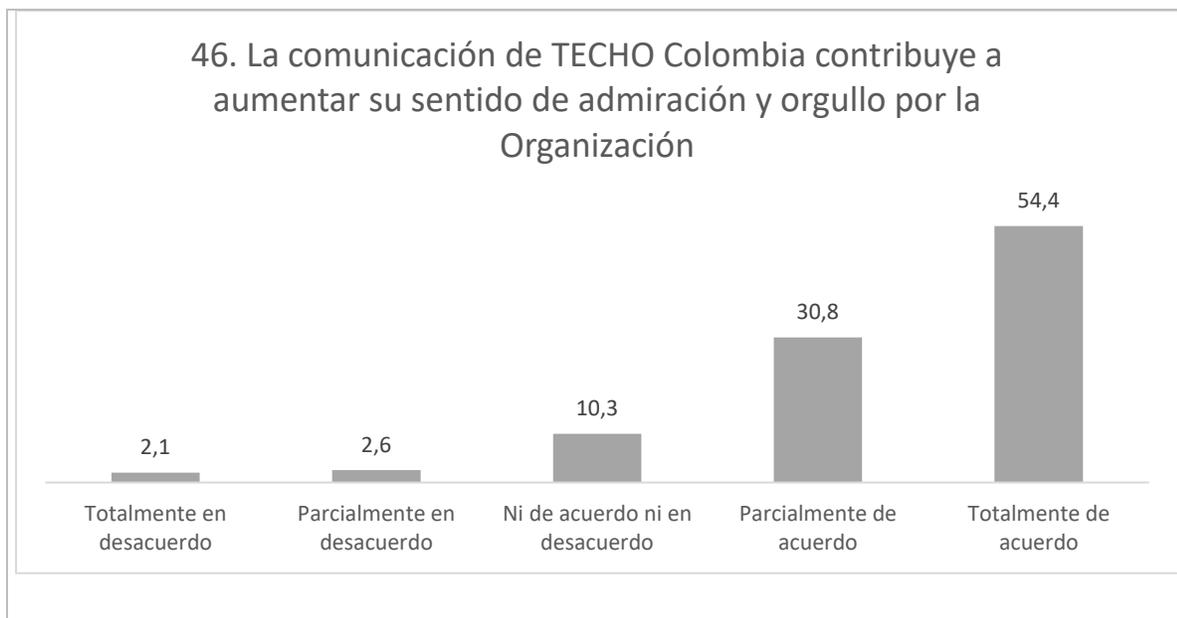
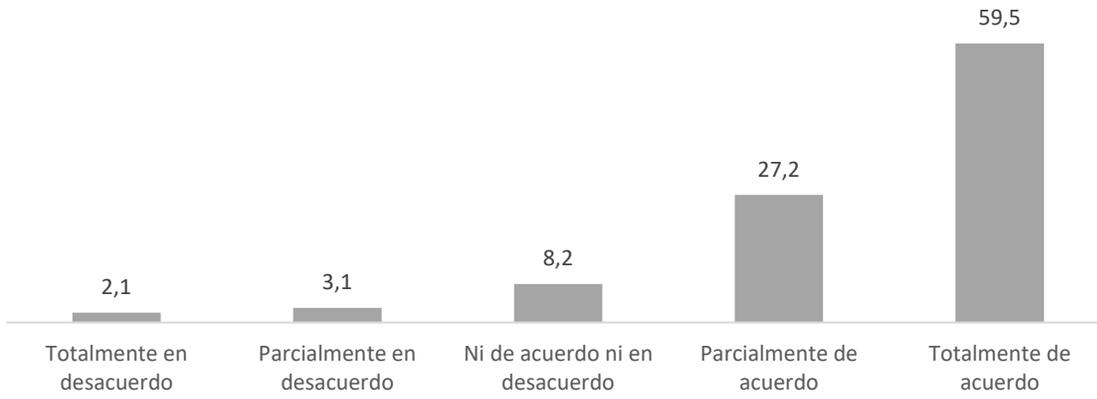


Figura 24. Atributo: Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI

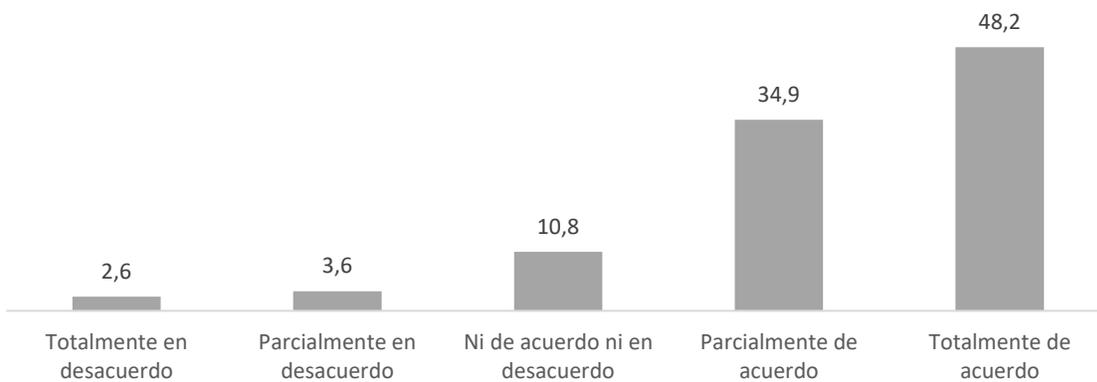
Fuente: Elaboración propia

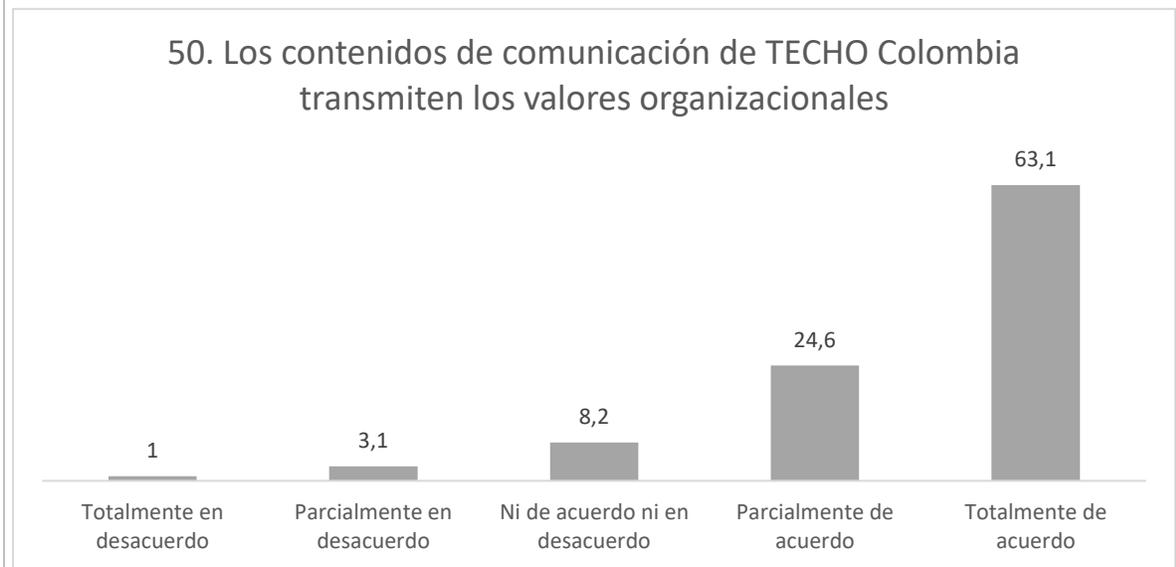
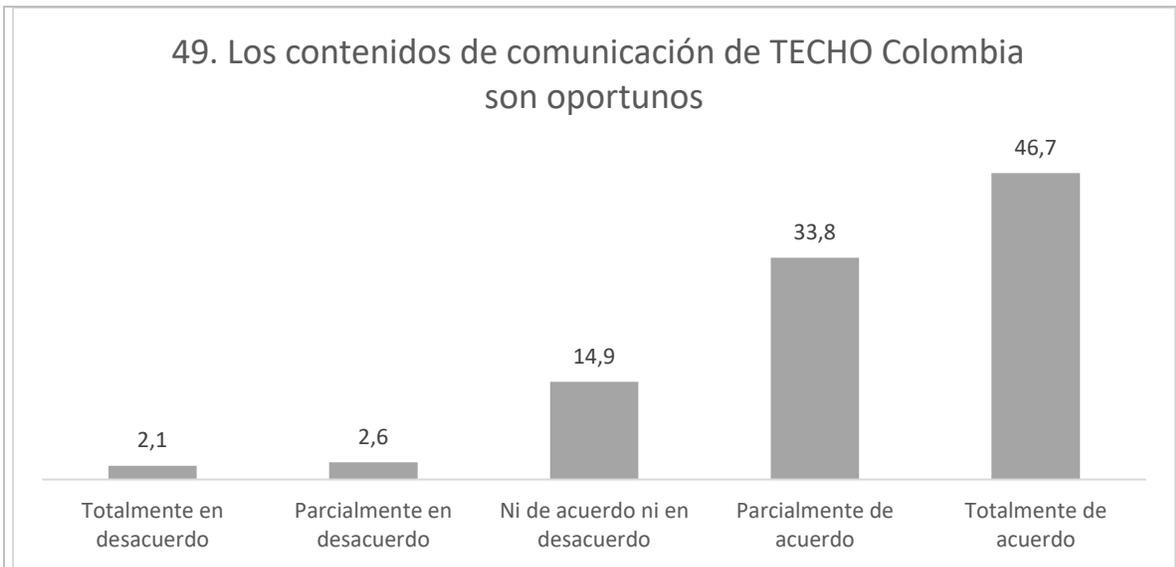
En lo que respecta al atributo: *Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI*, expuesto en las gráficas 43 a la 46, se puede constatar que se hace un reconocimiento altamente positivo al esfuerzo de la Organización por mantener informado sobre sus proyectos, resultados y logros (78,9 %); también reconocen las novedades y beneficios de la organización (73,8%); el cumplimiento de objetivos (84,1%) y a aumentar el sentido de admiración y orgullo (85,2%) las afirmaciones que componen este atributo fueron evaluadas con la escala totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo.

47. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia son claros y comprensibles



48. Los contenidos de comunicación que recibe de TECHO Colombia contribuyen para que realice con éxito su labor





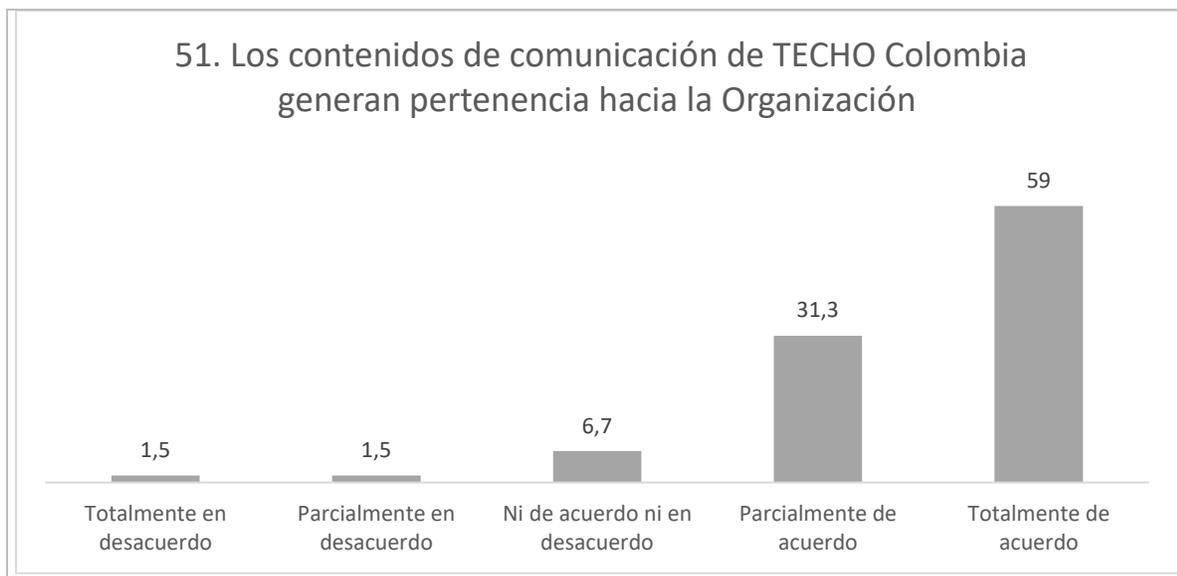
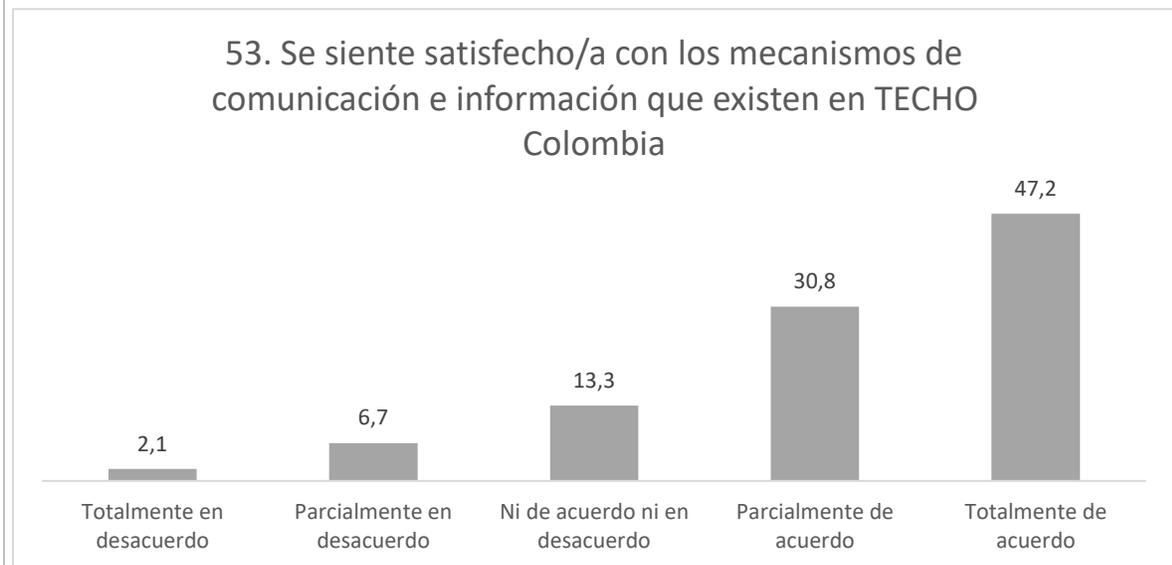
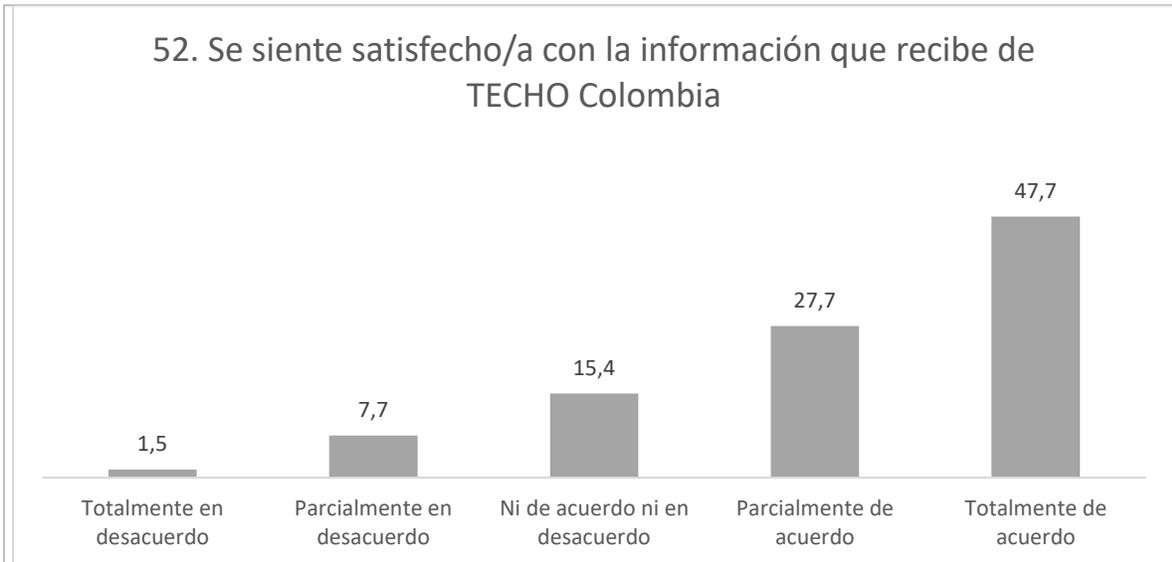


Figura 25 Atributo: Calidad de los contenidos de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Al hablar sobre el atributo *Calidad de contenidos de comunicación* (graficas 47-51), Las cinco preguntas que componen este atributo fueron calificadas en la escala totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo: los contenidos son claros y comprensibles (86,7%), contenidos contribuyen al éxito de su labor (83,1%), los contenidos son oportunos (80,5%), los contenidos transmiten los valores organizacionales (87,7%), los contenidos generen pertenencia a la organización (90,3%). Así, los encuestados valoran mayoritariamente estos esfuerzos, asignando calificaciones en los más altos niveles.



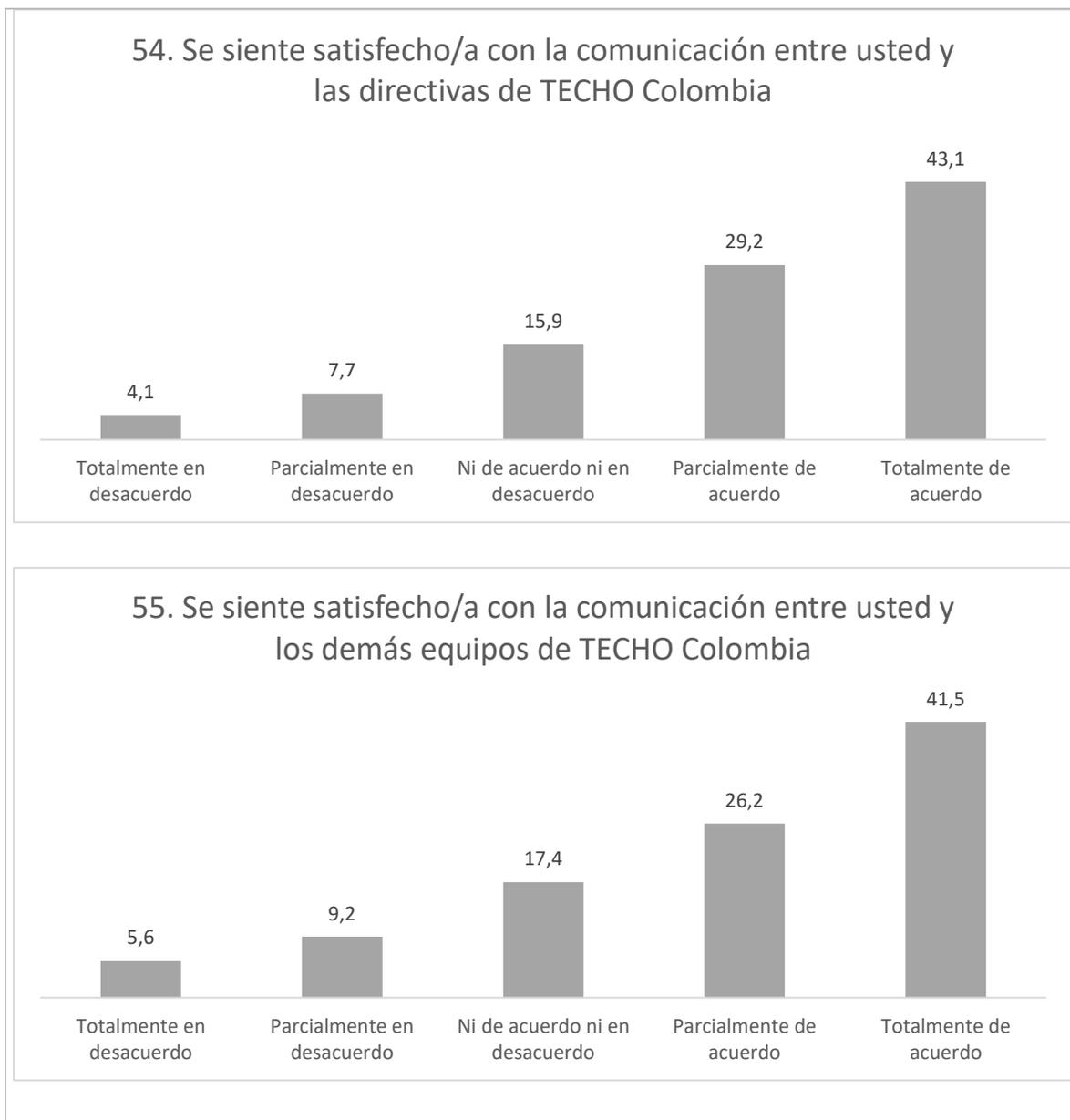
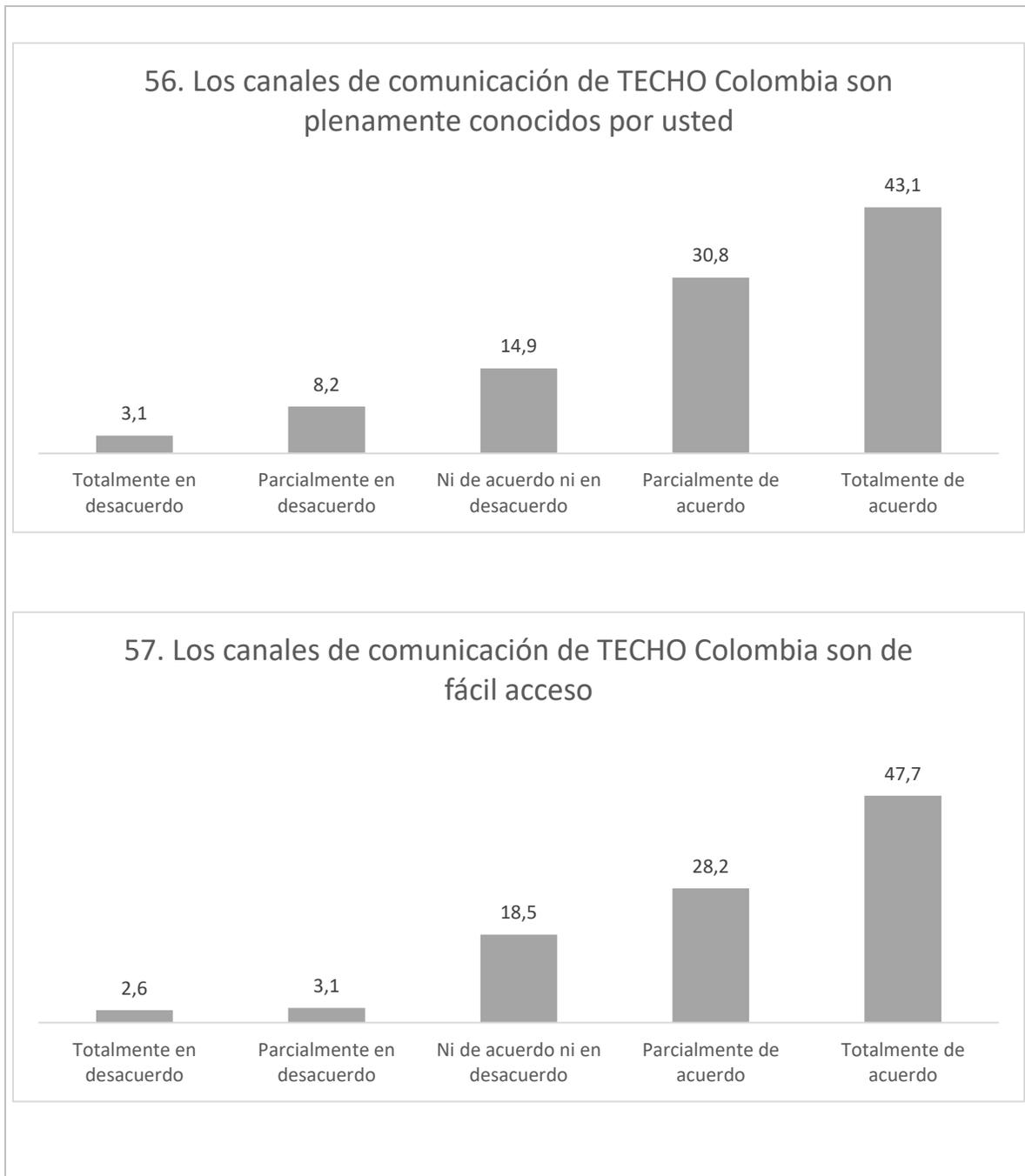


Figura 26 Atributo: Satisfacción con la comunicación

Fuente: Elaboración propia

Las gráficas 52, 53, 54 y 55 expresan los resultados del atributo *satisfacción con la comunicación*. Se corrobora que los encuestados respondieron con totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo a las cuatro preguntas que componían este apartado. La satisfacción de la

mayoría de participantes está en un nivel muy superior, esto se ve reflejado en que las preguntas estuvieron por encima del 65% distribuido en calificaciones muy altas.



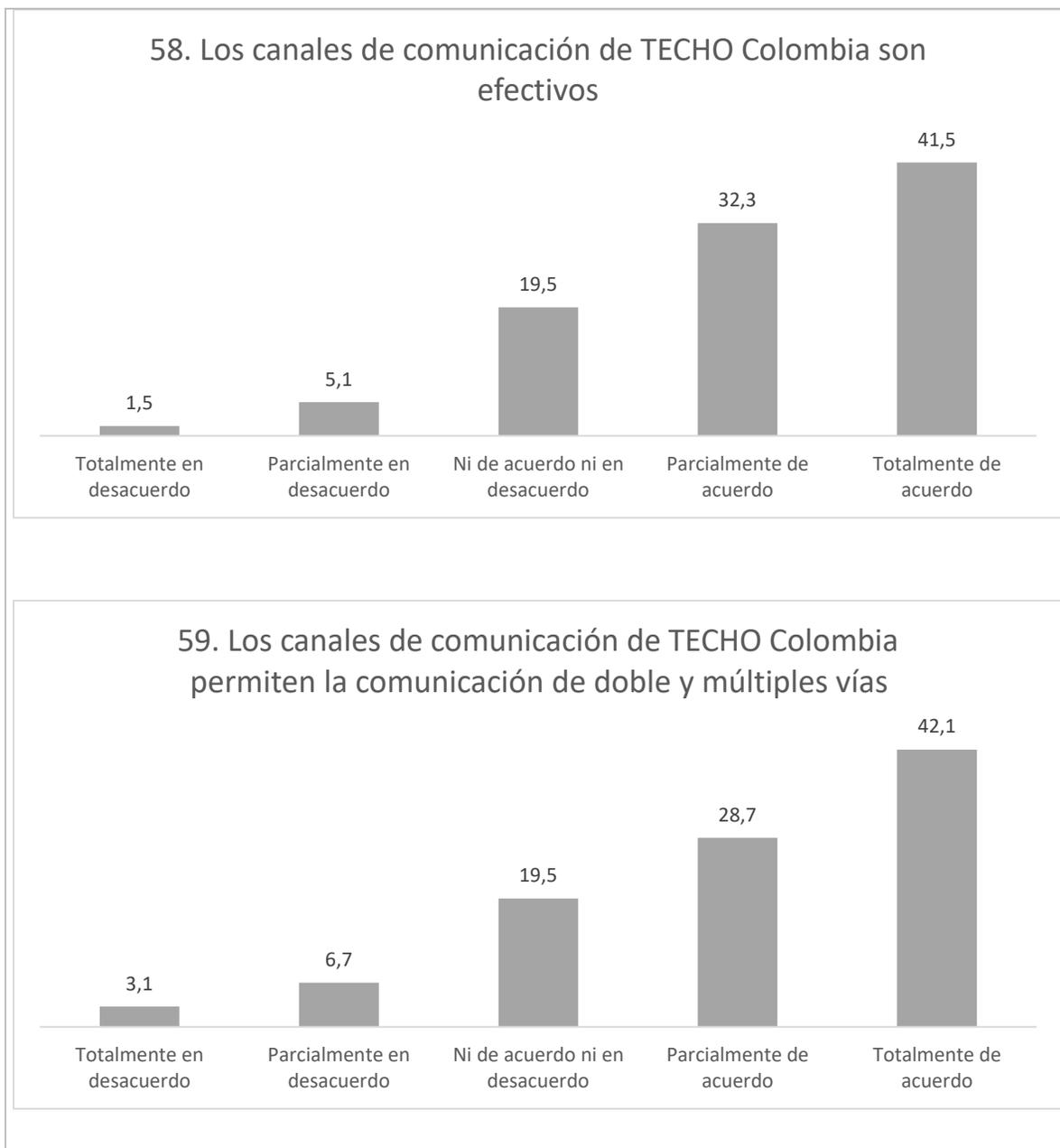


Figura 27. Atributo: Efectividad de canales de información

Fuente: Elaboración propia

Las gráficas 56, 57, 58 y 59 reflejan la percepción del atributo: *Efectividad de canales de información*. Aquí se evaluó temas de reconocimiento de canales (73,9%), acceso (75,9%), efectividad (73,8%) y vías (70,8%). Los encuestados valoran de manera positiva y muy alta a la

labor que se hace al interior de la comunicación interna, por eso en su gran mayoría calificaron de manera parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo las afirmaciones.

**¿Qué aspectos se deberían mejorar en la gestión de la comunicación de TECHO Colombia? (abierta)**

Esta pregunta se planteó de manera abierta, con el ánimo de conocer cómo los encuestados están reconociendo la labor de TECHO Colombia y, cómo esta labor desde el punto de vista comunicación interna los está impactando. Así, de las 195 personas que participaron en la encuesta, un total de 103 personas respondieron, a continuación, se presentan las 45 respuestas más comunes:

1. *Visibilidad a los programas y actividades impulsadas por los equipos de voluntarios en todas las ciudades*
2. *Comunicación comunitaria y dirigida al voluntariado*
3. *Los canales de comunicación con posibles nuevos voluntarios*
4. *Activar las redes de cada sede.*
5. *Que se invirtiera el tiempo y la dedicación en promocionar un poco más todas las funciones que hace TECHO, antes de ser voluntaria no conocía muchos otros equipos porque no existe la suficiente información en las redes sociales que permitan conocerlos*
6. *Todo es claro y oportuno*
7. *La burocracia*
8. *En tiempos de pandemia se tiene claro las dificultades que se tiene en la comunicación, sin embargo, se debe tener en cuenta la importancia de las redes sociales y la línea*

*directa que se tiene con cada dirección regional para llegar a obtener información oportuna de lo que ocurre con techo y la comunidad.*

9. *Comunicación entre programas.*

10. *Comunicación de logros*

11. *La posibilidad de consultar el estado de los proyectos y actividades en las comunidades.*

12. *Actualización de manera más constante con los diferentes públicos de la Organización, teniendo en cuenta sus intereses.*

13. *Ser más activa*

14. *La comunicación entre diversos equipos de Techo, siento que hay aspectos que el pueden trabajar entre equipos y que pueden ayudar a impactar aún más el trabajo que se hace en comunidad, adicional a eso mejora el trabajo*

15. *No tengo comentarios acerca de este tema*

16. *Comunicación oportuna frente a situaciones relacionadas con los líderes sociales*

17. *Por el momento ninguna*

18. *La comunicación entre equipos y de igual manera la integración de ellos mismo*

19. *Darle la misma importancia a todos los programas (en cuanto a calidad y cantidad de publicaciones)*

20. *Todo me parece excelente.*

21. *Por ahora ninguno todo está bien*

22. *como mejora involucrar info de actividades o metas realizadas en cada sede*

23. *En cuanto a novedades y beneficios que brinda la organización a los voluntarios*

24. *hasta el momento todo ha sido claro y han estado muy pendientes de cómo estamos llevando a cabo dichos proyectos.*

25. *La respuesta oportuna a los requerimientos de los voluntarios actuales y posibles voluntarios vía e-mail.*
26. *Me gustaría que se maneje un correo donde todo este más organizado o alguna página web donde los voluntarios también tengamos todos los proyectos escritos en caso de necesitarlos a la mano*
27. *Considero que se debe mejorar la comunicación con los voluntarios de manera particular por parte de sus líderes o coordinadores*
28. *Me parece que se debe mejorar la comunicación entre sedes y entre los diferentes programas*
29. *El alcance es importante, se debe propender a futuro involucrar a más personas.*
30. *Constancia*
31. *Yo pienso que ninguno porque techo generalmente te se está teniendo excelente comunicación por redes sociales o por WhatsApp, donde se dictaminan las diferentes informaciones de las comunidades a nivel regional. En caso a nivel de Colombia son los coordinadores regionales que reciben la información de otros departamentos y ellos se encargan de informar a sus comunidades liderantes.*
32. *Los voluntarios tenemos la sensación de que existen amiguismos o un equipo demasiado fijo a la hora de asignar equipos de construcción de VDE en comunidad*
33. *Que al iniciar un rol desde el voluntariado, bien sea voluntario, zonal ó coordinador se genere una capacitación en relación a que funciones puede y que se puede llevar o no a cabo dentro de la organización. Desde un principio, con el fin de desarrollar las actividades acordes a los lineamientos de la organización, así mismo la presentación de la parte administrativa y relación entre los distintos grupos.*

34. *Hace falta mayor comunicación con los voluntarios. En mi caso, le escribí a varios coordinadores en comunidad, pero no me han respondido y hasta el momento no he participado en ninguna actividad y no sé si es porque no hay actividades por la pandemia o simplemente porque no me han unido a los grupos. Por la misma razón, no tengo información suficiente para calificar varios puntos.*
35. *Garantizar un asesor o un filtro para atender solicitudes e inquietudes a directivos en la Sede TECHO que corresponda.*
36. *Tal vez mayor contexto en lo estaba haciendo los otros equipos dentro de la comunidad*
37. *La información queda muy centralizada en Bogotá, en otras regiones conocemos solo lo que se publica en redes*
38. *Hasta el día de hoy no conozco cuáles son los valores, la misión o visión de Techo (accedí a esta información, por el deseo que tenía de pertenecer a la organización) no sé quiénes son los directivos y nunca he estado en una reunión donde se brinde un saludo por parte de las directivas de techo Colombia, si hay un canal de comunicación es totalmente desconocido para mí, ya que solo pertenezco a un grupo de WhatsApp donde se programan las reuniones y aparte de eso a sabiendas de que existen diferentes "énfasis" de acción, no sé por dónde podría acceder a ellos.*
39. *La comunicación no siempre es clara ni oportuna. Antes de ser voluntaria no encontraba la información para hacer el voluntariado, aunque siga las redes sociales no me es claro las fechas de construcciones o apertura de eventos de voluntariado. Luego de entrar no tenía claro dónde conseguir camiseta, no tenía claro cómo llegar al barrio o qué recomendaciones había. ¡Todo lo demás me parece fabuloso!*

40. *Sería de agrado mejorar la comunicación entre los grupos de TECHO, ya que debido a falta en la organización se pierden oportunidades para ejecutar algún proyecto a través de convocatorias o "premios" a los cuales la organización se puede inscribir.*
41. *Muchas veces he sentido que el voluntariado es descuidado, no se hace una labor de guía entre el voluntariado nuevo y especialmente en Techo Bogotá, si no conoces a alguien dentro de Techo ya sea como directivo o voluntario de años en la organización, prácticamente no tienes con quien comunicarte o como enterarte de las actividades que realizan. A veces se tiene la sensación de que para ser voluntario tienes que conocer al resto para que puedas estar en una comunidad y hacer el trabajo de voluntariado. Muchas veces no es clara la comunicación y personas que no conocen a nadie y quieren trabajar realmente quedan relegadas a que las personas encargadas de los equipos o del voluntariado se contacten contigo por un milagro para que hagas parte de una comunidad o de un proyecto. He visto que muchos voluntarios se desaniman por esto y la verdad es una cuestión que se debe mejorar, pues reitero se tiene la sensación de que todo se maneja dentro de las mismas personas dentro de la organización. Aún en construcciones de escuela como la que hubo en diciembre de 2019 se sentía esa especie de distinción frente aquellos que éramos nuevos y no conocíamos a nadie.*
42. *Sería agradable conocer los directivos de la organización, y su opinión cercana frente a lo que se realiza no es claro para mí cuáles son los canales de comunicación*
43. *Ampliar canales de comunicación de tal forma que sean más eficaces e inclusivos para los nuevos voluntarios.*

44. *Cómo voluntaria, no reconozco muy bien las directivas y su comunicación con nosotros en mi caso ha sido muy indirecta. Reconozco que obtengo información por medio de los zonales o coordinadores de programa, pero más allá no.*
45. *"Vincular en las redes sociales voluntari@s activ@s y voluntari@s que estuvieron en la organización.*

Cabe resaltar que, en el análisis de estos comentarios, se evidenció una necesidad por parte de los encuestados de tener más canales, ser más activos con los mensajes y la información que se quiera comunicar, tener más capacitaciones para los voluntarios y fortalecer los espacios por sedes.

#### **Análisis general de descriptivos estadísticos**

Para complementar los análisis previos, se incluye la Tabla XX y la tabla XX como anexo (1), que corresponde a una tabla resumen del factor de comunicación interna y del factor de reputación, las cuales recogen los principales datos de la estadística descriptiva. En esta, se encuentran las variables, el valor mínimo, el valor máximo, la media y la mediana.

## 8. Análisis Correlacional

En este apartado están consignados los análisis de las correlaciones entre las diferentes variables. Para cada contenido se presenta los resultados, seguido de un análisis y la valoración necesaria. Esto se realizó para evidenciar la correlación que existe entre las variables de reputación interna y comunicación interna de la organización TECHO Colombia.

### 8.1 Correlaciones

Para realizar este apartado se realizaron unos agrupamientos de dimensiones y atributos para lograr saber si existe o no la relación de la reputación interna en la comunicación interna.

Para ello se analizaron cuatro grupos de variables:

El primer cruce se realizó entre la dimensión de *Recursos Humanos* perteneciente a el estudio de reputación interna y la dimensión de *Comunicación Interna* con el atributo *nivel de cumplimiento de objetivos de la CI*. Aquí se evidencia las preguntas cruzadas:

Tabla 29

*Cruce 1 Recursos humanos – nivel de cumplimiento de los objetivos de la CI*

Dimensión	Atributo	Número de pregunta	CRUCE	Dimensión	Atributo	Número de pregunta
Recursos Humanos	Habilidad para atraer y desarrollar al talento humano	8. TECHO Colombia es una organización que atrae equipos talentosos		Comunicación Interna	Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI	51. La comunicación en TECHO Colombia le mantiene informado sobre la Organización, sus proyectos,

					resultados y logros	
<b>Recursos Humanos</b>	Habilidad para atraer y desarrollar al talento humano	9. TECHO Colombia brinda las condiciones para el desarrollo de las capacidades de sus equipos		Comunicación Interna	Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI	52. La comunicación de TECHO Colombia le permite conocer sobre novedades y beneficios que brinda la Organización
<b>Recursos Humanos</b>	Capacidad para retener/mantener colaboradores con talento	10. TECHO Colombia consigue mantener a aquellos integrantes de los equipos que son considerados talentosos y claves dentro de la Organización		Comunicación Interna	Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI	53. La comunicación en TECHO Colombia aporta al cumplimiento de los objetivos de la Organización
<b>Recursos Humanos</b>	Satisfacción de los colaboradores con la empresa	11. Me encuentro satisfecho/a con el cargo/actividad que actualmente desempeño en TECHO Colombia		Comunicación Interna	Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI	54. La comunicación de TECHO Colombia contribuye a aumentar su sentido de admiración y orgullo por la Organización
<b>Recursos Humanos</b>	Satisfacción de los colaboradores con la empresa	12. Me encuentro a gusto con las funciones que desarrollo en TECHO Colombia				

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se cruzaron las variables de la dimensión de *Liderazgo empresarial y sectorial* y la dimensión de *Comunicación Interna* con el atributo *Calidad de los contenidos de comunicación*. Aquí se evidencia las preguntas cruzadas:

Tabla 30

*Cruce 2 Liderazgo empresarial y sectorial – calidad de los contenidos de comunicación*

REPUTACIÓN INTERNA				COMUNICACIÓN INTERNA		
Dimensión	Atributo	Número de pregunta	CRUCE	Dimensión	Atributo	Número de pregunta
Liderazgo empresarial y sectorial I	Reconocimiento en el sector	27. TECHO Colombia es reconocida dentro del sector de las ONG de Colombia		Comunicación Interna	Calidad de los contenidos de comunicación	55. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia son claros y comprensibles
Liderazgo empresarial y sectorial I	Reconocimiento en el sector	28. TECHO Colombia goza de reconocimiento en las comunidades donde opera		Comunicación Interna	Calidad de los contenidos de comunicación	56. Los contenidos de comunicación que recibe de TECHO Colombia contribuyen para que realice con éxito su labor
Liderazgo empresarial y sectorial I	Admiración y respeto hacia la Organización	29. TECHO Colombia es una organización que usted admira y respeta		Comunicación Interna	Calidad de los contenidos de comunicación	57. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia son oportunos
Liderazgo empresarial	Orgullo y pertenencia hacia la	30. TECHO Colombia es una		Comunicación Interna	Calidad de los contenidos	58. Los contenidos de comunicación

<b>arrial y sectorial I</b>	Organización	organización que suscita en usted orgullo y pertenencia			os de comunicación	de TECHO Colombia transmiten los valores organizacionales
<b>Liderazgo empresarial y sectorial I</b>	Credibilidad de la Organización	31. TECHO Colombia tiene un alto grado de credibilidad respecto a la labor social que realiza		Comunicación Interna	Calidad de los contenidos de comunicación	59. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia generan pertenencia hacia la Organización

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, se ejecutó el cruce entre la dimensión de *Liderazgo empresarial y sectorial* perteneciente a el estudio de reputación interna y la dimensión de *Comunicación Interna* con el atributo *Satisfacción con la comunicación*. Aquí se evidencia las preguntas cruzadas:

Tabla 31

*Cruce 3 Liderazgo empresarial y sectorial – satisfacción de la comunicación*

REPUTACIÓN INTERNA			CRUCE	COMUNICACIÓN INTERNA		
Dimensión	Atributo	Número de pregunta		Dimensión	Atributo	Número de pregunta
<b>Liderazgo empresarial y sectorial I</b>	Reconocimiento en el sector	27. TECHO Colombia es reconocida dentro del sector de las ONG de Colombia		Comunicación Interna	Satisfacción con la comunicación	60. Se siente satisfecho/a con la información que recibe de TECHO Colombia
<b>Liderazgo empresarial y sectorial I</b>	Reconocimiento en el sector	28. TECHO Colombia goza de reconocimiento en las		Comunicación Interna	Satisfacción con la comunicación	61. Se siente satisfecho/a con los mecanismos de comunicación

		comunidades donde opera			e información que existen en TECHO Colombia	
<b>Liderazgo empresarial y sectorial I</b>	Admiración y respeto hacia la Organización	29. TECHO Colombia es una organización que usted admira y respeta		Comunicación Interna	Satisfacción con la comunicación	62. Se siente satisfecho/a con la comunicación entre usted y las directivas de TECHO Colombia
<b>Liderazgo empresarial y sectorial I</b>	Orgullo y pertenencia hacia la Organización	30. TECHO Colombia es una organización que suscita en usted orgullo y pertenencia		Comunicación Interna	Satisfacción con la comunicación	63. Se siente satisfecho/a con la comunicación entre usted y los demás equipos de TECHO Colombia
<b>Liderazgo empresarial y sectorial I</b>	Credibilidad de la Organización	31. TECHO Colombia tiene un alto grado de credibilidad respecto a la labor social que realiza				

Fuente: Elaboración propia

Para terminar, se realizó el cruce entre la dimensión de *Innovación* perteneciente a el estudio de reputación interna y la dimensión de *Comunicación Interna* con el atributo *Efectividad de canales de información*. Aquí se evidencia las preguntas cruzadas:

Tabla 32

*Cruce 4 Innovación – efectividad de los canales de información*

REPUTACIÓN INTERNA			CRUCE	COMUNICACIÓN INTERNA		
Dimensión	Atributo	Número de pregunta		Dimensión	Atributo	Número de pregunta
Innovación	Grado de innovación	44. TECHO Colombia se esfuerza por reinventar el modo de desarrollar su actividades y proyectos		Comunicación Interna	Efectividad de canales de información	64. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son plenamente conocidos por usted
Innovación	Grado de innovación	45. TECHO Colombia promueve y desarrolla nuevos programas sociales cada año		Comunicación Interna	Efectividad de canales de información	65. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son de fácil acceso
Innovación	Grado de innovación	46. TECHO Colombia impulsa la resiliencia y la convierte en oportunidades de innovación		Comunicación Interna	Efectividad de canales de información	66. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son efectivos
Innovación	Desarrollo de nuevos productos y servicios	47. TECHO Colombia es una organización innovadora en sus actividades y proyectos sociales		Comunicación Interna	Efectividad de canales de información	67. Los canales de comunicación de TECHO Colombia permiten la comunicación de doble y múltiples vías
Innovación	Desarrollo de nuevos productos	48. TECHO Colombia es innovadora en				

	os y servicios	la mejora de sus procesos				
<b>Innovación</b>	Desarrollo de nuevos productos y servicios	49. TECHO Colombia es una ONG innovadora en el uso de nuevas tecnologías				

Fuente: Elaboración propia

La correlación indica la fuerza y dirección de la relación lineal y la proporcionalidad entre estos dos componentes, en otras palabras, las correlaciones indican el grado de relación que tienen dos variables. Así, se podría decir que, si el cambio de una variable está acompañado por el cambio de otra, se evidencia una correlación.

Estas pueden ser de dos tipos: el primero es la fuerza de correlación que se mide por proporciones de 0 a 1 y la dirección entendida como positiva y negativa. Es importante entender que las correlaciones no implican una causalidad directa, la correlación solo evidencia la relación de una variable con otra. Para esta investigación, se utilizó la correlación de fuerza, utilizando como resultados de esa correlación de <0.29 una correlación débil; de 0.30 a 0.49 una correlación de tipo moderada y de 0.5 a 1 una correlación fuerte. Para efectuar este proceso se tomó como base el estudio de Spearman, con su ecuación:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n-1)}$$

**Fuente: (Martínez-Ortega, Tuya-Pendás, Martínez-Ortega, Pérez-Abreu & Cánovas, 2009)**

El cruce de variables se realizó por medio del programa estadístico SPSS, en el cual se ejecutó una correlación bivariada.

# Cornisa: RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON LA REPUTACIÓN.

Tabla 33

## Resultados cruce 1

Rho de Spearman	8. TECHO Colombia es una organización que atrae equipos talentosos	9. TECHO Colombia brinda las condiciones para el desarrollo de las capacidades de sus equipos	10. TECHO Colombia consigue mantener a aquellos integrantes de los equipos que son considerados talentosos y claves dentro de la Organización	11. Me encuentro satisfecho/a con el cargo/actividad que actualmente desempeño en TECHO Colombia	12. Me encuentro a gusto con las funciones que desarrollo en TECHO Colombia	51. La comunicación en TECHO Colombia le mantiene informado sobre la Organización, sus proyectos, resultados y logros	52. La comunicación de TECHO Colombia le permite conocer sobre novedades y beneficios que brinda la Organización	53. La comunicación en TECHO Colombia aporta al cumplimiento de los objetivos de la Organización	54. La comunicación de TECHO Colombia contribuye a aumentar su sentido de admiración y orgullo por la Organización
8. TECHO Colombia es una organización que atrae equipos talentosos	1.000	0.474	0.448	0.378	0.317	0.221	0.328	0.449	0.426
9. TECHO Colombia brinda las condiciones para el desarrollo de las capacidades de sus equipos	0.474	1.000	0.649	0.429	0.377	0.383	0.503	0.487	0.501
10. TECHO Colombia consigue mantener a aquellos integrantes de los equipos que son considerados talentosos y claves dentro de la Organización	0.448	0.649	1.000	0.362	0.308	0.381	0.518	0.486	0.430
11. Me encuentro satisfecho/a con el cargo/actividad que actualmente desempeño en TECHO Colombia	0.378	0.429	0.362	1.000	0.688	0.198	0.283	0.346	0.357
12. Me encuentro a gusto con las funciones que desarrollo en TECHO Colombia	0.317	0.377	0.308	0.688	1.000	0.231	0.298	0.327	0.379
51. La comunicación en TECHO Colombia le mantiene informado sobre la Organización, sus proyectos, resultados y logros	0.221	0.383	0.381	0.198	0.231	1.000	0.598	0.647	0.562
52. La comunicación de TECHO Colombia le permite conocer sobre novedades y beneficios que brinda la Organización	0.328	0.503	0.518	0.283	0.298	0.598	1.000	0.665	0.510
53. La comunicación en TECHO Colombia aporta al cumplimiento de los objetivos de la Organización	0.449	0.487	0.486	0.346	0.327	0.647	0.665	1.000	0.622
54. La comunicación de TECHO Colombia contribuye a aumentar su sentido de admiración y orgullo por la Organización	0.426	0.501	0.430	0.357	0.379	0.562	0.510	0.622	1.000

Fuente: Elaboración propia

## Cornisa: RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON LA REPUTACIÓN.

En la tabla 32 se evidencia el cruce de variables entre las dimensiones de *Recursos Humanos* y *Comunicación Interna - Nivel de Cumplimiento de Objetivos de la CI*. Para evidencia la correlación de fuerza se promediaron los porcentajes entre variables y entre los cruces de ellas.

El promedio entre la dimensión de Recursos Humanos es de 0.555 lo que demuestra que posee una correlación fuerte entre sí. También se realizó el promedio entre la dimensión de Comunicación Interna - Nivel de Cumplimiento de Objetivos de la CI, con un promedio 0,701 lo que evidencia la fuerte correlación que hay entre ellas. Además, al hacer la correlación promedia entre ambas dimensiones anteriormente mencionadas, con un promedio de 0.377 lo que deja ver que **la correlación entre estas variables es de carácter media**. En general, la correlación promedia entre todas las variables es de 0,496.

## Cornisa: RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON LA REPUTACIÓN.

Tabla 34

### Resultados Cruce 2

Rho de Spearman	27. TECHO Colombia es reconocida dentro del sector de las ONG de Colombia	28. TECHO Colombia goza de reconocimiento en las comunidades donde opera	29. TECHO Colombia es una organización que usted admira y respeta	30. TECHO Colombia es una organización que suscita en usted orgullo y pertenencia	31. TECHO Colombia tiene un alto grado de credibilidad respecto a la labor social que realiza	55. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia son claros y comprensibles	56. Los contenidos de comunicación que recibe de TECHO Colombia contribuyen para que realice con éxito su labor	57. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia son oportunos	58. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia transmiten los valores organizacionales	59. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia generan pertenencia hacia la Organización
27. TECHO Colombia es reconocida dentro del sector de las ONG de Colombia	1000	0,549	0,316	0,365	0,393	0,318	0,295	0,266	0,376	0,379
28. TECHO Colombia goza de reconocimiento en las comunidades donde opera	0,549	1000	0,428	0,418	0,548	0,239	0,205	0,170	0,353	0,354
29. TECHO Colombia es una organización que usted admira y respeta	0,316	0,428	1000	0,620	0,568	0,294	0,358	0,251	0,427	0,443
30. TECHO Colombia es una organización que suscita en usted orgullo y pertenencia	0,365	0,418	0,620	1000	0,549	0,267	0,354	0,313	0,405	0,463
31. TECHO Colombia tiene un alto grado de credibilidad respecto a la labor social que realiza	0,393	0,548	0,568	0,549	1000	0,313	0,366	0,306	0,363	0,404
55. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia son claros y comprensibles	0,318	0,239	0,294	0,267	0,313	1000	0,575	0,683	0,624	0,638
56. Los contenidos de comunicación que recibe de TECHO Colombia contribuyen para que realice con éxito su labor	0,295	0,205	0,358	0,354	0,366	0,575	1000	0,745	0,617	0,620
57. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia son oportunos	0,266	0,170	0,251	0,313	0,306	0,683	0,745	1000	0,593	0,611
58. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia transmiten los valores organizacionales	0,376	0,353	0,427	0,405	0,363	0,624	0,617	0,593	1000	0,802
59. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia generan pertenencia hacia la Organización	0,379	0,354	0,443	0,463	0,404	0,638	0,620	0,611	0,802	1000

Fuente: Elaboración propia

## Cornisa: RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON LA REPUTACIÓN.

En la tabla 33 se observa el cruce de variables entre las dimensiones de *Liderazgo empresarial y sectorial* y *Comunicación interna - Calidad de los contenidos de comunicación*.

Para evidencia la correlación de fuerza se promediaron los porcentajes entre variables y entre los cruces de ellas.

El promedio entre la dimensión de *Liderazgo empresarial y sectorial* es de 0.580 lo que demuestra que posee **una correlación fuerte entre sí**. También se realizó el promedio entre la dimensión de *Comunicación interna - Calidad de los contenidos de comunicación*, con un promedio 0,721 lo que evidencia **la fuerte correlación que hay entre ellas**. Además, al hacer la correlación promedia entre ambas dimensiones anteriormente mencionadas, con un promedio de 0.331 **lo que deja ver que la correlación entre estas variables es de carácter media**. En general, la correlación promedia entre todas las variables es de 0,491.

## Cornisa: RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON LA REPUTACIÓN.

Tabla 35

### Resultados cruce 3

Rho de Spearman	27. TECHO Colombia es reconocida dentro del sector de las ONG de Colombia	28. TECHO Colombia goza de reconocimiento en las comunidades donde opera	29. TECHO Colombia es una organización que usted admira y respeta	30. TECHO Colombia es una organización que suscita en usted orgullo y pertenencia	31. TECHO Colombia tiene un alto grado de credibilidad respecto a la labor social que realiza	60. Se siente satisfecho/a con la información que recibe de TECHO Colombia	61. Se siente satisfecho/a con los mecanismos de comunicación e información que existen en TECHO Colombia	62. Se siente satisfecho/a con la comunicación entre usted y las directivas de TECHO Colombia	63. Se siente satisfecho/a con la comunicación entre usted y los demás equipos de TECHO Colombia
27. TECHO Colombia es reconocida dentro del sector de las ONG de Colombia	1,000	0,549	0,316	0,365	0,393	0,279	0,276	0,229	0,220
28. TECHO Colombia goza de reconocimiento en las comunidades donde opera	0,549	1,000	0,428	0,418	0,548	0,220	0,800	0,206	0,256
29. TECHO Colombia es una organización que usted admira y respeta	0,316	0,428	1,000	0,620	0,568	0,278	0,223	0,300	0,304
30. TECHO Colombia es una organización que suscita en usted orgullo y pertenencia	0,365	0,418	0,620	1,000	0,549	0,268	0,207	0,232	0,224
31. TECHO Colombia tiene un alto grado de credibilidad respecto a la labor social que realiza	0,393	0,548	0,568	0,549	1,000	0,285	0,804	0,251	0,220
60. Se siente satisfecho/a con la información que recibe de TECHO Colombia	0,279	0,220	0,278	0,268	0,285	1,000	0,863	0,686	0,672
61. Se siente satisfecho/a con los mecanismos de comunicación e información que existen en TECHO Colombia	0,276	0,800	0,223	0,207	0,804	0,863	1,000	0,682	0,649
62. Se siente satisfecho/a con la comunicación entre usted y las directivas de TECHO Colombia	0,229	0,206	0,300	0,232	0,251	0,686	0,682	1,000	0,718
63. Se siente satisfecho/a con la comunicación entre usted y los demás equipos de TECHO Colombia	0,220	0,256	0,304	0,224	0,220	0,672	0,649	0,718	1,000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 34 se evidencia el cruce de variables entre las dimensiones de *Liderazgo empresarial y sectorial* y *Comunicación interna - Satisfacción con la comunicación*. Para evidencia la correlación de fuerza se promediaron los porcentajes entre variables y entre los cruces de ellas.

El promedio entre la dimensión de *Liderazgo empresarial y sectorial* es de 0,580 lo que demuestra que posee una correlación fuerte entre sí. También se realizó el promedio entre la dimensión de *Comunicación interna - Satisfacción con la comunicación*, con un promedio 0,784 lo que evidencia la fuerte correlación que hay entre ellas. Además, al hacer la correlación promedia entre ambas

dimensiones anteriormente mencionadas, con un promedio de 0.242 lo que deja ver **que la correlación entre estas variables es de carácter baja**. En general, la correlación promedio entre todas las variables es de 0,453.

Tabla 36

Resultados cruce 4

Rho de Spearman	44. TECHO Colombia se esfuerza por reinventar el modo de desarrollar sus actividades y proyectos	45. TECHO Colombia promueve y desarrolla nuevos programas sociales cada año	46. TECHO Colombia impulsa la resiliencia y la convierte en oportunidades de innovación	47. TECHO Colombia es una organización innovadora en sus actividades y proyectos sociales	48. TECHO Colombia es innovadora en la mejora de sus procesos	49. TECHO Colombia es una ONG innovadora en el uso de nuevas tecnologías	64. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son plenamente conocidos por usted	65. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son de fácil acceso	66. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son efectivos	67. Los canales de comunicación de TECHO Colombia permiten la comunicación de doble y múltiples vías
44. TECHO Colombia se esfuerza por reinventar el modo de desarrollar sus actividades y proyectos	1000	0.580	0.641	0.511	0.575	0.433	0.365	0.391	0.440	0.470
45. TECHO Colombia promueve y desarrolla nuevos programas sociales cada año	0.580	1000	0.666	0.593	0.654	0.509	0.310	0.389	0.402	0.493
46. TECHO Colombia impulsa la resiliencia y la convierte en oportunidades de innovación	0.641	0.666	1000	0.748	0.746	0.521	0.392	0.442	0.516	0.582
47. TECHO Colombia es una organización innovadora en sus actividades y proyectos sociales	0.511	0.593	0.748	1000	0.748	0.557	0.396	0.452	0.429	0.490
48. TECHO Colombia es innovadora en la mejora de sus procesos	0.575	0.654	0.746	0.748	1000	0.626	0.450	0.509	0.547	0.601
49. TECHO Colombia es una ONG innovadora en el uso de nuevas tecnologías	0.433	0.509	0.521	0.557	0.626	1000	0.380	0.445	0.456	0.496
64. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son plenamente conocidos por usted	0.365	0.310	0.392	0.396	0.450	0.380	1000	0.785	0.688	0.625
65. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son de fácil acceso	0.391	0.389	0.442	0.452	0.509	0.445	0.785	1000	0.781	0.735
66. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son efectivos	0.440	0.402	0.516	0.429	0.547	0.456	0.688	0.781	1000	0.838
67. Los canales de comunicación de TECHO Colombia permiten la comunicación de doble y múltiples vías	0.470	0.493	0.582	0.490	0.601	0.496	0.625	0.735	0.838	1000

Fuente: Elaboración propia

Cornisa: RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON LA REPUTACIÓN.

En la gráfica 35 se evidencia el cruce de variables entre las dimensiones de *Grado de innovación* y *Comunicación interna - Efectividad de canales de información*. Para evidencia la correlación de fuerza se promediaron los porcentajes entre variables y entre los cruces de ellas.

El promedio entre la dimensión de *Grado de innovación* es de 0.717 lo que demuestra que posee una correlación fuerte entre sí. También se realizó el promedio entre la dimensión de *Comunicación interna - Efectividad de canales de información*, con un promedio 0,698 lo que evidencia la fuerte correlación que hay entre ellas. Además, al hacer la correlación promedia entre ambas dimensiones anteriormente mencionadas, con un promedio de 0.469 lo que deja ver que **la correlación entre estas variables es de carácter medio**. En general, la correlación promedia entre todas las variables es de 0,588.

De manera general se observa que, en las dimensiones analizadas de comunicación, en su gran mayoría poseen una correlación fuerte, lo que permite demostrar que si existe una correlación entre las variables y atributos cruzados.

Tabla 37

*Resumen cruces*

Dimensión	Atributo	Correlación promedia entre ambas	Escala	Correlación general	Escala
Recursos Humanos	Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI	0,377	Moderada	0,496	Fuerte
Liderazgo empresarial y sectorial	Calidad de los contenidos	0,331	Moderada	0,491	Fuerte

	de comunicación				
Liderazgo empresarial y sectorial	Satisfacción de la comunicación	0,242	<b>Débil</b>	0,453	<b>Moderada</b>
Grado de Innovación	Efectividad de canales de información	0,469	<b>Moderada</b>	0,588	<b>Fuerte</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9. Conclusiones

El análisis teórico y conceptual realizado para esta investigación y el aspecto metodológico, al igual que el estudio mixto, descriptivo son el principal sustento para aportar las siguientes conclusiones:

La reputación como fenómeno en las organizaciones ha sido un tema trabajado con amplitud en los últimos años, particularmente, como resultado de procesos de competitividad de las organizaciones, el desarrollo tecnológico y la globalización, entre otros aspectos, siendo Estados Unidos el país con mayor número de publicaciones sobre el tema (Orviz & Cuervo, 2020). Sin embargo, a la fecha son aún incipientes los estudios que analizan este intangible en el ámbito de las organizaciones sociales del tercer sector y dentro de estas, las organizaciones no gubernamentales aun cuando éstas también dependen de la reputación y de la valoración de sus grupos de interés para poder desarrollar sus objetivos, lograr mayores recursos y generar credibilidad en la sociedad donde establecen sus operaciones. De ahí que una de las principales contribuciones del presente trabajo es el haber tomado como eje de análisis la organización TECHO Colombia, reconocida en Colombia por el trabajo de más de 15 años y la gestión que realiza superando la situación de pobreza en la que viven millones colombianos, en las ciudades de Barranquilla, Medellín, Cali y Bogotá. Y con un compromiso de trabajo con la comunidad que vincula un modelo participativo y cercano con los grupos de interés con los que la organización trabaja.

La reputación, entre sus múltiples acepciones, vincula las percepciones, experiencias y valoraciones que se tienen de una organización a lo largo del tiempo; también reúne aspectos

como la notoriedad, las creencias y expectativas hacia la organización y su atractivo global (Villafañe, 2017), entre otros elementos que necesariamente conllevan a comprenderla desde los grupos de interés. Los modelos existentes para el análisis, entre ellos Fortune AMAC, Fortune WWMAC, Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), Coeficiente de Reputación Corporativa (CRQ) y RepTrak., plantean diferentes metodologías y perspectivas de grupos de interés. Se ha observado en este estudio, que los modelos de análisis de la reputación aún representan un reto metodológico en lo que corresponde al análisis de la comunicación, su gestión y el impacto que puede tener en los procesos de construcción y consolidación de la reputación de una organización. Si bien, en el marco teórico se hace un comparativo de las dimensiones y variables de análisis de los principales modelos y metodologías empleadas para determinar la valoración de la reputación de una organización, se evidencia como ausente una dimensión que analice con profundidad la comunicación y su papel en la construcción de reputación.

Por otra parte, al ser la reputación un aspecto que depende de los públicos o grupos de interés de una organización, y teniendo en cuenta que los públicos internos son vitales para el logro de objetivos organizacionales y que contribuyen a la formación de reputación (Martínez et al., 2013), el presente trabajo identificó que aún son escasas las investigaciones que se interesen por abordar la reputación desde el ámbito interno, aun considerando que es un grupo clave en este proceso tanto por su interacción y cercanía con otros públicos como por su responsabilidad con la ejecución de la misión y visión organizacional, toda vez que también pueden influir activamente en la percepción de otros públicos con la Organización (Helm, 2011).

Villafañe (2017) en su trabajo sobre reputación desde el análisis del talento humano en las organizaciones, señala que el orgullo de pertenencia, la motivación y el reconocimiento de los colaboradores son las claves para comprometer a las personas con una organización, y ello, está en directa correspondencia con la gestión de la reputación organizacional. En esta línea, el presente trabajo propone una ruta de acercamiento para contribuir al análisis de la reputación desde la percepción de los públicos internos y en relación con la gestión de la comunicación interna. Para este propósito, se tomó como referencia algunos de los modelos existentes para el análisis de la reputación desde la percepción del colaborador y se complementó con dimensiones relativas a la gestión de la comunicación interna. De ahí que el modelo de reputación empleado en el trabajo de Olmedo y Martínez (2011), el cual es la base de la presente investigación, podría ser fortalecido incluyendo dimensiones propias de la comunicación interna y estableciendo mayores análisis que permitan observar la relación de la comunicación con la reputación en el ámbito interno de la Organización.

En este sentido, los hallazgos presentados en este trabajo permiten identificar que, aunque existe relación entre la gestión de la comunicación, la valoración de los colaboradores en las dimensiones de la reputación y la gestión de la comunicación interna, los resultados son diferentes y plantean retos interesantes para la gestión en la Organización TECHO. Así, en las dimensiones analizadas respecto a la reputación de la organización se encontró que, en la dimensión de Recursos Humanos, conformada por los *atributos Habilidad para atraer y desarrollar al talento humano; capacidad para retener/mantener colaboradores con talento y satisfacción de los colaboradores con la empresa*, el promedio de respuesta estuvo en totalmente de acuerdo con un promedio de 51,78%. La segunda dimensión analizada Calidad de gestión y

capacidad directiva, compuesta por los atributos *reputación del personal directivo*; *Existencia de un estilo característico de dirección* y *Buen funcionamiento de la Organización* posee un porcentaje el alto nivel que tiene con un porcentaje de 50,65%. Por su parte, la tercera dimensión analizada Liderazgo empresarial y sectorial con sus atributos *Reconocimiento en el sector*; *Admiración y respeto hacia la Organización*; *Orgullo y pertenencia hacia la Organización* y *Credibilidad de la Organización* con un porcentaje promedio en la escala de totalmente de acuerdo de 74,06%.

En cuarto lugar, se analizó la dimensión de Ética, Cultura y Responsabilidad Social Corporativa, con los atributos *Compromiso ético de la alta dirección*; *Existencia de unos valores y creencias compartidas por los colaboradores de la Organización*; *Protección del medio ambiente y recursos* y *Transparencia informativa de las actividades de la Organización* con un porcentaje promedio de 65,63%. Por su parte la quinta dimensión analizada fue Oferta de productos y servicios con los atributos *Retención de voluntarios: fidelización* y *Retención de beneficiarios: fidelización* con un porcentaje promedio de 52,05%. Para finalizar la dimensión de reputación, se analizó la dimensión de Innovación con los atributos *Grado de innovación* y *Desarrollo de nuevos productos y servicios* con un porcentaje promedio de 52,03% en la escala de totalmente de acuerdo.

Mientras que en lo que corresponde a la comunicación interna se destacó que los atributos *Nivel de cumplimiento de objetivos de la CI* con un porcentaje promedio de 45,5%; *Calidad de los contenidos de comunicación* con un porcentaje promedio de 55,3%. Por su parte el atributo *Satisfacción con la comunicación* tiene un promedio de 44,87% y el atributo *Efectividad de canales de información* uno de 43,6%

Los resultados en las dimensiones relacionadas con la reputación, en una visión general, permiten dar cuenta de la existencia de satisfacción de los equipos de colaboradores con la Organización, también resalta su vínculo afectivo, orgullo y pertenencia con el proyecto organizacional, la percepción positiva con la gestión y el liderazgo organizacional y credibilidad de la Organización, aspectos determinantes para formar y consolidar una reputación organizacional fuerte y positiva para TECHO Colombia.

Por otra parte, los atributos ligados con la comunicación interna, en una visión general, dan cuenta de las opciones de mejora que tiene la organización en los diferentes campos de investigación. La comunicación de la Organización TECHO Colombia es una comunicación horizontal, en donde directores, líderes, coordinadores y voluntarios trabajan en pro del beneficio de los pobladores y el de sus mismos equipos. Los contenidos de comunicación al igual que los canales podrían fortalecerse creando más contenidos y más canales, como lo expresaron los encuestados.

Los resultados arrojados en esta investigación permiten observar que, en materia de reputación variables como Liderazgo empresarial y sectorial y Ética, Cultura y Responsabilidad Social Corporativa, se resaltan por sus resultados altos en las valoraciones que hacen los públicos internos de la Organización; en contraste con los resultados de las variables asociadas a la comunicación interna, donde el promedio de las calificaciones fue de 4,17, ofreciendo un escenario para seguir mejorando respecto a la gestión y a la percepción que tienen los colaboradores sobre este proceso. Sin embargo, referirnos a las variables de comunicación interna, se recomienda trabajar en estrategias no solo desde el punto de vista informativo, sino en un punto de vista más de apropiación y empoderamiento para que así se logren más acciones

comunicativas para que los públicos tengan un mayor compromiso, una mejor percepción de su quehacer y sientan más cerca a la toma de decisiones de la ONG, y esto redunde en reconocimiento y reputación.

Sumado a esto, se recomienda incorporar y gestionar canales de comunicación interna que aprovechen las potencialidades e interacción que ofrecen las plataformas y herramientas digitales, en aras de la creación de experiencias, compartir contenidos, favorecer el intercambio y una mayor construcción de sentidos comunes entre los públicos internos de la Organización. Las condiciones derivadas de la pandemia pusieron a reto a las organizaciones frente a sus formas y procesos de comunicación, por lo que se hace cada vez más necesario establecer canales de doble vía, múltiples formatos y herramientas que permitan una mayor comunicación e intercambio y de esa manera, lograr mayor compromiso, pertenencia y reputación con la Organización, desde la gestión de la Comunicación Interna.

A partir de la metodología desarrollada en el presente trabajo, se le recomienda a TECHO hacer diagnósticos periódicos de comunicación interna a nivel nacional, para poder tener un insumo claro sobre la percepción de los públicos internos y estar en constante creación de estrategias que respondan a esas necesidades. Todas las acciones de comunicación realizadas deben ser monitoreadas y vigiladas de una manera exhaustiva, para que pueden tener un efecto directo en la reputación de la ONG.

## 10. Referencias

- ACNUR. (2017). *¿Qué es una ONG y cuál es su función social?* Recuperado de [https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social-tc\\_alt45664n\\_o\\_pstn\\_o\\_pst/](https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/)
- Alcalá, M. Á. (24 de abril de 2007). *Reputación Corporativa Fundamentos Conceptuales*. Recuperado de [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).
- Aljore Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Bogotá: Universidad de La Sabana. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/27870/EL%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20COMUNICACION.pdf?sequence=1>
- Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Argenti, P. A. (1998). STRATEGIC EMPLOYEE COMMUNICATIONS. *Human Resource Management*, 199–206.
- Argenti, P. A. (2014). *Corporate Communication*. McGraw-Hill Education.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional. *Corporate Reputation Review*, 26–38.
- Barney, J. B. (1991). How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, 40,137-145.
- Brandolini, A., Frígoli, M. G., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna, Claves para una gestión Exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

BW comunicación. (2019). *Diagnóstico CI*. Buenos Aires: BW comunicación.

Capriotti, D. P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, (13), 5-7.

Carrascal-Giraldo, Á. (2017). *Modelo para evaluar la reputación mediática de organizaciones en Colombia. Investigación aplicada a Transmilenio S.A. Tesis de maestría*, Universidad de la Sabana, Chía, Colombia). Recuperada de:  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/30172>

Carrillo, M. V. (2005). La Buena Reputación. *Comunicação e Sociedade*, 8, 319-322.

Carrió, M. (2011). Creación de una nueva metodología multistakeholder para medir la reputación corporativa. *CORPORATE EXCELLENCE Documentos de Estrategia*, 1-5.

Casas, J., Repullo, J. R., & Donado, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527-538. doi: [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8).

Castilla-Polo, F., Sánchez-Hernández, M. I., Gallardo-Vázquez, D., & Rodríguez, M. D. (2016). Diseño de un modelo de reputación para cooperativas oleícolas. *Revista de contabilidad*, 54–167.

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3). doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

- Chávez, C. M. (2017). *Percepción de los trabajadores del colegio particular de la salle sobre su reputación corporativa interna, Arequipa, 2017*. Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú). Recuperada de:  
<http://repositorio.ulasalle.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12953/101/1.%20M.%20Ra%C3%A1%20-%20Tesis%20con%20observaciones%20levantadas%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7, 91-109.
- Davies, G., Chun, R., & Kamins, M. A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31, 530-546.
- De Quevedo, E. (2001). *Reputación y Creación de Valor: Una Relación Circular. Aplicación al Sector Bancario Español*. (Tesis doctoral, Universidad de Burgos, Burgos, España).  
Recuperada de <https://www.semanticscholar.org/paper/Reputaci%C3%B3n-y-creaci%C3%B3n-de-valor%3A-una-relaci%C3%B3n-al-Puente/5d7ba39b635e1501498a3c859486d4025b1778e2>
- De Quevedo, E. (2003). *Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular*. Madrid: Paraninfo.
- Deconinck, J., Johnson, J., Busbin, J., & Lockwood, F. (2008). An Examination of the Validity of the Downs. *Marketing Management Journal*, 18(2), 145-153.

Dollinger, M., & Golden, P. Y. (1997). The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140.

Dowling, G. R. (2004). Corporate Reputations: Should You Compete on Yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.

Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 13(3), 207–223. doi: 10.1111/emre.12081

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73.

Erazo-Coronado, L., Llano-Aristizábal, S., Garcés-Prettel, M., Erazo-Coronado, A. M. (2020). Impacto de la comunicación de la responsabilidad social universitaria en la selección de universidad y efecto mediador de la reputación. *Profesional de la información*, 29(4). doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.38>

FEAPS. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.

Ferguson, T. D., Deephouse, D. L., & Ferguson, W. L. (2000). Do Strategic Groups Differ in Reputation? *Strategic Management Journal*, 21(12), 1193-1214.

Fernández, R. (1999). Las ONG's y la paz: Entre el suicidio colectivo y la exigencia de una sociedad sin excluidos. *Desde la región*, (24), 11-15.

Fernández, A. (2015). Responsabilidad social para el fomento de la reputación corporativa en las organizaciones. *COEPTUM. Revista Electrónica Gerencial Empresarial*, 7(1), 1-16.

- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C., & Riel, C. V. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review Volume 1 Numbers 1 and 2*, 5 -13.
- Foroudia, P., Nazarian, A., Ziyadin, S., Kitchen, P., Hafeeze, K., Priporas, C., & Pantanog, E. (2020). Co-creating brand image and reputation through stakeholder's social network. *Journal of Business Research*, 114,42–59.
- Galvis Ardila, Y., & Silva Agudelo, M. C. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, (41), 194-239.
- García, J. A. (2019). *La reputación de el tiempo.com entre sus usuarios digitales recurrentes*. Tesis de maestría, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Recuperada de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/37416>
- García-Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. España: DiazDeSantos.
- García, J., & Rodríguez, F. (2017). Corporate social responsibility, customer satisfaction, corporate reputation, and firms' market value: Evidence from the automobile industry. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21(Supp.1), 39-53. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sjme.2017.05.003>
- Garrido, F. (2017). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Groenland, E. A. (2002). Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 308-315. .
- Guevara-Soto, L. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones, La comunicación interna*. Quito, Ecuador: CIESPAL.
- Herranz, J. M. (2007). La Comunicación Dentro de las Organizaciones No Lucrativas. *Razón y Palabra*, 58.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2021). Auditing Organizational Communication. *in Auditing Organizational Communication ed. Owen Hargie and Dennis Tourish*, 55-77.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research* 64 , 657–663.
- Hepburn, S. (2005). Creating a winning employer reputation. *Communications Management*, 4, 20-23.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. ( 2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Lizarzaburu, E., & del Brio, J. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1), 42-65. doi:10.3232/GCG.2016.V10.N1.02

- Martín, G., Navas, J. E., & López, P. (2006). Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 361-370.
- Martínez-León, I. M., & Olmedo-Cifuentes, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2) 127-142.
- Martínez, I. M., Olmedo, I., & Zapata, J. (2013). Reputación percibida por el profesorado de las cooperativas de educación: medición e influencia. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 77, 237-260.
- Martínez-Ortega, R. M., Tuya-Pendás, L. C., Martínez-Ortega, M., Pérez-Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlacion de los rangos de spearman caracterizacion. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180414044017>
- Merco Empresas y Líderes. (2020). *El Proceso de Elaboración de Merco*. Madrid, España: Grupo Análisis e Investigación.
- Mero, N. M., Fernández, A. H., Alcívar, M. I., & Cruz, F. G. (2020). Influence of Internal Marketing. *SAGE Open*, 32, 1-10.
- Merwe, A. W., & Puth, G. (2014). Towards a Conceptual Model of the Relationship between Corporate Trust and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 17(2), 138–156.

- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 57(3), 401-411.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-101.
- Mintzberg, H. (1991). The effective organization: forces and forms. MIT Sloan Management Review, 32(2), 54.
- Monje, C. (2011). *Metodología De La Investigación Cualitativa Y Cuantitativa. Guía Didáctica*. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Ocampo, M. C. (Ed.) (2007). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Comunicaci%C3%B3n-empresarial-Vista-preliminar-del-libro.pdf>
- Olmedo, I., & Martínez, I. M. (2011). Medida de la Reputación Empresarial en PYMES de Servicios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, 77-102.
- Orozco Toro, J. A. & Ferré-Pavia, C. (2017). La percepción de la reputación corporativa de los stakeholders de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisión de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa. *Palabra Clave*, 20(2), 473-505. doi: 10.5294/pacla.2017.20.2.8
- Ortiz de Guinea, Y., Villafañe, J., & Caffarel-Serra, C. (2018). Investigación para la evaluación de la reputación de los medios de comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 845-869. doi: [10.4185/RLCS-2018-1285](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1285)

- Orviz, N., & Cuervo, T. (2020). Revisión de la investigación en el ámbito de la reputación corporativa. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 9(2), 73-105.  
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090242.73-105>
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.
- Palacios Chavarro, Janneth Arley (2015). Desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI. *Razón y Palabra*, (88).[fecha de Consulta 17 de Noviembre de 2020]. Disponible en:  
[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/48\\_Palacios\\_V88.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/48_Palacios_V88.pdf)
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia: otra perspectiva*. Ciudad: La Crujía.
- Pérez, G., Arango, M. D., & Sepúlveda, L. Y. (2011). Las organizaciones no gubernamentales – ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de economía*, 21(38), 243-260.
- Pérez Sampol, C., Gómez Zorrilla, J., & Marco Blanco, J. (2014). La comunicación empresarial en la Web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de reputación corporativa. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, (1), 1-6.
- Peris, P. S. (2014). Comunicación e imagen en las ONG. Repositori Universitat Jaume I.  
[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79956/forum\\_1999\\_3.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79956/forum_1999_3.pdf?sequence=1)
- Pfisteri, B., Schwaiger, M., & Morath, T. (2019). Corporate reputation and the future cost of equity. *Business Research*. doi:<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0092-8>

Portillo Rios, R. G. (2012). La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. *Razon y Palabra*, 79. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524411059.pdf>

Reputation Institute. (20 de noviembre de 2020). Recuperado de [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, C. (2014). *Metodologías de Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.

Scheinson, D. (2009). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.

Techo.org. (s.f.). *Techo.org*. Recuperado de <https://www.techo.org/>

TECHO-Oficina Internacional (2017). *Justificación jurídica del trabajo con comunidades*.

Veh, A., Gobel, M., & Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research. *Business Research 12*, 315–353.

Villafañe, J. (2003). *Influencia de la reputación en la comunicación corporativa*. Madrid: Editorial Trotta.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Villafañe, J. (2012). *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Gedisa.

Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información*, 26(6), 1159-1170.

Villafañe, J., Martín-Sáez, J., & Ortiz-de-Guinea-Ayala, Y. (2020). Reputación de los medios de comunicación españoles. *Profesional de la información*, 24(4). doi:

<https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.07>

Wæraas, A., & Dahle, D. (2019). When reputation management is people management:

Implications for employee voice. *European Management Journal*, 38(2), 277 - 287.

Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.

World Bank. (2004). *Working with NGOs A Practical Guide to Operational Collaboration between the World Bank and Non-Governmental Organizations*. Recuperado de

<https://www.gdrc.org/ngo/wb-ngos.html>

## 11. Anexos

### 11.1. Estadísticos descriptivos variables de Reputación

Tabla 38

*Resumen variable Reputación*

<b>Variable</b>	<b>Valor Mínimo</b>	<b>Valor Máximo</b>	<b>Suma</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>
8. TECHO Colombia es una organización que atrae equipos talentosos	1	5	876	4,49	0,699
9. TECHO Colombia brinda las condiciones para el desarrollo de las capacidades de sus equipos	1	5	811	4,16	0,903
10. TECHO Colombia consigue mantener a aquellos integrantes de los equipos que son considerados talentosos y claves dentro de la Organización	1	5	761	3,90	1,072
11. Me encuentro satisfecho/a con el cargo/actividad que actualmente desempeño en TECHO Colombia	1	5	879	4,51	0,802
12. Me encuentro a gusto con las funciones que desarrollo en TECHO Colombia	1	5	867	4,45	0,813
13. Las directivas de TECHO Colombia se reconocen por su liderazgo en la Organización	1	5	840	4,31	0,842

14. Las directivas de TECHO Colombia toman decisiones coherentes con los objetivos de la Organización	1	5	847	4,34	0,855
15. Las directivas de TECHO Colombia están comprometidas con los procesos de formación y desarrollo profesional de sus equipos	1	5	800	4,10	0,968
16. Las directivas de TECHO Colombia son reconocidas en el sector de las ONG en el país	1	5	859	4,41	0,763
17. Las directivas de TECHO Colombia ayudan a fomentar el trabajo en equipo, el consenso y la participación entre equipos	1	5	850	4,36	0,911
18. Las directivas de TECHO Colombia impulsan las iniciativas de los diferentes equipos	1	5	831	4,26	0,952
19. Las directivas de TECHO Colombia fomentan el empoderamiento y la autonomía en los equipos	1	5	857	4,39	0,851
20. Las directivas de TECHO Colombia incentivan en los equipos la actitud de servicio, el trabajo colaborativo y el aporte social	1	5	872	4,47	0,833

21. TECHO Colombia ofrece estabilidad laboral a los integrantes de los equipos	1	5	693	3,55	1,167
22. TECHO Colombia usa de forma adecuada los recursos (financieros, físicos, tecnológicos, humanos, etc.) para su buen funcionamiento	1	5	847	4,34	0,843
23. TECHO Colombia desarrolla las capacidades necesarias para alcanzar los objetivos de la Organización	1	5	848	4,35	0,774
24. TECHO Colombia comunica de manera adecuada los objetivos que se deben alcanzar y sus responsables para lograr su cumplimiento	1	5	828	4,25	0,964
25. TECHO Colombia evalúa el desempeño de las actividades y las funciones de los equipos en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales	1	5	803	4,12	0,980
26. TECHO Colombia implementa estrategias y fuentes de financiación para el desarrollo de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos	1	5	845	4,33	0,860
27. TECHO Colombia es reconocida dentro del sector de las ONG de Colombia	2	5	906	4,65	0,612

28. TECHO Colombia goza de reconocimiento en las comunidades donde opera	1	5	915	4,69	0,624
29. TECHO Colombia es una organización que usted admira y respeta	1	5	918	4,71	0,594
30. TECHO Colombia es una organización que suscita en usted orgullo y pertenencia	1	5	917	4,70	0,595
31. TECHO Colombia tiene un alto grado de credibilidad respecto a la labor social que realiza	1	5	913	4,68	0,602
32. En TECHO Colombia las directivas demuestran compromiso ético	2	5	903	4,63	0,656
33. En TECHO Colombia las directivas actúan en coherencia con los valores y principios de la Organización	1	5	897	4,60	0,699
34. En TECHO Colombia los valores y creencias son compartidos por todos los miembros de la Organización	1	5	872	4,47	0,775
35. Comparto los valores y creencias de TECHO Colombia	3	5	919	4,71	0,527
36. TECHO Colombia desarrolla actividades que promueven el cuidado y protección del medio ambiente y sus recursos	1	5	871	4,47	0,808
37. TECHO Colombia se preocupa por	1	5	863	4,43	0,811

desarrollar compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad					
38. TECHO Colombia ofrece información transparente de sus actividades, resultados y logros	2	5	898	4,61	0,668
39. La información de las actividades, resultados y logros de TECHO Colombia son de acceso público	1	5	853	4,37	0,861
40. TECHO Colombia genera proyectos y actividades que permiten fortalecer lazos de cooperación y apoyo con sus voluntarios	1	5	862	4,42	0,798
41. TECHO Colombia genera proyectos y actividades que permiten mantener relaciones estables con sus voluntarios	1	5	808	4,14	1,020
42. TECHO Colombia genera proyectos y actividades que permiten fortalecer lazos de cooperación y apoyo con sus beneficiarios	1	5	848	4,35	0,850
43. TECHO Colombia sostiene vínculos de largo plazo con sus beneficiarios	1	5	823	4,22	0,962
44. TECHO Colombia se esfuerza por reinventar el modo de desarrollar sus actividades y proyectos	1	5	864	4,43	0,779
45. TECHO Colombia promueve y desarrolla	1	5	832	4,27	0,920

nuevos programas sociales cada año					
46. TECHO Colombia impulsa la resiliencia y la convierte en oportunidades de innovación	1	5	861	4,42	0,804
47. TECHO Colombia es una organización innovadora en sus actividades y proyectos sociales	1	5	856	4,39	0,838
48. TECHO Colombia es innovadora en la mejora de sus procesos	1	5	827	4,24	0,867
49. TECHO Colombia es una ONG innovadora en el uso de nuevas tecnologías	1	5	775	3,97	1,077

## 11.2. Estadísticos descriptivos variables de Comunicación Interna

Tabla 39

*Resumen variable Comunicación Interna*

Variable	Valor Mínimo	Valor Máximo	Suma	Media	Desviación
51. La comunicación en TECHO Colombia le mantiene informado sobre la Organización, sus proyectos, resultados y logros	1	5	803	4,12	0,948
52. La comunicación de TECHO Colombia le permite conocer sobre novedades y beneficios que brinda la Organización	1	5	785	4,03	0,976
53. La comunicación en TECHO Colombia aporta al cumplimiento de los objetivos de la Organización	1	5	834	4,28	0,865

54. La comunicación de TECHO Colombia contribuye a aumentar su sentido de admiración y orgullo por la Organización	1	5	844	4,33	0,911
55. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia son claros y comprensibles	1	5	856	4,39	0,915
56. Los contenidos de comunicación que recibe de TECHO Colombia contribuyen para que realice con éxito su labor	1	5	824	4,23	0,958
57. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia son oportunos	1	5	820	4,21	0,930
58. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia transmiten los valores organizacionales	1	5	869	4,46	0,851
59. Los contenidos de comunicación de TECHO Colombia generan pertenencia hacia la Organización	1	5	867	4,45	0,813
60. Se siente satisfecho/a con la información que recibe de TECHO Colombia	1	5	804	4,12	1,033
61. Se siente satisfecho/a con los mecanismos de comunicación e información que existen en TECHO Colombia	1	5	808	4,14	1,020
62. Se siente satisfecho/a con la comunicación entre usted y las directivas de TECHO Colombia	1	5	779	3,99	1,128
63. Se siente satisfecho/a con la comunicación entre usted y los demás equipos de TECHO Colombia	1	5	758	3,89	1,209
64. Los canales de comunicación de TECHO	1	5	785	4,03	1,091

Colombia son plenamente conocidos por usted					
65. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son de fácil acceso	1	5	810	4,15	0,998
66. Los canales de comunicación de TECHO Colombia son efectivos	1	5	794	4,07	0,977
67. Los canales de comunicación de TECHO Colombia permiten la comunicación de doble y múltiples vías	1	5	780	4,00	1,079