

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



# **MANUAL DE CULTURA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LA ONG INTEGRACIÓN Y SOLIDARIDAD**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Comunicación

**Andrea Carolina Salazar Chávez**

**Código 20111125**

**Asesora**

Wendy Domenack Bracamonte

Lima – Perú  
21 de junio del 2017





**MANUAL DE CULTURA E IDENTIDAD  
ORGANIZACIONAL DE LA ONG  
“INTEGRACIÓN Y SOLIDARIDAD”**

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto de Especialidad se basa en la creación de un *manual de cultura e identidad organizacional para la ONG Integración y Solidaridad*. Para ello, es importante definir previamente qué es una Organización No Gubernamental (ONG) y cómo mediante la cultura e identidad organizacional pueden desarrollarse.

### 1.1 Definición del concepto ONG y contexto:

El nombre ONG proviene, en principio, de muchas entidades internacionales que han aportado en su conceptualización. Para este trabajo, nos centramos en tres definiciones provenientes de entidades expertas en el tema:

Un estudio realizado por la Organización de Naciones Unidas (ONU, 2013) las define como: “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimos de lucro, nacional o internacional con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común”. Por otro lado, El Banco Mundial (Banco Mundial, 1999) las señala como: “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario”.

Además, las ONG's forman 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”. (Pérez Ortega, Arango Serna, & Sepulveda Atehortua, 2011)

Según el artículo académico del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2013) titulado “Memoria PNUD PERÚ”, señala que: “Perú es un país de renta media y desarrollo humano alto, que ha tenido uno de los crecimientos económicos más elevados de la región de América Latina por más de una década, con una tasa anual promedio de 5%”. Adicionalmente, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017): “Para el 2016 Perú ha reducido su nivel de pobreza al 20,7% (6 millones 518 mil), es decir: en los últimos cinco años (2012 – 2016), 1 millón 773 mil personas dejaron de ser pobres al disminuir en 7,1 puntos porcentuales la pobreza”.

En este sentido, la población del país está mejor en términos de sus ingresos y capacidades para acceder a las oportunidades de desarrollo; sin embargo, las tasas de crecimiento económico han sido proporcionalmente mayores a la tasa de reducción de pobreza, y que la desigualdad de los ingresos medida por el coeficiente de *Gini*, ha variado muy poco. El Perú lamentablemente sigue siendo un país marcadamente desigual. No hemos crecido mucho en lo que se denomina desarrollo social sostenible. (PNUD, 2013)

Por otro lado, al igual que en otras partes de América Latina, “en el Perú el sector no gubernamental de desarrollo debe negociar sus proyectos y programas de cambio con las agencias de cooperación o financiamiento”. (Díaz- Albertini Figueras & Melgar Paz, 2012) Estas usualmente son internacionales y tienen sus propias prioridades; en consecuencia, si las ONG’s no están preparadas para sostenerse independientemente, pueden sufrir un proceso de crisis. Ante esto, nos preguntamos ***¿Por qué las ONG’s ya no tienen el apoyo de cooperaciones o financieras extranjeras como lo tenían hace algunos años?*** Pues, según el informe “**Seis desafíos de la Cooperación Internacional en el Perú**” (COEECI , 2013): “Como el Perú fue declarado país *renta media alta* en el 2008 debido al avance en el ingreso bruto nacional impulsado por el ingreso económico, paulatinamente al alcanzar esa categoría deja de ser sujeto prioritario de la ayuda al desarrollo, sea oficial o no – gubernamental”.

Es decir, ya no estamos entre las primeras opciones de las financieras para recibir apoyo, y sobre todo si dentro de nuestro crecimiento, no hemos logrado el desarrollo social sostenible.

## 1.2 Gestión Interna de las Organizaciones del Tercer Sector:

Un hipótesis realizada por José A. López Rey (2007) en su estudio “**La cultura de las organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional**” es que:

Poco a poco se han ido realizando diversas investigaciones que tratan de resolver la crítica y profundizar el análisis de la cultura organizacional en el tercer sector. Para el

autor, son relativamente escasos los trabajos que abordan la cultura de las organizaciones sin tener como referente último la relación con los logros económicos, siendo el tercer sector víctima de una introducción cultural por parte de los valores de mercado, entendiendo por tales los que guían la acción empresarial. Con esto, se entiende que en las organizaciones no lucrativas, o en parte de ellas, hay dos culturas en competencia: por un lado la que es propia del tercer sector y que se caracteriza por una lógica institucional de tipo expresivo que trata de canalizar la solidaridad y el altruismo a través de la participación social, entendida éste como un fin en sí mismo; y por el otro lado, estaría la lógica institucional de corte más instrumental que demostraría la presencia del capitalismo y que logra que las instituciones se parezcan más a las empresas (p.18)

Según Rey (2007), el principal recurso simbólico de una organización del tercer sector son sus colaboradores, es así que uno de los conflictos que se puede generar puede provenir de los miembros de la organización, puesto que entre ellos el tipo de relación con el sistema cultural y el grado de participación en el sistema colectivo de significados puede variar de un empleado a otro. En efecto, la competencia cultural entre los miembros de la organización es una realidad, la introducción de valores diferentes puede ser el detonante que genere tensiones dentro de todo el sistema organizacional. (pág. 46)

En líneas generales, la cultura organizacional es importante tanto en una organización del tercer sector como en una empresa. Para que lo mencionado por el autor no suceda, en las organizaciones deben existir una serie de valores y creencias básicas extendidas y compartidas por la mayor parte de los miembros de la organización para que, de esta forma, mediante un mismo mensaje, se llegue a los objetivos que convienen a la organización.

En el libro de Lucas Marín (1997), se concluye que:

Según Schein, la cultura organizacional está formada por: los comportamientos regulares de los miembros de la organización, las normas de conducta, los valores dominantes, la filosofía, las reglas de juego y el clima laboral. Refiriéndonos al conocimiento común, las visiones claves de los problemas, el *savoir faire* (método de trabajo) y el lenguaje común. (pág. 74)

Son cuatro los atributos claves de la cultura organizacional: 1. Los valores, filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los

miembros a interpretar la vida organizativa y están frecuentemente plasmados en slogans. 2. Los héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura; 3. Los ritos y rituales: las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar valores; 4. Las redes de trabajo de comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la indoctrinación de los miembros en la cultura de la organización”. (Kreps, 1990, págs. pp 128 - 129)

En el ámbito del tema comunicativo de una organización, según el autor José Carlos Lozada Díaz (2004): la cultura organizacional determinará el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa. Para que exista comunicación interna, la cultura organizacional tiene que hacerlo posible, creando **una identidad** propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la organización. (pág. 258)

Por otro lado, la comunicación es tanto el modo de recibir la cultura, como el instrumento utilizado en su construcción. La cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención general a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación manejado (especialmente por los directivos), la atención a la comunicación de retorno, a los medios y a la distinción entre comunicación interna y externa, formal e informal. (Marín, 1997, pág. 76)

En resumen, por todo lo dicho y siguiendo la teoría del libro **“Comunicación en la empresa y organizaciones”**, es necesario tener en cuenta que una parte importante de la cultura de una organización está formada por el conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizan para manejar la realidad y adaptarse a ella: el *know how*, *conocimientos técnicos muy concretos, susceptibles incluso de ser motivo de patentes de fabricación que caracterizan de forma clara esa organización*: del tipo de cómo vestirse, cómo saludar a los clientes o cómo actuar. (Marín, 1997, pág. 77)

Así mismo, con respecto a la **identidad organizacional**, esta tiene un aspecto fundamental dentro de toda organización y esto es debido a que, según Daniel Scheinsohn (2008):

“La comunicación estratégica entiende a la identidad como una representación ideológica que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergia en la comunicación. La identidad remarca la necesidad de ser consecuentes, teniendo en consideración que una organización, a través de su actividad regular, genere formas de auto representación. En el marco de la comunicación estratégica, la denominación de

identidad corporativa no hace referencia a un programa de identificación **física**, sino a una representación ideológica, que la empresa va generando con su actuación. (págs. pp. 45-50)

Acorde con Capriotti (2009), la **Identidad Organizacional** orienta las decisiones, políticas, estrategias, acciones, valores y demás actitudes dentro de una organización. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de conceptos existentes sobre la cuestión, en la literatura internacional sobre **Identidad** se pueden reconocer claramente dos grandes concepciones: **a) El enfoque del diseño y b) el enfoque organizacional.**

En este contexto, el *enfoque del diseño* define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades. Esta noción vincula la Identidad Corporativa con “lo que se ve” de una organización. En el campo de la comunicación, esta noción se ha redefinido claramente hacia la idea de *Identidad Visual*, que es la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización. (pág. 19)

Es de suma importancia mencionar que **este trabajo se centra en el enfoque organizacional**, perspectiva más amplia y profunda entendida como: *conjunto de aspectos que definen e identifican el carácter o personalidad de una organización, distinguiéndola de las demás.* (Capriotti Peri, pág. 20)

Para Capriotti (2009) y otros autores, la identidad corporativa enfocada en la perspectiva organizacional puede definirse como:

“Conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, están en el presente y pretenden estar en el futuro” (pág. 21)

Finalmente, la comunicación en el Tercer Sector se diferencia de los procesos comunicacionales que rigen otras instituciones (ya sea empresarial o estatal) fundamentalmente por:

Para las ONG, *la comunicación es una herramienta de promoción y cambio social.* Nacen con el compromiso de promover el bien común, aunque sus



temáticas sean diversas no pueden desentenderse de esta función que les da su razón de existir. La gestión de los procesos comunicacionales les implica llevar adelante una serie de dispositivos comunicacionales que permitan optimizar la acción de una organización e incidir en la comunidad (Etkin, 2012, págs. 56-57)

### 1.3 Caso Integración y Solidaridad:

En este contexto, Integración y Solidaridad <sup>1</sup>(Intsol) es una organización sin fines de lucro que genera desarrollo social desde 1993 en el distrito de ATE. Intsol durante estos 23 años de trabajo ha focalizado su intervención en las zonas 3, 4, 5 y 6 de Ate pues son aquellas que tienen mayor población vulnerable. Al 2016, cuenta con quince colaboradores y 30 voluntarios. Al 2016, se ejecutaban seis proyectos en 4 zonas del distrito mencionado. Intsol tiene como líneas de acción: *La educación transformadora, la comunicación alternativa y la asociatividad para el emprendimiento*. Como valor diferencial, ellos trabajan bajo la metodología *Reflect Action* en todos los procesos que manejan, definiéndose como:

“*Reflect-Acción* es un enfoque innovador a la alfabetización y al cambio social que fusiona las teorías de Paulo Freire con la metodología del Diagnóstico Rural Participativo...” “... La metodología *Reflec Action* se basa en una enorme, y cada vez más amplia gama de métodos participativos. Entre ellos destacan los gráficos, tales como calendarios, los mapas, matrices, ríos y árboles, etc. Todo ello permite a los participantes expresar su conocimiento, experiencias y sentimientos sin estar limitados por las barreras de la alfabetización y el lenguaje.” (Reflect Action ORG, 2009)

<sup>2</sup>Durante estos 23 años, Intsol ha manejado su filosofía organizacional (misión, visión y valores), en base a la cual los colaboradores más antiguos han establecido ciertas actitudes y prácticas que los representa como organización (cultura organizacional), generando un clima laboral estable que no les ha traído mayores problemas.

---

<sup>1</sup> INTSOL: Integración y Solidaridad

<sup>2</sup> Información recolectada por las entrevistas y experiencia de voluntariado en la organización.

Sin embargo, en la actualidad ha surgido la problemática de que muchos de los nuevos colaboradores y voluntarios que llegan a la ONG no tienen en claro su personalidad. Esto dificulta la uniformidad en el mensaje brindado a los públicos externos, generando que los proyectos lleguen a ser más reconocidos que la misma organización.

Por ello, para los líderes es importante la creación del manual ya que les servirá como una herramienta donde se agrupará todas las bases de comportamiento e identificación de Intsol que ya existen. Esta herramienta les permitirá alinear a los futuros voluntarios y colaboradores con la identidad y cultura desde el primer contacto con la ONG. Cabe resaltar que esto sucederá en tanto la información del manual **no solo se quede escrita, sino se predique en el día a día.**

A través de este manual, se podrá continuar gestionando la comunicación interna logrando que, además de estar alineados hacia un mismo objetivo, se sientan identificados y motivados; generando una mejor productividad y reconocimiento hacia la empresa en un mediano plazo, teniendo miras en el futuro, y a través de una base sólida (identidad y cultura) se genere una imagen positiva (posicionamiento) de Intsol en las grandes empresas.

Otra justificación de la gestión de estos intangibles a través del manual es que Intsol durante toda su trayectoria ha recibido donaciones de financieras extranjeras; sin embargo, por el contexto en el que se encuentra el Perú hoy en día, estas han ido alejándose poco a poco. Ante ello, es de vital importancia lograr la sostenibilidad de la ONG de manera independiente, dando el primer paso en el desarrollo de su recurso más importante: el humano.

### 1.3.1 Voluntariado en ONG Intsol:

Dentro de una organización sin fines lucrativos, existe un segundo tipo de colaborador el cuál se debe gestionar: **el voluntario**. Según Eugenia Etkin (2012) : un voluntario es un actor social que presta servicios donando su tiempo y capacidades para labores solidarias. Las motivaciones que impulsan a los voluntarios a participar son variadas. Desde poder retribuir a la sociedad, a promover la equidad social o aspiraciones de cambio social. (pág. 46)

Lo característico es que el voluntario es el <sup>3</sup>motor y sostenimiento de las organizaciones no gubernamentales y muchas de estas organizaciones aún no saben ni tienen planes de sostenimiento hacia ellos. Este sostenimiento, según Etkin (Etkin, 2012), implica promover confianza entre sus miembros, civismo, solidaridad y valores éticos, en busca de consolidar el capital social a través del tiempo. Capacitarlos y estar dispuesto a involucrarlos a los niveles de planificación de actividades, realización y decisión de las mismas, promoviendo la toma de decisiones de forma democrática son algunas tareas que las ONG's deben hacer con su *staff* de voluntarios. (pág. 53)

La existencia del voluntariado pone de manifiesto que las personas, como los voluntarios, que están dispuestas a dar su tiempo y dinero están en busca de **un salario emocional**. Si bien a estos se les puede considerar dentro de una organización, no son miembros estables. Para adherir a los voluntarios, no puede plantearse una comunicación por obligación, ya que “la adherencia es voluntaria; sin embargo, **debe promoverse un lenguaje creativo, atractivo y sobre todo coherente**”. (Etkin, 2012, pág. 71)

<sup>4</sup>En el 2016, Intsol manejó 6 proyectos en la zona 5 zonas de ate, teniendo por cada proyecto 5 voluntarios (un total de 30). Ellos son parte de la familia Intsol y se caracterizan por ser estudiantes de los últimos ciclos de carreras específicas y vivir por zonas aledañas a la organización. Dentro de su día a día en la ONG participan de todas las actividades de integración y mediante el enfoque Reflect Action, logran que su opinión, participación y desenvolvimiento sean de suma importancia para la realización de los procesos.

#### 1.4 Objetivos del Proyecto

La cultura organizacional tiene mucha importancia tanto a nivel privado como a nivel del Tercer Sector. De acuerdo al trabajo de investigación: **“La cultura de las**

---

<sup>3</sup> Información del estudio digital “Las ONG: hacia la construcción de su significado” : <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>

<sup>4</sup> El perfil de los voluntarios se presentará en el capítulo 3: Fundamentación conceptual.

**organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional”** de José Antonio López Rey (2007) se afirma que:

“El corazón de las asociaciones no es de naturaleza económica, sino son las propias personas las que se organizan para obtener un fin. En general las asociaciones obtienen menos ingresos que las empresas y su mayor fuerte es su **recurso humano**. (pág. 27)

Es por ello que los objetivos de la herramienta del manual para la ONG son:

- Definir y continuar gestionando los comportamientos a seguir de colaboradores y voluntarios en el futuro, sobre todo los nuevos, para trazar estrategias y tomar decisiones, puntualizando la forma en cómo se comunican.
- Lograr que los colaboradores y voluntarios se sientan motivados y enganchados a la organización y a la herramienta de comunicación presentada, siendo parte de su día a día.
- Generar en los colaboradores y voluntarios una respuesta homogénea frente a una situación laboral determinada (positiva o negativa), e incluso en los aspectos de su vida personal, pues así estarán identificados con los sueños y las formas de ser de la organización y sus líderes.
- Lograr desarrollar a futuro una *imagen organizacional* positiva en los públicos externos, generando lazos y relaciones duraderas. Esto en base a la cultura e identidad que se establece.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

## 2.1 Metodología

En este punto se presenta la metodología aplicada en el desarrollo del diagnóstico de la investigación.

Tabla 2.1: Metodología del trabajo de campo	
Total de colaboradores: 15 (5 administrativos, 10 colaboradores de proyectos) Total de voluntarios: 30	
Cuantitativa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas</li> </ul>	15 colaboradores y 20 voluntarios (realizadas el 28 y 29 de abril del 2016)
Cualitativa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a profundidad</li> </ul>	3 Líderes (administración, dirección y fundador) Realizadas 21, 22 y 25 de abril del 2016.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación no participante (directa)</li> </ul>	Tres fechas: <i>14 de marzo, 14 de abril, 13 de mayo</i> Duración: <i>Durante las jornadas de integración 9 am – 1 pm.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo Focal</li> </ul>	15 colaboradores y 5 voluntarios. Realizada el 21 de junio.
Nota: Elaboración propia	

Durante la investigación, se realizaron un total de cinco visitas para las entrevistas a profundidad a los líderes de la ONG: Joel Cárdenas, administrador; María Lourdes Villanueva, directora y Salomé Marmanillo, fundadora - colaborador más antiguo, las cuales fueron realizadas el 21, 22 y 25 de abril del 2016 respectivamente. Así mismo, las encuestas a los colaboradores de Intsol se realizaron en dos fechas: 28 y 29 de abril, dado que muchos se encontraban fuera de las instalaciones o en visitas al campo de trabajo (Distrito de Ate).

Finalmente, el grupo focal se realizó luego de los <sup>5</sup>devocionales que la organización tiene como actividad integradora cada dos semanas, el propósito fue la validación consensual del prototipo de la herramienta de comunicación.

### 2.1.1 Enfoque de la metodología

#### a) Encuestas y entrevistas:

Dentro del modelo de <sup>6</sup>encuestas y entrevistas, se enfatizó en recolectar información acerca de:

- Bases de la **filosofía organizacional: misión y visión; así como cultura organizacional: creencias, valores, actitudes, clima laboral, etc.**
- **Comunicación interna: canales de comunicación, relación entre líder y subordinado** (si los colaboradores de Intsol sentían que existe <sup>7</sup>*distancia de poder*).
- **Representación de los símbolos de la ONG:** Interpretación de los colores del logotipo, significado del logo, materiales y vestimenta representativas.

#### b) Observación no participante:

Los temas considerados en la ficha de observación no participante fueron:

---

<sup>5</sup> Devocionales: Actividad de integración realizada todos los jueves durante las dos primeras horas de la jornada laboral. Se trabajan temas en base a los valores y los avances de los proyectos, con una constante retroalimentación entre los colaboradores y voluntarios.

<sup>6</sup> Modelo de Encuestas se puede revisar en la parte de anexos.

<sup>7</sup> Distancia de poder: Teoría de las 5 dimensiones de Hofstede que habla acerca de la distancia que existe entre los altos mandos con los subordinados.

- Comunicación entre áreas y reflejo de los valores en el día a día.
- Comunicación altos mandos (administración o dirección) con operarios del mantenimiento de áreas verdes.
- Integración en devocionales, cumpleaños y actividades internas
- Manejo de la comunicación en el campo de trabajo, tanto de voluntarios con la población, como encargado del proyecto y voluntario.

### c) Grupo Focal:

Los puntos que se tomaron en cuenta para la validación del material mediante el grupo focal fueron:

- Estilo y uso de fotografías.
- Representación del manual con lo que Intsol es para ellos.
- Retroalimentación de la visión y misión propuestas.
- Validación del organigrama e infografía.
- Validación del material nuevo creado (papelería).
- Validación del entendimiento de la información dentro del manual.

Cabe resaltar que durante el periodo *julio – diciembre* del año 2015 yo me encontraba haciendo prácticas de voluntariado en la organización, tiempo fructífero en el que pude observar e involucrarme mucho más con la cultura Intsol. Participé de las principales actividades de integración, talleres y pequeñas capacitaciones que la organización les brinda a los colaboradores y voluntarios. Así mismo, la **observación no participante** las realicé durante tres fechas, fuera de mi tiempo de voluntaria.

Todo lo previamente considerado ha servido para un amplio diagnóstico de la realidad de la ONG.

## 2.2 Obstáculos en el desarrollo del Proyecto

El principal obstáculo que descubrí al empezar mi investigación junto a Intsol fue que no tenían un área de comunicaciones totalmente establecida. En este caso, todas las labores del comunicador lo manejaba administración con el encargado de cada proyecto y el voluntario responsable.

El segundo obstáculo que encontré para generar el *manual de cultura e identidad organizacional* fue que Intsol no contaba con una personalidad clara para los nuevos integrantes, minimizando las oportunidades de lograr una identificación y enganche más profundo y rápida captación del mensaje para ser transmitidos a públicos externos.

Otro punto importante de mencionar es que dentro de las consideraciones de la diagramación del manual, se buscó enfatizar las fotografías; sin embargo, algunas de ellas no tenían alta calidad, lo cual fue un obstáculo para la rápida investigación. Dentro del tiempo estimado de realización del diagnóstico, se pudo hacer fotografías durante la ejecución de proyectos dentro y fuera de la ONG. Para las otras fotografías que tenían un cierto significado de antigüedad, se tuvieron que adaptar.

Finalmente, el punto de identidad visual no se trabajó de forma profunda debido a las restricciones dadas con respecto al cambio de logo o propuestas de nuevos colores. Sin embargo, fue manejable ya que mi investigación iba direccionada al tema organizacional más que el visual. Sin embargo, también se realizaron aportes acerca de ciertos ítems que tenían importancia (papelería, tarjetas de presentación, cd room).

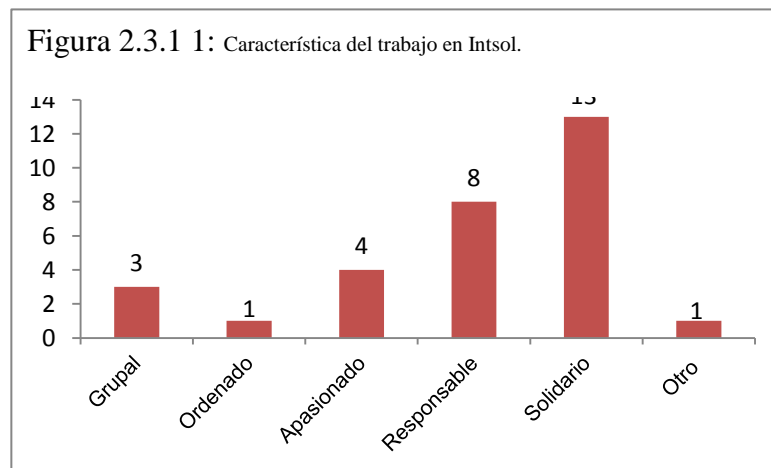
A pesar de no tener esta personificación establecida, la organización presenta una cultura y filosofía organizacional, la cual ha sido de gran ayuda para la realización del manual, y ha logrado que **durante estos 23 años sus colaboradores más antiguos se enganchen**, generando un clima laboral estable.

2.3 Hallazgos del diagnóstico acerca de la Cultura e Identidad Organizacional en colaboradores:

Dentro de los hallazgos a partir de las encuestas en colaboradores encontramos:



- El trabajo en la organización se caracteriza por ser solidario y responsable. Sin embargo, el orden no fue una característica mencionada. (Figura 2.3.1)



- Los colaboradores se encuentran satisfechos trabajando en Intsol, interpretándose que al tener varios años en la organización, ellos han logrado sentir un enganche debido a su filosofía y cultura. Es importante mencionar que al ser “5” la mejor calificación, esta solo obtuvo un voto. Concluimos que aún se debe gestionar la cultura organizacional en Intsol, sobre todo en los nuevos integrantes (Figura 2.3.2)

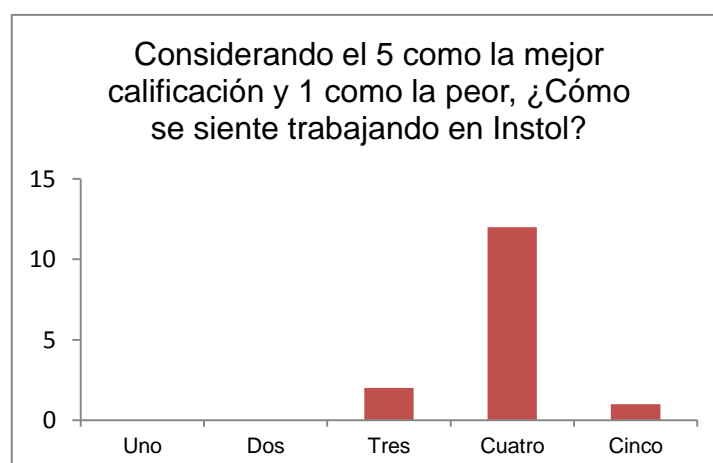


Figura 2.3.2: Nivel de satisfacción del trabajo en la ONG

- Dentro de los 23 años de historia que tiene Intsol la cultura organizacional que los guía y el clima laboral entre compañeros de la ONG es “muy buena y buena”. Adicionalmente, un punto a su favor es que al ser pocos colaboradores, **la comunicación y relación es más fácil de gestionar**. Podemos afirmar que debería darse un énfasis en los nuevos colaboradores y voluntarios para lograr un mayor nivel de relación entre todos y lograr la calificación “Muy buena”. (Gráfico 2.3.3)

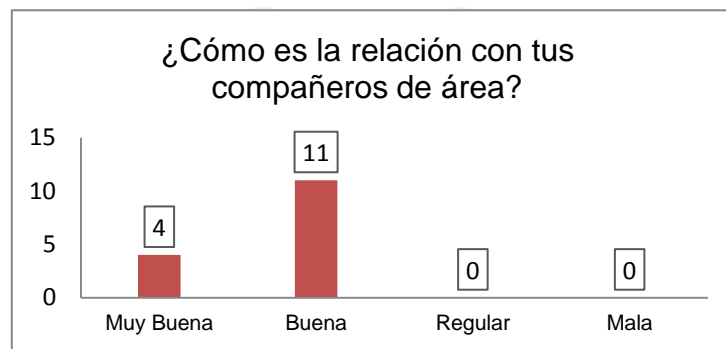


Figura 2.3.3: Relación con los compañeros de área.

- Todos los colaboradores de Intsol sienten que la organización es coherente entre sus valores y su accionar en todos sus procesos, teniendo como resultado respuestas positivas pero no excelentes. Esto se soporta con las entrevistas, donde el administrador también afirmó que sí se reflejaban los valores. (Gráfico 2.3.4)

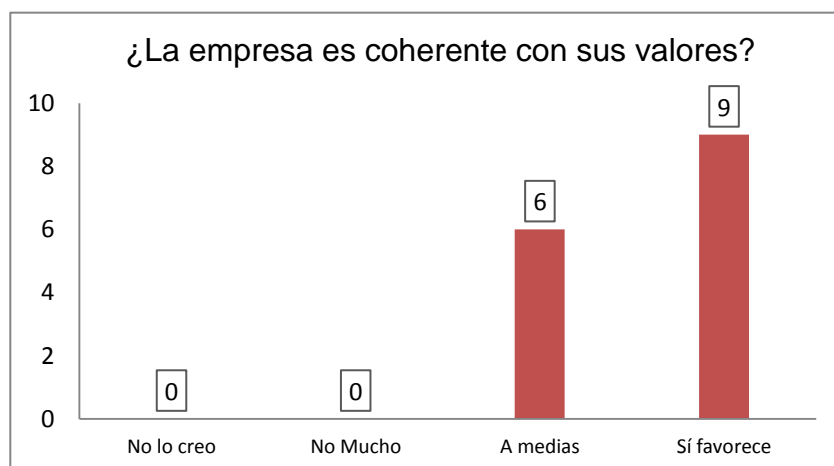


Figura 2.3.4: Valores de la ONG Intsol

### 2.3 Principales hallazgos sobre la representación de símbolos visuales:

Con respecto al diseño gráfico del manual, se tuvo algunas consideraciones en cuenta. En este contexto, se siguió la línea gráfica que la marca Intsol ha mantenido estandarizada en todas sus comunicaciones, tales como: tipografía, colores corporativos y logotipo:

- El logotipo de la marca registrada Intsol desde 1994 es:



Figura 2.3.1: Logotipo registrado en Indecopi desde 1994

- Los colores corporativos de la ONG son:



Tabla 2: Código de colores de la marca					
<b>RGB</b>	<b>CMYK</b>	<b>RGB</b>	<b>CMYK</b>	<b>RGB</b>	<b>CMYK</b>
R: 97	C: 36%	R: 253	C: 0%	R: 170	C: 24%
G: 4	M: 100%	G: 111	M: 66%	G: 70	M: 79%
B: 14	Y: 85%	B: 0	Y: 95%	B: 44	Y: 85%
	K: 57%		K: 0%		K: 17%
Nota: Elaboración propia					

- Una tipografía establecida:

Tabla 3: Tipografía de la marca	
Arial Regular	Myriad Pro
ABCDEFGHIJKLMNO Abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890!?"',][()%&	ABCDEFGHIJKLMNO Abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890!?"',][()%&
Nota: Elaboración propia, fuente Intsol	

La herramienta fue diagramada bajo un formato específico (21 cm x 19 cm) debido a que fue un manual <sup>8</sup>*ad hoc* solicitado por los altos mandos. Así mismo, dado que los <sup>9</sup>*materiales internos* con los que cuenta la institución siguen esa línea.

Es importante recalcar que puede surgir la pregunta: ¿por qué dos temas: **identidad visual y cultura organizacional** se encuentra en un solo manual si teóricamente deberían trabajarse por separado?; es decir, en dos herramientas diferentes. En la cual, una explicaría los comportamientos como Intsol (cultura), utilizado para los colaboradores y voluntarios internos, y por otro lado, el de identidad visual donde podemos ver los tecnicismos de los símbolos que caracterizan a la marca (el cual normalmente es utilizado para los comunicadores o diseñadores que buscan tener una línea gráfica). En este caso, **más que especificar tecnicismo de uso, se busca transmitir al público objetivo qué es lo que los representa visualmente, cuál es la**

<sup>8</sup> Expresión latina que significa: Que es apropiado, adecuado o especialmente dispuesto para un determinado fin. Fuente: WordReference <http://www.wordreference.com/definicion/ad%20hoc>

<sup>9</sup> Materiales internos como el libro de acuerdos del colaborador.

**historia detrás de ciertos ítems (logo, colores corporativos) y qué materiales y vestimenta son motivo de orgullo.**

El principal requerimiento por parte de la ONG fue una herramienta que englobe ambos términos dado que:

- El coste que equivale realizar dos manuales por separado es alto.
- Es más sencillo manejar una sola herramienta ya que son pocos colaboradores y voluntarios.
- Al no tener un área de comunicaciones establecida, normalmente los encargados de diseño y comunicaciones son los propios voluntarios; es decir, mediante una sola herramienta se busca que el voluntario identifique los comportamientos.

Dentro de mi aporte a la organización, se presentaron propuestas de los principales ítems característicos de la organización (papelería) con la finalidad de dar a conocer a los nuevos y futuros integrantes qué es lo que representa visualmente a Intsol y el porqué de los colores, logos, etc.

a) Las tarjetas de presentación, hoja membretada y el sticker del CD:

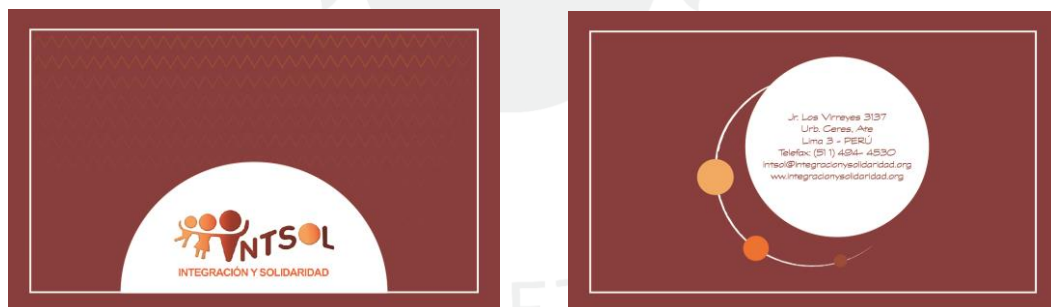


Figura 2.3.1: Tarjeta de Presentación para altos mandos. Elaboración propia.

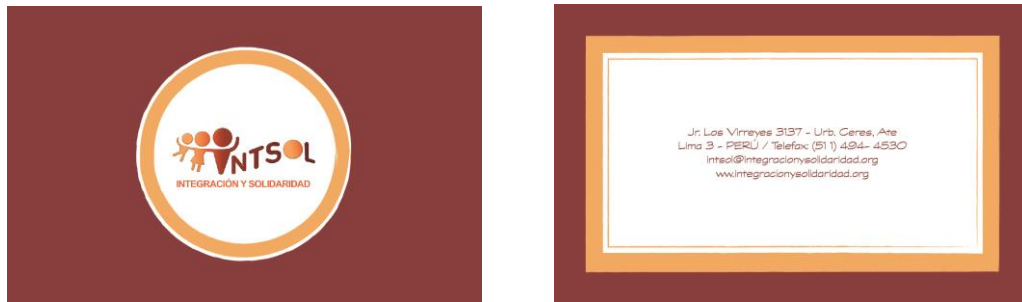


Figura 2.3.2: Tarjeta de Presentación de la ONG. Elaboración propia.

Intsol maneja dos tipos de tarjetas de presentación. Una para los altos mandos de la organización, así como los líderes de proyectos. El segundo modelo de tarjetas es dar los datos de la organización, teléfonos, correo y dirección en general. En el manual, se enfatiza más la de cada colaborador, pues esto los identificará y enganchará más con la organización, pues se sentirán importantes al tener su material propio. Se buscó seguir con la paleta de colores, se realizaron cambios que se detallarán en el capítulo “*Lecciones Aprendidas*”.



Figura 2.3.3: Modelo de hoja membretada y certificado de voluntariado. Elaboración propia.

La hoja membretada fue actualizada a un diseño más dinámico, donde los colores no eran tan brillantes sino más tenues, jugando con el slogan. Por otro lado, el certificado de voluntariado fue un aporte del proyecto ya que Intsol busca la motivación y enganche en los voluntarios. Este certificado es diferente a la constancia que por ley se entrega luego de tiempo como voluntario. Es como un reconocimiento frente a todos los colaboradores a través de una ceremonia.



Figura 2.3.4: Modelo de Sticker para cd de presentaciones. Elaboración propia.

La propuesta del material nuevo se realizó en base a una investigación. Dentro de las encuestas realizadas a colaboradores, se preguntó acerca de la representación de ítems de la identidad visual, teniendo un panorama de significación de los colores de la ONG y cómo poder establecer nuevos materiales siguiendo esa percepción. Se obtuvieron los principales resultados:

- Los colores y logo de Intsol representan la familia y pasión (por el color rojo); a pesar que el rojo se pudo asociar con el amor directamente, la pasión fue una característica nombrada por 6 colaboradores.

(Figura 2.3.5)

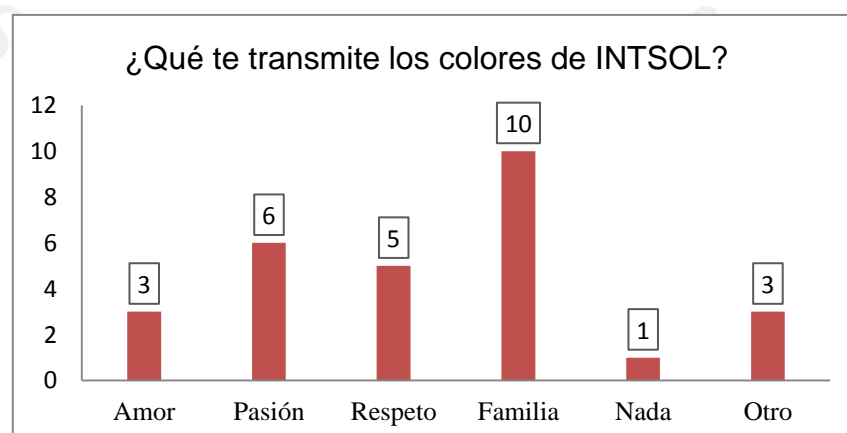


Figura 2.3.5: Percepción de los colores corporativos.

- Se consideró importante preguntar acerca de la personalidad que ven en Intsol, con la finalidad de conseguir que se refleje en el manual. El resultado fue que los valores de **Solidaridad y Pasión** fueron los más destacados. (Figura: 2.3.6)

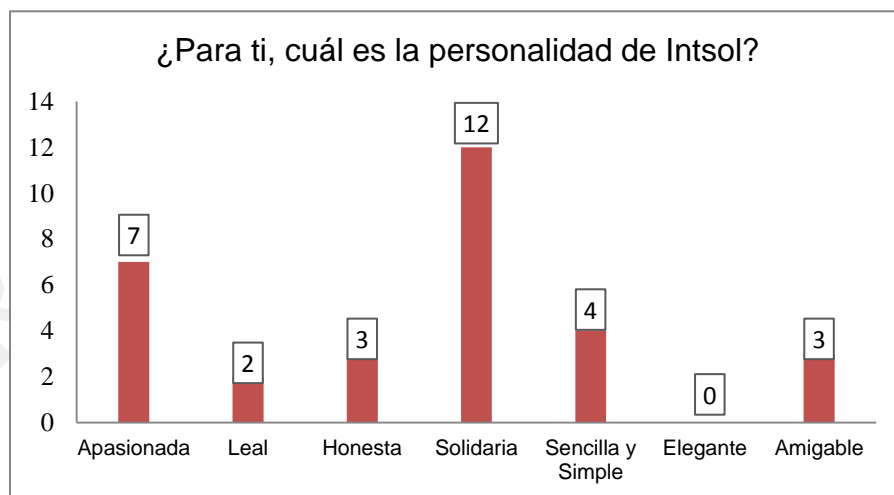


Figura 2.3.6: Personalidad de la ONG Intsol.

Con respecto a las encuestas, al recopilar la información acerca de la filosofía organizacional, se presentaron oportunidades de mejora en la redacción de algunos términos, tales como **visión y misión** que serán profundizados en el <sup>10</sup>siguiente capítulo de la presente investigación.

El organigrama se actualizó junto con la administración y dirección de la organización, teniendo en cuenta la comunicación e importancia de los proyectos. En efecto, se presentó el prototipo del diseño del nuevo organigrama. Luego del grupo focal para la validación de todas las herramientas mencionadas, se realizaron cambios en la estética e información. Este punto se verá en el capítulo de *lecciones aprendidas*.

#### 2.4 Hallazgos de la investigación sobre voluntarios:

<sup>10</sup> En el punto: Fundamentación Conceptual.



Los voluntarios de Intsol también fueron un público interno investigado. Se obtuvo los siguientes resultados:

- De los 20 voluntarios encuestados, 18 (90%) respondieron que sí recibieron inducción cuando ingresaron a Intsol (ver figura 2.4.1). Sin embargo, dos de ellos no lo hicieron. Esto nos da la interpretación de que los voluntarios no tienen un conocimiento de cuáles son los pasos a seguir dentro de su estadía en la organización. Es por ello que se consideró implementar una herramienta dirigida a ellos dentro del manual.

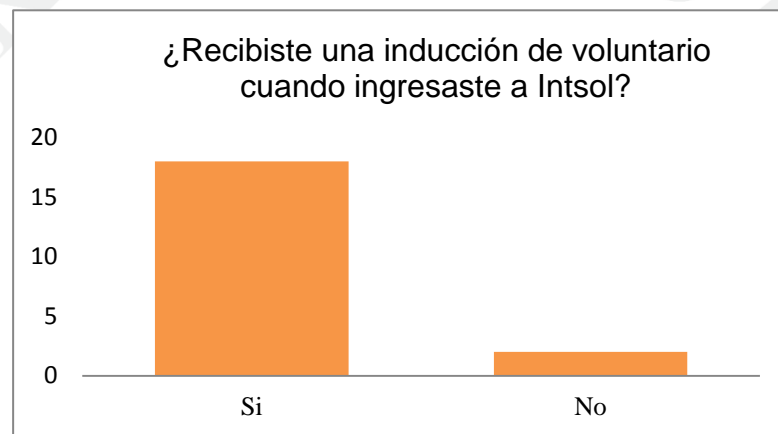


Figura 2.4.1: Etapa de Inducción en los voluntarios.

- Todos los voluntarios confirmaron que les gustaría una herramienta de comunicación tal como un manual donde podrán tener una hoja de ruta durante su estadía en Intsol (ver figura 2.4.2 y 2.4.3):

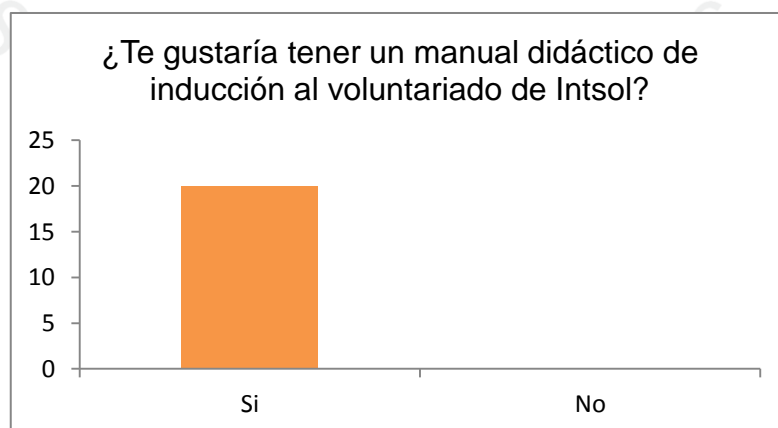


Figura 2.4.2: Manual de voluntariado

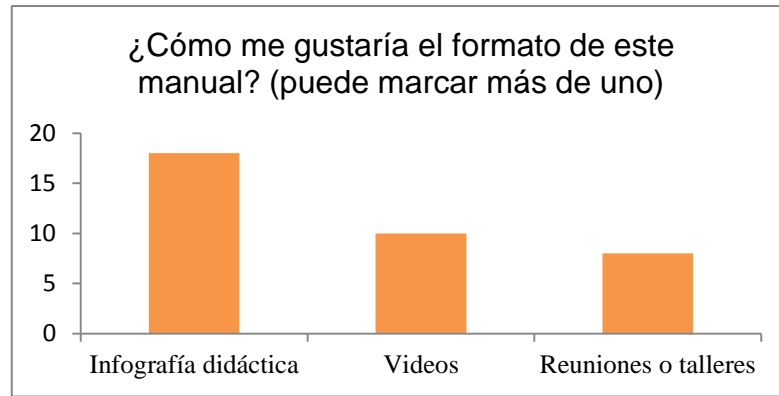


Figura 2.4.3: Formato del Manual de voluntariado

Luego de la realización de las encuestas de una muestra representativa de los voluntarios, se buscó prototipar una infografía mencionando los pasos que tiene un voluntario durante su proceso de trabajo, esta información fue validada por los directivos de la ONG con la finalidad de que al momento de la llegada de un nuevo voluntario, a parte de la inducción sobre la cultura de la organización, también se le comunique el proceso que todos los voluntarios debería manejar en Intsol, así como el certificado a entregar, motivando a cumplir sus actividades. Así mismo, en el grupo focal, se mostró la infografía a cinco voluntarios, recibiendo críticas de diseño y color, las cuales fueron adecuadas. El resultado final se verá en el capítulo “*lecciones aprendidas*”.

El resultado final de manual fue:



Figura 2.4.4: Figura final de portada y contra portada del manual.

### 3. Fundamentación Conceptual

A continuación se explicará y justificará las principales estrategias creativas que se realizaron para la creación del manual, tanto teórica como acerca del diseño. Se presentará la realidad encontrada de la ONG Integración y Solidaridad, y los aportes realizados durante esta investigación. Así mismo, se contrastará con la teoría adquirida durante estos cinco años de carrera.

El autor José Carlos Losada Díaz (2004) define a la Identidad organizacional como **“el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se auto identifica y auto diferencia de las demás”** (pág. 65). Así mismo, afirma que: **“la estrategia de Identidad es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma”** (pág. 65). <sup>11</sup>Díaz ha desarrollado un planteamiento de gestión de la identidad organizacional, el cual se siguió teóricamente para la creación del **manual de Cultura e Identidad de la ONG Integración y Solidaridad.**

*El Plan Estratégico de Identidad Organizacional consta de 3 grandes etapas:*

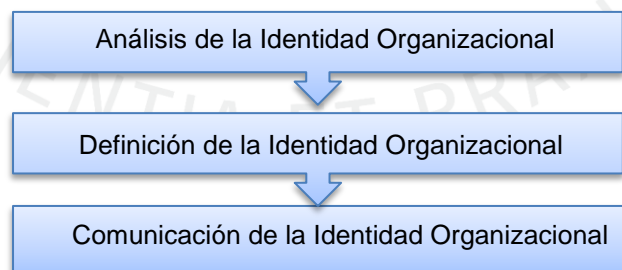


Figura 3.1: Modelo del Plan Estratégico de Identidad Organizacional. (Losada Díaz, 2004)

---

<sup>11</sup> Plan Estratégico de Identidad Corporativa (Losada Díaz, 2004)

### 3.1 Análisis de la Identidad Organizacional:

Este análisis es fundamental para reflexionar sobre la identidad organizacional de la empresa u organización. Para ello, se realiza un análisis interno. En el caso de Intsol, se analizó la filosofía organizacional, identificando y mejorando los aspectos que definen sus características particulares y estableciendo cuáles son sus creencias y valores. Mediante un diagnóstico interno en base a entrevistas a profundidad, cuestionarios y observación no participante a los colaboradores y voluntarios de la ONG, se presentará los perfiles del *colaborador* y *voluntario* (ver figuras 3.1.1 y 3.1.2), los cuáles nos ayudaron a tener una visión de cómo es la cultura y qué aportes se pueden dar.

#### 3.1.1 Perfil del Colaborador de Intsol:

##### a) Infografía:



Figura 3.1.1: Infografía del perfil del trabajo del colaborador. Elaboración propia.

b) Explicación:

01. Si bien los colaboradores que van trabajando más de un año han sabido identificar qué características los hacen sentirse a gusto y enganchados como familia, ha surgido el problema que a los nuevos colaboradores se les hace difícil esa identificación desde el primer contacto con la organización debido a que no hay una herramienta guía, generando problemas al momento de transmitir mensajes a las poblaciones con las que se trabaja. El manual busca ser la hoja de ruta base para continuar gestionando los comportamientos de Intsol y transformarlo en identidad.

<sup>12</sup>Teniendo presente que la identidad organizacional genera, además de una ventaja competitiva, reconocimiento e imagen, es clave mostrar la importancia que representa la cultura organizacional como factor de cambio y diferenciación en las organizaciones, contribuyendo a la **construcción de personalidades organizacionales únicas e inigualables**. La cultura trabaja en simbiosis con la comunicación, los cuales deben estar ligados a la unidad estratégica de la organización: pues la personalidad de la empresa u organización, además de existir y de constituir una estrategia diferenciadora y prospectiva del negocio, debe hacerse sensible a los sentidos de las personas, a través de la socialización, al igual que la cultura –la cual se debe transmitir, formalizar y consolidar en la unidad estratégica

02. **La búsqueda de la auto sostenibilidad de la organización** se da en principio porque las financieras internacionales se van alejando cada vez más, es así que los colaboradores saben que la única forma estratégica de desarrollarse y ser independientes es a través de la piedra angular del cambio: **la cultura organizacional** para luego generar identidad y

---

<sup>12</sup> Tesis de Licenciatura por la Universidad Javeriana de Colombia, Bogotá:  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf>

posteriormente una imagen positiva, teniendo puerta abierta a más oportunidades con empresas privadas.

*“Las financieras se van retirando porque Perú ya no es un país donde los extranjeros quieren apuntar porque no tenemos un desarrollo social.”* (Villanueva, 2016)

03. El trabajo es **altruista, de vocación social y pasión por el desarrollo de los más vulnerables, siempre con la verdad, transparencia y democracia de por medio (reflejo de los valores)**. Dentro de esa característica de vocación social, buscan el aprendizaje y desarrollo en su día a día de trabajo. Este desarrollo debe ser tanto a nivel personal como profesional, para luego ser reflejado en la labor diaria con las comunidades y poblaciones en ate.

*“Para que generen esta situación de aprendizaje en la gente, si nosotros decimos fortalecimiento organizacional, primero tenemos que focalizarnos nosotros, vemos nuestras debilidades y las solucionamos para que ellos lo puedan transmitir, esa es parte de la responsabilidad de nuestro trabajo”* (Villanueva, 2016)

04. Dentro de las características del trabajo de Intsol, encontramos que para ellos es **desordenado**. Tienen una comunicación laboral abierta y humana que alienta la participación y diálogo pero aun así la consideran un poco desordenada; sin embargo, se podría decir que esta **ha sido efectiva hasta la fecha porque son pocos colaboradores**. Al ser el objetivo principal crecer y desarrollarse de forma sostenible, la comunicación debe mejorarse.

*“Yo creo que, por lo mismo que somos pequeños la comunicación es buena, yo he trabajado en lugares más grandes y definitivamente no va a funcionar”* (Villanueva, 2016)

05. Con respecto a los **canales de comunicación**, el colaborador de INTSOL considera que esta es abierta al diálogo por su enfoque *Reflect action*. Diez colaboradores – 73% -- (ver Figura 3.1.2) se enteran de las noticias mediante el boca a boca. Por otro lado, el 100% considera que se deberían

incorporar nuevos canales de comunicación, más actualizados y dinámicos para reforzar los valores y objetivos del equipo.

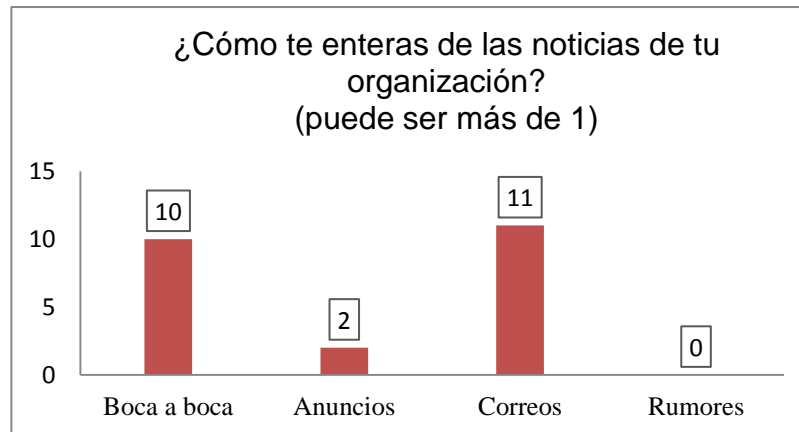


Figura 3.1.2: Gráfico de Noticias de la organización

Según la teoría de Javier Calvo (2012): “Las organizaciones deben ser canales de comunicación interna de fácil acceso, que permitan que su personal pueda revelar con confianza lo que siente. Y es mediante estos canales de ida y vuelta que las organizaciones se vuelven capaces de educar, de motivar y de ayudar, en otras palabras, de trascender”. (pág. 57).

*“Yo pienso que deberíamos marketearnos entre nosotros mismos, primero internamente, digamos ver además de estas frases, alguna foto grandota, afiches en las paredes que un poquito decore nuestra casa. Frases, paredes con fotos y que valore el efecto que podemos desencadenar”* (Marmantillo, 2016)

### 3.1.2 Perfil de los voluntarios de Intsol:

#### a) Infografía

## El voluntario de Intsol se caracteriza por:

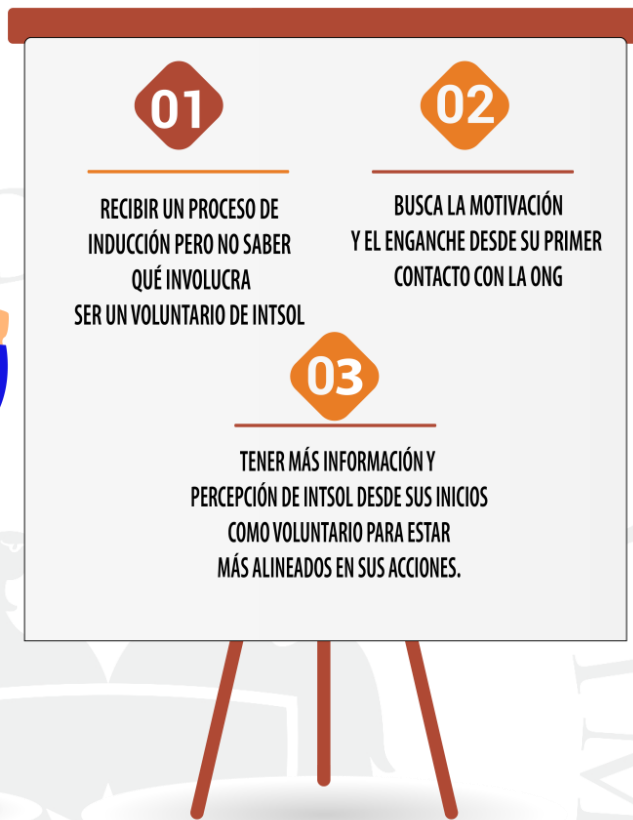


Figura 3.1.3: Infografía del perfil del voluntario. Elaboración propia.

### b) Explicación:

01. Si bien se dio inducción, se trabajó muy poco acerca de los valores, misión y visión (ver Figura 3.1.4); por consiguiente, se enfatizó más en la metodología que utilizan sus procesos: *Reflect Action* y en la explicación de los objetivos de cada proyecto, más no de la organización. **Por ello a través del manual, y específicamente la infografía del voluntariado, sabrán qué involucra ser voluntario de Intsol.**



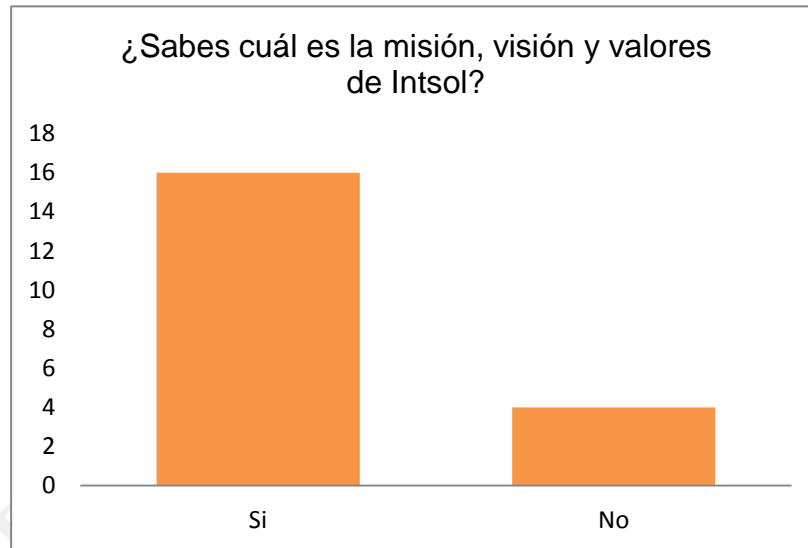


Figura 3.1.4: Conocimiento de la filosofía organizacional por parte de voluntarios.

02. El voluntario de Intsol **busca la motivación y el enganche desde los inicios de su labor con la organización**. El 100% de los encuestados considera necesario materiales guías de la historia, valores y creencias, para sentirse alineados e identificados con su centro de trabajo.
03. El voluntario busca tener una percepción de la organización Intsol desde los inicios de su voluntariado. Esto generará que tengan un alineamiento en sus acciones y poder comunicar el mensaje a las poblaciones con las que se trabaja.

### 3.1.3 Principales líderes de Intsol:

Tabla 4: Resultados cualitativos de administrador	
Entrevistado	Principales conclusiones:
Administrador, empezó a trabajar en Intsol hace 14 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende que la gestión interna de los colaboradores y voluntarios de Intsol es muy importante como una base sólida para seguir creciendo. Se debe trabajar más en los nuevos integrantes.</li> <li>• Su propósito principal es lograr que Intsol tenga la imagen de una organización líder en la gestión de habilidades blandas de las</li> </ul>

	<p>poblaciones en riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En su día a día busca lograr la independencia de las financieras y sostenibilidad en base a procesos propios de la organización (colegios, alianzas con empresas privadas).</li> </ul>
Nota: Elaboración propia	

Tabla 5: *Resultados cualitativos de directora.*

Entrevistado	Principales conclusiones:
<p>Fundadora y considerada como héroe, trabaja en Intsol desde 1993.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Intsol existen <i>las creencias, valores y normas</i>. Las creencias parten del <b>espíritu cristiano</b> que Intsol ha tenido desde sus inicios y en función a esta creencia religiosa es que han surgido los valores: <b>amor, la pasión por el trabajo social y la verdad</b>.</li> <li>• Se debe gestionar la comunicación en base a las normas y creencias de la organización, generando mayor motivación y enganche a través del cumplimiento de las actividades de integración. En Intsol, la comunicación ha sido buena, se han tenido altos nivel de integración pero también cuellos de botella.</li> <li>• Con la gestión interna, se logrará que el mensaje llegue de forma más eficaz a los colaboradores y estos puedan transmitirlo a los clientes, creando así un posicionamiento e imagen positiva para Intsol. Sobre todo tener un desarrollo sostenible en base a acciones propias de la ONG (alianzas, colegio, etc)</li> </ul>
Nota: Elaborado por investigador:	

Tabla 6: *Resultados cualitativos de fundadora y héroe.*

Entrevistado	Principales conclusiones:
<p>Directora, trabaja en Intsol desde el 2000.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca lograr, a través de la gestión de la cultura, la coherencia entre sus prácticas y lo que predicen. Para ello, el colaborador primero debe pasar por una formación de valores, creencias y normas de los procesos de la ONG, para que a partir de eso, se pueda comunicarlo al público externo.</li> <li>• Es una inspiración el clima laboral que se ha manejado durante la trayectoria de estos 23 años, no considera a la organización como un espacio cuadrículado, al contrario, es un espacio de diálogo y participación. Se debe continuar trabajando en ello.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ella piensa que el principal problema comunicativo es la falta de claridad para llegar al cliente de una forma efectiva. Se debe saber qué significan o qué transmite la identidad visual en base a la personalidad. Sobre todo por el deseo de seguir creciendo</li> </ul>
<p>Nota: Elaborado por investigador</p>	

#### 3.1.4 Misión, visión y valores

Por otro lado, Frances Hesselbein, considerada como la mejor *CEO* de la historia (en su organización más grande de mujeres del mundo: **Las Girls Scouts**) por Peter Ducker, enfatiza la importancia de la misión en las organizaciones del tercer sector como las privadas. Ella afirma (2012) que: “Siempre hay que poner la misión en primer lugar, porque la misión no tiene sector; por el contrario, es un requerimiento común a todos los sectores. **Debemos enfocarnos en la misión y regirnos por valores.** No podemos dejar los valores de lado, son básicos, fundamentales, y son comunes a los tres sectores.” (Hesselbein, 2012)

Integración y Solidaridad mantiene misión, visión y valores que se reflejan día a día; sin embargo, para el administrador, estos podrían ser más sencillos y amigables de leer. Dentro de mi aporte, se buscó un lenguaje más cercano, hablando en primera persona y sin conceptos técnicos alejados a los colaboradores y voluntarios internos.

Según los autores Miguel Ángel Sanz González y María Ángeles González Lobo (Sanz González & González Lobo, 2005) en su libro *Identidad Corporativa – claves de la comunicación empresarial*: “Lo que se escribe permanece y compromete. Es el patrón de conducta declarado a partir del cual los públicos juzgarán su comportamiento, es decir, su coherencia” (pág. 67). Estas deben ser de fácil lectura para los públicos tanto internos como externos, es por ello que se redactó nuevamente.

Tabla 7: <i>Propuesta de misión</i>	
Misión Anterior	INTSOL es una ONG generadora de cambios que promueve el Desarrollo Humano sostenible orientado a la Transformación Personal Social de las personas y sus organizaciones, teniendo en cuenta principios cristianos y enfoques de desarrollo social, encaminando su quehacer hacia la sostenibilidad financiera.
Misión Propuesta	Somos una ONG generadora de cambios que promueve el Desarrollo Humano Sostenible orientado a la Transformación Personal Social de las personas y sus organizaciones, teniendo en cuenta nuestros principios cristianos y el enfoque de desarrollo social participativo que nos caracteriza, sin dejar de lado la constante búsqueda de la sostenibilidad financiera.
Nota: Elaboración propia, validada por altos mandos.	

Tabla 8: <i>Propuesta de visión</i>	
Visión Anterior	Las organizaciones comunitarias y nuestra institución se desenvuelven con autonomía, con mirada de largo plazo, en función de su propio desarrollo y establecen relaciones con organizaciones públicas y privadas contribuyendo al desarrollo comunitario y local en los espacios actualmente seleccionados de Huaycán y Amauta, y en otros espacios a ser seleccionados durante el período 2013-2020.
Visión Propuesta	Ser una organización referente en el campo de desarrollo de habilidades socioemocionales en el distrito de Ate. Nuestra institución y las organizaciones comunitarias se desenvolverán con autonomía en función de su propio desarrollo, estableciendo relaciones con entidades públicas y privadas a fin de contribuir al crecimiento comunitario y local.
Nota: Elaboración propia, validada por altos mandos.	

### 3.1.5 Valores Organizacionales

Los valores de Intsol se encuentran establecidos desde sus inicios, provienen de las creencias y se reflejan en el accionar del día a día de los colaboradores y voluntarios.

Según las encuestas y entrevistas, los valores de Intsol son: **Amor, Trabajo, Verdad, Democracia y Solidaridad**. Según la teoría de Javier Calvo (2012): *“Los valores no deben ser menos de cinco ni más de siete, para que sean aplicables. Es necesario que guarden relación con la filosofía de la empresa, con los atributos de la marca y con el trato que se desea en las relaciones personales, tanto internas como externas”* (pág. 44)

Dentro de la observación no participante, pude ser parte del día a día de la organización, viendo que estos valores sí se reflejan en cada uno de los procesos. Estos valores guardan relación directa con la filosofía de Intsol, así como el trato que se desea tanto en las relaciones personales internas como externas. Es decir, si Intsol ofrece sus servicios como solidarios y amor al prójimo, primero deben demostrar realmente que sus colaboradores los son, para así transmitirlo a públicos externos. Por ello es muy importante gestionar desde la cultura organizacional.

### 3.2 Definición de la Identidad:

En este punto, se establece las características de identificación básicas asociables a la compañía, que permitan lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia (pág. 67). Básicamente según el autor (2004), para establecerse la identidad organizacional, deberá estudiarse cuál es la combinación adecuada de atributos, así como su grado de importancia (los rasgos de personalidad, los valores institucionales y los atributos competitivos). Ésta es una decisión estratégica, ya que permite definir la dirección futura de la organización. Es una especie de ***Core Value Proposition (un conjunto de valores, soluciones o beneficios que reciben de la organización)***. (pág. 67)

Como se mencionó en la introducción de la presente investigación, uno de los principales obstáculos fue que no se tenía en claro la personalidad desde el primer contacto con la ONG. Para ello, después de la investigación se buscó atribuirle una personalidad a Intsol, mediante la colaboración de todos los integrantes.

Según Capriotti (2009) : “el proceso de formalización de la identidad organizacional tiene como eje comunicativo los valores o atributos seleccionados para ser simbolizados en la Identidad Visual Empresarial. Este proceso puede ser considerado como la interpretación conceptual de los citados valores o atributos para su versión (pág. 38), **en el caso de Integración y Solidaridad, sus principales atributos son: su enfoque, líneas de acción, misión, valores y comunicación.** Así mismo, algo que los representa y diferencia de los demás son su metodología de trabajo: Reflect Action.

Los públicos internos de la ONG Integración y Solidaridad ven a la institución como:

Una organización solidaria y apasionada que genera *desarrollo y aprendizaje continuo* en sus trabajadores y voluntarios. Es *democrática y visionaria* a lograr un futuro sostenible a través de la acción y reflexión en cada uno de sus procesos. (Salazar, 2016)

### 3.3 La etapa final del proceso es “La comunicación de Identidad Corporativa”:

La comunicación simbólica es lo que la empresa dice que hace sobre sí misma, está ligada al *Hacer Saber*, es decir, comunicar a los públicos de forma creativa y diferenciada los productos, servicios y actividades de la organización. En otras palabras, es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos internos y externos, con el fin de informarlos sobre las características de la organización, e influir sobre sus opiniones, actitudes y conductas. En una compañía no solo comunica los anuncios publicitarios, sino toda actividad cotidiana de la empresa, desde el producto hasta el comportamiento de sus miembros. (Losada Diaz, 2004, pág. 69)

Así, la comunicación estratégica se transforma en un **instrumento básico** por medio del cual la organización da a conocer a sus públicos el valor diferencial; en este sentido, la comunicación se hace indispensable.

En este sentido, y centrándonos en el público interno de Intsol, no solo comunica la publicidad, sino toda la actividad cotidiana de la ONG, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros. Es por ello que para lograr el objetivo del manual, debe haber alguien que supervise todos los aspectos de comunicación estratégica.

Por otro lado, un aspecto importante que se mencionó en las encuestas fue la motivación que les daría los afiches pegados en las paredes, con fotografías con un profundo significado acerca de la identidad de Intsol y donde ellos mismos se puedan ver. Es importante mencionar que este sería considerado como un nuevo medio de comunicación a futuro pero el manual es un primer paso a este.

Cabe resaltar que para la realización de este material, los directivos de Intsol se encontraban con grandes expectativas, ya que buscan gestionar la identidad organizacional en base a la cultura Intsol, para lograr homogenizar los mensajes en los públicos internos y así comunicar a los públicos externos (generar una imagen); sin embargo, por los bajos recursos que tienen, buscaron un Manual *Ad Hoc*.

### 3.3.1 Representación de los símbolos de la identidad para transmitir:

El proceso de formalización de la identidad empresarial u organizacional puede ser considerado como la interpretación conceptual de los valores o atributos para su versión, al menos, en **los tres códigos gráficos principales: lingüístico, icónico y cromático**. Según los autores Miguel Ángel Sanz Gonzales y María Ángeles Gonzáles Lobo: (2005) el conjunto resultante de ese proceso lo denominan *Identidad Visual* que, por su función representativa, se convierte en el símbolo de la empresa. Imágenes, colores y caracteres gráficos dan muestra de las singularidades culturales (pág. 34). Sin embargo, en el manual presentado, no se busca mostrar los tecnicismos de estos códigos, sino más la representación de ellos.

#### a) Logo

En el caso de Intsol, el logo transmite a los colaboradores (según las encuestas realizadas) un valor familiar y de historia:

*“Ya que no solo involucra al niño, sino a la familia y el amor que gráficamente continúa, es por ello que el niño que se encuentra a la mano izquierda tiene los brazos levantados, como dando a significar que la cadena continúa, se sostiene”* (Marmantillo, 2016)

Esta representación de la Familia se ve reflejado en el valor del amor que le brindan al público al que asisten ya que buscan un desarrollo más holístico asistiendo a los padres de familia, instituciones y comunidad para que de esta manera el niño, joven y entorno pueda tener un desarrollo más autónomo.

#### B) Uso de la paleta cromática:

Por otro lado, los colores se encargan de transmitir diferentes emociones. Por eso, es importante pensar en el color aparte de en la forma al momento de transmitir los mensajes tangiblemente. Pueden expresar diferentes sensaciones y se debe elegir con cuidado aquel que se considere que representa la personalidad de la empresa.

El color **rojo, naranja y amarillo** son colores que transmiten **amistad, vida y luz**. Se ve un degradado de colores oscuros a más claros, esto es también una significación de transformación, por ello mismo su slogan es *“Transformando realidades”*.

- El **Amarillo** dentro del logotipo de Intsol nos transmite alegría, energía y felicidad.
- El **Naranja**, color más representativo de la institución, según Eva Heller (2004) en su libro Psicología del Color, transmite felicidad, entusiasmo y positivismo, en este caso de la búsqueda del desarrollo sostenible en las organizaciones y poblaciones trabajadas.
- El **Rojo** transmite uno de los principales valores de INTSOL, la *pasión* relacionado con el *amor*. Así mismo, se relaciona con la energía y la fortaleza. (Heller, 2004)



### 3.4 Validación de la herramienta a través del grupo focal:

A continuación se presentarán los principales argumentos de los colaboradores acerca de la validación del material y los cambios realizados:

1. El manual fue recibido por los altos mandos de forma positiva ya que será una herramienta para continuar gestionando la cultura organizacional en los colaboradores de Intsol, identificando y generando un único mensaje a transmitir.
2. La validación del manual de cultura e identidad organizacional tuvo una respuesta positiva pero con algunos cambios de por medio. Les pareció que el formato de diseño para la herramienta no era totalmente el correcto ya que el fondo era de color y se tenía que pensar en el momento de la impresión; sin embargo, les gustó mucho el uso de líneas y fotografías donde más de uno se podía encontrar. Así mismo, se buscó que sea más visual y no con mucho texto. (Ver Figura 3.4.1 y 3.4.2)



Figura 3.4.1 : Índice antiguo y actual del manual.



Figura 3.4.2: Páginas del manual validado.

3. A pesar de que, como se mencionó, algunas fotos no se encontraban en buena calidad, para ellos esto no fue un problema, al contrario, se sintieron muy contentos de ser parte de una herramienta que identificará a Intsol.
4. Para los altos mandos, el punto de organigrama se debió revisar nuevamente pues el diseño no seguía la línea gráfica dentro del Manual. Sin embargo, cuando se dio la propuesta de cambiar este organigrama y representarlo de una manera que refleje realmente la vida diaria en Intsol (totalmente no estructurado y cuadrículado), ellos no lo consideraron correcto, teniendo el siguiente resultado. (Ver Figura 3.4.3):

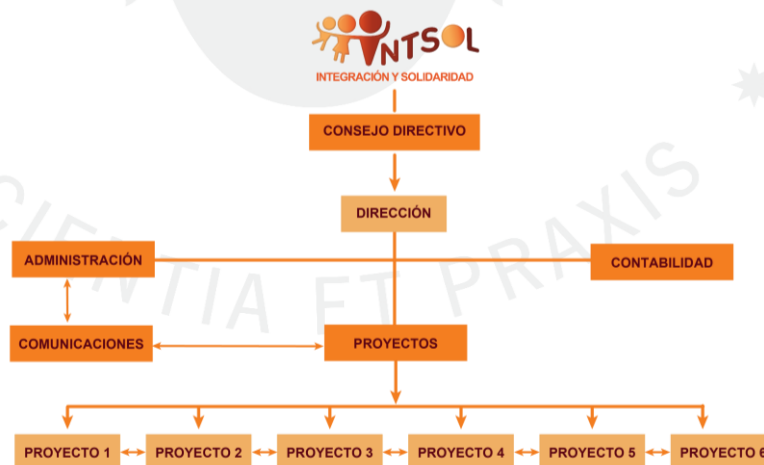


Figura 3.4.3: Organigrama de la organización Intsol.

5. La propuesta nueva de <sup>13</sup>misión y visión agradó a los participantes del grupo focal en comparación con la que ya existía. Como lo mencioné, al ser un trabajo participativo entre altos mandos y alguien con experiencia teórica en comunicación organizacional, el resultado fue muy interesante. Así mismo, ellos no dejaron de mencionar que les gustaría ver en las instalaciones afiches donde se recuerde la visión, misión y valores, además de predicarlo en su día a día. Saben que el manual es un primer paso para seguir gestionando estos tangibles.
6. Para la parte de la representación de la *identidad visual*, se les dio tres propuestas de tarjetas, sin embargo les gustó dos de ellas donde se jugaban con los colores de las paletas. Los colaboradores consideraron que se podría usar los mismos colores pero a la inversa y dejar el blanco en vez del rosa, ver Figura 3.4. Teniendo como resultado:

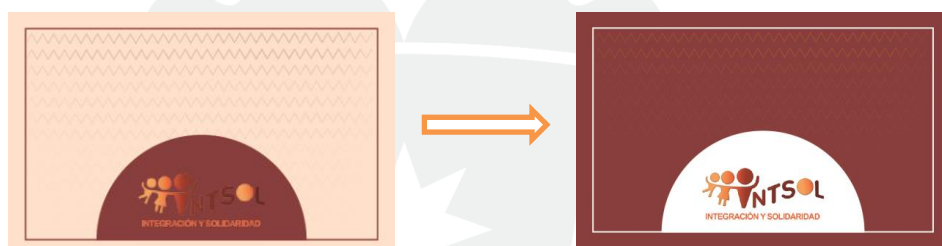


Figura 3.4.4: Modelo de tarjeta de presentación de colaboradores

7. <sup>14</sup>La hoja membretada fue bien recibida por parte de directiva y colaboradores debido a que ellos buscaban un modelo innovador más allá del simple logo. Sin embargo, ellos sugirieron que los colores de la hoja membretada y el certificado sean más tenues y no tan brillosos como en un inicio se presentó.

---

<sup>13</sup> Se puede ver la misión, visión propuesta en el capítulo de “Descripción del trabajo” así como en el manual.

<sup>14</sup> Los modelos de hoja membretada y certificado se pueden ver en el capítulo “Descripción del trabajo” así como en el manual.

8. La propuesta del certificado alegró mucho a los voluntarios y colaboradores presentes en el grupo focal debido a que logrará que ellos se sientan más motivados e importantes para Intsol.
9. Con respecto a la portada y contraportada, para el administrador de Intsol, la portada no podía tener tres colores distintos, por ello se hace el requerimiento de mantener un color dentro de la paleta. Así mismo, las fotografías fueron validadas y se decidió sacar aquella de voluntarios con banderas pues podría considerarse una ONG internacional. Con respecto a la contraportada, la fotografía que se encontraba en la parte posterior tenía poca calidad y se cambió; así mismo, el logo no se encontraba en negativo. Se sugirió agregar datos de contacto y redes sociales. Se hizo los cambios respectivos. Ver Figura 3.4.5



Figura 3.4.5: Portada y contraportada final.

10. Con respecto a la infografía de voluntariado, esta conversación se tuvo directamente con la directiva para realizar el prototipo y luego fue validado en el grupo focal. En esta conversación se presentó los resultados de las 20 encuestas en las cuales los propios jóvenes comentaron que les gustaría enterarse del proceso de gestión de voluntariado en una infografía, para que esta se pueda utilizar como afiche y se pueda pegar en las paredes de la institución en un futuro. En este punto solo se recibieron críticas constructivas; sin embargo, el primer prototipo de infografía que se realizó tenía unas figuras representativas, las cuales no gustaron del todo a los voluntarios pues hacía que se pierda la seriedad. Luego de los arreglos se obtuvo el siguiente resultado. (Ver Figura 3.4.6):

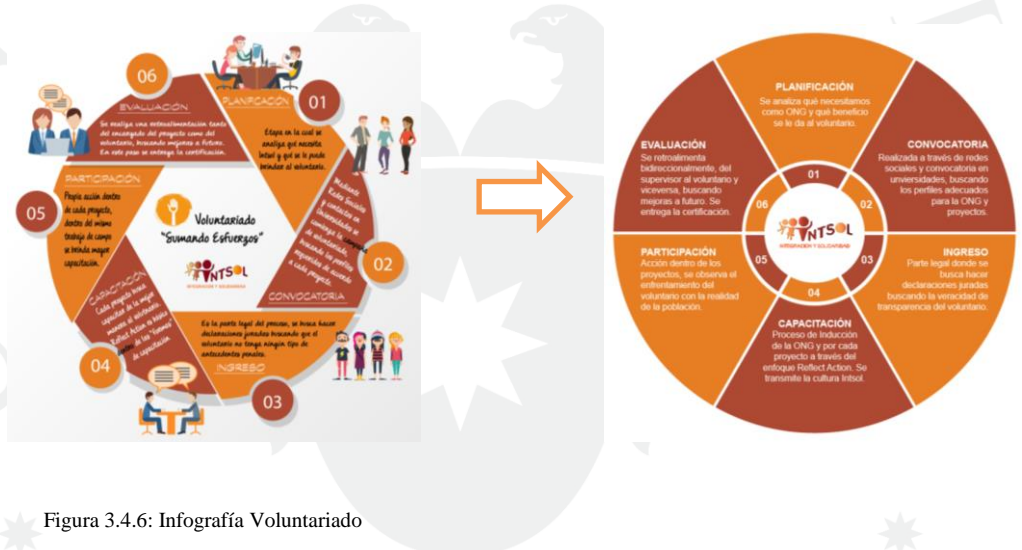


Figura 3.4.6: Infografía Voluntariado

11. Para la mejor redacción de la misión, visión y personalidad, se coordinó una reunión con el área de dirección (Maria Loudes Villanueva), donde se le explicó las razones por la cual una misión y visión deberían ser más amigables. Hubo una retroalimentación y trabajo en equipo de ambas. En el grupo focal, se validó primero con administración, con la fundadora y colaboradora más antigua (Salomé Marmanillo) y finalmente con los colaboradores y voluntarios que asistieron.

*“Me parece que está más sencilla de leer como de recordar, pero la labor no debe queda ahí, debemos seguir reflejándola en nuestro día, cada*

*líder, colaborador y voluntario que esté comprometido con nosotros”*  
(Marmantillo, 2016)



### 3 Lecciones Aprendidas:

A continuación se presentarán las principales lecciones aprendidas a través conclusiones, autocrítica y recomendaciones:

a) Conclusiones:

- **El trabajo en equipo entre organización y comunicador (sea interno o externo a la empresa) es indispensable**, de esta forma ambas partes podrán estar conectados con el objetivo y realizar un trabajo bien hecho, evitando errores que podrían tener costos alto de dinero o tiempo. Así mismo, mi participación como voluntaria logró que me integre con la cultura organizacional de Intsol durante los 5 meses previos a la investigación. Es muy importante el involucramiento al momento de realizar este tipo de investigación, sobre todo para el real entendimiento de colaboradores y voluntarios. Esto ayudó a poder superar también el obstáculo de que no existía un área de comunicaciones propiamente.
- Si bien en la teoría se menciona que la cultura es para públicos internos, mientras que la identidad – identidad visual (sobre todo el último término) son más tecnicismos, al ser un manual *Ad Hoc*, se tuvo que adecuar algunos términos en la misma herramienta. El principal objetivo del manual es gestionar los intangibles y lograr una motivación e identificación de los públicos internos; sin embargo, también es importante mencionar que los que hacen funciones

específicas como diseño, son los propios voluntarios. Entonces la lógica fue que para Intsol era más práctico realizar el contenido de ambos en una sola herramienta. Esto lo considero una **lección aprendida muy valiosa** debido a que cuando llegas a casos de empresas u organizaciones muy específicas te das cuenta de que la realidad puede llegar a cuestionar toda teoría. Sin embargo, se enfatiza que el manual busca mostrar las representaciones de los símbolos de la ONG más que los tecnicismos propiamente especificados.

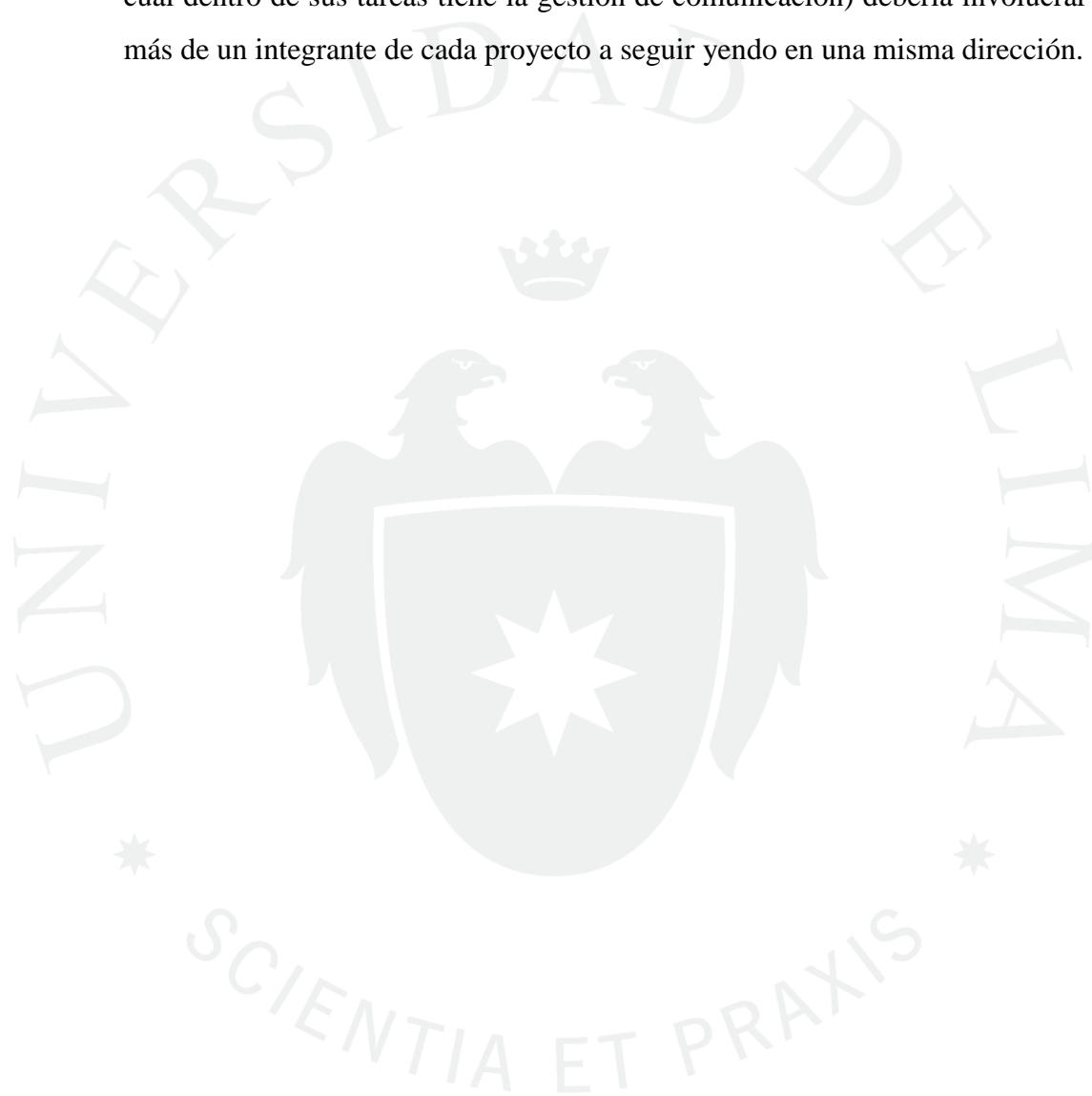
- Durante toda la investigación, se pudo llegar a la conclusión que la cultura y comunicación organizacional son tan importantes en una empresa privada como en una del tercer sector, sobre todo porque las del tercer sector tienen un activo muy importante al cual se debe motivar y enganchar: *colaboradores* y *voluntarios*. Así mismo, es conveniente gestionarlas para contribuir al mejoramiento de ciertos procesos a través del comportamiento de los involucrados y finalmente, crecimiento de la organización. Por otro lado, se podría decir que para una organización del tercer sector, la participación y comunicación con sus colaboradores e involucramiento de sus voluntarios es básica, en este caso Intsol cuenta con su enfoque *Reflect Action*, el cual se debe explotar al máximo.
- En lo personal, al haber tenido la oportunidad de participar en el voluntariado me hizo reconocer que existieron muchas deficiencias en cuanto a herramientas, las cuales deberían ser primordiales para conseguir el enganche de los voluntarios. En este sentido, el diagnóstico de comunicación es muy importante para el entendimiento y reconocimiento de las disfunciones más importantes.
- La gestión de los conceptos intangibles tales como la cultura e identidad deberían ser una prioridad para lograr tener una imagen organizacional positiva en la mente de los stakeholders externos. Se debe partir desde el interior de la organización para desarrollar una imagen en el futuro logrando tener alianzas y relaciones duraderas con empresas privadas.



b) Recomendaciones:

- Seguir gestionando cultura organizacional desde el líder más alto hasta el colaborador más nuevo, de esta forma estarán preparados para afrontar el cambio y levantarse de la crisis del alejamiento de las financieras, logrando la auto sostenibilidad. El manual debe ser utilizado desde el colaborador más antiguo (que considera que conoce todo) hasta el voluntario recién integrado a la familia Intsol.
- Continuar capacitando a los colaboradores y voluntarios acerca del enfoque “*Reflect Action*” el cual es muy útil para el mejoramiento continuo de los procesos. Promueve la comunicación y relacionamiento entre equipos. Así mismo, invertir en estrategias para motivar a los voluntarios pues estos son recursos humanos muy importantes para Intsol. Un ejemplo es continuar con los eventos destacados con la asociación AIESEC e involucramiento neto de voluntarios con la organización.
- Continuar con los talleres internos, capacitaciones y demás actividades de integración entre voluntarios y colaboradores. Estos son jornadas muy valoradas y bien recibidas por los públicos internos que generan enganche e identificación.
- De manera obligatoria, darle importancia a la gestión de la identidad visual a fin de hacer a la organización reconocible “tangiblemente” a sus públicos internos y externos. De esta forma se podrá afianzar más la diferenciación, logrando la coherencia entre identidad organizacional e identidad visual. La realización de un **manual de identidad visual propio**, tanto de uso interno como externo, recogiendo normas y usos técnicos de la marca (logo, anagramas, color, tipografía, web, folletos, etc.) ayudaría más a lograr la diferenciación. De esta forma podremos resolver completamente la pregunta “¿Cómo nos ven?” y gestionar cuidadosamente la imagen de la ONG.

- Diseñar estrategias para nuevos canales de comunicación más interactivos, empezar con canales más dinámicos y a bajo coste: comunicación visual en las instalaciones de la ONG. Esto se hará en base a la identidad visual.
- Desarrollar la comunicación interna desde todas las áreas de la organización. Si no se puede tener un área de “comunicaciones” específica, el administrador (el cual dentro de sus tareas tiene la gestión de comunicación) debería involucrar a más de un integrante de cada proyecto a seguir yendo en una misma dirección.



## 5. Referencias:

- Argenti, P. (s.f.). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid, España: LID Editorial EMpresarial, S.L.
- Banco Mundial. (1999). *Departamento de evaluación de operaciones del Banco Mundial*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/177presp.pdf>
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Calvo, J. (2012). *La Oreja en el Piso*. Lima Perú: Santillana S.A.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Business School Universidad Mayor, 2009.
- Choy, M., & Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- COEECI . (Febrero de 2013). *Seis desafíos de la Cooperación Internacional en el Perú: Definiciones, implicancias y recomendaciones*. Obtenido de [http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala\\_lectura/archivos/6%20desafios%20de%20la%20cooperaci%C3%B3n%20internacional%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf](http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/6%20desafios%20de%20la%20cooperaci%C3%B3n%20internacional%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf)
- Costa, J. (1999). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujia ediciones.

- Díaz- Albertini Figueras, J., & Melgar Paz, W. (Julio de 2012). El desarrollo pendiente : Las ONG peruanas en los procesos de cambio. Lima, Lima, Perú: Ediciones Nova Print S.A.C.
- Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción*. Buenos Aires: Lcrj.
- García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Garrido, F. (2003). *Comunicación y Estrategia de Empresa: alineando recursos*. Medellín Colombia: AICE.
- Heller, E. (2004). *Psicología del color*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Hesselbein, F. (Febrero de 2012). “Si estás enfocado en la misión y tienes a gente apasionada, no puedes fallar”. (C. Empresarial, Entrevistador)
- INEI. (10 de mayo de 2017). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/en-el-peru-264-mil-personas-dejaron-de-ser-pobres-entre-los-anos-2015-y-2016-9710/>
- Kotler, P., & Armstrong , G. (2004). *Principios del Marketing*. Pearson.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communications*. New York: Longman.
- López Rey, J. (2007). Recuperado el Mayo de 2016, de [file:///A:/MIS%20DOCUMENTOS/.android/Downloads/Dialnet-LaCulturaDeLasOrganizacionesParaElDesarrollo-2376703%20\(7\).pdf](file:///A:/MIS%20DOCUMENTOS/.android/Downloads/Dialnet-LaCulturaDeLasOrganizacionesParaElDesarrollo-2376703%20(7).pdf)
- Losada Díaz, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona España: Ariel S.A.
- Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Marmantillo, S. (2016).
- Martín Cavanna, J. (2012). *Compromiso Empresarial*. Obtenido de <http://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2012/02/lo-que-las-empresas-deberian-aprender-de-las-ong-y-siguen-ignorando/>
- Médicos del mundo. (junio de 2002). *Manual del Voluntario*. Recuperado el 2017, de [http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/2002\\_manualdegestion\\_MDM.pdf](http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/2002_manualdegestion_MDM.pdf)
- Médicos del mundo. (junio de 2002). *Plataforma virtual voluntariado* .

- ONU. (2013). *Organización de las Naciones Unidas*. Obtenido de <http://www.cinu.mx/ongs/index/>
- Ortiz Parra, J. (2008). *Javeriana.edu*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf>
- Pérez Ortega, G., Arango Serna, M., & Sepulveda Atehortua, L. (Enero - Junio de 2011). Ensayos de Economía. *Las organizaciones no gubernamentales - ONG-: hacia la construcción de su significado*. Obtenido de Las ong no gubernamentales -ONG-: hacia la construcción de su significado: <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>
- Pizzolante Negrón, I. (2003). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- PNUD. (julio de 2013). *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/pe.memoria2013.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Memoria PNUD Perú*.
- Reflect Action ORG. (2009). *Copyright Reflect Acción*. Obtenido de <http://www.reflect-action.org/es/node/150>
- Rey, J. (Mayo - Agosto de 2007). *La cultura de las organizaciones para el desarroll: análisis macro y micro de un conflicto institucional*. Obtenido de <file:///A:/MIS%20DOCUMENTOS/.android/Downloads/Dialnet-LaCulturaDeLasOrganizacionesParaElDesarrollo-2376703.pdf>
- Salazar, A. (09 de Mayo de 2016). Personalidad de INTSOL. *Personificando a INTSOL*. Lima, Lima, Perú: Proyecto Para Tesis.
- Sanz Gonzáles, M., & Gonzáles Lobo, M. (2005). IDENTIDAD CORPORATIVA Claves de la comunicación empresarial. En M. Á. Sanz Gonzáles, & M. Á. Gonzáles Lobo, *IDENTIDAD CORPORATIVA Claves de la comunicación empresarial* (págs. 78 - 79). Madrid: ANORMI.
- Sanz González, M., & González Lobo, M. (2005). *Identidad Corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Scheinsohn, D. (2008). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Villanueva, M. (2016).

Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental* (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.



## 6. Anexos

### 6.1 Cuestionarios colaborador y voluntario:

#### **6.1.1 Cuestionario INTSOL para colaboradores**

1. Describa en dos palabras qué es INTSOL para usted:  
\_\_\_\_\_
2. ¿Qué caracteriza el trabajo en INTSOL? Marcar más de 1
  - a. Grupal ( )
  - b. Ordenado ( )
  - c. Apasionado ( )
  - d. Responsable ( )
  - e. Solidario ( )
  - f. Otro \_\_\_\_\_
3. Considerando el 5 como la mejor calificación y el 1 como la peor, califique cómo se siente trabajando en INTSOL.
4. ¿Qué es lo que le motiva día a día a trabajar en INTSOL? Enumere del 1 al 5, siendo el 5 de mayor importancia y el 1 de menor.
  - ( ) Salario
  - ( ) Compañeros / amigos
  - ( ) Aprendizaje
  - ( ) Amor por la institución
  - ( ) Buen trato de mis superiores
5. ¿Siente que INTSOL se preocupa por usted?, ¿Cómo?
6. ¿Cómo describe la labor de Dirección? Comente dos virtudes y dos defectos.
7. ¿Se realizan actividades de integración por parte de la gerencia? En caso la respuesta sea “sí”, indicar cuáles y si les gustaron.
8. De acuerdo a los canales de comunicación que utiliza INTSOL, ¿Cuál le gusta más a usted? Marcar con una x (Puede ser más de uno):
  - Periódico Mural ( )
  - Reuniones semanales ( )
  - Boletines ( )
  - Tríptico ( )
  - Pizarra de horarios ( )
  - Correo electrónico ( )

- Talleres ( )

9. ¿Qué canales de comunicación le gustaría que se incorporen?

- Medios Digitales (intranet) ( )
- Afiches y flyers pegados en las paredes ( )
- Volantes ( )
- Otro tipo de reuniones ( )

10. ¿Consideras que estás al día con las noticias que ocurren en tu empresa?

- a) Si
- b) No

11. ¿Cómo te enteras? Marcar con una X al costado de su respuesta. Puede ser más de 1.

- Boca a boca ( )
- Anuncios ( )
- Correos ( )
- Rumores ( )

12. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de área?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

13. ¿Cree que la comunicación dentro de INTSOL lo favorece a Ud. para que conozca los valores de la empresa? Es decir, ¿la empresa es coherente con sus valores?

- a) No lo creo
- b) No mucho
- c) A medias
- d) Sí favorece

14. Si ha contestado *No lo creo o No mucho* en la pregunta anterior, ¿A qué cree que se deba esto? Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.

- a) Falta de una definición clara de estos valores
- b) Los jefes no están dispuestos a reflejar los valores
- c) No se considera importante para la compañía
- d) Falta de canales para comunicarnos (reuniones, presentaciones, revistas, murales, etc.

15. ¿Qué te transmite los colores de INTSOL para tí? (Paleta de colores rojo, marrón y naranja). Puedes marcar más de una.

- a) Amor ( )
- b) Pasión ( )
- c) Respeto ( )
- d) Familia ( )
- e) Nada ( )
- f) Otro \_\_\_\_\_



16. Para ti cuál es la personalidad o identidad de INTSOL. Puedes marcar más de una.

- a) Apasionada ( )
- b) Leal ( )
- c) Honesta ( )
- d) Solidaria ( )
- e) Sencilla y simple ( )
- f) Elegante ( )
- g) Amigable ( )
- h) Otro \_\_\_\_

#### 6.1.2 Preguntas para voluntarios – INTSOL

*Nombre Completo:*

*Proyecto:*

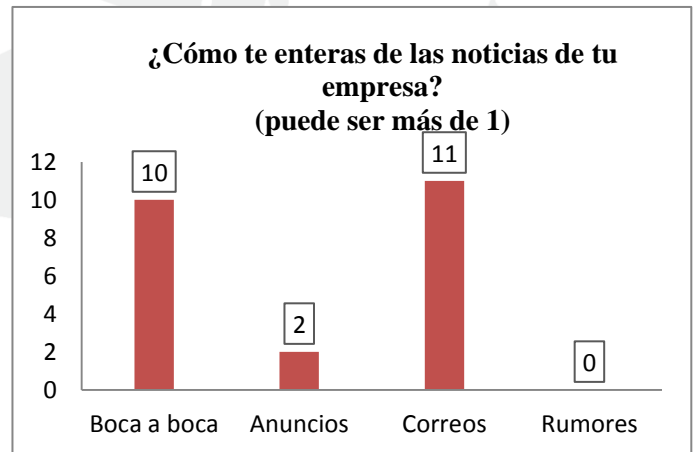
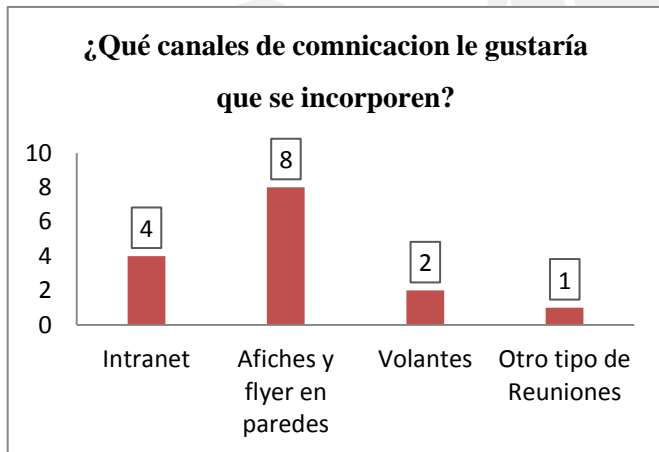
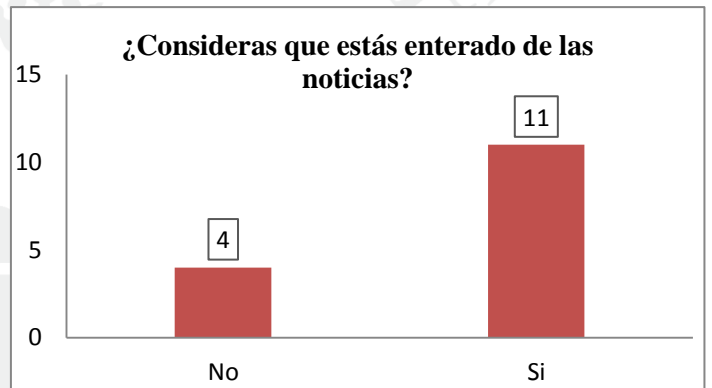
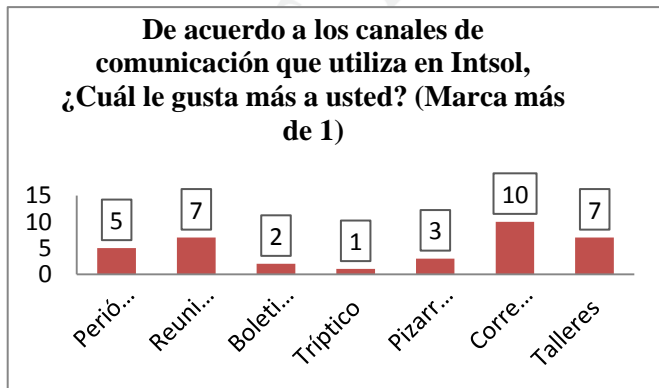
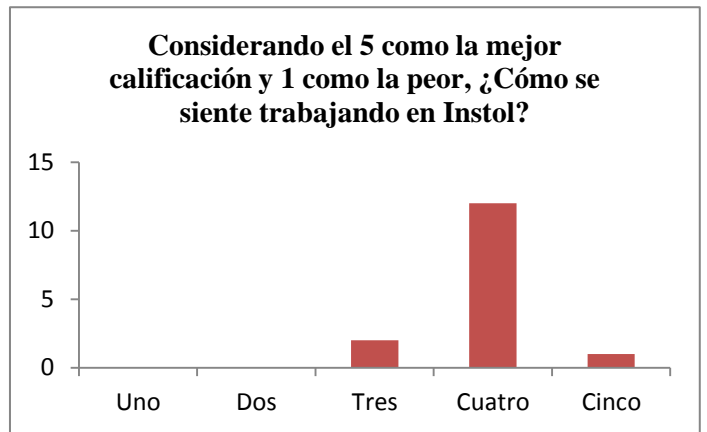
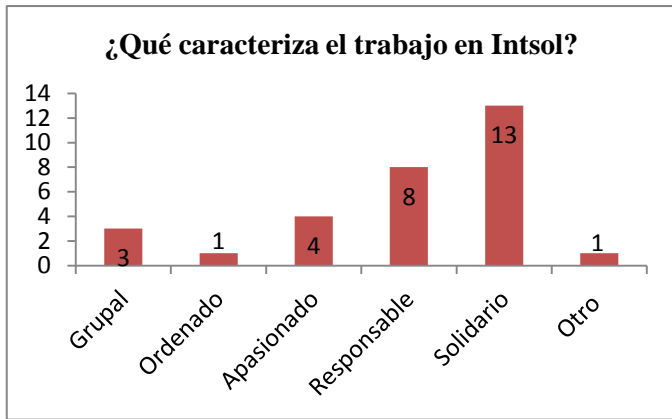
*Tiempo como voluntario:*

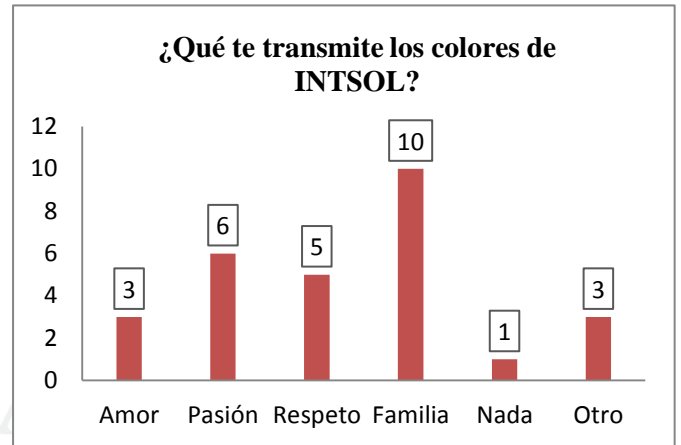
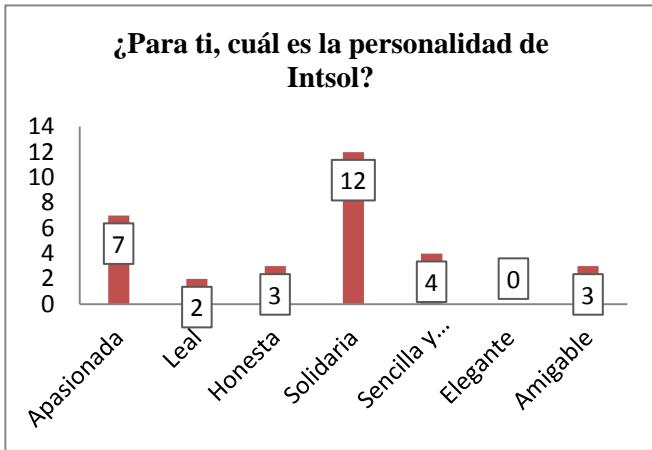
**POR FAVOR MARCAR CON UNA X LAS SIGUIENTES PREGUNTAS**

1. ¿Recibiste una inducción de voluntariado cuando ingresaste a INTSOL?
  - Si ( )
  - No ( )
2. ¿Sabes cuál es la misión, visión y valores de INTSOL?
  - Si ( )
  - No ( )
3. Te gustaría tener un manual didáctico de inducción al voluntariado en Intsol?
  - Si ( )
  - No ( )
4. ¿Cómo te gustaría el formato de este manual? (Puede marcar más de uno)
  - Como una Infografía didáctica ( )
  - Monografía (documento Word) ( )
  - Videos ( )
  - Reuniones o talleres ( )
5. ¿Te gustaría que haya un *kid de bienvenida* para los voluntarios?
  - Sí
  - No
6. ¿Cómo te gustaría que fuera? (Puede marcar más de uno)
  - Merchandaising (Lapiceros, libretas, cuadernillos) ( )
  - Reunión de integración con los jefes de proyectos ( )
  - Folletos y afiches con información de la ONG ( )
  - Actividades recreativas ( )

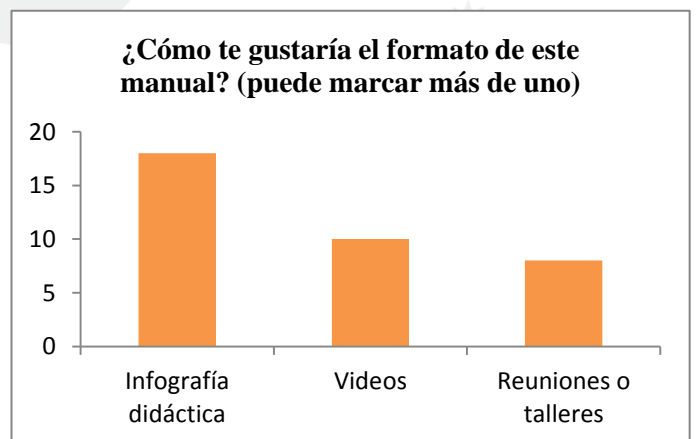
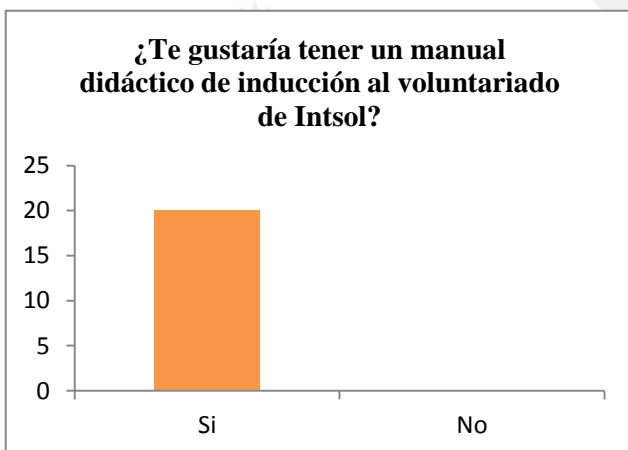
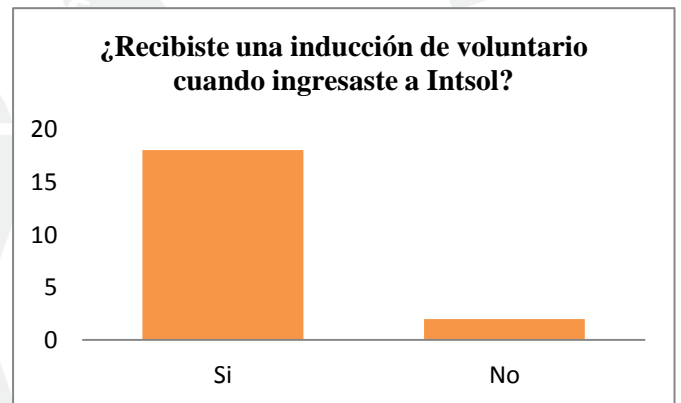
#### 6.2 Gráficos de encuestas colaborador - voluntario

6.2.1 Gráficos de colaboradores:





### 6.2.2 Gráficos de voluntarios:





### 6.3 Guía de preguntas grupo focal:

1. ¿Considera que el manual responde a las necesidades de identidad y cultura organizacional?
2. ¿Considera que es un estilo innovador y flexible? ¿Representa la personalidad de Intsol?
3. ¿Qué opina de las fotografías propuestas en el manual? ¿Transmiten los valores? ¿Te sientes identificado?
4. ¿Qué opina de la misión y visión propuestos? ¿Entiendes más?
5. ¿Qué opinión tienes del diseño?
6. En cuanto a los colores, ¿Qué opina de la paleta cromática realizada específicamente para el manual, sigue la línea de Intsol?
7. En cuanto a la identidad visual, ¿Qué cambiaría sobre lo propuesto?
8. ¿Considera que se debe poner citas o testimonios de los beneficiarios? ¿Por qué?
9. ¿Considera importante poner los logros de Intsol?
10. ¿Qué cambios le haría al material que se acaba de mostrar?
11. Con respecto a la infografía, ¿Qué le transmite?

#### 6.4 Ficha de preguntas a colaboradores (entrevista):

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? ¿Cuál es su puesto actual en la empresa?
2. Cuántos colaboradores hay? (se pidió organigrama)
3. ¿Y yo podría tener acceso a eso para verlo?
4. Actualmente, cuántos colaboradores tienen en la empresa?
5. ¿Cómo describiría a INTSOL en dos palabras? ¿Cómo cree que es su identidad?
6. ¿Cómo describiría su trabajo en INTSOL? En dos palabras.
7. ¿Nos podrías contar cómo nació la idea de INTSOL y el Porqué del nombre?
8. ¿El nombre de INTSOL a qué se debe, cómo nació?
9. ¿Cuáles son los objetivos de INTSOL en un futuro? ¿Cómo ve a la ONG en 5 años? (¿QUÉ BUSCA LA EMPRESA LOGRAR EN UN FUTURO?)
10. ¿Qué consideras inspirador que puedas compartir en los colaboradores para que se comprometan con el crecimiento de INTSOL?
11. ¿Cuentas con misión, visión y valores? (si no tiene, ayudarlo a armar) ¿Tiene conocimiento?
12. ¿Cómo se ve aplicada la misión/visión diariamente en la empresa?
13. ¿Cómo es clima? ¿Están motivados?
14. ¿Qué caracteriza tiene el trabajo en INTSOL? (VALORES)
15. ¿Cómo defines a los colaboradores de INTSOL? (VALORES)
16. ¿Cuáles son los canales de comunicación de INTSOL hasta ahora?
17. ¿Qué canales de comunicación te gustaría implementar en tu opinión?
18. ¿Cómo es la comunicación en las reuniones? (horizontal o vertical?)
19. ¿Existen programas o actividades de integración? ¿Han funcionado? Cuénteme por favor.
20. ¿Cuáles son los colaboradores que consideras líderes en la empresa (por áreas)?
21. ¿Te sientes satisfecho con la situación actual de INTSOL actualmente?
22. ¿Los clientes de Instol quiénes son?
23. ¿Con respecto a los cooperantes, cómo es la relación con ellos? ¿Cómo mantienen el contacto?
24. ¿Existe un proceso de inducción?
25. ¿Por qué el logo? Tiene alguna explicación
26. ¿Cómo crees que es la identidad de INTSOL? ¿Cuál es su personalidad?
27. Para ti, ¿qué significan los colores de Intsol?

#### 6.5 Ficha de observación no participante:

Dentro de la observación directa, se resolvieron las siguientes preguntas:

1. ¿Los valores se reflejan en las actividades de integración?
2. ¿Cómo es la verdadera comunicación entre los altos mandos y los operarios? ¿Se respetan los canales de comunicación?
3. ¿Los canales informales superan a los formales? ¿Existen rumores?
4. ¿Cómo se comportan los voluntarios en los trabajos de campo? ¿Saben que responder cuando los beneficiarios les preguntan sobre Intsol?