



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**AUDITORÍA DE IMAGEN COMISIÓN DE ACCIÓN SOCIAL  
MENONITA**

**SUSTENTADO POR:**

**AMARA ELIZABETH MARTINEZ WILLIAMS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN  
CORPORATIVA**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**ABRIL 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRANDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**AUDITORÍA DE IMAGEN DE LA COMISIÓN DE ACCIÓN  
SOCIAL MENONITA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**ABEL SALAZAR**

**ASESOR TEMÁTICO**

**GOLDA SÁNCHEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**JAVIER MATUTE**

**DIANA REYES**

**YOLANDA BADA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2018

Amara Elizabeth Martínez Williams

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Yo, AMARA ELIZABETH MARTÍNEZ WILLIAMS de San Pedro Sula, autor del trabajo de postgrado titulado: AUDITORÍA DE IMAGEN DE LA COMISIÓN DE ACCIÓN SOCIAL MENONITA, presentado y aprobado en el mes de agosto 2017, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección de la Comunicación Corporativa y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Biblioteca de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en la sala de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra

colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los 16 días del mes de marzo de 2018.

---

**Amara Elizabeth Martínez Williams**

**21543046**

**\* La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente.**



## **FACULTAD DE POSTGRADOS**

### **AUDITORÍA DE IMAGEN DE LA COMISIÓN DE ACCIÓN SOCIAL MENONITA**

**PRESENTADO POR:**

**AMARA ELIZABETH MARTÍNEZ**

### **RESUMEN**

Este Proyecto de Tesis se desarrolla en la Comisión de Acción Social Menonita; dicha institución es una organización de tipo no gubernamental, dedicada a la implementación de programas sociales mediante la ejecución de proyectos. Actualmente, la Comisión de Acción Social Menonita no cuenta con una Auditoría de Imagen que le permitiera conocer la percepción de sus públicos sobre sus recursos de imagen. Por lo que el objetivo de la investigación es, conocer el estado de los recursos de Imagen corporativa de la Comisión de Acción Social Menonita en 2017; a través de un enfoque metodológico cualitativo no experimental. El diseño de la investigación es transaccional, y la información se ha obtenido a través de la técnica de entrevista a profundidad y encuestas. La hipótesis de investigación es que; la imagen Corporativa de CASM se percibe de manera positiva y congruente a sus insumos de comunicación en más del 80% en la escala de 0 a 100. Los resultados de la investigación reflejan, que la imagen Corporativa de CASM se percibe de manera positiva y congruente a sus insumos de comunicación en un 67% menor a su rango aceptable o a su meta del 80% en la escala de 0-100; por lo que se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula.

**Palabras Claves:** Auditoría, Imagen, Públicos



**POST GRADE FACULTY**

**COMISIÓN DE ACCIÓN SOCIAL MENONITA PRESENT CORPORATE IMAGE  
ANALYSIS**

**PRESENTED BY**

**AMARA ELIZABETH MARTÍNEZ**

**ABSTRACT**

This Thesis Project is developed in the Mennonite Social Action Commission; This institution is a non-governmental organization, dedicated to the implementation of social programs through the execution of projects. Currently, the Mennonite Social Action Commission does not have an Image Audit that would allow it to know the perception of its audiences about its image resources. So the objective of the research is to know the status of the corporate image resources of the Mennonite Social Action Commission in 2017; through a non-experimental qualitative methodological approach.

The design of the research is transactional, and the information has been made through the technique of in-depth interviews and surveys. The research hypothesis worked, was; the corporate image of CASM is perceived positively and congruent in its communication inputs in more than 80% in the scale from 0 to 100. The results of the investigation reflect that the corporate image of CASM is perceived positively and congruent to its communication inputs by 67% less than its acceptable range or its goal of 80% on the 0-100 scale; therefore, the working hypothesis is rejected and the null hypothesis is accepted

**Keywords:** Audit, Image, Public

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios primeramente, por su gracia y su favor, por abrir puertas que me permiten cosechar éxitos profesionales.

A mis padres, José Ramón Martínez y Lidia Williams por su apoyo incondicional y su acompañamiento en este proceso. A mis hermanos por mostrarme su soporte y solidaridad en los procesos difíciles.

AMARA ELIZABETH MARTINEZ

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Campus San Pedro Sula por brindarnos la oportunidad realizar nuestros estudios de posgrado.

A los catedráticos que compartieron su conocimiento inmensurable e impartirnos cátedras con mucha dedicación y esfuerzo.

A nuestro asesores, metodológico y temático, quienes dedicaron e invirtieron tiempo para que pudiéramos realizar esta investigación motivándonos a buscar la excelencia académica y profesional.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	9
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	13
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	14
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	18
2.2.1 TEORÍAS CLÁSICAS .....	19
2.2.1.1 TEORÍA BUROCRÁTICA .....	19
2.2.1.2 TEORÍA DE LOS SISTEMAS COOPERATIVOS .....	19
2.2.1.3 TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	20
2.2.2 TEORÍAS MODERNAS .....	20
2.2.2.1 LA TEORÍA INSTITUCIONAL.....	20
2.2.2.2 LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES .....	21

2.2.3 DEFINICIONES DE AUDITORÍA Y COMUNICACIÓN .....	21
2.2.3.1 DEFINICIONES DE AUDITORÍA .....	22
2.2.3.2 DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN .....	23
2.2.3.3 DEFINICIONES DE IMAGEN.....	24
2.2.3.4 DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA.....	27
2.2.4 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.....	31
2.2.4.1 LA PERSPECTIVA FUNCIONALISTA TRADICIONAL .....	31
2.2.4.2 LA PERSPECTIVA INTERPRETIVISTA .....	32
2.2.4.3 LA PERSPECTIVA CRÍTICA.....	32
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	33
2.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	33
2.3.1.1 LA AUDITORÍA DE IMAGEN.....	33
2.3.2 VARIABLES INDEPENDIENTES .....	35
2.3.2.1 CULTURA CORPORATIVA .....	35
2.3.2.2 DIMENSIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA .....	35
2.3.2.4 LA FILOSOFÍA CORPORATIVA .....	38
2.3.2.5 DIMENSIONES DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	38
2.4 INSTRUMENTOS.....	40
2.4.1 LA ENCUESTA .....	40
2.4.2 LA ENTREVISTA.....	41
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	42
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	42
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	43
3.1.2 HIPÓTESIS.....	46
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	47

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
3.3.1 POBLACIÓN.....	49
3.3.2 MUESTRA .....	49
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	50
4.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA .....	51
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	51
3.4.1 TÉCNICAS .....	51
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	52
3.4.2.1 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.....	52
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	53
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	53
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	53
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	55
4.1 RESULTADO DE LOS COLABORADORES .....	56
4.2 RESULTADOS DE LOS BENEFICIARIOS DE PROYECTOS .....	58
4.3 RESULTADO DE MIEMBROS DE OTRAS ONG .....	60
4.4 RESULTADO DE TRES PUBLICOS CULTURA CORPORATIVA DE CASM. ....	63
4.5 RESULTADO DE LOS TRES PUBLICOS SOBRE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA	64
4.6 RESULTADO DE LOS TRES PÚBLICOS EN ESCALA DE 0-100% .....	65
4.6.1 COMPROBACION DE HIPOTESIS .....	66
4.7 RESULTADO DE ENTREVISTA AUDITORÍA DE IMAGEN DE CASM .....	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1 CONCLUSIONES SOBRE LA AUDITORÍA DE IMAGEN .....	69
5.2 RECOMENDACIONES SOBRE LA AUDITORÍA DE IMAGEN .....	69

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS .....	73
ANEXO #1. PERFIL INSTITUCIONAL.....	73
ANEXO #2. CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA.....	80
ANEXO #3. PLAN ESTRATÉGICO.....	94
ANEXO #4. CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA.....	106
ANEXO #5. ENTREVISTA.....	106
ANEXO #6. ENCUESTA.....	108
ANEXO #7. TABLA Y GRÁFICA DE CÁLCULO ALFA DE CROMBACH.....	111

## ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1. Primeras investigaciones en auditoría de comunicación .....	10
Tabla 2. Cartera de proyectos ejecutados por CASM, período 2013-2017 .....	17
Tabla 3. Dimensiones y variables .....	42
Tabla 4. Matriz de congruencia metodológica.....	42
Tabla 5 . Operacionalización de las variables.....	44
Tabla 6. Diseño de la Investigación.....	48
Tabla 7. Listado de informantes claves que conforman la muestra.....	51
Tabla 8. Perfil de los Objetos de Estudio.....	55
Tabla 9. Frecuencia de la percepción de los colaboradores.....	56
Tabla 10. Resultados de los beneficiarios.....	58
Tabla 11. Resultados de miembros de otras ONG.....	61
Tabla 12. Resultados de tres públicos sobre cultura corporativa de CASM.....	63
Tabla 14. Resultados de tres públicos sobre la Cultura y la Filosofía corporativa.....	65

## ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1. Número de empleados de CASM, período 2013-2017 .....	3
Figura 2. Número de proyectos ejecutados por CASM, período 2013-2017 .....	3
Figura 3. Número de Familias Beneficiarias por CASM, período 2014-2017 .....	4
Figura 4. Brecha del Problema.....	5
Figura 5. Monto ejecutado por ONGs en millares de Lempiras, período 2013-2017 .....	18
Figura 6. Matriz de Variables .....	34
Figura 7 Matriz de enfoque y método.....	47
Figura 8. Resultados de la cultura corporativa percepción de colaboradores.....	56
Figura 9. Resultados de filosofía corporativa percepción de colaboradores .....	57
Figura 10. Resultados de cultura corporativa percepción de beneficiarios. ....	59
Figura 11. Resultados de filosofía corporativa percepción de beneficiarios. ....	60
Figura 12. Resultados de cultura corporativa percepción de otras ONG.....	61
Figura 13. Resultados de filosofía corporativa percepción de otras ONG .....	62
Figura 14. Resultados de tres públicos de cultura corporativa de CASM. ....	63
Figura 15. Resultados de tres públicos de filosofía corporativa. ....	64
Figura 16. Imagen Corporativa .....	66
Figura 17. Prueba Z hipótesis de la proporción. ....	67

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna, las auditorías de imagen han alcanzado gran connotación en la actualidad, motivada por los avances en las tecnologías de la comunicación, así como, los beneficios obtenidos de proyectar una imagen positiva a nivel comercial e institucional con los públicos objetivos. Además, constituyen un factor indispensable para la adecuada relación con los internos y un instrumento estratégico en los procesos de gerencia.

En este contexto, la Comisión de Acción Social Menonita (CASM), realiza un trabajo encaminado a la interacción permanente con sus diferentes públicos de interés, los cuales varían de acuerdo con el momento y enfoque relacionado. Por lo que, conocer la percepción de cada uno de sus públicos principales le permitirá, evaluar su quehacer y obtener una retroalimentación sobre sus procesos, a través del criterio objetivo de aquellos actores que le permiten su sostenibilidad.

Razón por la cual, el presente trabajo consiste en el desarrollo de una investigación de tipo mixto, en el año 2018, se establece la hipótesis de trabajo: La imagen Corporativa de CASM se percibe de manera positiva y congruente a sus insumos de comunicación en mas del 80% en la escala de 0 a 100 y la hipótesis nula: La imagen Corporativa de CASM se percibe de manera positiva y congruente a sus insumos de comunicación en un 80% o menos en la escala de 0-100.

Este trabajo es presentado por una estudiante de UNITEC, durante el año 2018, utilizando un enfoque de tipo mixto, que categorizará la percepción de tres públicos importantes para la institución; los colaboradores, los líderes de comunidades o beneficiarios de proyectos que implementa la institución y coordinadores o facilitadores de otras ONG, mediante la medición de las variables cultura y filosofía corporativa.

El estudio se realizó para conocer el estado actual de la imagen corporativa de la Comisión de Acción Social Menonita, y permitirá realizar recomendaciones tendientes al mejoramiento de la construcción de su imagen basándose en los elementos teóricos que la componen.

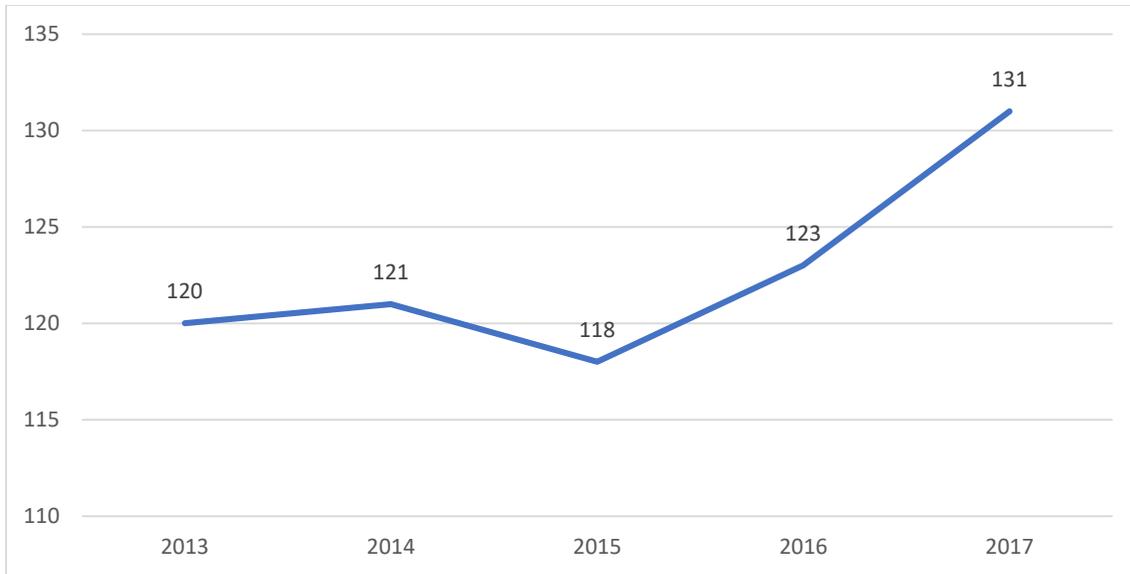
## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La comisión de Acción Social Menonita (CASM) inicio como una iniciativa de un pequeño grupo de personas quienes buscaron ayudar de manera práctica y asistencial a personas en situación de vulnerabilidad. Trabajando bajo la estructura de una iniciativa de voluntarios desarrollaron varias acciones planificadas durante un periodo aproximado de cuatro años, sin imaginarse que esto se convertiría en una organización de magnitud nacional y con el alcance con el que cuenta en la actualidad.

En 1990, CASM se constituye en una Organización No Gubernamental (ONG), situación que le permite realizar gestiones y recibir apoyo de la cooperación internacional. Este nuevo escenario los posiciona en una plataforma que requiere la planificación estratégica y la estructuración de sus procesos, en la medida de su surgimiento fue proponiendo y construyendo una propuesta de institucionalidad, para un tamaño moderado.

En 1998, ante un desastre natural como el huracán Mitch, los daños, muertes y la vulnerabilidad de la población en Honduras, las agencias de ayuda y cooperación internacional facultan a CASM, como una organización ejecutora, asistencialista y administradora de fondos para la reconstrucción del tejido social, mediante el desarrollo e implementación de diferentes proyectos, principalmente en las zonas más vulnerables del país.

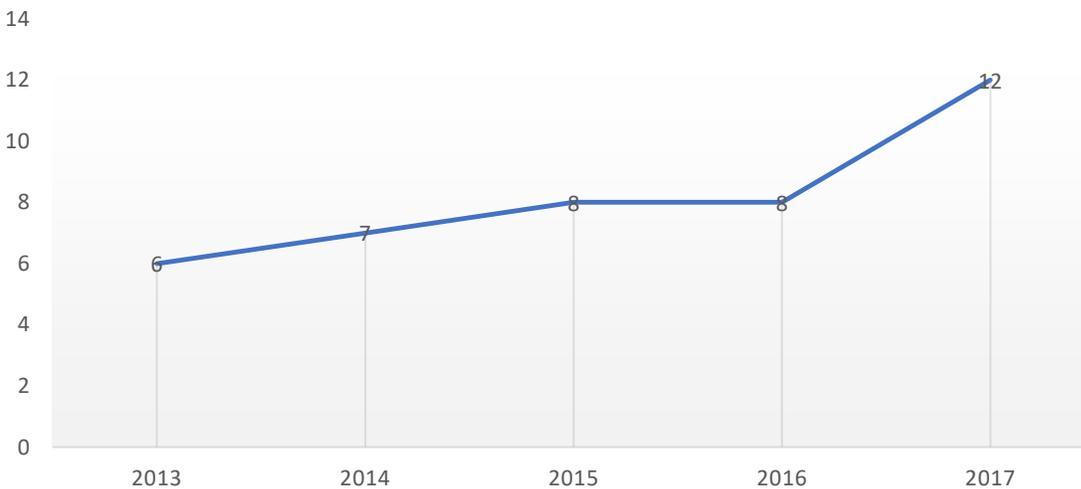
Ante los procesos de desarrollo y evolución acelerada de la institucionalidad, no se han desarrollado procesos consecuentes que favorezcan la actualización, revisión o evaluación de las propuestas concebidas en los inicios de su estructuración. Se han ido implementando procesos de comunicación de forma no sistemáticos, ya que no cuenta con ningún manual o proceso de comunicación.



**Figura 1. Número de empleados de CASM, período 2013-2017**

Fuente: Elaboración propia con datos de CASM 2017

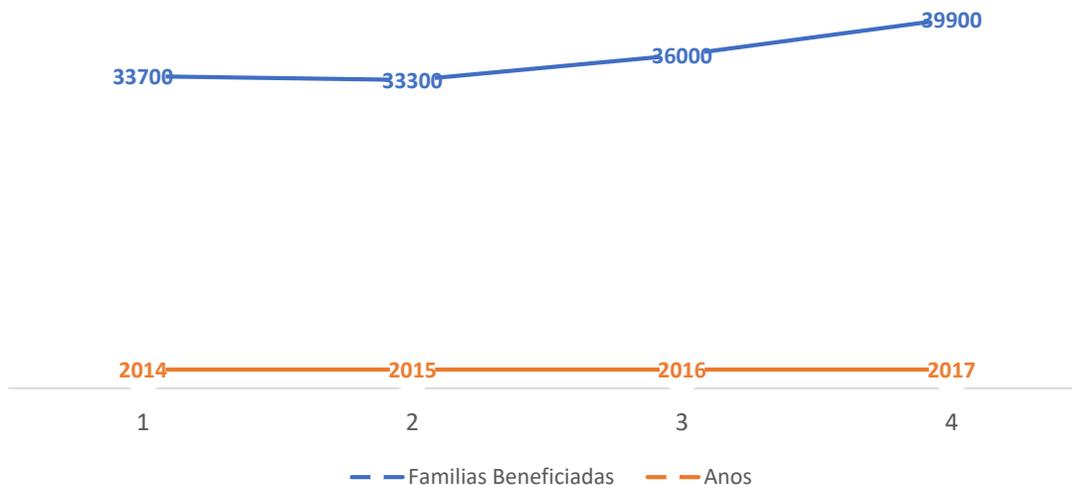
En la gráfica anterior se muestra el número de empleados contratados en los últimos 5 años, lo cual evidencia el crecimiento de CASM, el cual se ve desarrollando mayor número de proyectos cada año, en la tabla 2 de este estudio.



**Figura 2. Número de proyectos ejecutados por CASM, período 2013-2017**

Fuente: Elaboración propia con datos de CASM 2017

En la gráfica anterior se muestra el número de proyectos implementados por CASM en los últimos 5 años, lo cual evidencia el crecimiento de CASM, en términos de operatividad.



**Figura 3. Número de Familias Beneficiarias de proyectos Implementados por CASM, período 2014-2017**

Fuente: Elaboración propia con datos de CASM 2017

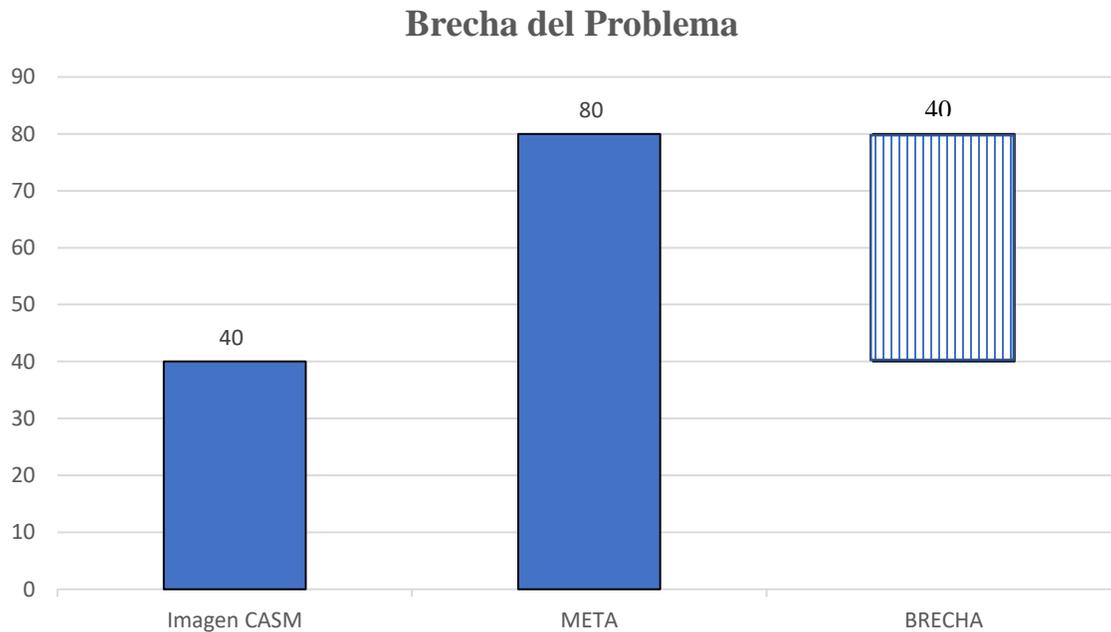
La tabla anterior muestra el crecimiento de la institución en número de personas que han sido beneficiadas a través de los proyectos que CASM implementa, en los últimos cuatro años, en donde vemos una tendencia hacia el crecimiento de las familias beneficiarias.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Previo a esta investigación, se desconoce el estado de la identidad corporativa de la Comisión de Acción Social Menonita, ya que no se han realizado estudios previos que establezcan una marcación de donde se encuentra actualmente su imagen; sin embargo al realizar la entrevista con la alta gerencia ellos determinaron su concepción sobre la aceptación de su imagen ante sus públicos principales, durante la entrevista, el director ejecutivo de CASM expresó que la imagen

de CASM estuviere adecuada o aceptable al alcanzar un 80% de aceptación en términos porcentuales, y determinó como dato supuesto que el estado de la imagen actual es del 40%, encontrándose en un nivel medio a lo deseado, se estableció la siguiente gráfica, que expresa la brecha del problema de investigación.



**Figura 4. Brecha del Problema**

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La imagen corporativa de una empresa o institución es construida por los usuarios y público en general. Las evaluaciones de imagen han tenido un incremento extraordinario, debido a que tener una imagen positiva, es un requisito básico para establecer una relación comercial o institucional con los públicos objetivos. A la vez, es un factor indispensable para la adecuada relación con los internos y un instrumento estratégico para los procesos de gerencia. Su implementación requiere cierta periodicidad, de manera que el instrumento, permita informar a la empresa del estado de sus recursos de imagen, tanto técnicos como subjetivos, de comunicación e

imagen; permitiéndole a la institución, contar con una visión global de su funcionamiento y actuación en su propio rubro o mercado.

Al no tener su valoración de imagen de forma clara y coherente mediante un estudio que evalúe los parámetros que definen su imagen e identidad corporativa y de los mecanismos con los que comunica, automáticamente, CASM está dejando vacíos significativos en la intencionalidad de la información que desea transmitir. Entendiendo como tal estudio el resultado de la valoración que tiene la interacción de todas las experiencias, expresiones, creencias, sentimientos e informaciones que tiene el público sobre de ella, es decir la reputación. Sin olvidar que las fuentes que participan en la creación de esta imagen son múltiples, pudiéndose resaltar las que se refieren al conjunto de teorías y conceptos de su identidad y filosofía, a los servicios que prestan, y cualquiera de las formas o herramientas de comunicación que CASM utiliza.

De lo expuesto en los párrafos anteriores se desprende el interés de la presente investigación, la cual estará orientada por el siguiente planteamiento:

¿Cuál es el estado de la imagen corporativa de la Comisión de Acción Social Menonita?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de orientar la investigación, se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los insumos de comunicación con los que cuenta CASM?
2. ¿Cuáles son los elementos de la cultura corporativa de CASM?
3. ¿Cuáles son los elementos de la filosofía corporativa de CASM?
4. ¿Qué percepción tienen los colaboradores de la cultura corporativa en CASM?
5. ¿Qué percepción tienen otras organizaciones acerca de la cultura de CASM?
6. ¿Qué percepción tienen los beneficiarios acerca de la filosofía corporativa de CASM?
7. ¿Cómo perciben los públicos principales la Cultura corporativa de CASM?
8. Como perciben los públicos la filosofía corporativa de CASM?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer el estado de los recursos de la identidad corporativa de la Comisión de Acción Social Menonita en 2018.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el estado de los recursos asociados a la cultura corporativa con que cuenta la Comisión de Acción Social Menonita.
2. Analizar el estado de los recursos asociados a la filosofía corporativa, con que cuenta la Comisión de Acción Social Menonita.
3. Determinar si el estado actual de la imagen corporativa de CASM se encuentra dentro del rango aceptable a la institución.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

En un escenario competitivo y demandante como el actual, donde la construcción de imagen y reputación institucional pasa irremediamente por el alto nivel de involucramiento de sus miembros, quienes le impregnan, o no, en doble sentido, coherencia, identidad, confianza y compromiso. De esta forma, la percepción externa de estos intangibles y ventajas competitivas, construyen la reputación corporativa.

Este escenario conlleva a la toma de acciones, tendientes a impulsar y fortalecer la imagen de la institución en los escenarios locales, dicho esfuerzo deberá enfocarse a la construcción e institucionalización de la comunicación interna, que posibilite la proyección de una imagen institucional positiva.

Es precisamente en este escenario que CASM, facilita procesos de intervención, a través de los cuales pretende consolidarse cada vez más e institucionalizar sus capacidades y habilidades ante sus públicos de interés. Esta situación, le permitirá ofertar servicios de calidad e incidir en el mejoramiento de las condiciones de vida de su población meta. De igual forma, posibilitará su fortalecimiento institucional mediante los enfoques homologados con diferentes públicos. Situación que le permitan mantener sinergias, y al mismo tiempo fortalecer su imagen.

Una investigación sobre auditoría de imagen, le permitirá a CASM, identificar sus fortalezas y debilidades que influyen en su imagen; facilitando los puntos de vista internos sobre la autoimagen y la posición que ocupa la organización en el mercado y en la opinión pública, y le indique las principales oportunidades de mejora de los valores, tradiciones y ritos de manera que se fortalezca su historia y cultura institucional.

Además, los resultados de la investigación, posibilitará la gestión de los atributos de identidad de la institución y su comunicación a sus públicos, optimizando la identificación, diferenciación y preferencia de la organización. Razón por la cual, el presente estudio sobre la auditoría de imagen de CASM, adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Como el interés principal de la presente investigación se centra en la auditoría de imagen y comunicación de CASM, en este sentido, es precisa la construcción de un marco teórico que provea una sustentación argumentativa, capaz de ofrecer una explicación de los distintos conceptos y elementos constitutivos del problema planteado. Por tanto, se presenta un análisis de la situación actual, las teorías de sustento y la conceptualización de: auditoría, comunicación, imagen, identidad corporativa, filosofía corporativa y comportamiento institucional; posteriormente se expone algunas perspectivas teóricas de la auditoría de comunicación y teorías de la organización.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El análisis de la situación actual se hace a través de la desagregación en sus tres componentes básicos: análisis de macro entorno, análisis del micro entorno y el análisis interno de la institución.

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

La auditoría de comunicación en las organizaciones es una actividad que se realiza principalmente en Europa y Estados Unidos de Norte América. En México se efectúa por medio de estudios de desarrollo organizacional, certificaciones ISO 9000-2001, o bien, en auditorías administrativas que contemplan un apartado para la comunicación.

Sin embargo, la comunicación cada día adquiere un papel aún más relevante que el que históricamente ha representado; pues más allá de transmitir ideas y pensamientos, debe contribuir al entendimiento mutuo sobre la base de un diálogo que respete culturas, tradiciones, ideologías, filosofías, entre otros aspectos, lo cual fortalecerá las bases para un desarrollo del individuo y de la sociedad en su conjunto.

En este sentido, las investigaciones realizadas por Varona (2005) muestran que los primeros escritos del tema sobre la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en

Estados Unidos a principios de 1950 (pág.91). Este desarrollo histórico de auditorías de comunicación en el continente americano se presenta en la tabla 1.

**Tabla 1. Primeras investigaciones en auditoría de comunicación**

Año	Acontecimiento
<b>1950. Primera auditoría de comunicación</b>	Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950.
<b>1970</b>	El desarrollo más significativo de las auditorías de comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación. El primer procedimiento conocido como: “ICA Communication Audit” se inició en 1971, patrocinado por ICA (Internacional Communication Association)
<b>1974</b>	El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wio y Martti Helsila en Finlandia, en el año de 1974, y se conoce como “The LTT Audit System”, nombre del Instituto de Investigaciones de Finlandia que patrocinó la investigación.
<b>1976</b>	El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado “Communication Satisfaction Questionnaire”, que fue desarrollado por Downs y Hazen (1976).
<b>1978</b>	Una versión corregida del LTT Audit System, el OCD (Organizacional Communication Development) fue realizada por Osmo A. Wio en 1978.
<b>1990</b>	El instrumento citado anteriormente fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de Communication Audit Questionnaire. La versión en español de este instrumento fue realizada por Varona (1991) y aplicada en Guatemala.

Fuente: (Varona, 2005, pp.91- 92).

En cuanto a las ONG más reconocidas y mejor comunicadas en el mundo se encuentra la Fundación Bill Gates Fundación Bill & Melinda Gates con sede en Seattle, Washington (EE UU). Cuyo presupuesto en 2007 estuvo entre los 37.000 millones de dólares en activos que posee la fundación, en el 2006 se entregaron más de dos millones en becas.

La fundación Bill y Melinda Gates cuenta con un total de 540 empleados pero creciendo rápidamente. Sus principales operaciones o temas de trabajo son: Mejora de la sanidad global, erradicación de la pobreza, mejora de la educación estadounidense.

La Fundación Gates ha sido denominada “filantropía de riesgo”. Proporciona ayudas a organizaciones innovadoras que estén dedicadas a crear nuevas vacunas contra la malaria, sistemas de irrigación para los granjeros africanos pobres, o becas para niños estadounidenses desfavorecidos.

En cuanto a su imagen, no todos están contentos con la influencia de la fundación; el responsable para la malaria de la Organización Mundial de la Salud la criticó por intentar acallar las posturas discrepantes. (Revista Esglobal, 2008)

Además han sido el blanco de fuertes críticas, por su inversión en empresas que contaminan el ambiente, lo cual la ha puesto en un ambiente de contradicción con alguno de sus públicos quienes no han callado sus señalamientos, desacreditando sus principios, valores y cultura organizacional.

Es realmente irónico: Bill Gates y su esposa Melinda quieren dar al mundo una imagen de: "nosotros hacemos caridad, somos buena gente", pero según el diario Los Angeles Times, invierten en brindar salud y educación a poblaciones que viven en zonas en las cuales, también la Fundación invierte en empresas que polucionan esos mismos lugares fomentando enfermedades y degradación en las condiciones de vida de los habitantes.

Por un lado, te doy salud y educación, por el otro lado te poluciono el ambiente: esa es la síntesis de lo que denuncia Los Ángeles Times. (mastermagazine, 2006)

Otra de las organizaciones más reconocidas en América es World Visión, una de las mayores organizaciones benéficas cristianas del mundo, es el principal distribuidor del Programa Mundial de Alimentos de la ONU: en el 2007 entregó 147.000 toneladas de comida, el equivalente a 4.900 camiones, a casi tres docenas de países. Es también una de las primeras organizaciones sobre el terreno en las situaciones de emergencia y asistió a millones de supervivientes en más de 80 desastres en todo el mundo en 2007. (Revista Esglobal, 2008)

World Visión tiene un fuerte enfoque en cuidar su imagen y reputación organizacional, cuenta con alianzas que fortalecen su posicionamiento entre las organizaciones de ayuda humanitaria en el mundo; la ONG fotográfica española Imagen en Acción colabora con World Visión, con esta tarea, cubriendo, actividades, reportajes y el diseño y edición de revistas informativas dirigidas a sus públicos de interés. (World Vision, 2017)

World Visión trabaja fuertemente en el diseño de campañas de sensibilización dirigiendo sus esfuerzos al apoyo social de poblaciones vulnerables, se enfoca en armonizar a sus públicos externos con su imagen e institucionalidad; Aunque sus diagnósticos y auditorías de imagen no son documentos de uso público, mantienen discreción con sus opuestos a la filosofía y cultura organizacional que comunican.

Como es de hacer notar, la imagen y reputación corporativa es un activo muy sensible y difícil de mantener, por otro lado, World Visión ha sido criticada constantemente por su enfoque en comunidades de desarrollo, también es señalada por sectores católicos, según los cuales el apoyo prestado por la organización a niños sin recursos y parientes afligidos o enfermos no es más que una fachada tendente a propagar el protestantismo.

Estas realidades, expresan que las organizaciones no gubernamentales, deben mantenerse vigilantes de su imagen, lo cual es el derivado de su cultura organizacional, valores y objetivos. La interacción constante y directa con sus diferentes grupos de interés y su operatividad en servicio de las comunidades y demandas sociales, expone a estas organizaciones a distintos cuestionamientos, críticas y señalamientos de aquellos grupos que encuentren discrepancias en su operación.

## 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Sin duda alguna, se puede afirmar que el proceso de evolución de la ciencia de la comunicación en América Latina se da en el contexto dentro de la fase científico-técnica (1945-1969) a iniciativa de la UNESCO, la Organización de Estados Americanos (OEA), la Universidad Central de Ecuador, el gobierno del Ecuador e institutos privados internacionales como la Fundación Ford, surge en 1959 el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicaciones para América Latina (CIESPAL) con sede en Quito, Ecuador (Costa, 2009).

Es a partir de este momento que se puede establecer un nuevo horizonte reflexivo de la ciencia de la comunicación latinoamericana, sobre los fenómenos informativos de la región y el análisis de los diferentes aspectos comunicacionales en el mundo corporativo.

En síntesis, en el mundo actual es cada vez más importante, para todo tipo de organizaciones, tener políticas y estrategias de comunicación con la sociedad claras y eficaces. Partiendo de lo anterior, se considera a la comunicación ya no como una herramienta, sino como un instrumento fundamental en las organizaciones (Costa, 2009).

Lo descrito en el párrafo anterior se evidencia en el figura 1, donde puede observarse la tendencia ascendente del crecimiento en millares de alumnos en las Escuelas de Comunicación en América Latina en el periodo 2000-2013. Los países donde mayor crecimiento ha experimentado estas escuelas son: Chile, Argentina y Uruguay. Costa Rica, ha sido superada por Colombia a partir de 2012.

En Honduras, las comunicaciones, están teniendo cada vez más demanda ante la globalización y la era que promueve la imagen y la marca personal como un aspecto relevante en el mundo corporativo, empresarial y profesional dentro del contexto local.

Honduras es una tierra donde las marcas tienen una presencia fuerte, y las personas, como en el resto del mundo, tienden a confiar en las marcas que conocen, y que les han sido recomendadas por parte de sus amigos. (Brignoli, 2017)

Por otro lado, algunas ONG, han jugado un rol protagónico en temas de comunicación de sucesos de trascendencia social en el país, principalmente aquellas enfocadas en la defensa de derechos humanos.

En el 2015 se consolida la AMCH (Asociación de Medios Comunitarios de Honduras) la cual representa la voz de más de 30 organizaciones que trabajan en la construcción de tejido social en Honduras. Está Integrada por 36 organizaciones que desarrollan iniciativas de comunicación comunitaria (radio, televisión, centros de producción y prensa digital) desarrolla actividades de información, formación e incidencia.

Algunas de las organizaciones que más se comunican en términos de socialización de proyectos, campañas de visibilización, entre otros esfuerzos por consolidar su imagen es Visión Mundial Honduras, quien recientemente publicó en su sitio web, redes sociales y otros medios de comunicación, la campaña Necesitamos a Todo el Mundo Para Eliminar la Violencia Contra la Niñez, en donde desde Honduras, realizaron transmisión en vivo del lanzamiento de la campaña a más de ocho países en América Latina. (Vision Mundial, 2017)

Estas acciones contribuyen al fortalecimiento de su imagen corporativa, y a la armonía de los mensajes que comunica con sus creencias organizacionales, cultura e identidad corporativa.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

La Comisión de Acción Social Menonita es una institución cristiana, facilitadora de procesos de desarrollo humano integral, sin fines de lucro, que se sustenta en los principios y valores menonitas de tradición anabautista (paz, justicia, no violencia y solidaridad), trabaja de la mano con organizaciones comunitarias, municipales, regionales y otras alianzas a fin que estas logren fortalecerse y empoderarse como estructuras representativas y democráticas y se conviertan en sujetos políticos.

Uno de los principales públicos, son las comunidades donde interviene; con las cuales interactúa mediante procesos de dialogo, consulta, realizando foros y espacios propositivos de concertación comunitaria, sin distinción política, religiosa y social para la proyección hacia el bienestar y mejora de las condiciones de vida de las familias en condición de vulnerabilidad, instando a que de forma colectiva se comprometan con los procesos y participen de la reactivación social, con enfoque productivo. El medio para llegar a las comunidades son los colaboradores de CASM o personal técnico, quienes operan los planes que la organización genera y buscan transmitir el espíritu, los valores y la filosofía de la organización, mediante una intervención en busca de resultados de impacto y sostenibles.

Actualmente, la comisión de Acción Social Menonita desarrolla únicamente procesos de auditoria de tipo contable, las cuales están registradas mediante cada año fiscal a partir de 1994, mismo en el que la organización cobra personalidad legal y emplea procesos de tipo administrativo más rigurosos y sistematizados; así mismo cumple con los requerimientos legales que contempla la legislación hondureña regulada por la URSAC.

CASM capacita a sus colaboradores mediante un proceso de inducción, acerca de su sistema institucional, con el objetivo que estos alineen su quehacer a las políticas que la rigen y a su filosofía corporativa.

CASM comunica su cultura y filosofía corporativa mediante la firma de aceptación y compromiso de sus colaboradores a cumplir con sus políticas, recomendaciones, principios y valores acotados en los siguientes documentos institucionales con los que cuenta:

1. Perfil Institucional (Ver anexo 1)
2. Código de Ética y conducta contra el abuso de poder y la explotación sexual.  
(Ver anexo 2)
3. Plan estratégico Actualizado al 2018(Ver Anexo 3)
4. Política de género
5. Política de Niñez
6. Política ambiental

En cuanto a medios digitales, CASM cuenta con un sitio web, denominado [www.casm.hn](http://www.casm.hn), este sitio cuenta con información básica sobre su forma de constitución, estructura, cobertura nacional, principales proyectos, imágenes y la línea grafica que más nos representa, aunque reconozco que actualmente, mucha de la información del sitio, se encuentra desactualizada. (Lobo, 2017)(Ver Anexo 4)

Actualmente, la Comisión de Acción Social Menonita desarrolla únicamente procesos de auditoria de tipo contable, las cuales están registradas cada año fiscal a partir de 1994, mismo año en que la institución cobra personalidad legal y emplea procesos de tipo administrativo; Así mismo, cuenta cumple con los requerimientos legales que contempla la legislación hondureña, regulada por la URSAC.

CASM no grafica dentro de su estructura y planeación, la actividad comunicacional, con el enfoque sistemático que las empresas u organizaciones pueda requerir como medida para proyectar armonía entre su identidad, valores y la congruencia de ésta con imagen externa e interna.

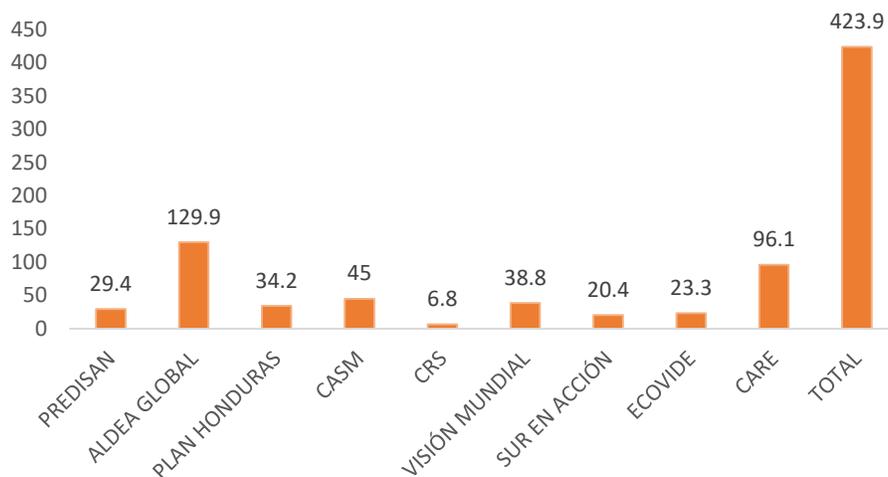
No obstante, la Comisión de Acción Social Menonita ha logrado mantener un promedio de 7.8 proyectos en cartera por año en el periodo 2013- 2017. Con una tendencia hacia el alza. (Ver tabla 2).

**Tabla 2. Cartera de proyectos ejecutados por CASM, período 2013-2017**

Año	Proyectos Aprobados	Temas
2017	12	Prevención de violencia, gestión de riesgo, generación de empleo temporal, educación, apoyo a emprendimientos, prevención de VIH.
2016	8	Prevención de VIH, prevención de violencia, apoyo al sector cacaoero, gestión del riesgo urbano, apoyo al sector agrícola.
2015	8	Apoyo al sector Cacaoero, Prevención de Migración, Incidencia Política en prevención de Migración, Apoyo a jóvenes Migrantes retornados, Gestión de riesgo, Generación de Empleo temporal, Apoyo a familias del corredor seco, educación.
2014	7	Prevención de Migración Irregular, Gestión de Riesgo, Prevención de VIH, Educación, Apoyo a Emprendimientos
2013	6	Gestión de Riesgo, seguridad alimentaria, prevención de trabajo infantil, Educación, prevención de VIH.

Fuente: Elaboración propia con datos de CASM 2017

Al comparar a CASM con las otras ocho Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que accedieron a fondos estatales en el marco del programa gubernamental “Vida Mejor” (Colindres, 2017). Se logra apreciar que de los 423.9 millones de lempiras, 45.0 millones de lempiras fueron asignados a CASM, ubicándose en el tercer lugar, lo que significa que a nivel de ejecución de proyectos está bien posicionada (ver figura 3).



**Figura 5. Monto ejecutado por ONGs en millares de Lempiras, período 2013-2017**

Fuente (Colindres, Misael, 2017)

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

En vista que el interés del presente trabajo está centrado en la auditoría de imagen de la Comisión de Acción Social Menonita, donde la comunicación juega un papel decisivo en la transmisión de un conjunto de mensajes a lo interno y externo de la institución, lo que al final contribuye a la creación de su imagen. En este sentido, las teorías de la organización proveerán el sustento que permita explicar si el pensamiento organizacional de CASM, contribuye o no a la aceptación de su imagen institucional entre sus públicos.

No obstante, la percepción de cómo ha evolucionado el pensamiento organizacional es muy difícil de integrar. Sin embargo, se presenta un bosquejo conceptual de esa evolución, clasificando las teorías en clásicas y modernas; presentando aquellas de mayor valor teórico para el presente estudio.

## 2.2.1 TEORÍAS CLÁSICAS

A continuación, se presentan algunas teóricas clásicas sobre el pensamiento organizacional:

### 2.2.1.1 TEORÍA BUROCRÁTICA

El trabajo de Weber caracterizó a la autoridad como carismática, tradicional y racional-legal. La forma organizativa que resulta de aplicar la autoridad legal es nada menos que el modelo de organización burocrático, cuyos rasgos distintivos son:

1. Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo con lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza, lo que en América Latina se conoce como “compadrazgo”.
2. La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas.

El postulado de esta teoría es “la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores” (Rivas, 2009, pág. 14)

### 2.2.1.2 TEORÍA DE LOS SISTEMAS COOPERATIVOS

Chester Barnard, presentó una nueva teoría organizacional que concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia. Según Barnard, para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada. (Barnard, 2003)

A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos, y la tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación, considera que una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa, y eficiente para satisfacer sus propios objetivos. (Rivas, 2009)

Esta teoría postula que “la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos”. (pág.15).

### 2.2.1.3 TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El inicio de esta técnica de cambio derivó de los experimentos con grupos que hizo Kurt Lewin en 1946. Los grupos T, compuestos por “extraños”, es decir, por personas que no tienen antecedentes de trabajar juntos ni de relacionarse pero que laboran en una misma empresa, evidenciaron la dificultad de trasladar las habilidades adquiridas en el entrenamiento a la vida laboral.

En síntesis, esta teoría sustenta que “la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible”. (pág.18).

### 2.2.2 TEORÍAS MODERNAS

A continuación, se presenta algunas de las teorías modernas de la organización:

#### 2.2.2.1 LA TEORÍA INSTITUCIONAL

Esta teoría que abreva sus fundamentos de la sociología argumenta que el contexto social, las normas sociales, las creencias y las reglas, restringen y orienta el comportamiento de los agentes. Su componente clave es el llamado isomorfismo institucional, que distingue tres tipos de efectos: el coercitivo, que son las presiones otras organizaciones de las que se depende; el mimético, que es la imitación de las organizaciones de más éxito; y el normativo, que son las normas compartidas por varias organizaciones (regulación).

Una de las debilidades de esta teoría, es que se ha aplicado básicamente a instituciones no lucrativas, que no dependen de la eficiencia para subsistir. Para las instituciones no gubernamentales los aspectos básicos de sobrevivencia son la legitimación y la aceptación de la sociedad. Su postulado es “la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar” (pág.20).

#### 2.2.2.2 LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de recursos y capacidades explica las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa.

El problema más serio de esta teoría es su negación del efecto del entorno de la organización. Su argumento teórico es “la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades” (pág.21).

#### 2.2.3 DEFINICIONES DE AUDITORÍA Y COMUNICACIÓN

La auditoría de comunicación organizacional no es una labor que se realice con frecuencia en el ámbito organizacional. Por lo general, las auditorías que se implementan en las empresas o instituciones son de tipo administrativa, financiera, operacional, de calidad o de sistemas principalmente. Esta situación es producto, en que los líderes empresariales o institucionales consideran que la comunicación va implícita en el personal. Al respecto, Varona (1993) señala: “son muy pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional, y en la eficiencia y productividad de la misma” (pág. 2).

De esta forma, la comunicación es esencial en el sistema organizacional, ya que, integra todas las actividades implícitas en su razón de ser, como lo es la producción de bienes y servicios

de calidad en beneficio de los clientes o públicos que interactúan con ella. Las organizaciones surgen para satisfacer necesidades y cumplir las metas y objetivos que las mantengan vigentes en el mercado. Para ello, La auditoría de comunicación es un mecanismo del que disponen las organizaciones para analizar el estado de la comunicación en todas sus formas de acción. Libaert (2005, citado por Costa-Sánchez & Tuñez López, 2012) enfatiza que “la auditoría es la primera etapa en la elaboración de un plan de comunicación, pero también la que menos se valora” (pág. 4).

Mientras que Wilcox (2001, citado por Carretón, 2009), sostiene que “la auditoría sirve para anticiparnos a errores cometidos con el pasado y debe incidir sobre todos los elementos de la comunicación. Con esta auditoría vamos a conocer las herramientas más demandadas y los recursos comunicativos (formales e informales)” (pág.20).

#### 2.2.3.1 DEFINICIONES DE AUDITORÍA

Existen diversas acepciones del término auditoría que proporcionan una visión más completa sobre sus fines, naturaleza y alcance. Williams (1991) establece que la auditoría es “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que se dé a sus recursos humanos y materiales” (pág. 46). Por otra parte, Sanz de la Tajada (Tejada, 1996) define la auditoría como una “serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función; constituye pues un sistema de control (de carácter general o específico) de la gestión efectuada” (pág. 62).

Mientras que, en opinión de Wallace (1995, citado por Arenas del Buey Torres, 2003), la auditoría “es un «proceso sistemático», significa que el trabajo a desarrollar se encuentra planificado y sujeto al cumplimiento de unas normas técnicas, es decir, su desarrollo no se hace al azar sino sujeto a unos métodos estructurados” (pág. 25). Por su parte, Mancillas (2001, citado por Costa-Sánchez & Tuñez López, 2015), la define como “una de las aplicaciones de los principios

científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo” (pág. 53).

Mientras que Villafañe, (1993, citado por Marrero, Naranjo, & Cerón, 2015) la puntualiza como:

...un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública (pág. 9).

### 2.2.3.2 DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN

El ser humano es definido como gregario, es decir, necesita de los demás para poder desarrollar todas sus facultades inherentes, situación que lo llevó a crear una serie de gesto y símbolos para comunicarse con los demás; en este sentido, West & Turner (2005) definen la comunicación “como un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno”. Mediante este acto inherente al ser humano, es que exterioriza su subjetividad, expresando y conociendo más de sí mismo, de los demás y del medio que les rodea. La comunicación se constituye en una sociedad creciente para conducir al hombre al punto culminante de su vida.

El verbo comunicar proviene del latín “comunicare”, que significa poner en común. Como lo afirman Flores & Orozco (1990), en su acepción más general, comunicación es la “acción y efecto de hacer partícipe de lo que uno tiene que descubrir, manifestar o hacer saber alguna cosa o asunto tomando su parecer” (pág. 24). De esta forma, la comunicación en los diferentes entornos de una empresa o institución se produce, mediante una mezcla de palabras e imágenes que exigen la utilización de un lenguaje (código) muy cuidado y elaborado para estar seguros de que la comunicación surge. Lo anterior plantea un problema de técnica de comunicación que condicionará sustancialmente la eficacia de la comunicación.

La comunicación, vista desde el aspecto estratégico en la empresa, como afirma Sanz de la Tajada (1996) “depende sustancialmente de la credibilidad de los mensajes utilizados y de su asimilación por parte de los destinatarios” (pág. 13). Al respecto (Steinfatt, 1983), define la

comunicación como “el proceso de intercambiar ideas, símbolos, mensajes que sean recíprocamente perceptibles y entendibles” (pág.36).

Debido a que la comunicación está presente en el campo organizacional facilitando la interconexión de las personas, grupos u organizaciones, es considerada como una herramienta de construcción social, tal como lo afirma Nosnik (2010):

... es fundamental para que una organización pueda convertirse en una herramienta efectiva de construcción social. Permite cuando se planea ejecutar y evaluar eficaz y eficientemente, alinear la misión del sistema productivo en su correspondiente operación. También evalúa la calidad de la misión en su realismo, viabilidad, generación y distribución justa de beneficios compartidos y su capacidad de perfeccionar la persona humana de quienes decidan cumplirla (pág. 26).

En vista que la sociedad evoluciona y con ella sus organizaciones, Gámez (2007) destaca que “la comunicación es el fluido vital de una organización, si en alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación en una organización, no tendríamos organización” (pág.18). En cuanto a la definición de comunicación organizacional, según (Robbins & Judge, 2009) se entiende como “campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (pág. 10). Por otra parte, la comunicación organizacional, para Andrade (2005) es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos (pág. 15).

### 2.2.3.3 DEFINICIONES DE IMAGEN

La imagen es un registro de estímulos visuales, auditivos, olfativos, sensitivos, entre otros, que resultan de la suma de percepciones, experiencias, conocimientos, actitudes que el ser humano adquiere mediante los órganos de los sentidos. En una organización, se generan mensajes voluntarios e involuntarios que se traducen en experiencias para las personas que entran en contacto con ella.

Al respecto, (Tejada, 1996), destaca que:

La imagen es el conjunto de notas adhesivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en psicología social se denominan como creencias o estereotipos. También puede considerarse a la imagen como el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución. (pág. 20).

Asimismo, Villafañe (1993), afirma “la imagen es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella produce en la mente de los públicos” (pág. 23). Lo que significa, que la imagen está condicionada a las percepciones y experiencias que los diversos públicos, que al entrar en contacto con la empresa o institución se plasman en su mente.

Andrade (2005) refiere que la imagen corporativa “es crear una percepción favorable de la organización entre sus colaboradores, así como asegurar la consistencia entre los mensajes enviados por distintos medios” (pág. 29).

De acuerdo con Costa (2003), hay tres momentos en la percepción.

El primer momento es la percepción propiamente dicha, ya sea directa o indirecta del producto, la empresa, la marca, el servicio. El segundo momento es el del contacto directo y real con el producto o la empresa; experiencia puntual vivida con este contacto. El tercer momento es el transcurrir del día a día y la sucesión de percepciones y contactos con el producto o la empresa a través del tiempo; y con ello, la afirmación de las percepciones y contactos precedentes en el sentido que la imagen mental tomará (párr.8).

Paul Capriotti nos enfatiza que si una organización o empresa hace un buen trabajo de proyección de imagen corporativa permitirá ocupar un espacio en la mente, facilitando crear una diferencia entre los competidores del mercado y disminuirá la influencia que estas puedan provocar, como el ejemplo del supermercado, si la pasta de diente Colgate creó un buen impacto en su consumidor y logro cumplir con las expectativas, al pasar por el pasillo ya sabrá que producto comprar y servirá de comunicador de boca a boca con los demás que le consulten que productos utiliza.

Al trabajar en los diferentes aspectos de una buena imagen corporativa se creará un valor especial aportando de igual manera otros beneficios adicionales que Paul Capriotti denomina como:

Permite “Vender Mejor”: Al ser una marca o servicio bien posicionado podrá tener la ventaja de vender sus productos incluso a un mejor precio y de igual manera el consumidor lo pagará. Paul Capriotti nos menciona que “esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad”.

Atrae mejores inversores: al tener una buena imagen corporativa permitirá que los inversionistas estén interesados en participar económicamente a una empresa para aportarle capital. Una buena imagen denota seguridad y ganancias, por lo que todo inversionista querrá invertir su dinero en algo que tenga seguridad de ganar.

Atrae mejores trabajadores: Todos nos hemos encontrado con alguna empresa en donde su mismo personal denota, tristeza, cansancio y hemos tenido la mala fortuna de ser atendido por uno que cause una mala experiencia. Cuando una empresa tiene una buena imagen, ocurre lo contrario, sus empleados denotan esa misma actitud y están conformes y felices por trabajar en ellas al igual que permite que otras personas deseen trabajar allí.

En base a lo anterior y para efectos de este estudio se categorizo, tres públicos que dentro de CASM fortalecen o debilitan estos aspectos señalados por Capriotti como el producto de tener una buena imagen.

Los beneficiarios que vienen siendo los consumidores de los servicios y dan referencia sobre la experiencia con los servicios que la institución presta en las comunidades; Otras ONG o socios, representan las inversiones que CASM puede obtener para la implementación de los proyectos, y los colaboradores que tienen la responsabilidad de representar de forma conductual la institución.

En síntesis, se establece que las organizaciones deben trabajar para consolidar su imagen corporativa, actuando con dos componentes primordiales: el manejo de la confianza y la credibilidad, valores intrínsecos en su razón de ser.

#### 2.2.3.4 DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

A la hora de definir qué es la Identidad Corporativa hay una gran variedad de opiniones, como sucede con muchos otros de los conceptos relacionados con la comunicación en las organizaciones. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de conceptos existentes sobre la cuestión, en la literatura internacional sobre Identidad Corporativa se pueden reconocer claramente dos grandes concepciones: a) el Enfoque del Diseño, y b) el Enfoque Organizacional.

Según lo expuesto por Capriotti (2009), 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, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma (así como nuestros zapatos o nuestra ropa son la expresión visual de nuestra identidad o personalidad, pero no son nuestra personalidad). El estudio de la Identidad Visual se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización). También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico.

Mientras que, el Enfoque Organizacional tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización, Simoes et al (2005, citado en Capriotti, 2009, pág.20). Así, (Herrera & Pintado, 2009) señalan que la Identidad Corporativa es “una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de estos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación ideal de dicho individuo” (pág. 18). Por su parte, Capriotti define la Identidad Corporativa “como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una

organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”. (Capriotti, 2009, pág.21).

Al poner en contraste la definición de la imagen corporativa establecida por Justo Villafañe (Villafañe, 1993) quien determina que: “la imagen es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella produce en la mente de los públicos” y la definición de Capriotti al respecto de la identidad corporativa definiendola “como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia; se plantea el presente estudio, realizando una auditoria para medir la imagen que sus públicos principales tienen de CASM, lo cual permitirá conocer el estado de la identidad corporativa de la misma, lo cual se establece como objetivo general en esta investigación.

#### 2.2.3.4.1 COMPONENTES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

La mayoría de los autores coinciden en que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales:

- 1) La Cultura Corporativa: que es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello.
- 2) La Filosofía Corporativa: se refiere a “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo.

En cualquier sociedad, sea esta antigua o moderna, existe siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparte y acepta, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de Cultura. Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de Cultura de la Organización o Cultura Corporativa.

En consecuencia, la Cultura Corporativa es definida “como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009, pág. 24). Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos o la gran mayoría de los miembros de una entidad. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.

De acuerdo con Schein, 1985 (citado por Capriotti, pág.24).

Los tres componentes de la Cultura Corporativa son:

- 1) Las Creencias: que son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.
- 2) Los Valores: son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.
- 3) Las Pautas de Conducta: son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización.

#### 2.2.3.4.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Capriotti (2009), define la Filosofía Corporativa como “la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma” (pág.26). Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los

“*principios básicos*” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.

La Filosofía Corporativa debería responder fundamentalmente, a tres preguntas: ¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar? En función de estos tres cuestionamientos, se establece, que la Filosofía Corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos:

- 1) La Misión Corporativa, es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad.
- 2) La Visión Corporativa, es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala “a dónde quiere llegar”. Es la “ambición” de la organización, su reto particular.
- 3) Los Valores Centrales Corporativos, representan el “cómo hace” la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación. Los Valores Centrales (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma).

#### 2.2.3.4.3 COMUNICACIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

De acuerdo con lo expuesto por Capriotti (2009), se puede hacer referencia a dos grandes manifestaciones o formas de comunicación de la Identidad Corporativa en una organización: a) la Conducta Corporativa de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el “Saber Hacer”; y b) la Comunicación Corporativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el “Hacer Saber”.

Dentro de la Conducta Corporativa, logra diferenciar entre: 1) la Conducta Interna, y 2) la Conducta Externa (Capriotti, 2009).

- 1) La Conducta Interna: es la manera en que la organización, como sujeto, se comporta con respecto a sus miembros. Son las pautas de comportamiento o actuación cotidiana y diaria que tiene lugar “de puertas adentro” de la entidad. La organización como tal, por medio de la conducta de sus directivos y de las estructuras organizativas establecidas en la entidad, está permanentemente realizando “manifestaciones de

conducta” en relación con sus empleados. Así, toda Conducta Interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados.

- 2) La Conducta Externa: está relacionada con todo el comportamiento de la organización “hacia fuera”, con los diferentes públicos con los que se relaciona. Dentro de la Conducta Externa se encuentra el Comportamiento Institucional.

#### 2.2.3.4.4 COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL

El Comportamiento Institucional son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel social, cultural, político, etc., que realiza como sujeto integrante de la sociedad. Es una conducta en cuanto sujeto social (como “*persona*”) no ya dentro del ámbito mercantil (venta o intercambio de bienes y servicios) sino dentro del campo social de la comunidad en la que vive y se desarrolla.

#### 2.2.4 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

Las auditorías de comunicación organizacional pueden pensarse desde diversas perspectivas conceptuales como son: la funcionalista, la interpretivista y la crítica.

##### 2.2.4.1 LA PERSPECTIVA FUNCIONALISTA TRADICIONAL

Concibe a las organizaciones como “máquinas” u “objetos” que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales, Danniell & Spiker (1991, citado por Gómez De La Fuente, pág.95). Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede, por lo tanto, ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales y examina principalmente:

- 1) Las estructuras formales e informales de la comunicación,
- 2) Las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.
- 3) Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del

diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados).

- 4) Adopta una visión desde fuera del sistema organizacional
- 5) El objetivo fundamental de una auditoría es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización

#### 2.2.4.1.1 EL FUNCIONALISMO CONTEMPORÁNEO

Analiza la organización y el papel que juega la comunicación dentro de la misma. Los funcionalistas contemporáneos conciben la organización como un “sistema viviente” integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos. Esta nueva perspectiva incorpora ciertos elementos teóricos y metodológicos de la perspectiva interpretivista, crítica y de sistemas.

#### 2.2.4.2 LA PERSPECTIVA INTERPRETIVISTA

Ve a las organizaciones como “culturas, Pacanowsky & O Donnell Trujillo (1984, citado por Gómez De La Fuente, 2012, pág.96)) [...] poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones [...] para el interpretivista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. El auditor interpretivista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización (símbolos, historietas, metáforas, contenido de las conversaciones, etc.) y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones (Varona 2005, pp.95-96).

#### 2.2.4.3 LA PERSPECTIVA CRÍTICA

Esta perspectiva se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas, Habermas (1979, citado por Gómez De La Fuente, pág.95) para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización y debe considerar los siguientes aspectos:

- 1) El objetivo del investigador crítico es descubrir primero, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos;
- 2) Segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y
- 3) Tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Con el fin de determinar los lineamientos para la elaboración del presente trabajo de investigación, y establecer una ruta metodológica que nos permita realizar la Auditoría de Imagen, se desarrollaron consultas a diferentes autores referentes de la comunicación, los cuales sustentan sus procesos sobre como auditar la imagen corporativa de una organización o entidad, Para lo cual se estableció el desarrollo mediante la propuesta de Paul Capriotti y Justo Villafañe ambos con doctorado en la ciencia de la Comunicación, de quienes tomaremos las principales conceptualizaciones.

### 2.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE

La variable dependiente es aquella que experimenta modificaciones siempre que la variable independiente cambia de valor o modalidad de darse. Por lo que también recibe el nombre de variable efecto.

#### 2.3.1.1 LA AUDITORÍA DE IMAGEN

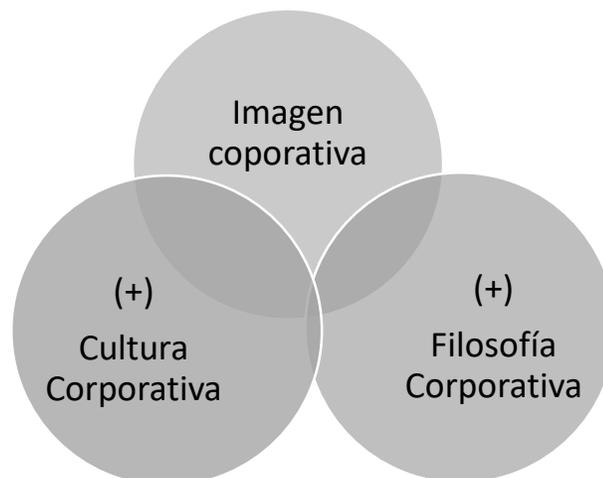
La auditoría de imagen tal como lo señala Villafañe (1993, citado por Marrero, Naranjo, & Cerón, 2015) hace referencia a:

...un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública. (pág. 9).

Lo que Villafañe manifiesta es que la auditoría de imagen permite realizar una revisión orientada de todo el sistema institucional, cuya finalidad primordial es conocer el estado de los recursos de imagen de la entidad y proceder a su optimización, recomendando para ello un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de imagen y comunicación de la misma.

Para auditar la imagen corporativa de CASM se han definido las variables que componen la imagen de una organización, la Filosofía corporativa que determina lo que la organización quiere ser y dice ser, lo cual expresa en sus insumos de comunicación y la cultura corporativa que es el comportamiento del conjunto de individuos que conforman la organización.

En la siguiente Figura se muestra gráficamente la estructura de las variables.



**Figura 6. Matriz de Variables**

## 2.3.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

Se le da el nombre de variable independiente a aquella que produce modificaciones en otra variable con la cual está relacionada. Suele designársele, por ello, como variable causal. En este sentido las variables independientes en el estudio son:

### 2.3.2.1 CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa hace alusión al “conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009, p. 27). Es decir, la cultura de una organización en ese conjunto de códigos compartidos por todos, o por la gran mayoría de miembros de una organización.

### 2.3.2.2 DIMENSIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA

Dentro de las dimensiones de la cultura corporativa se encuentran:

#### 2.3.2.1.1 LAS CREENCIAS

De acuerdo con Capriotti (2009) las creencias “son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas” (pág. 24).

Lo que el autor manifiesta es que las creencias compartidas de los empleados son las creencias reales de la organización, y se manifestarán, a nivel interno, en la relación entre las personas y entre los grupos; así como en la definición y elaboración de los productos y servicios de la institución.

Mientras que a nivel externo influirá decisivamente en los demás públicos de la entidad, ya que para estos los empleados son la organización, y los valores y creencias de los empleados son los valores y creencias de la organización, por lo que, el comportamiento de los empleados contribuirá en gran medida, a la imagen corporativa que tengan los demás públicos sobre la entidad.

#### 2.3.2.1.2 LOS VALORES

Los valores y principios en una institución son aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas que integran la institución. Capriotti (2009) manifiesta que “son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta” (pág. 24).

CASM promueve desde su institucionalidad los siguientes valores y los describe de la siguiente manera:

**FE EN DIOS** Creemos que el ser humano es hecho a imagen y semejanza de Dios, que se manifiesta en tres dimensiones el Padre, Hijo y el Espíritu Santo

**AMOR AL PROJIMO** En CASM expresamos el amor por medio de todas las acciones del quehacer institucional para el bienestar integral de las personas con las cuales nos relacionamos.

**JUSTICIA** Creemos en el concepto bíblico de justicia que va más allá de la ley, también incluye el bienestar material y espiritual, la armonía en las relaciones, la rectitud, el comportamiento personal, la integridad en nuestros compromisos, la bondad, el amor, la misericordia y la paz.

**PAZ Y NO VIOLENCIA** Creemos en el concepto hebreo de paz Shalom, que busca el bienestar integral de las personas es decir la satisfacción de necesidades materiales, espirituales,

intelectuales; además en que los seres humanos tienen que tener paz con Dios, consigo mismo/a y con todo lo que le rodea.

**VOCACION DE SERVICIO** Este principio está inspirado y sustentado en la enseñanza y práctica de Jesucristo quien dijo: no he venido para que me sirvan sino para servir; esto significa un llamamiento a realizar una tarea en beneficio de las personas más necesitadas, como un acto de fe y amor al prójimo.

**SOLIDARIDAD** En CASM creemos en la necesidad de prestar ayuda a las personas en el momento en que más lo necesiten, en cualquier ámbito de su vida, es decir llorar con los/as que lloran y gozarse con los/as que se gozan, indistintamente de su razón social, credo político, religioso, género o etnia.

**RESPECTO** CASM valora las diferentes creencias, culturas, pensamientos políticos y las relaciones entre Dios, las personas (hombres y mujeres) y la naturaleza

**EQUIDAD** Abrir espacios y oportunidades para hombres y mujeres, niños y niñas en el acceso y control de los recursos, servicios y beneficios; de igual forma creemos que nuestros colaboradores y colaboradoras deben tener igualdad de oportunidades en el acceso a la capacitación, promoción laboral, remuneración e incentivos.

**HONESTIDAD** CASM, practica y busca desarrollar el hábito de la honradez y las buenas costumbres de acuerdo a la práctica de Jesús, el manejo racional y adecuado de los bienes y recursos en los diferentes niveles y ámbitos con que se relaciona.

### 2.3.2.1.3 LAS PAUTAS DE CONDUCTA

Las pautas de conducta o comportamiento son signos de conducta observables en un individuo, pero también se encuentran en un grupo, en una organización, en un país, etc. Es importante la influencia que los individuos ejercen entre sí o a la organización y como ésta ejerce influencia sobre el individuo. Al respecto, Capriotti (2009) expresa que “son los modelos de comportamientos

observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización” (pág. 25).

#### 2.3.2.4 LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

Representa la identidad corporativa, “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo. Dentro de la filosofía corporativa se encuentran: la misión, la visión y los valores centrales de la institución.

En términos generales, CASM se autodefine como una organización ecuménica que contribuye a fortalecer los procesos de democratización y de desarrollo local y regional de Honduras. Promoviendo la participación ciudadana de los sectores de la sociedad civil, estableciendo relaciones de respeto, diálogo y concertación con los gobiernos locales, fundamentados en una ética cristiana con un enfoque de desarrollo humano de las familias y comunidades más pobres de Honduras. CASM está sustentada en que Dios es el centro del universo y la familia la unidad fundamental de la sociedad. Bajo este concepto cristiano, de tradición Anabautista - Menonita, basados en el amor, la paz, la justicia, la no-violencia y solidaridad, es que como institución, creemos que todas las familias tienen derecho a la integración social, a la utilización y uso racional de los recursos, a tener más oportunidades y mayor capacidad de gestión y de negociación, a fin de que ellas puedan obtener mayor participación en los sectores sociales, económicos, políticos, culturales, espirituales y por lo tanto, mayor bienestar, mejor condición y calidad de vida. (Menonita, 2004)

#### 2.3.2.5 DIMENSIONES DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa cuenta con las siguientes dimensiones:

#### 2.3.2.5.1 LA MISIÓN CORPORATIVA

Una de las definiciones más aceptadas sobre la Misión Corporativa es la proporcionada por Capriotti (2009), según este autor “La Misión Corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece qué hace la entidad” (pág.26).

En este contexto la Misión de CASM es:

Acompañar a familias y organizaciones sociales comprometidas con la transformación del país para una sociedad más justa.

#### 2.3.2.5.2 LA VISIÓN CORPORATIVA

Mientras que “La Visión Corporativa es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala a dónde quiere llegar. Es la ambición de la organización, su reto particular” (pág. 26).

En este contexto la Visión de CASM es:

Ser una ONG Menonita que acompaña procesos de desarrollo humano integral sustentado en valores éticos cristianos, con enfoque de derechos humanos.

#### 2.3.2.5.3 LOS VALORES CENTRALES CORPORATIVOS

Los valores representan los principios profesionales con lo que se desarrolla las actividades de la institución y el trabajo de los empleados. Tal como lo indica Capriotti (2009):

Los valores centrales corporativos representan el “cómo hace” la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma). (pág. 26).

CASM es una organización que presta servicios a la comunidad, para efectos operacionales, se tomara como referencia las áreas programáticas con las cuales CASM, engrana su operatividad, las que a su vez representan sus principales principios en la interacción con sus públicos; siendo estas:

1. Promover la construcción de ciudadanía en las comunidades de intervención de CASM, bajo un enfoque de derechos humanos.
2. Reducir la vulnerabilidad socio-ambiental en las zonas de intervención institucional.
3. Mejorar condiciones económicas y sociales de la población en las zonas de intervención institucional.
4. Fortalecimiento de los procesos, normas institucionales y del capital humano y profesional de CASM.

## 2.4 INSTRUMENTOS

El instrumento a utilizar para la recolección de información es la encuesta, misma que se aplicara a los públicos externos e internos en el ejercicio de auditar el estado de los insumos de comunicación de la Comisión de Acción Social Menonita.

### 2.4.1 LA ENCUESTA

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Las opciones de repuesta pueden ser abiertas o cerradas, entre las cerradas que son las más utilizadas porque proveen orden y control de las respuestas, en ellas se aplican diferentes escalas para contestar, por ejemplo, escala de Likert. Para aplicarlas es necesario segmentar por tipo de públicos para poder aplicar el instrumento, se utilizarán escalas para poder obtener respuestas de valor y que provean sustento a la auditoria de imagen.

La confiabilidad de la encuesta aplicada a este estudio se realizó mediante el coeficiente de correlación que nos permite obtener la aplicación de la fórmula Alpha Cronbach. Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951. El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. (VENEMEDIA, s.f.) La aplicación de la misma se desarrolló con una muestra de 8 instrumentos y 10 preguntas de la encuesta, con lo cual se obtuvo un coeficiente de 0.8150, interpretado como un nivel de confiabilidad muy alta.

#### 2.4.2 LA ENTREVISTA

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Sampieri, 1997).

Para efecto de este estudio se desarrolló un cuestionario (Ver Anexo 4) para guiar la entrevista a la alta gerencia de CASM, representada por el director Ejecutivo, Dr. Nelson García Lobo (Ver Anexo 5).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En el presente estudio se desarrollará la temática siguiendo el proceso que permita dar respuesta a las preguntas de investigación, cumplir con el objetivo trazado y operacionalizar las variables planteadas, con el fin de que la auditoría de imagen sea válida y congruente. En este apartado se identifica la variable independiente, dependiente y diagraman con sus dimensiones y se finaliza con su operacionalización.

**Tabla 3. Dimensiones y variables**

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensión
Auditoría de Imagen	Cultura Corporativa	Creencias
		Valores
		Pautas de Conducta
	Filosofía Corporativa	La Misión
		La Visión
		Los Valores Centrales/Áreas programáticas

**Tabla 4. Matriz de congruencia metodológica**

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo General	Obj. Esp	Variable Dep.	Variab le Ind.	Dimension es
<b>AUDITORÍA DE IMAGEN DE LA COMISIÓN DE ACCIÓN SOCIAL MENONITA</b>	CASM no conoce el estado de su imagen corporativa	¿Cuáles son los elementos de la cultura corporativa de CASM?	Establecer el estado de los recursos de imagen corporativa de la Comisión de Acción Social Menonita	Analizar el estado de los recursos asociados a la cultura corporativa con la que cuenta CASM	Auditoría de Imagen	Cultura Corporativa	Creencias
		¿Qué percepción tienen los colaboradores de la cultura corporativa en CASM?					Valores

#### Continuación de tabla 4

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo General	Obj. Esp	Variable Dep.	Variable Ind.	Dimensiones
<b>AUDITORÍA DE IMAGEN DE LA COMISIÓN DE ACCIÓN SOCIAL MENONITA</b>	CASM no conoce el estado de su imagen corporativa	¿Qué percepción tienen otras organizaciones acerca de la cultura de CASM?	Establecer el estado de los recursos de imagen corporativa de la Comisión de Acción Social Menonita	Analizar el estado de los recursos asociados a la Filosofía corporativa con la que cuenta CASM	Auditoría de Imagen	Filosofía Corporativa	La Misión
		¿Cómo perciben los públicos principales la Cultura corporativa de CASM??					Los Valores Centrales/Áreas Programáticas
		¿Cuáles son los insumos de comunicación con los que cuenta CASM?					
		¿Cuáles son los elementos de la filosofía corporativa de CASM?					
		¿Cómo perciben los públicos la filosofía corporativa de CASM?					

#### 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En este apartado se identifica mediante un tabla, la variable independiente y dependientes, que serán abordadas en el proceso investigativo (ver figura 4).

El estudio se desarrolla de carácter mixto, se dará conocer las distintas percepciones de los diversos públicos internos y externos sobre la imagen institucional (corporativa) de la Comisión de Acción Social Menonita. En este sentido, las variables adquirirán un valor numérico,

interpretado sobre una puntuación mayor o menor a 80%. En la sección 2.3 se conceptualizan las variables, tanto independiente como las dependientes.

**Tabla 5 . Operacionalización de las variables**

Vari- able Ind.	Dim- ensi- ón	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Preguntas de la Encuesta	Posibles Respuestas	Técnic- a
Cultura Corporativa	Creencias	Conjunto de Presunciones básicas, compartidas por los miembros de la organización.	CASM manifiesta y se auto define como una organización basada en la Fe, cristiana-menonita y orientada al apoyo a las comunidades	% Conocimiento de las creencias	3	Usted Conoce las creencias de CASM	Nada, Indiferente, Bastante Todo.	Algo, Bastante En De Encuesta
					4	Está de acuerdo usted con las creencias cristianas de CASM.	Totalmente desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	
				% Aceptación de las creencias	8	CASM apoya de alguna manera a poblaciones vulnerables en las comunidades donde trabaja	Nada, Indiferente, Bastante Todo.	Algo, Bastante Encuesta
					5	CASM utiliza diferentes medios para comunicar en lo que cree.	Totalmente desacuerdo, desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	
	Valores	Son un conjunto de principios compartidos por los miembros de una organización en relación cotidiana dentro de la entidad.	Los valores Institucionales de CASM.	% Conocimiento de los valores	17	Conozco el código de Ética y conducta	Totalmente desacuerdo, desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	en En De Encuesta
					6	Puedo Identificar con facilidad los valores que CASM promueve.	Nada, Indiferente, Bastante Todo.	
				% Aplicación de los valores	7	CASM aplica todos sus valores institucionales	Nada, Indiferente, Bastante Todo.	Algo, Bastante Encuesta

## Continuación de tabla 5

Variable Ind.	Dimensión	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Preguntas de la Encuesta	Posibles Respuestas	Técnica
Filosofía Corporativa	Pautas de Conducta	Son modelos de comportamiento de los individuos de una organización en sus aspectos visibles, manifiestos en la cultura corporativa.	Se valora la percepción del público interno de CASM sobre la cultura corporativa.	% Motivación al trabajo	19	Me siento animado y motivado a realizar mi trabajo en CASM.	Totalmente desacuerdo, desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	en En De de Encuesta
				% Identificación de su público interno con la cultura corporativa	20	Me siento Identificado con los valores y creencias de CASM.	Totalmente desacuerdo, desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	en En De de Encuesta
				Resultado del Clima Interno	18	El clima Interno de CASM, parece agradable.	Totalmente desacuerdo, desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	en En De de Encuesta
					21	En igual de condiciones profesionales, me cambiaría a otra organización o entidad para desarrollar un trabajo similar.	Totalmente desacuerdo, desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	en En De de Encuesta
	La Misión	La Misión Corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización.	Acompañar a familias y organizaciones sociales comprometidas con la transformación del país para una sociedad más justa.	Comunicación de la Misión	10	Respecto a la Misión; CASM la da a conocer a todos sus públicos	Nada, Indiferente, Bastante Todo, Algo.	Encuesta Encuesta
					11	CASM utiliza diferentes medios para comunicar su Misión.	Nada, Indiferente, Bastante Todo, Algo.	Encuesta Encuesta
				Cumplimiento de la Misión	14	CASM desarrolla eficazmente alianzas y coordinaciones entre los gobiernos locales, otras organizaciones y la comunidad.	Totalmente desacuerdo, desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	en En De de Encuesta
	La Visión	La Visión es la perspectiva del futuro de la organización, el objetivo final de la entidad	Ser una ONG Menonita que acompaña procesos de desarrollo humano integral, sustentado en valores éticos y cristianos. Con enfoque en derechos humanos.	Resultado de la Comunicación de la visión	12	Respecto a la Visión; CASM la da a conocer frecuentemente a sus públicos	Nada, Indiferente, Bastante Todo, Algo.	Encuesta Encuesta
				Resultado de Conocimiento de la visión	13	CASM está comunicando su misión y visión a través de diferentes medios de comunicación.	Nada, Indiferente, Bastante Todo, Algo.	Encuesta Encuesta
				%Cumplimiento de la Visión	15	CASM es una organización líder en sus comunidades de intervención.	Nada, Indiferente, Bastante Todo, Algo.	Encuesta Encuesta

**Continuación de tabla 5.**

VARIABLE IND.	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ÍTEMS	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	POSIBLES RESPUESTAS	TÉCNICA	
Los Valores Centrales/Áreas programáticas		Los Valores centrales, representan los principios profesionales con lo que se desarrollan las actividades.	Las Áreas programáticas son los ejes principales desde donde emana la operatividad de las acciones de CASM.	%Conocimiento de los valores centrales	9	Conoce las Áreas programáticas o de trabajo de CASM.	Totalmente en desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	Encuesta	
					2	Los temas centrales que CASM trabaja son identificados claramente	Nada, Indiferente, Bastante Todo.	Algo,	Encuesta
					16	CASM tiene absoluto conocimiento y expertíz de los temas implícitos en sus proyectos comunitarios intervención.	Totalmente en desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	En De	Encuesta
<b>Auditoría de Imagen Corporativa</b>	Unidimensional	Procedimiento de Identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una entidad, con el objetivo de mejorar su imagen.	Establecer el estado de los recursos de Imagen corporativa de CASM.	Puntaje de Imagen Corporativa			Nada, Indiferente, Bastante Todo. Totalmente en desacuerdo, Indiferente, Acuerdo, Absolutamente de Acuerdo	Entrevista a la Alta dirección	

**3.1.2 HIPÓTESIS**

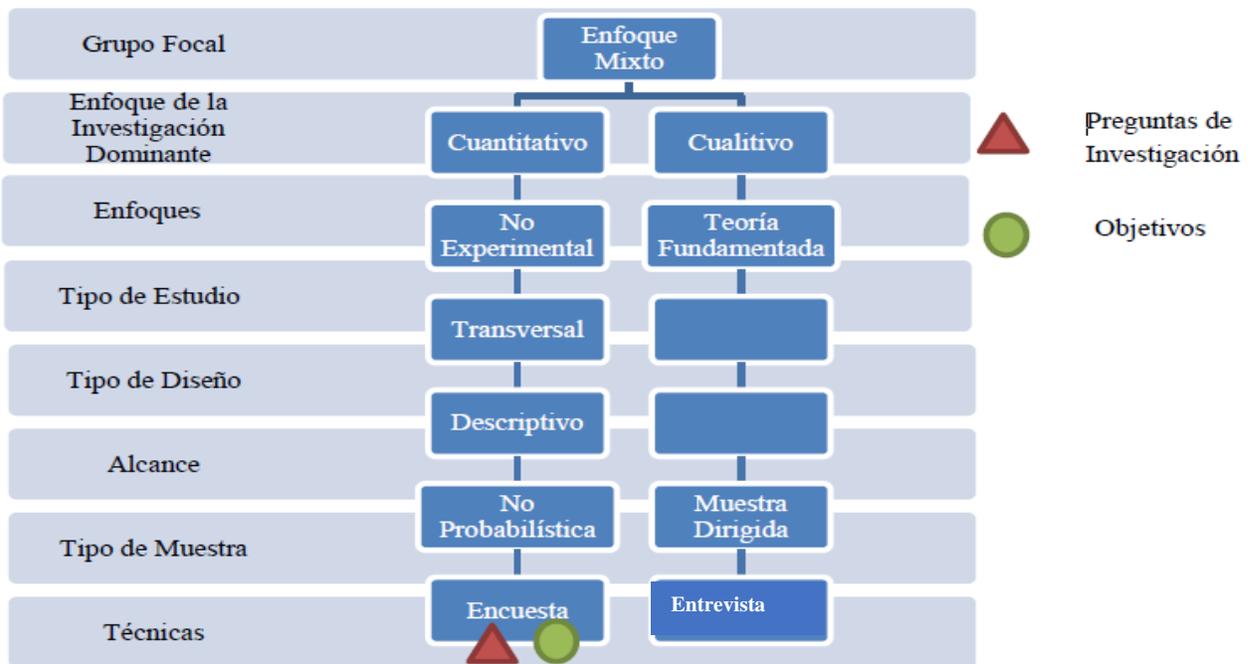
Como el interés del presente trabajo es hacer un estudio exploratorio de la de imagen corporativa de CASM. En este sentido, el diseño de la investigación asume una orientación transeccional mixta, alrededor de la siguientes hipótesis:

Hi. La imagen Corporativa de CASM se percibe de manera positiva y congruente a sus insumos de comunicación en mas del 80% en la escala de 0 a 100.

Ho. La imagen Corporativa de CASM se percibe de manera positiva y congruente a sus insumos de comunicación en un 80% o menos en la escala de 0-100.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En siguiente esquema explica la metodología y enfoque utilizada para esta investigación:



**Figura 7 Matriz de enfoque y método.**

Fuente: Propia

En el desarrollo de la presente investigación se hará uso de un enfoque cualitativo y cuantitativo, por lo tanto, mixto y el diseño es no experimental, debido a que no existen estímulos o situaciones que condicionen a los participantes en el estudio. Adicionalmente, se contempla el uso de la teoría fundamentada que permita reconsiderar teorías que en un inicio no se formularon, sino que emergen de los propios datos, una vez recogidos y analizados. En este marco, se considera la teoría como una relación plausible entre conceptos y series de conceptos.

Asimismo, el diseño de la investigación es transversal, ya que la recolección de los datos está circunscrita a un momento dado, es decir, que no se conservan los mismos sujetos durante un

largo tiempo para repetidos estudios. Es de tipo descriptivo, porque permite documentar ciertas experiencias, o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes, como es el caso en estudio.

El tipo de muestra es no probabilísticos en virtud de que fue seleccionada mediante un proceso que no brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados y dirigida ya que fueron seleccionadas las unidades elementales de la población, según el juicio del investigador; las técnicas utilizadas en este estudio son la encuesta y la entrevista.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se establecen los parámetros para realizar la auditoria de imagen de CASM. A continuación, el plan del proceso del diseño de la investigación:

**Tabla 6. Diseño de la Investigación**

Estrategia	Actividad		Recursos		Tiempo de ejecución	Responsable
			Humano	Materiales		
Construcción de un eje conceptual que permita realizar un abordaje integral de imagen y comunicación de CASM con sus públicos internos y externos.	Diseño de la propuesta de investigación	de la de	1 persona	Libros, revistas, ponencias sobre la temática. Sitios web	30 días	Amara Martínez
Desarrolló del trabajo de campo formalmente estructurado: levantamiento de la información recolectada.	Aplicar los instrumentos de investigación: cuestionario de preguntas	de de	2 personas	Encuesta. Encuesta de preguntas lápiz y plumas	20 días	Amara Martínez y un profesional de Ciencias Sociales con amplio conocimiento en técnicas cualitativas y cuantitativas, el cual será contratado.

**Continuación de tabla 6.**

Estrategia	Actividad	Recursos		Tiempo de ejecución	Responsable
		Humano	Materiales		
Análisis de la información y elaboración del documento final	Análisis de las distintas variables. Elaboración de documento final de tesis.	1 persona	Laptop e informe digital y físico de la investigación	20 días	Amara Martínez y asesores de tesis
Socialización de resultados con los directivos de CASM	Establecer recomendaciones en base a los resultados de la investigación, con el fin de mejorar la operatividad de la institución.	1 persona	Laptop, data show, presentación en power point	1 día	Amara Martínez

**3.3.1 POBLACIÓN**

La población en la presente investigación está conformada por los empleados que estén laborando en CASM oficina principal en San Pedro Sula y la sede en Choloma, Cortés. Así como, los beneficiarios de proyectos impulsados por CASM en las áreas de influencia descritas anteriormente, al igual que representantes de las diferentes instituciones u organizaciones cooperantes/socias con que cuenta CASM.

**3.3.2 MUESTRA**

El tipo de muestreo a implementar es el no probabilístico, lo que significa que será un estudio muestral intencional que no se rigen por las leyes de la probabilidad.

1. Del grupo seleccionado a Colaboradores que integran la Comisión de Acción Social Menonita, se aplicó instrumento a 33 colaboradores, técnicos y administrativos, que representan el total de colaboradores en su oficina central ubicada en San Pedro Sula y oficina en Choloma. Este público es crucial para el proceso de auditoría ya que son el grupo más representativo de la filosofía y cultura con el que cuenta la organización.

2. Del grupo de beneficiarios o participantes de proyectos de CASM, fueron tomados jóvenes, mujeres y hombres con un nivel de liderazgo en la comunidad y en los procesos de los proyectos que CASM implementa actualmente. Se tomaron 26 líderes comunitarios de 11 proyectos que se implementan actualmente en el municipio de Choloma y San Pedro Sula.
3. El tercer público son los coordinadores de proyectos y/o gerentes de otras organizaciones con los que CASM coordina acciones y establece sinergias en el trabajo comunitario. Se contabilizan dos miembros de 7 organizaciones con las que CASM interactúa actualmente en los municipios de Choloma San Pedro Sula, se aplica entrevista a los gerentes de proyecto y al coordinador o técnico en relación más cercana con la organización 14 personas de este grupo en total.
4. Se aplica entrevista a la alta gerencia, el Dr. Nelson García Lobo, quien es el director ejecutivo de la Comisión de Acción Social Menonita.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis está conformada por las personas seleccionadas de los tres segmentos poblacionales ya identificados. Es decir, 74 personas que serán seleccionadas según los siguientes criterios de selección:

- 1) Personal técnico y administrativo de CASM
- 2) Miembros de instituciones socias de CASM con representación en San Pedro Sula.
- 3) Líderes y lideresas que son o han sido beneficiarios(as) con programas o proyectos ejecutados por CASM.

La tabla 7 presenta la lista de los informantes claves en los tres escenarios, el de los directivos de CASM e instituciones cooperantes, así como los líderes de las organizaciones de base que son beneficiarios con la intervención.

**Tabla 7. Listado de informantes claves que conforman la muestra.**

Institución/Actores	Cargo	Número	Técnica
CASM	Publico Interno (Colaboradores)	33	Aplicación de Encuesta
CASM	Director ejecutivo	1	Entrevista
Beneficiarios	Líderes de base comunitaria	26	Aplicación de Encuesta
Instituciones socias	Directores/coord/tec. De otras Ong	14	Aplicación de Encuesta

#### 4.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

El resultado obtenido con la auditoría de imagen será el diagnóstico de la situación actual de la imagen de la Comisión de Acción Social Menonita. Los resultados serán contrastados con la hipótesis planteada, se busca determinar si percepción de tres públicos de CASM acerca de si identidad corporativa, tiene un puntaje menor, igual o mayor de 80 puntos en la escala de 0 a 100.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

#### 3.4.1 TÉCNICAS

Para desarrollar la auditoria de imagen de la Comisión de Acción Social Menonita, se utilizará la técnica de Auditoría de Imagen basándose en la metodología de Paul Capriotti. En la realización de estudios mixtos existen una variedad de técnicas; sin embargo, en la presente investigación se hace uso de las siguientes:

- 1) La entrevista en profundidad es una de las técnicas que se utiliza con más frecuencia para la recolección de datos cualitativos. La misma consiste en una conversación formal entre un entrevistador y una persona elegida especialmente para dicho diálogo. Se realiza en forma de conversación encaminada a conseguir un objetivo.

De esta forma, las entrevistas en profundidad permiten obtener información de un tema en particular, con un importante valor para el investigador en relación a actitudes, barreras, creencias, así como comportamientos relacionado con el tema.

- 2) La encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (Ferrando, 1993)

### 3.4.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos constituyen mecanismos que serán utilizados en la recolección y registro de la información. En este sentido, los instrumentos deberán estar en concordancia con la técnica de investigación establecida. Por tanto, debido a que en el estudio se hará uso de una sola técnica, es pertinente que los instrumentos a utilizar sean: la encuesta debidamente formulada para cumplimiento de objetivo.

#### 3.4.2.1 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Al utilizar el enfoque mixto, se entremezclan los enfoques cualitativo y cuantitativo en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita triangularla. Esta triangulación aparece como alternativa a fin de tener la posibilidad de encontrar diferentes caminos para conducirlo a una comprensión e interpretación lo más amplia del fenómeno en estudio. Razón por la cual, el uso de esta técnica hace posible contrastar la información obtenida de los distintos técnicos de información.

Dentro de la investigación se hará una triangulación teórica, ya que la información obtenida se realizará desde varias perspectivas teóricas. Además, la validez de la información está sustentada en el perfil de los integrantes de la muestra.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información. Su objetivo principal es el de buscar, fijar y difundir la fuente de la información implícita en cualquier soporte físico. (Malhotra N. K., 2008)

La información que se utilizará en esta investigación proviene de fuentes primarias a través del estudio cualitativo.

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias según Bernal (2010), “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos” (pág. 191). En esta investigación las fuentes primarias corresponden a las personas e instituciones, con quienes se llevará a cabo la entrevista en profundidad y la recolección de datos a través de la encuesta.

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Los datos secundarios son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. Estos datos se pueden localizar con rapidez y a bajo costo. Los datos secundarios son de fácil acceso relativamente barato y de fácil obtención. Algunos datos secundarios apoyan con la identificación del problema, elaboración del sistema de investigación y responder a ciertas preguntas de investigación. (Malhotra N. , 2008, pág. 107)

Para este estudio las fuentes secundarias utilizadas fueron, datos e información proporcionados por la Comisión de Acción Social Menonita, libros físicos, electrónicos, informes y escritos, datos recopilados de otras organizaciones no gubernamentales, fueron de suma importancia para la recolección de información de esta investigación.

### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes encontradas en la fase de diseño de la investigación, está relacionadas con la escasa o inexistente información sobre la temática abordada, lo cual ha incidido en la construcción del marco y micro entorno de la investigación.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El siguiente capítulo brinda una descripción de la recolección de dato y el análisis de los mismos, que se realizó con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación y el cumplimiento de los objetivos. La recolección de datos cuantitativa, se determinó mediante la aplicación de una encuesta a 74 personas entre colaboradores o publico interno de CASM, beneficiarios, y personal de otras ONG en el municipio de San Pedro Sula.

**Tabla 8. Perfil de los Objetos de Estudio**

Nivel	Actores	Función	Importancia	Poder	Relación
1	Colaboradores	Da vida a la operación de CASM, se considera a todo el personal administrativo permanente y temporal.	Alto: Son los responsables de operatividad de CASM	Alto: Son movilizados y persuasivos ante todos los públicos	Son los principales involucrados en el contacto con los públicos externos.
2	Beneficiarios de CASM	Son los receptores principales del impacto que desarrolla CASM mediante sus acciones en proyectos.	Alto, Son los clientes de CASM, son los que reciben y evalúan los servicios que presta la organización.	Alto, los beneficiarios tienen un rol evaluador ante los cooperantes o financiadores y la opinión de los públicos externos.	Obtener la implementación conjunta y la apertura para cumplir los objetivos.
3	Miembros de otras ONG	Son aliados de la implementación y operativización de los procesos que desarrolla CASM en las comunidades de intervención.	Alto, forman parte del trabajo y fortalecen los resultados de CASM	Medio, CASM no depende totalmente de ellos.	Interacción y trabajo conjunto.

Fuente: Propia

#### 4.1 RESULTADO DE LOS COLABORADORES

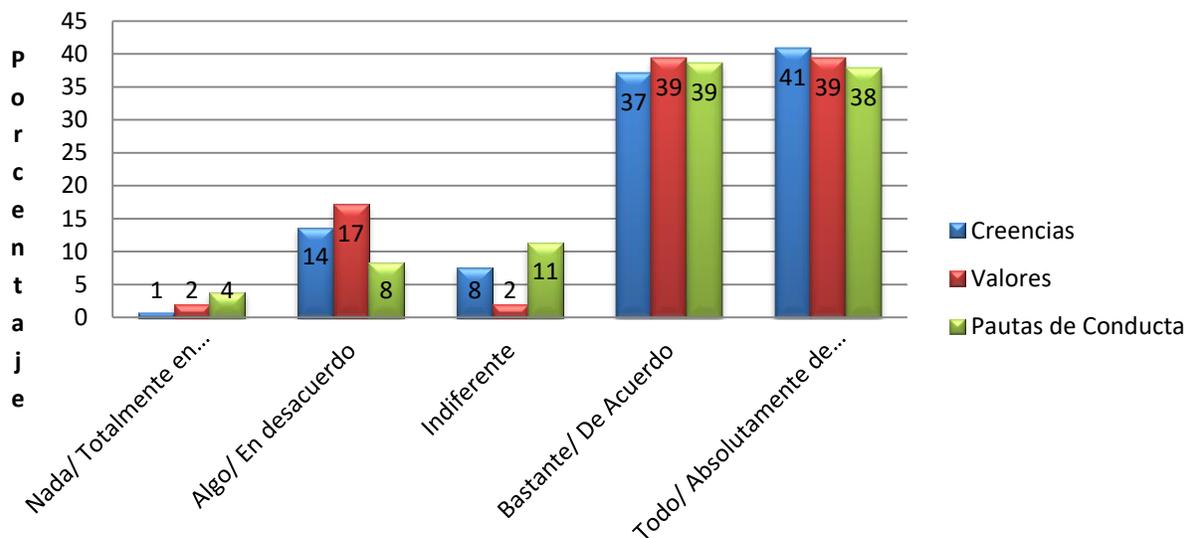
Se realizó la aplicación del instrumento de investigación a los colaboradores, misma que determino el nivel de aceptación que tiene la imagen de CASM, basándose en la medición de las dimensiones de la variable cultura corporativa y filosofía corporativa de la organización. El instrumento a utilizar fue la encuesta, cuyo valor máximo era de 100%.

A continuación, se presenta el cuadro y gráficas de las dimensiones establecidas de acuerdo a ambas variables.

**Tabla 9. Frecuencia de la percepción de los colaboradores**

Respuesta	Creencias	Valores	Pautas de Conducta	La Misión	La Visión	Valores centrales
Nada/ Totalmente en desacuerdo	1	2	4	9	21	2
Algo/ En desacuerdo	14	17	8	16	21	23
Indiferente	8	2	11	4	4	5
Bastante/ De Acuerdo	37	39	39	42	30	43
Todo/ Absolutamente de acuerdo	41	39	38	30	23	26

### Cultura Corporativa - Colaboradores



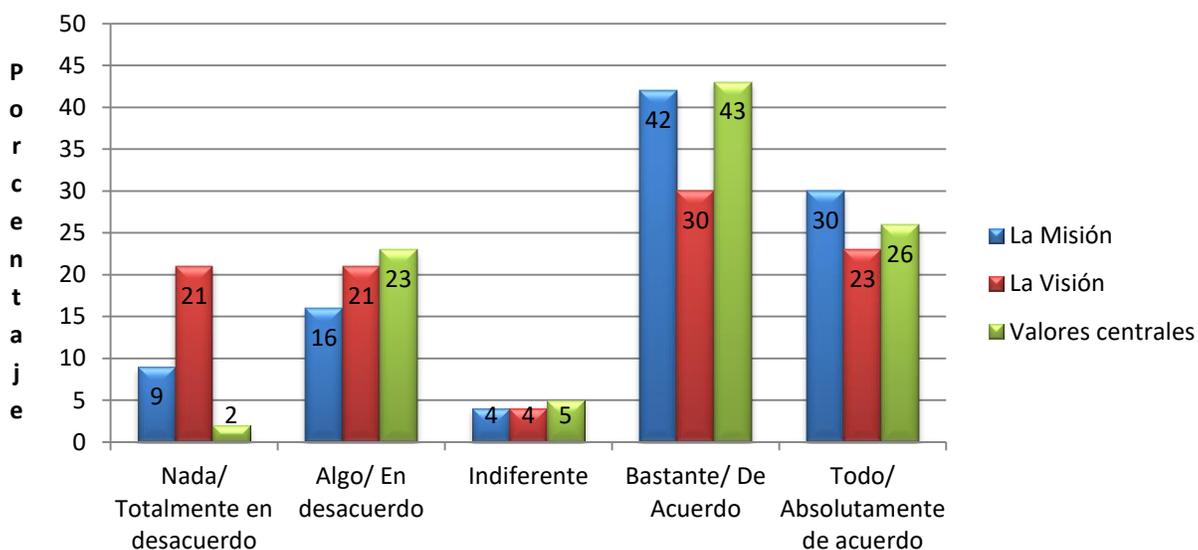
**Figura 8. Resultados de la cultura corporativa percepción de colaboradores.**

Fuente: Propia

En términos porcentuales las dimensiones de la Cultura Corporativa, el 41% de los colaboradores marco como respuesta conocer todo acerca de las creencias de CASM o estar totalmente de acuerdo con lo que CASM cree como organización, así mismo, se percibe la comunicación de esta dimensión, es decir este porcentaje de colaboradores percibe adecuadamente las creencias, positivamente hay un segmento de los colaboradores valorado en un 37% de este estudio que está bastante de acuerdo con las creencias de CASM. Ambos resultados podrían sumar una calificación total de 78% a favor en la percepción de las creencias.

En la dimensión de los valores y las pautas de conducta se reflejó un 39% y 38% respectivamente valorando estar bastante de acuerdo y absolutamente de acuerdo con los valores y pautas de conducta percibidos por la institución.

### Filosofía Corporativa - Colaboradores



**Figura 9. Resultados de filosofía corporativa percepción de colaboradores**

Fuente: Propia

En las dimensiones de la Filosofía Corporativa, el cumplimiento y la comunicación de la Misión de CASM se percibe en un 42% como bastante aceptable y un 30% de los colaboradores expresan estar de acuerdo con el cumplimiento de los indicadores medidos en este estudio.

En cuanto a la Visión el 30% de los colaboradores expresa que los indicadores de conocimiento, cumplimiento y comunicación de la Visión es bastante y el 23% está absolutamente de acuerdo.

Los Valores centrales de CASM, interpretados para efectos de este estudio como sus áreas programáticas de trabajo se perciben como bastante identificadas y comunicadas y un 23% de este público percibió estar en desacuerdo con los indicadores de identificación y comunicación de sus valores centrales.

#### 4.2 RESULTADOS DE LOS BENEFICIARIOS DE PROYECTOS

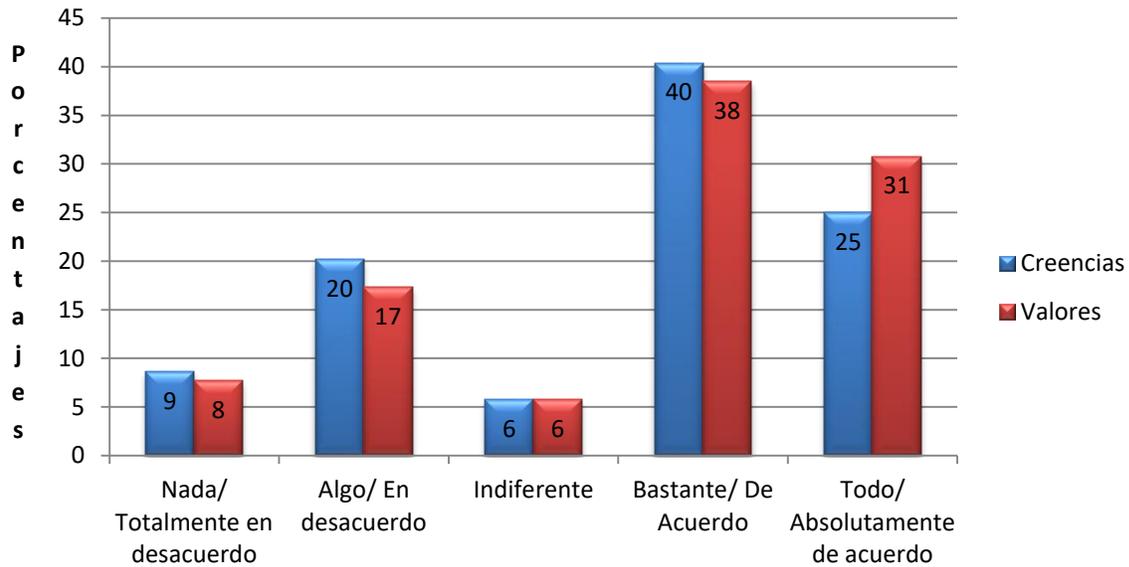
Uno de los públicos más importantes de este estudio son los públicos externos o quienes reciben los servicios sociales que la organización brinda, en este estudio los llamados beneficiarios o participantes de los proyectos (actividad principal a la que CASM se dedica), a este público se aplicó el instrumento en una caracterización de líderes y lideresas de las comunidades de intervención, con este instrumento, se determinó el nivel de aceptación que tiene la imagen de CASM, basándose en la medición de las dimensiones de la variable cultura corporativa y filosofía corporativa de la organización. El instrumento a utilizar fue la encuesta cuyo valor máximo era de 100%.

A continuación, se presenta el cuadro y gráficas de las dimensiones establecidas de acuerdo a ambas variables para este público.

**Tabla 10. Resultados de los beneficiarios**

<b>Respuesta</b>	<b>Creencias</b>	<b>Valores</b>	<b>La Misión</b>	<b>La Visión</b>	<b>Valores centrales</b>
Nada/ Totalmente en desacuerdo	9	8	22	19	21
Algo/ En desacuerdo	20	17	13	18	18
Indiferente	6	6	3	4	1
Bastante/ De Acuerdo	40	38	46	46	45
Todo/ Absolutamente de acuerdo	25	31	15	13	15

## Cultura Corporativa - Beneficiarios

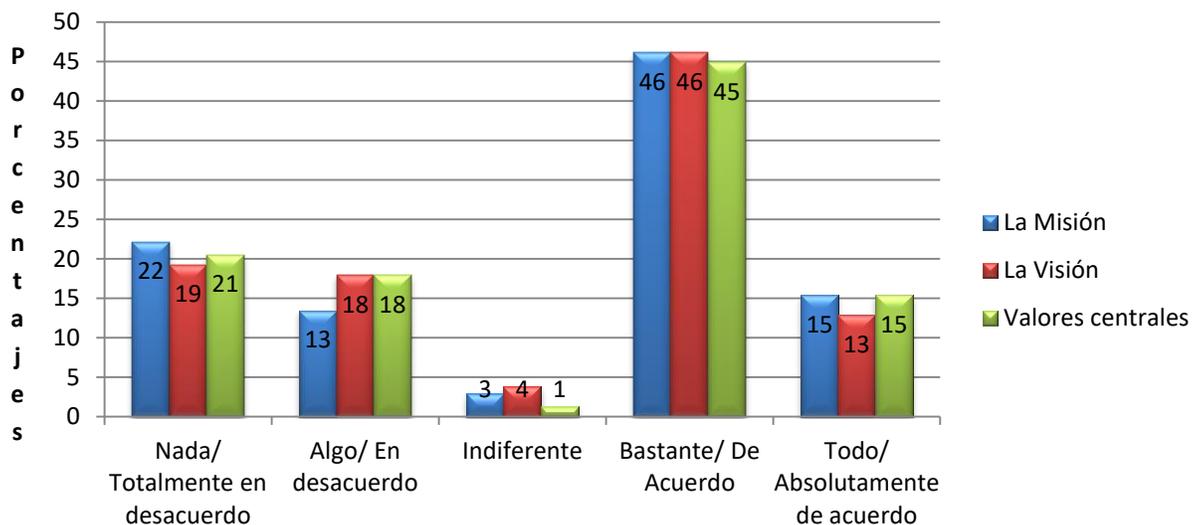


**Figura 10. Resultados de cultura corporativa percepción de beneficiarios.**

Fuente: Propia

En la gráfica anterior se refleja la medición de las creencias y valores de CASM, los beneficiarios expresaron estar bastante y de acuerdo con las creencias en un 40%, al igual que con los valores en un 38% un 9% está en desacuerdo con las creencias y un 8 % de este público está en desacuerdo con los valores.

## Filosofía Corporativa - Beneficiarios



**Figura 11. Resultados de filosofía corporativa percepción de beneficiarios.**

Fuente: Propia

En cuanto a la Filosofía Corporativa, las dimensiones medidas fueron la Misión, la Visión y los valores centrales de CASM, en un 46% la Misión y Visión de CASM está siendo bastante cumplida y están de acuerdo con el cumplimiento en los indicadores de conocimiento, cumplimiento y comunicación. Un 22% de este público calificó con la respuesta “nada y totalmente en desacuerdo” con el cumplimiento y comunicación de la Visión.

En cuanto a los Valores centrales o áreas programáticas un 45% está bastante y de acuerdo con el cumplimiento, identificación y comunicación de los mismos.

### 4.3 RESULTADO DE MIEMBROS DE OTRAS ONG

Se aplicó el instrumento a gerentes y/o coordinadores de proyectos de otras ONG vinculadas a CASM valorados para este estudio como públicos externos, un público clave ya que se encuentran trabajando par a par, pero a su vez son homólogas en los resultados que persiguen de manera individual, a este público se aplicó el instrumento con el cual se determinó el nivel de aceptación que tiene la imagen de CASM, basándose en la medición de las dimensiones de la

variable cultura corporativa y filosofía corporativa de la organización. El instrumento a utilizar fue la encuesta cuyo valor máximo era de 100%.

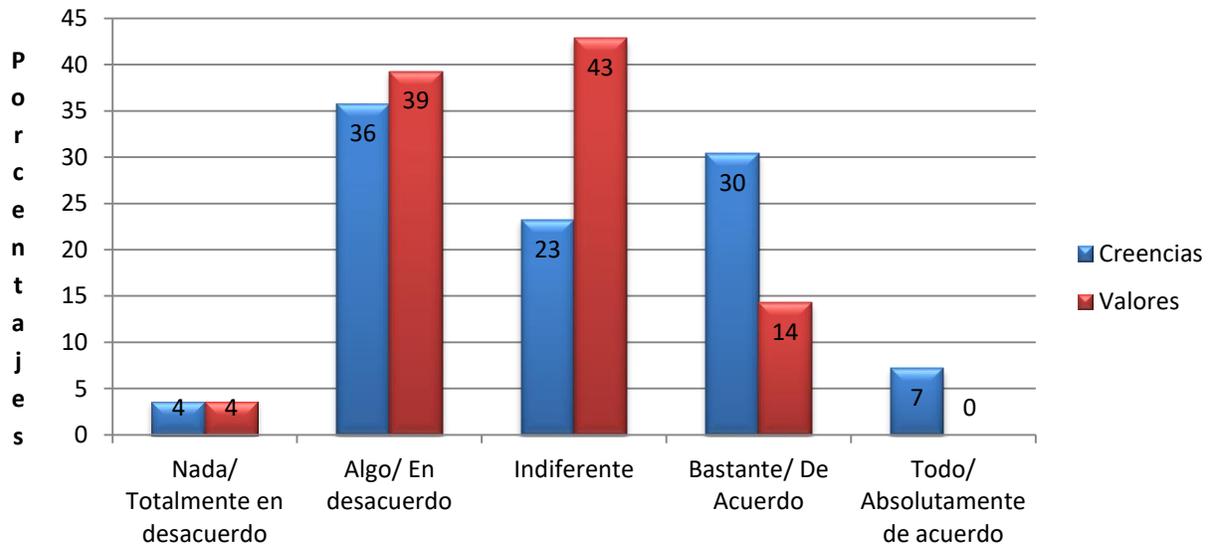
A continuación, se presenta el cuadro y graficas de las dimensiones establecidas de acuerdo a ambas variables del estudio para este público.

**Tabla 11. Resultados de miembros de otras ONG**

Respuesta	Creencias	Valores	La Misión	La Visión	Valores centrales
Nada/ Totalmente en desacuerdo	4	4	20	36	14
Algo/ En desacuerdo	36	39	32	29	31
Indiferente	23	43	9	14	24
Bastante/ De Acuerdo	30	14	38	21	31
Todo/ Absolutamente de acuerdo	7	0	2	0	0

Fuente: Propia

### Cultura Corporativa - Otras ONG

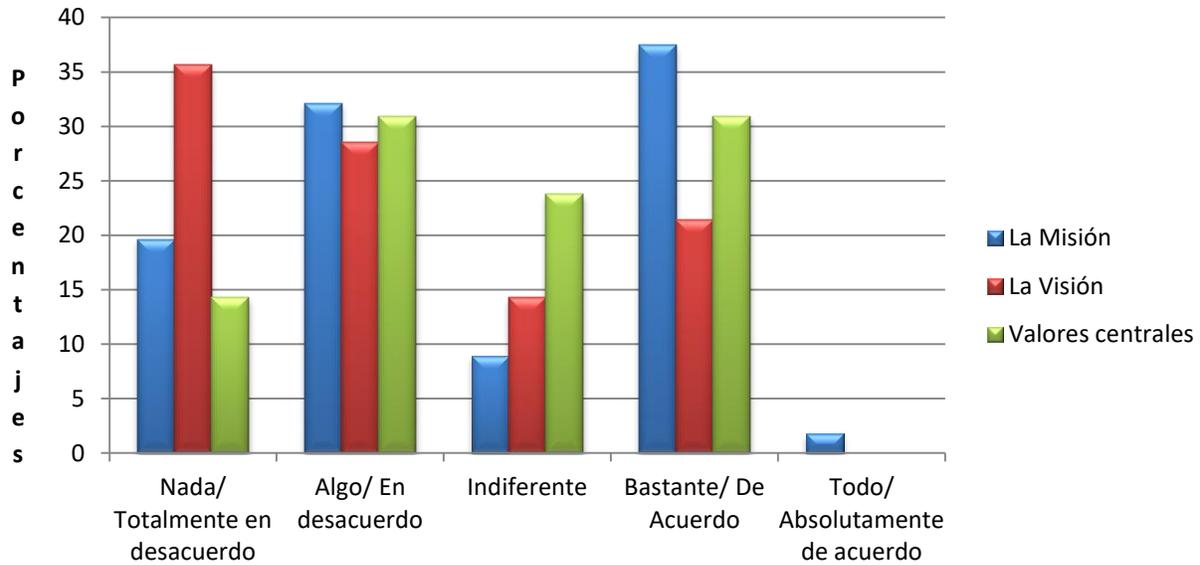


**Figura 12. Resultados de cultura corporativa percepción de otras ONG**

Fuente: Propia

En la gráfica anterior se refleja la cultura corporativa, en la medición de las creencias y valores de CASM, los miembros de otras ONG tienen una percepción, Indiferente o manifestaron como algo y en desacuerdo un 36% y un 30% perciben estar bastante y de acuerdo con los indicadores de conocimiento, aceptación y comunicación de las creencias. Con los valores un 39% está algo y en desacuerdo con los valores y un 43% los percibe como indiferentes.

### Filosofía Corporativa - Otras ONG



**Figura 13. Resultados de filosofía corporativa percepción de otras ONG**

Fuente: Propia

En cuanto a las dimensiones de la filosofía corporativa, otras ONG, perciben estar bastante y de acuerdo en un 30% con los indicadores de comunicación y cumplimiento de la misión, en cuanto a la visión, otras ONG, perciben como nada y totalmente en desacuerdo con los indicadores de conocimiento, cumplimiento y comunicación de la visión de CASM; a un 14% de este público lo percibió indiferente.

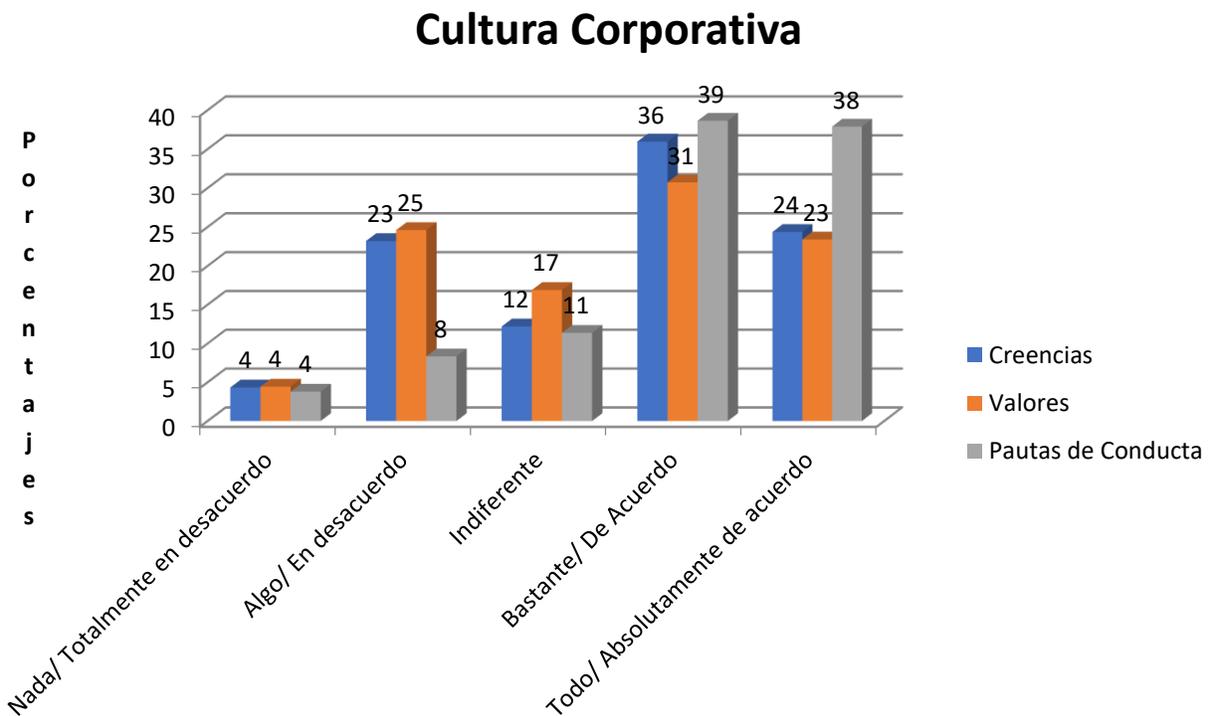
Los valores centrales o áreas programáticas de CASM en donde fueron medidos los indicadores de conocimiento y liderazgo en sus áreas de trabajo, este público expreso estar algo y en desacuerdo y bastante de acuerdo en un 31% ambas calificaciones.

#### 4.4 RESULTADO DE TRES PUBLICOS DE LA CULTURA CORPORATIVA DE CASM.

Se desarrolló una tabla comparativa para identificar el porcentaje de aceptación de cada una de las variables para los tres públicos, esto permitirá identificar la calificación que obtienen cada dimensión de acuerdo a todos los públicos consultados en el estudio.

**Tabla 12. Resultados de tres públicos sobre cultura corporativa de CASM**

Respuesta	Creencias	Valores	Pautas de Conducta
<b>Nada/ Totalmente en desacuerdo</b>	4	4	4
<b>Algo/ En desacuerdo</b>	23	25	8
<b>Indiferente</b>	12	17	11
<b>Bastante/ De Acuerdo</b>	36	31	39
<b>Todo/ Absolutamente de acuerdo</b>	24	23	38



**Figura 14. Resultados de tres públicos de cultura corporativa de CASM.**

Fuente: Propia

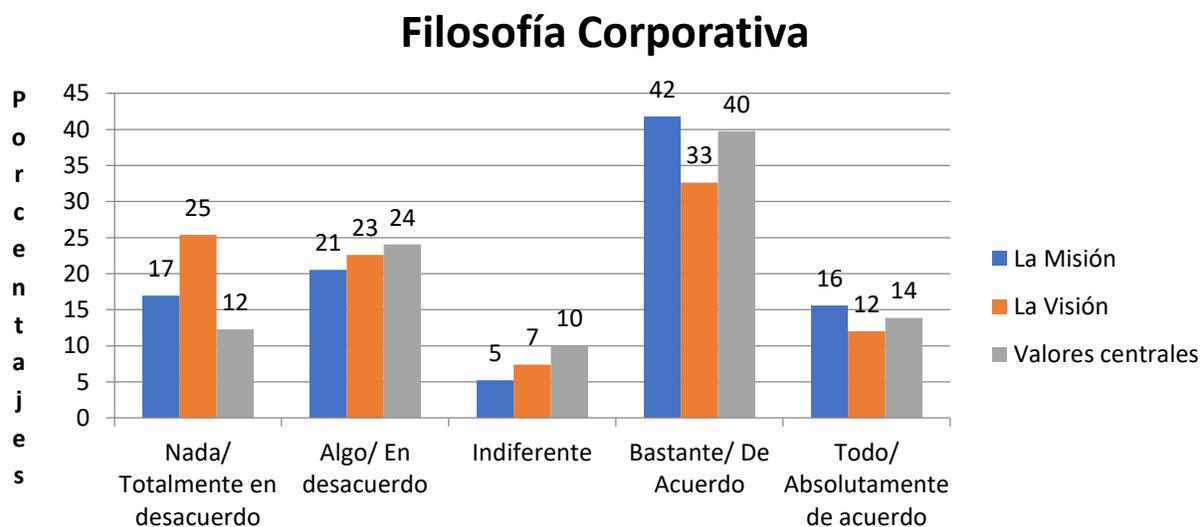
En la Grafica anterior se puede identificar que el 36% de los públicos internos y externos de CASM están bastante o de acuerdo con los indicadores de conocimiento, aceptación y comunicación, y que el 39% de los públicos de CASM están bastante y de acuerdo con sus pautas de conducta.

#### 4.5 RESULTADO DE LOS TRES PUBLICOS SOBRE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

En cuanto a la filosofía corporativa se realizó una tabla y gráfica comparativa para identificar el porcentaje de aceptación de cada una de las variables para los tres públicos, esto permitirá identificar la calificación que obtienen cada dimensión de acuerdo a todos los públicos consultados en el estudio.

**Tabla 13. Resultados de tres públicos sobre la filosofía corporativa.**

Respuesta	La Misión	La Visión	Valores centrales
Nada/ Totalmente en desacuerdo	17	25	12
Algo/ En desacuerdo	21	23	24
Indiferente	5	7	10
Bastante/ De Acuerdo	42	33	40
Todo/ Absolutamente de acuerdo	16	12	14



**Figura 15. Resultados de tres públicos de filosofía corporativa.**

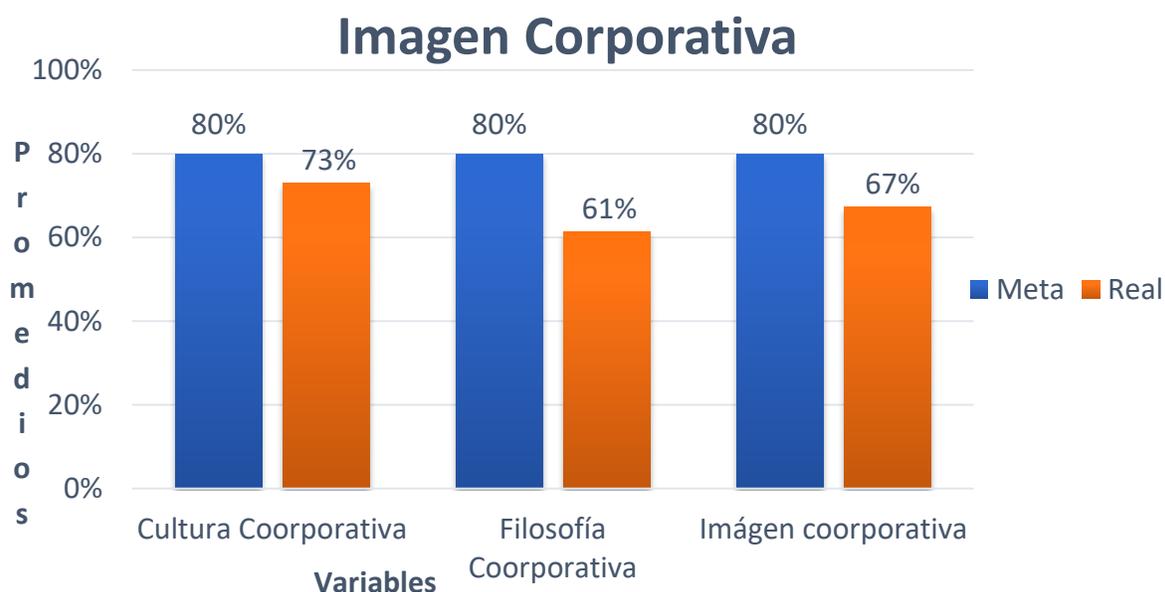
Fuente: Propia

En la gráfica anterior, los públicos internos y externos de CASM están bastante y de acuerdo con la filosofía corporativa de CASM, en un 42% la Misión, 33% la Visión y 40% los valores centrales.

#### 4.6 RESULTADO DE LOS TRES PÚBLICOS EN ESCALA DE 0-100%

**Tabla 14. Resultados de tres públicos sobre la Cultura y la Filosofía corporativa.**

Cultura					Filosofía				
Respuesta	Creencias	Valores	Pautas de Conducta	Promedio	Respuesta	La Misión	La Visión	Valores centrales	Promedio
Nada/ Totalmente en desacuerdo (1)	4	4	4	0.042	Nada/ Totalmente en desacuerdo	17	25	12	0.182
Algo/ En desacuerdo (2)	23	25	8	0.374	Algo/ En desacuerdo	21	23	24	0.448
Indiferente (3)	12	17	11	0.404	Indiferente	5	7	10	0.226
Bastante/ De Acuerdo (4)	36	31	39	1.404	Bastante/ De Acuerdo	42	33	40	1.522
Todo/ Absolutamente de acuerdo (5)	24	23	38	1.427	Todo/ Absolutamente de acuerdo	16	12	14	0.691
Total promedio en escala a 5				3.651	Total promedio en escala a 5				3.069
				73.023					61.384



**Figura 16. Imagen Corporativa**

Fuente: Propia

En la gráfica anterior se expresa la aceptación de la imagen corporativa en relación a las dos variables medidas en este estudio, en donde se refleja el porcentaje promedio de aceptación de la cultura corporativa el cual es del 73%, y la filosofía corporativa el cual es del 61% ambos promedios resultan el porcentaje de aceptación de la imagen corporativa de la Comisión de Acción Social Menonita, siendo el 67% el promedio total de la medición.

Posterior al análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de auditoria y de acuerdo a la meta establecida por la alta gerencia de la organización en términos del porcentaje de aceptación de la imagen corporativa, esta no es alcanzada.

#### 4.6.1 COMPROBACION DE HIPOTESIS

Para realizar la comprobación de Hipótesis mediante los resultados obtenidos, en este estudio se utilizó la prueba Z de hipótesis para la proporción. (Davis M Lavine, 2004).

En la siguiente figura se muestra el detalle de los datos de la proporción de la muestra:

<b>Nivel de Satisfacción</b>
------------------------------

<b>Data</b>	
<b>Null Hypothesis</b> $\pi =$	<b>0.8</b>
<b>Level of Significance</b>	<b>0.05</b>
<b>Number of Items of Interest</b>	<b>817</b>
<b>Sample Size</b>	<b>1333</b>

<b>Intermediate Calculations</b>	
Sample Proportion	0.612903226
Standard Error	0.0110
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-17.0774</b>

<b>Upper-Tail Test</b>	
<b>Upper Critical Value</b>	<b>1.6449</b>
<b>p-Value</b>	<b>1.0000</b>
<b>Do not reject the null hypothesis</b>	

**Figura 17. Prueba Z hipótesis de la proporción.**

El cálculo intermedio del nivel de satisfacción o aceptación de la imagen de acuerdo a esta prueba, arrojo una proporción de la muestra del 0.612 por debajo de la meta del 0.8, en tal sentido se determina rechazar la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula; estableciendo que, la imagen Corporativa de CASM se percibe de manera positiva y congruente a sus insumos de comunicación en un 61% en la escala de 0-100.

#### 4.7 RESULTADO DE LA ENTREVISTA AUDITORÍA DE IMAGEN DE CASM

Mediante el desarrollo de una entrevista, desarrollada al doctor en ciencias Administrativas Nelson Davidson García Lobo, quien es el director ejecutivo de la Comisión Social Menonita actualmente, se logró reconocer cuales es la percepción de la entidad, como se define a sí misma y cuál es su proyección en términos prácticos, además, facilito los insumos con los que CASM se comunica a sus diferentes públicos de interés.

Se identificó que CASM sí reconoce sus debilidades en temas estructurales y de composición administrativa, principalmente en temas de comunicación, a lo que refirió la importancia y significancia de este estudio para asumir cambios en busca de mejoras a su institucionalidad.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES SOBRE LA AUDITORÍA DE IMAGEN**

1. Los insumos de la identidad corporativa de CASM, son congruentes a su imagen corporativa en un 61%.
2. CASM tiene la oportunidad de mejorar la percepción de la filosofía corporativa, principalmente en la dimensión de los valores y los valores centrales, ante sus colaboradores, el 25% de los encuestados están en desacuerdo con el cumplimiento adecuado, y el 43% está “algo de acuerdo” con el cumplimiento, lo cual no se encuentra dentro del rango aceptable.
3. La percepción de la cultura corporativa de CASM principalmente ante otras instituciones es muy baja, principalmente en la dimensión de los valores, otras ONG expresaron estar en desacuerdo con el cumplimiento y la comunicación de los mismos en un 39% y un 43% los perciben de forma indiferente, lo cual no se encuentra dentro del rango aceptable.
4. El estado actual de la imagen corporativa de CASM se encuentra en un rango inferior a la meta establecida como aceptable a la institución del 80%.

### **5.2 RECOMENDACIONES SOBRE LA AUDITORÍA DE IMAGEN**

1. Analizar los insumos de comunicación y la percepción de sus públicos, a través de la creación de un comité encabezado por el director ejecutivo, con el objetivo de desarrollar un plan de mejora, con indicadores cumplimiento y seguimiento, que les permita mejorar los resultados para reducir la brecha.
2. Desarrollar procesos de consultas de opinión con la participación de los colaboradores, sobre las formas más eficientes de comunicar y cumplir con los elementos de la filosofía corporativa de CASM, tomándolo como insumo a sus planes estratégicos.
3. Desarrollar un plan estratégico de comunicación corporativa con la participación de cada uno de sus públicos de interés, conociendo sus expectativas, de manera que la institución comunique de forma adecuada y precisa a sus públicos.
4. Desarrollar un departamento de comunicaciones e incidencia con enfoque a ONG.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna. Proceso disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Arenas del Buey Torres, P. (2003). *Auditoría Fiscal. Concepto y Metodología*. España: Instituto de Estudios Fiscales .
- Aubel, J. (1994). *Directrices para estudios en base a la técnica de grupos focales*. Ginebra: FNUAP.
- Barnard, C. (2003). *Empresas y Organizaciones*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bisquerra, R. (1996). *Métodos de investigación educativa. Guía práctica*. España: Ediciones CEAC.
- Brignoli, S. (25 de 01 de 2017). *HAMACA WEB*. Obtenido de [www.hamacaweb.com](http://www.hamacaweb.com):  
<https://www.hamacaweb.com/branding-en-honduras/>
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Carretón Ballester, M. C. (2009). *Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna* . Alicante, España: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).
- Colindres, M. (8 de agosto de 2017). ONGs erogaron LPS. 423.9 millones de fondos estatales en proyectos. Tegucigalpa, Honduras. Obtenido de <http://www.primiciahonduras.hn/ongs-erogaron-lps-1-4-millones-fondos-estatales-proyectos/>
- Colindres, Misael. (2017). *WWW.PRIMICIAHONDURAS.HN.HN*.
- Costa, J. (Agosto-Septiembre de 2003). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI . *Razón y Palabra*(34). Obtenido de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)
- Costa, J. (2009). Obtenido de casa del libro: <https://www.casadellibro.com/libro-dircom-estratega-de-la-complejidad/9788437072029/1262489>
- Costa-Sánchez, C., & Tuñez López, M. (2012). Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones. Tenerife, España: [revistalatinacs.org](http://www.revistalatinacs.org). Obtenido de [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas.html](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas.html)

- Costa-Sánchez, C., & Tuñez López, M. (2015). *Comunicación Corporativa: Claves y Escenarios*. Barcelona, España: UOC (Oberta UOC Publishing, SL). Obtenido de <http://www.editorialuoc.com>
- Davis M Lavine, T. C. (2004). Estadística para la Administración . En *Estadística para la Administración* .
- Ferrando, M. G. (1993). *Encuesta de Investigación*. Madrid, España.
- Flores, S., & Orozco, G. (1990). *Hacia una comunicación administrativa Integral*. México: Trillas.
- Fuentes de Información Primaria, secundaria y terciaria. (2008). En M. Silvestrini.
- Gámez, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresa chinas y japonesas. Recuperado el 31 de Julio de 2017, de :[www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)
- Gómez De La Fuente, M. D. (Septiembre de 2012). Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México. Santiago de Compostela, España.
- Hernández, S. R., Méndes, V. S., & Mendoza, T. C. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Herrera, J., & Pintado, T. (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lobo, N. G. (03 de noviembre de 2017). Director Ejecutivo de CASM. (A. Martínez, Entrevistador)
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*.
- Marrero, M., Naranjo, M., & Cerón, J. (2015). La imagen y su auditoría. *Impactos de las investigaciones Universitarias* (pág. 20). Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES.
- mastermagazine. (2006). [www.latimes.com/nationworld](http://www.latimes.com/nationworld).
- Menonita, C. d. (2004). [www.casm.hn](http://www.casm.hn). Obtenido de <http://www.casm.hn/inicio.html>
- Nosnik, A. (2010). *Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación*. México: En impresión.
- Revista Esglobal. (16 de Julio de 2008). *Las ONG mas Poderosas*. Obtenido de [www.esglobal.org](http://www.esglobal.org): <https://www.esglobal.org/la-lista-las-ong-mas-poderosas/>

- Rivas, L. (Julio-Diciembre de 2009). Evolución de la teoría de la organización. *En Revista Universidad & Empresa*, 11(17), pp.11-32. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sampieri, H. (1997). Metodología de la Investigación. En H. Sampieri.
- Silvestrini, M. (5 de septiembre de 2008). Obtenido de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/fuentes/primarias.pdf>
- Steinfatt, M. (1983). *Comunicación Humana*. México: Diana.
- Tajada, L., S. d. (1996). *Auditoría de la imagen de Empresa, Métodos y Técnicas de estudio de la imagen*. España: Síntesis.
- Tejada, L. A. (1996). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. España: Síntesis.
- Valles, M. S. (1994). Técnicas cualitativas de investigación social. En Alonso.
- Varona, F. (noviembre de 1993). Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde la academia Estadounidense . Bogotá, Colombia.
- Varona, F. (2005). *El círculo de la comunicación*. España: Netbiblo.
- VENEMEDIA. (s.f.). <http://conceptodefinicion.de/alfa-de-cronbach/>.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España: Pirámide.
- Vision Mundial. (19 de 07 de 2017). <http://www.wvi.org/es/campana-desde-honduras>. (W. Vision, Productor) Obtenido de [www.wvi.org](http://www.wvi.org).
- West, R., & Turner, J. (2005). *Teoría de la comunicación, análisis y aplicación*. España: Editorial McRae Hill Interamericana.
- Williams, L. (1991). *Auditoría Administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrativos*. México: Diana.
- World Vision. (2017). *Imagen en Acción, Colabora con World Vision*. Obtenido de [www.worldvision.es](http://www.worldvision.es): <http://www.worldvision.es/noticias-ayuda-humanitaria/imagen-en-accion-colabora-con-world-vision>

## ANEXOS

### ANEXO #1. PERFIL INSTITUCIONAL

# COMISION DE ACCION SOCIAL MENONITA CASM



<b>1</b>	<b>NOMBRE Y SEDE DE LA ORGANIZACIÓN</b>
1.1	Comisión de Acción Social Menonita - CASM
1.2	<b>Sede principal:</b> Barrio. Guadalupe, 21 y 22 calle, 3 Ave. N.E. Casa # 2114, San Pedro Sula, Cortés, Honduras. (504) 2552-9469/70 (504) 2553-5437 (504) 9460-07-79 casm@casm.hn
1.3	<b>Sedes a Nivel Nacional:</b> Oficina Central San Pedro Sula Oficina enlace Tegucigalpa  <b>Sedes Regionales y Sectoriales:</b> Departamento de Cortes: Oficina regional San Pedro Sula, Oficina Regional Choloma con oficina sectorial en Maska, Omoa.  Departamento de Copan: Oficina regional Copan Ruinas  Departamento de Colon y Gracias a Dios: Oficinas regional Tocoa con oficinas sectoriales en Irióna, Juan Francisco Bulnes y Brus  Departamento de Santa Bárbara: Oficina Regional en Macuelizo  Departamento de Lempira: Oficinas Regionales en Tomala y La Campa  CASM trabaja en siete departamentos de Honduras, atendiendo 41 municipios, en el 2015 atendió directamente a 463 comunidades, 27,899 familias y un total de población de 142,529 personas.
<b>2.</b>	<b>ORIGEN Y FILOSOFIA</b>
2.1	<b>Origen:</b> CASM es una institución cristiana, facilitadora de procesos de desarrollo humano integral, sin fines de lucro, que nace en el seno de la Iglesia Evangélica Menonita de Honduras en septiembre de 1983
2.2	<b>Filosofía:</b> Por su origen y vinculación con la Iglesia Menonita CASM está sustentada en que Dios es el centro del universo y la familia la unidad fundamental de la sociedad. Bajo este concepto cristiano, de tradición Anabautista - Menonita, basados en el amor, la paz, la justicia, la no-violencia y solidaridad, es que como institución, creemos que todas las familias tienen derecho a la integración social, a la utilización y uso racional de los recursos, a tener más oportunidades y mayor capacidad de gestión y de negociación, a fin de que ellas puedan obtener mayor participación en los sectores sociales, económicos, políticos, culturales, espirituales y por lo tanto, mayor bienestar, mejor condición y calidad de vida.

	<p><b>Principios y Valores:</b>  Fe en Dios  Amor al prójimo  Justicia  Paz y no violencia  Solidaridad  Vocación de Servicio  Respeto  Equidad  Honestidad</p>
3	<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCION INSTITUCIONAL</b>
3.1	<p><b>Visión</b>  Ser una ONG Menonita que acompaña procesos de desarrollo humano integral sustentado en valores éticos cristianos, con enfoque de derechos humanos.</p> <p><b>Misión</b>  Acompañar a familias y organizaciones sociales comprometidas con la transformación del país para una sociedad más justa.</p>
3.2	<p><b>Objetivo: Construcción de Ciudadanía y Derechos Humanos</b>  Promover la construcción de ciudadanía en las comunidades de intervención de CASM, bajo un enfoque de derechos humanos.</p> <p><b>Objetivo: Reducción de Vulnerabilidades Socio ambientales</b>  Reducir la vulnerabilidad socio-ambiental en las zonas de intervención institucional.</p> <p><b>Objetivo: Desarrollo productivo social</b>  Mejorar condiciones económicas y sociales de la población en las zonas de intervención institucional.</p> <p><b>Objetivo: Desarrollo Institucional:</b>  Fortalecimiento de los procesos, normas institucionales y del capital humano y profesional de CASM.</p>
3.3	<p><b>Ejes transversales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspectiva Bíblico-teológica</li> <li>2. Derechos Humanos, Niñez y Juventud</li> <li>3. Equidad de Género</li> <li>4. Reducción de Riesgos a Desastres.</li> </ol>
3.4	<p><b>Principales líneas de trabajo</b></p> <p>Programa Construcción de Ciudadanía y Derechos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión integral (de la iglesia / Liderazgo eclesial)</li> <li>• Formación política ciudadana</li> <li>• Transparencia y rendición de cuentas</li> <li>• Promoción y Formación en Derechos Humanos</li> </ul>

	<p>Programa Reducción de Vulnerabilidades Socio ambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Micro-cuencas</li> <li>• Adaptación y mitigación al Cambio Climático</li> <li>• Preparación y atención a desastres</li> </ul> <p>Programa Desarrollo productivo social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soberanía alimentaria y nutrición</li> <li>• Emprendimientos y Asociatividad Empresarial</li> <li>• Co-gestión de proyectos e iniciativas sociales a grupos vulnerables</li> </ul> <p>Programa Desarrollo Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del talento humano</li> <li>• Mejoramiento de procesos y métodos de trabajo</li> <li>• Sostenibilidad institucional</li> <li>• Gestión del Conocimiento</li> </ul>
3.5	<p><b>Organizaciones y personas atendidas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Municipales de Sociedad Civil</li> <li>• Comisiones Ciudadanas de Transparencia:</li> <li>• Gobiernos Locales</li> <li>• Mancomunidades</li> <li>• Líderes Eclesiales</li> <li>• Comités de Emergencia Municipal/Local (CODEM/CODEL)</li> <li>• Redes Ambientales</li> <li>• Personal interno de la institución.</li> <li>• Sectores Sociales en mayor desventaja social (Mujeres, Jóvenes, Adulto mayor, niños y niñas, etnias)</li> <li>• Asociaciones y redes de productores.</li> </ul>
<b>4</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>
4.1	<p><b>Registro Legal</b></p> <p>CASM es una Asociación no gubernamental, con Personería Jurídica bajo resolución No. 94-91 Otorgada por el Ministerio de Gobernación y Justicia de la Republica de Honduras, con fecha 03 de septiembre de 1991. Registrada en la Unidad de Registro y Seguimiento de las Asociaciones Civiles (URSAC) bajo el Numero <b>2003001439</b>, con fecha 12 de mayo del 2003.</p>
4.2.	<p><b>Estructura interna de organización y toma de decisiones</b></p> <p><b>Nivel Directivo o de Alta Gerencia:</b></p> <p>CASM cuenta con una Asamblea General integrada por 30 miembros a quien se le rinde cuentas anualmente sobre todo el accionar de CASM, una Junta Directiva con 5 miembros que nombra</p>

	<p>una Dirección General. Estos últimos son responsables de la dirección y organización de todas las acciones orientadas al logro de la visión de la institución.</p> <p><b>Nivel Intermedio:</b> Se cuenta con un Equipo de Gestión y Asesoría (EGA) que está integrado por las Gerencias de programas y PME, Dirección y Administración. Un Equipo Gerencial, integrado por los miembros del EGA y los Gerentes Regionales. Estos dos espacios mencionados anteriormente apoyan a la Dirección para establecer lineamientos estratégicos y orientar metodológicamente los procesos impulsados en las regiones.</p> <p><b>Nivel de Campo:</b> Cada Oficina Regional cuenta con un equipo integrado por una Gerencia Regional, una Gerencia Administrativa y técnicos(as) de campo de acuerdo a los programas y proyectos que se ejecutan.</p> <p>En la actualidad CASM cuenta con 120 empleados permanentes de estos 58 son mujeres y 62 hombres. (verifiquen este dato)</p>
<b>5.</b>	<b>NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO</b>
5.1	<p><b>Políticas Institucionales:</b> CASM para mejorar su desempeño, funcionamiento y brindar mejores servicios cuenta con las siguientes políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Conducta del Personal</li> <li>• Política de Protección Infantil</li> <li>• Política de Transparencia y Conflicto de Intereses</li> <li>• Política de Voluntariado</li> <li>• Política de Uso de Vehículos</li> <li>• En revisión y actualización se encuentra la Política de Equidad de Genero</li> </ul>
5.2.	<p><b>Normas Administrativas:</b> Se cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos el cual orienta todo el manejo administrativo-contable de la organización, con Reglamento Interno de Trabajo, y otros lineamientos sobre los procesos de gerencia del Talento Humano tales como la selección de personal, desarrollo y evaluación del desempeño.</p> <p>Como norma institucional según se plantea en los Estatutos y en el Manual de Procedimientos administrativos, las auditorías se harán cada seis meses en los períodos de Enero a Junio y Julio a diciembre de cada año, es de hacer notar que CASM brindará apertura cuando a juicio de cada una de las agencias de Cooperación sea necesario visitar el proyecto o conocer los registros acerca de la información financiera presentada, así mismo cuando sean necesarias auditorías externas por su parte para fondos específicos de proyectos ejecutados o en ejecución.</p>

<p><b>5.3.</b></p> <p><b>5.4.</b></p>	<p><b>Control y Seguimiento:</b>  CASM para establecer un control de calidad de sus programas y proyectos cuenta con un sistema de Planificación Monitoreo y Evaluación (PME) a través del cual el Equipo de Gestión y Asesoría (EGA) y las Gerencias Regionales dan seguimiento y monitoreo técnico y administrativo a todos sus procesos de intervención, dentro de este sistema se cuenta con instrumentos que permiten recoger las percepciones de los equipos técnicos y de la población meta sobre los servicios que se brindan. Así mismo se establecen evaluaciones participativas de manera interna y externa, a nivel intermedio y final de los proyectos; lo que permite reorientar los procesos para la búsqueda de los objetivos institucionales.</p> <p><b>Sistema de Quejas y Felicitaciones:</b>  CASM cuenta con un procedimiento para la gestión de quejas y felicitaciones que esta ligado a la demanda del Código de Conducta y las políticas como la de transparencia y protección infantil. El propósito de este instrumento es facilitar a los actores internos y externos un mecanismo que les permita presentar quejas con el fin de darles seguimiento y retroalimentación, tomando las medidas necesarias para la subsanación y aplicación de normas disciplinarias.  Los mecanismos de recepción de quejas y felicitaciones son: buzones de quejas ubicados en cada una de las oficinas de CASM, cuenta de correo especial: <a href="mailto:quejas@casm.hn">quejas@casm.hn</a> además puede escribirse al apartado postal 2757 San Pedro Sula.</p>
<p><b>6.</b></p>	<p><b>RELACIONES EXTERNAS</b></p>
<p><b>6.1</b></p> <p><b>6.2.</b></p>	<p><b>Cooperación:</b>  CASM ha tenido relaciones de cooperación técnica y financiera con diferentes organizaciones no gubernamentales de USA como Heifer Project International (HPI), Church World Service (CWS), Lutheran World Relief (LWR), Iglesia Luterana de América (ELCA), organismos del gobierno de los Estados Unidos como Interamerican Foundation (IAF), Departamento de Trabajo (USDOL) y programas nacionales financiados por USAID, así mismo con ONG's europeas como Diakonia Sueca, ICCO Holanda, DCA Dinamarca, EED de Alemania, Manos Unidas de España, Tearfund, Oxfam y Christian Aid (CAID) de Inglaterra; Organismos internacionales como el Fondo Global de VIH, Unión Europea (UE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).</p> <p><b>Coordinación y trabajo en conjunto:</b>  Un aspecto fundamental de la metodología de CASM es trabajar en forma coordinada con los diferentes actores locales y nacionales que se involucran en los temas de trabajo. Coordina con los gobiernos locales, mancomunidades, otras ONGs y otras instituciones del gobierno central tales como: Instituto de Conservación Forestal (ICF), Secretaria de Salud, Secretaria de Educación, Dirección de la Niñez, Adolescencia y Familia (DINAF), Secretaria de Trabajo, Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), Comisión Permanente de Contingencias (COPECO) y otras con las cuales sea necesario para la intervención.  Se procura un acercamiento con líderes regionales y nacionales de sectores populares de manera de contribuir en la generación de consenso alrededor de los temas y procesos encaminados a los cambios necesarios en el país.</p>

<p><b>6.3.</b></p>	<p><b>Espacios y Redes:</b> Se mantiene la participación activa en los espacios y redes nacionales e internacionales. Entre estas entidades se destacan las siguientes:</p> <p><b><u>A nivel Internacional en los siguientes espacios</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alianza ACT</b>, CASM es miembro pleno de la Action By Churches Together (ACT Alliance), la cual es una alianza mundial de Iglesias y organizaciones basadas en fe que trabajan en ayuda humanitaria y desarrollo. También se participa en la expresión nacional que es el Foro ACT Honduras.</li> <li>• <b>REDPAZ</b>, La red Paz y Justicia para Centroamérica trabaja sobre el tema de formación para la paz y transformación de conflictos.</li> <li>• <b>CCM</b>, Comunidad Cristiana Mesoamericana, trabaja temas de incidencia, género, gestión del riesgo, juventud, niñez y otros desde una perspectiva teológica.</li> <li>• <b>CCAD</b>, Coalición Centroamérica Democrática es un espacio de los países del Triángulo Norte de Centroamérica que trabaja los temas de Derechos Humanos, justicia Económica-social y Fortalecimiento de Estado de Derecho.</li> </ul> <p><b><u>A nivel nacional hemos participado en los siguientes espacios:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ANAFAE</b> Asociación Nacional para el Fomento de la Agricultura Ecológica.</li> <li>• <b>FOSDEH</b> Foro Social de Deuda Externa de Honduras.</li> <li>• <b>FOPRIDEH</b> Federación de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo</li> <li>• <b>ASONOG</b> Asociación de Organismos no Gubernamentales</li> <li>• Fondo <b>ACI-ERP</b>, CASM es parte del Foro Estratégico y del Comité de Programa del fondo.</li> <li>• <b>Confraternidad Evangélica de Honduras (CEH)</b></li> </ul>
<p><b>7.</b></p>	<p><b>GALARDONES Y CERTIFICACIONES</b></p>
<p><b>7.1.</b></p>	<p><b>Premios:</b> Por su trabajo en la protección del ambiente, gestión del riesgo y adaptación al cambio climático, CASM ha sido reconocida nacional e internacionalmente, ganando en 3 ocasiones 2 y 3 lugar del Premio Nacional del ambiente y en una ocasión el primer lugar, Internacionalmente ha sido premiada a nivel del Trifinio, mesoamericano y recientemente fue galardonada con el Premio Mundial a las mejores prácticas de Adaptación al Cambio Climático y Gestión del Riesgo en el Marco de la Cumbre de Sendai sobre Gestión del Riesgo. Una de sus experiencias en La Mosquitia Hondureña apoyada por el BID fue incluida dentro de las 10 mejores experiencias del FOMIN en sus 20 años de trabajo.</p> <p><b>Certificaciones:</b> CASM está registrada dentro del Instituto Hondureño de la Niñez y la Familia (IHNFA) ahora DINAF como organización que trabaja con y por la niñez y adolescencia, certificada en la Secretaria de Salud para la realización de pruebas rápidas de VIH. Así mismo certificada en COMRURAL y PRONEGOCIOS.</p>
<p><b>7.2.</b></p>	

## **ANEXO #2. CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA**

### **Código de Conducta**

**Para la prevención de la explotación y el abuso sexual,**

**Fraude, corrupción y el abuso de poder.**



**Versión final aprobada por la Junta Directiva Enero 2014**

## Contenido

<u>1.</u>	<u>Presentación</u> .....	82
<u>2.</u>	<u>Generalidades</u> .....	82
<u>3.</u>	<u>Explotación y abuso sexual</u> .....	83
<u>4.</u>	<u>Acoso</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>5.</u>	<u>Fraude y corrupción</u> .....	85
<u>6.</u>	<u>Prácticas comerciales desleales</u> .....	86
<u>7.</u>	<u>Actividades de competencia</u> .....	87
<u>8.</u>	<u>Crimen organizado</u> .....	88
<u>9.</u>	<u>Pornografía</u> .....	88
<u>10.</u>	<u>Alcohol</u> .....	88
<u>11.</u>	<u>Substancias clasificadas como narcóticos</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>12.</u>	<u>Infracciones a la seguridad</u> .....	88
<u>13.</u>	<u>Quejas y Procedimientos Disciplinarios</u> .....	89
<u>14.</u>	<u>Presentación de informes sobre temas sensibles</u> .....	89
<u>15.</u>	<u>Entendimiento y firma del Código</u> .....	89

## 1. PRESENTACIÓN

El personal de la Comisión de Acción Social Menonita (**CASM**) que trabaja en las diferentes oficinas a nivel nacional es responsable, individual y colectivamente de defender y promover los más altos estándares éticos, morales y profesionales lo que es congruente con nuestros principios cristianos institucionales por tanto tenemos un compromiso con la prevención de la explotación y el abuso sexual, el fraude, la corrupción y el abuso de poder, lo que también aplica para los miembros de junta o Asamblea cuando representan a **CASM** al igual que para personal temporal, como consultores/as y voluntarios/as, durante el cumplimiento de su misión en la organización.

El Equipo Gerencial liderado por la dirección y verificado por la junta directiva, tiene la responsabilidad de asegurar que todo el personal conozca el Código de Conducta, que entienda lo que significa en términos concretos de comportamiento y cómo se aplica al contexto de cada una de sus regiones de trabajo.

CASM realiza su trabajo incondicionalmente, sin intención de influenciar en la filiación religiosa de las comunidades y familias y no apoya actividades proselitistas además acompañamos a la gente sin importar su cultura, género, edad, capacidades especiales, etnia y convicción política partidaria.

El presente Código de Conducta ha tenido como base el Código de Conducta de ACT<sup>1</sup> y el código de conducta de otras organizaciones hermanas con las cuales compartimos principios y valores muy similares, a la vez el mismo no deroga ninguna de las políticas y reglamentaciones ya establecidas al contrario es complementaria a las mismas.

## 2. GENERALIDADES

El Código de Conducta expone las responsabilidades básicas de todo el personal de CASM relacionadas con el respeto por el bienestar y los derechos de las personas con las que se trabaja en el contexto humanitario y de desarrollo. Está diseñado para ayudar al personal a comprender las obligaciones que conlleva su conducta, al igual que para prevenir la explotación y el abuso sexual (EAS), todas las formas de acoso, el fraude y la corrupción, las violaciones de la seguridad y las prácticas comerciales desleales.

Por lo tanto, en todo momento, el personal de CASM deberá:

- Respetar y promover los derechos humanos fundamentales sin discriminación.
- Tratar con respeto, cortesía y dignidad a todas las personas miembros de las comunidades con las que trabajamos, incluyendo las poblaciones afectadas por emergencias y otro tipo

---

<sup>1</sup> <http://www.actalliance.org/resources/policies-and-guidelines/codes-of-conduct/>

de crisis, las personas desplazadas internamente (PDI) y los refugiados/as, de acuerdo con las Normas del Derecho Internacional.

- Promover la implementación del Código de Conducta, contribuyendo así a la creación y el mantenimiento de un ambiente que evite la explotación y el abuso sexual, el abuso de poder y la corrupción.
- Informar inmediatamente al coordinador(a) regional y/o a la dirección ejecutiva, a la presidencia de junta directiva de quienes se espera una pronta acción investigativa cualquier preocupación, información o sospecha sustancial de violación al Código (o seguir los procedimientos del mecanismo establecido por CASM para la presentación de reclamaciones).
- Ser consciente de que la omisión o retención intencional de información sobre alguna denuncia, preocupación o sospecha sustancial de violación al Código, constituye causa para la adopción de medidas disciplinarias.
- Sentirse protegido por el compromiso de CASM de proveer un ambiente seguro para comunicar las preocupaciones, sin temor a represalias o a un trato injusto.
- Mantener el más alto grado de responsabilidad, eficiencia, competencia, integridad y transparencia en el suministro de bienes y servicios durante la ejecución del trabajo.
- Cuando así se le pida, cooperar con cualquier investigación sobre presuntas infracciones a este Código.

### **3. EXPLOTACIÓN Y ABUSO SEXUAL**

Están prohibidas todas las formas de explotación y abuso sexual, al igual que todas las formas de contacto sexual con niños/as. Se entiende por *niño/a*, de acuerdo con la definición establecida en la Declaración de los Derechos del Niño/a de la ONU, cualquier persona menor de 18 años.

La explotación y el abuso sexual son una forma de violencia de género que puede presentarse en cualquier escenario humanitario o de desarrollo; sin embargo, en las crisis humanitarias, la dependencia que las poblaciones afectadas desarrollan hacia las agencias debido a sus necesidades básicas, crea en todo el personal una responsabilidad ética y un deber adicionales de proteger a los interesados en todas las situaciones.

Dentro y fuera del horario laboral, el personal de CASM deberá:

- Entender que la explotación y el abuso sexual por parte del personal encargado del trabajo humanitario y de desarrollo constituyen faltas graves de conducta que dan lugar a la pérdida del empleo.
- No involucrarse nunca en una actividad sexual con niños/as, independientemente de la mayoría de edad o la edad de consentimiento establecida localmente. La actividad sexual con niños/as está prohibida. Confundirse respecto a la edad de un niño/a no constituye un elemento de defensa.
- No aceptar, solicitar o participar en la “compra” de servicios sexuales o en la obtención de ganancias de allí derivadas. Esta norma se aplica al personal dentro y fuera del horario laboral.
- No explotar nunca la vulnerabilidad de ningún grupo beneficiario en el contexto del trabajo humanitario y de desarrollo, especialmente mujeres, niños y niñas, ni permitir que una o más personas sean puestas en situaciones comprometedoras.
- Entender que está prohibido el intercambio de dinero, empleo, bienes o servicios por sexo, incluidos los favores sexuales u otras formas de conducta humillante, degradante o de explotación. Esta prohibición incluye todo intercambio de ayuda que se deba a los correspondientes beneficiarios/as.
- No abusar nunca de una posición reteniendo el desarrollo o la ayuda humanitaria, ni dar trato preferencial a cambio de favores sexuales, regalos, pagos de ningún tipo, ni ventajosas.
- Dada la creciente vulnerabilidad de las poblaciones en situaciones de crisis queda prohibido que el personal se comprometa en relaciones sexuales con miembros de las poblaciones ya que tales relaciones se basan en dinámicas de poder inherentemente desiguales que debilitan la credibilidad y la integridad de la ayuda brindada a las poblaciones.
- En el trabajo con niños/as, evitar actos o comportamientos que puedan constituirse en malas prácticas y nunca actuar de forma que se ponga a un niño/a en riesgo de abuso.
- En los lugares donde CASM emprende una labor de desarrollo si un/a empleado/a se compromete en una relación sexual con un miembro de la comunidad que se beneficia de un programa el empleado está en el deber de informar a su coordinador, director/a sobre la situación para prevenir que se presente un conflicto de intereses.

- Se tratará con dignidad y respeto en el trabajo. Hablará con civilidad y amabilidad, escuchándose cuidadosamente y considerando el bienestar del/ la otro/a
- No cometerá un acto o forma de acoso que cause a otros individuos daños físicos, sexuales, psicológicos, emocionales o sufrimiento, especialmente a mujeres y a niños/as y a personas en situación de discapacidad.
- No incurrirá en comportamientos, intencionados o no, que hagan sentir a la otra persona perseguida, vulnerada o impotente.
- Entenderá lo que constituye el acoso, entre otros, el acoso sexual, racial y de género, reconociendo sus señales tempranas y tomando acción efectiva para prevenirlo y eliminarlo.
- No se aceptará ni tolerará ningún comportamiento violento, acosador o discriminatorio en el lugar de trabajo o en las comunidades con las que trabaja CASM.

#### **4. FRAUDE Y CORRUPCIÓN**

CASM tiene una actitud de cero tolerancias frente al fraude y la corrupción como se estipula en la política de transparencia. El personal de CASM no sacará provecho de su posición en el trabajo con las comunidades y otros interesados.

El personal de CASM:

- No contribuirá a la corrupción pagando sobornos o recibiendo, ni en dinero ni en otras formas de beneficio destinadas a brindarle ventajas con respecto a los demás.
- Promoverá una cultura de honestidad y apertura entre el personal y la junta directiva de CASM.
- Será transparente en todas las transacciones financieras relacionadas con el trabajo.
- No sustraerá recursos, malversará ni se apropiará de fondos ni propiedades, asegurando que los recursos se usen exclusivamente para los propósitos proyectados. Esta norma aplica también para cualquier otro ingreso generado como intereses recibidos o devengados por los fondos.
- Nunca incurrirá en “testaferrato”<sup>2</sup>, falsificación de cheques, lavado de dinero, ganancia de comisiones, ni procesos de licitación para el beneficio indebido y el robo.
- Creará un ambiente de trabajo seguro y confidencial en el que las comunidades, los proveedores y el personal puedan establecer y comunicar toda preocupación seria sobre sospechas de fraude y corrupción.
- No apoyará conscientemente a individuos o entidades involucrados en actividades ilícitas.
- No destruirá, falsificará, alterará u ocultará deliberadamente material de evidencia en una investigación, ni ofrecerá testimonios falsos a los investigadores/as con el fin de influir significativamente en ellas o impedir investigaciones sobre denuncias de prácticas corruptas, fraudulentas, coercitivas o colusorias.
- Llevará todos los negocios de acuerdo con las prácticas y procedimientos aceptados internacionalmente y mantendrá el más alto grado de responsabilidad y transparencia en cuanto a las finanzas, la administración y la gobernabilidad, donde así se requiera.

## **5. PRÁCTICAS COMERCIALES DESLEALES**

El personal de CASM:

---

<sup>2</sup> Testaferrato significa prestar el nombre a otra persona que no quiere mostrar el suyo, ni sus verdaderas intenciones, para hacer transacciones y negocios de compraventa con el fin de ocultar irregularidades.

- Siempre seguirá prácticas transparentes, responsables y honestas con las donaciones en especie o efectivo hechas por la cooperación nacional e internacional destinadas para propósitos humanitarios y de desarrollo.
- Nunca pagará o aceptará sobornos en forma de dinero, bienes y/o servicios para conseguir un contrato por prestación de servicios con proveedores en ningún trabajo humanitario o de desarrollo.
- Nunca participará en actividades que generen ganancias personales, organizacionales o colectivas como comprar o vender, cuando éstas puedan o parezcan afectar la credibilidad o integridad de CASM.
- No participará de ganancias o remanentes del presupuesto como comisiones, recortes o descuentos para lograr beneficios personales u organizacionales.
- Declarará a su empleador/a todo conflicto de interés evidente o potencial que ponga en riesgo la credibilidad institucional
- Nunca aceptará regalos u otros favores que puedan influenciar en el desempeño de las funciones o deberes del personal. Por regalo se entiende, aunque no únicamente: servicios, viajes, entretenimiento, bienes materiales, entre otros y si hubieran regalos que no lleven implícito el objetivo arriba planteado los mismos deben ser del conocimiento del equipo de trabajo y distribuidos equitativamente. Con el fin de respetar las costumbres y tradiciones de las comunidades y la hospitalidad tradicional de sus pobladores, se permite aceptar objetos pequeños de valor simbólico.
- Nunca implementará trabajo ilegal, trabajo infantil ni trabajo forzoso en ninguna área laboral.
- Siempre pagará los impuestos estatales obligatorios y cumplirá las leyes comerciales nacionales y las normas internacionales.
- Siempre buscará mantener los más altos estándares de salud, seguridad y medio ambiente en todos los programas de trabajo.
- Garantizará, hasta donde sea posible, que los bienes adquiridos se produzcan y entreguen en condiciones que no involucren abuso ni explotación de personas y que generen el menor impacto ambiental.

## **6. ACTIVIDADES DE COMPETENCIA**

El personal de CASM:

- No realizará trabajos o dirigirá, directa o indirectamente, actividades de competencia para otra compañía u organización dentro de su horario de trabajo
- En caso de que un/a empleado/a reciba algún tipo de remuneración por realizar una actividad en nombre de CASM, por ejemplo dictar una conferencia, ese dinero irá a el fondo general de CASM.

## **7. CRIMEN ORGANIZADO**

El personal de CASM:

- Evadirá toda forma de contacto con el crimen organizado. Esto incluye todo aspecto, desde el comercio de productos para lavado de dinero, hasta el apoyo indirecto a la trata de personas. Con respecto a la trata de personas, el personal será consciente de que esto no sólo ocurre con fines de explotación sexual, sino también con relación a las labores domésticas entre otras.

## **8. PORNOGRAFÍA**

El personal de CASM:

Mantendrá su espacio de trabajo libre de todo material pornográfico y no utilizará el equipo técnico ni las computadoras, etc., propiedad de la organización, para acceder a ese material o distribuirlo. Está totalmente prohibido todo tipo de negociación con pornografía infantil y de otro tipo, incluso fuera del lugar de trabajo.

## **9. ALCOHOL Y NARCÓTICO**

El personal de CASM debe:

Respetar los principios institucionales de carácter cristiano manteniendo un testimonio tanto dentro como fuera de la institución por tanto está prohibido el consumo de alcohol para fines de emborracharse al igual que el consumo de estupefacientes clasificados como narcóticos a excepción de aquellos que estén relacionados con prescripciones médicas.

## **10. INFRACCIONES A LA SEGURIDAD**

CASM da prioridad a la seguridad y la protección de su personal y la gente con la que trabaja, considerándola una responsabilidad individual y organizacional, por lo que llevará a cabo toda acción razonable para garantizar que su personal esté seguro durante la realización de su trabajo.

El personal de CASM:

- No usará o portará armas de fuego o munición de ninguna clase dentro de sus horas de trabajo como fuera de las mismas.
- No conducirá un carro o moto sin observar las medidas de seguridad y cumplirá las leyes establecidas en el país ya establecidas para tal fin.

## **11. QUEJAS Y PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS**

La violación a este Código de Conducta no se tolerará y conllevará, de acuerdo con la legislación relevante, a tomar medidas disciplinarias internas, despido e incluso acción penal según sea el caso.

Todo el personal de CASM tiene la responsabilidad de enfrentar y responder a cualquier acusación que reciba por conductas impropias. Las infracciones a este Código de Conducta deberán ser reportadas inmediatamente a la coordinación, dirección o junta directiva según sea el caso.

## **12. PRESENTACIÓN DE INFORMES SOBRE TEMAS SENSIBLES**

La presentación de informes a veces puede involucrar temas sensibles, por lo tanto el/la empleado/a que los registre tiene derecho a ser protegido. Cuando se requiera confidencialidad y la seguridad de que el procedimiento necesite alta protección, los informes serán enviados a la dirección ejecutiva o a la presidencia de la junta directiva, independientemente de su asunto. CASM sugiere a todos sus empleados/as a informar y alertar sobre cualquier incidente, dejando su nombre en el Reporte de Incidentes, ya que los anónimos son difíciles de seguir.

## **13. ENTENDIMIENTO Y FIRMA DEL CÓDIGO**

El/la empleado/a, consultor/a o voluntario/a en mención, ha leído y entendido el contenido de este documento y está de acuerdo con él. El/la firmante acepta las

Consecuencias de cualquier infracción a las disposiciones precedentes consignadas en este Código de Conducta.

Aprobado por junta directiva enero 2014

**Manuel Izaguirre**

**Miguel Herrera**

**Secretario**

**Presidente**

Por este medio certifico que he leído y entendido el presente código de conducta y que me someto a su cumplimiento según se estipula en sus diferentes cláusulas para lo cual doy fe.

Nombre de Empleado(a)

Firma

## **1. Anexo 1: Términos clave y definiciones**

**Abuso de poder:** El abuso de poder incluye cualquier comportamiento abusivo (físico, psicológico, sexual o emocional) ejercido por una persona en posición de autoridad y confianza en contra de otra en posición de vulnerabilidad y/o dependencia.

**Matoneo:** Es una agresión más que física, psicológica y emocional. El término describe un modelo repetido de comportamiento negativo, intrusivo y violento contra una o más personas y consiste, entre otras conductas, en la crítica constante por errores y faltas triviales, la negación del valor y el reconocimiento, el menosprecio y la desacreditación<sup>3</sup>.

**Discriminación:** Significa la exclusión, tratamiento o acción en contra de un individuo, basados en su condición social, raza, etnia, color, religión, género, orientación sexual, edad, estado civil, nacionalidad, filiación política o discapacidad.

---

<sup>3</sup> Adaptado de <http://www.bullyonline.org/workbully/mobbing.htm> - página web de la línea de consejería sobre el matoneo de la National UK Workplace.

**Niño/a:** Persona menor de 18 años, denominada *niño/a* según la definición de la Convención de los Derechos del Niño/a, (CDN).

**Corrupción:** es el ofrecimiento, entrega, solicitud o aceptación de un incentivo o recompensa que pueda influenciar indebidamente las acciones de una persona.

**Fraude:** es una distorsión intencional, engaño, artimaña y perversión de la verdad o abuso de confianza, relativos a los recursos financieros, materiales o humanos, activos, servicios o Transacciones de una organización, cuyo fin generalmente es el lucro o beneficio personal. El fraude constituye una estafa o el uso de falsificaciones para obtener una ventaja injusta.

**Acoso:** Acoso significa cualquier comentario o comportamiento indeseable que resulte ofensivo, humillante, denigrante, insultante o cualquier conducta que irrespete la dignidad individual. El acoso puede cometerse por y contra cualquier miembro de la comunidad de trabajo, contrapartes, empleados/as, vendedores/as o demás individuos que visiten o hagan negocios con la agencia (véase abajo la definición de acoso sexual).

**Violencia Basada en género (VBG):** Es “Cualquier daño cometido contra la voluntad de una persona, el cual crea un impacto negativo en su salud física o psicológica, su desarrollo y su identidad y que es resultado de las desigualdades de poder basadas en el género que explotan las distinciones entre hombres y mujeres, entre hombres y entre mujeres. Aunque no exclusiva de mujeres y niñas, la VBG las afecta principalmente a ellas en todas las culturas. Esta violencia puede ser física, sexual, psicológica, económica o sociocultural<sup>4</sup>.” Puede manifestarse de muchas maneras como violencia en el hogar, golpizas, violación y violación conyugal, mutilación genital femenina, tortura, trata y prostitución forzada, violencia relacionada con la dote, el matrimonio y, en ciertos casos, violencia perpetrada o tolerada por el Estado.

---

<sup>4</sup> Ward, Jeanne. (2002). *If Not Now, When? Addressing Gender-Based Violence in Refugee, Internally Displaced and Post-Conflict Settings*. New York: The Reproductive Health in Conflict Consortium.

**Abuso sexual:** El abuso sexual es una intrusión física cometida, o amenaza de ella, de carácter sexual que incluye contactos físicos indebidos, forzados o en condiciones de desigualdad o coacción.

**Explotación sexual:** La explotación sexual significa todo abuso cometido o amenaza de él, en una situación de vulnerabilidad, de relación de poder desigual o de confianza, con propósitos sexuales, que incluye, más no se limita, a la obtención de beneficios económicos o políticos derivados de la explotación sexual de otra persona (Boletín del Secretario General de la ONU, 9 de octubre de 2003). En estas situaciones, la víctima potencial cree no tener otra opción que acatar; no se trata de consentimiento sino de explotación. Algunos ejemplos son, entre otros:

- Trabajador/a humanitario o de desarrollo que exige (o acepta) tener sexo a cambio de asistencia material, favores o privilegios.
- Profesor/a que insiste (o acepta) tener sexo a cambio de pasar de grado o admitir en clase.
- Líder de refugiados/as que exige (o acepta) tener sexo a cambio de favores o privilegios.
- Trabajador/a de seguridad que insiste (o acepta) tener sexo a cambio de un desplazamiento seguro.
- Conductor/a que exige (o acepta) tener sexo a cambio de un asiento en el vehículo a una persona de sexo femenino.

**Explotación:** es utilizar una posición de autoridad, influencia o control sobre los recursos, para presionar, forzar o manipular a alguien a hacer algo en contra de su voluntad o sin saberlo, amenazándola con repercusiones negativas como la retención de asistencia para un proyecto, la no aprobación de solicitudes laborales de un/a empleado/a, la amenaza de afirmaciones falsas sobre un/a empleado/a en público, etc.

**Acoso sexual:** Acoso sexual significa cualquier avance sexual indeseable, comentario, solicitud sexual expresa o implícita, contacto físico, broma, gesto o cualquier otra comunicación o conducta de naturaleza sexual, ya sea verbal, escrita o visual, hecho por cualquier persona a otro individuo en el ámbito del trabajo. El acoso sexual puede ser dirigido a miembros del mismo sexo o del

opuesto e incluye acoso basado en la orientación sexual. El acoso sexual puede ocurrir entre uno o más individuos, empleados/as o beneficiarios/as, independientemente de su relación de trabajo.

**Sobreviviente o víctima:** La persona que está siendo o ha sido explotada y/o abusada sexualmente. Este término implica fortaleza, resistencia y capacidad de sobrevivir.

**Protección:** Garantía de que los derechos humanos básicos, el bienestar y la seguridad física son reconocidos, salvaguardados y protegidos de conformidad con las normas internacionales.

**Violencia laboral:** Cualquier incidente en el que una persona es objeto de abuso, amenaza o agresión en circunstancias relacionadas con su trabajo. Estos comportamientos suelen proceder de clientes y compañeros/as de trabajo en cualquier nivel de la organización. Esta definición incluye todas las formas de acoso, matoneo, intimidación, amenazas y agresiones físicas, robo y otros comportamientos intrusivos (OIT).

# Plan Estratégico Comisión de Acción Social Menonita



## **INTRODUCCIÓN:**

CASM es una organización Social que nace en el seno de la Iglesia Menonita, tipificada por el ministerio de Gobernación de Honduras como una ONG, bajo resolución 94-91.

A partir de 1986 inicia su trabajo de desarrollo rural en comunidades marginadas en la zona occidental y oriental del país, extendiéndose posteriormente a otras regiones, especialmente en la zona de mayor vulnerabilidad socio económica. Su servicio está encaminado a fortalecer los aspectos de desarrollo de capacidades y fortalecimiento de habilidades en la población para generar cambios en su desarrollo de vida, promoción de medios de vida a través de la agricultura orgánica, mejorar el sentido de bienestar a través de la participación ciudadana, salud, reducción de vulnerabilidades ambientales, vivienda, entre otros.

El presente trabajo recopila algunos planteamientos vinculados a la proyección operativa y estratégica de la institución, para lo cual se hace un planteamiento sobre ajustes en la dirección estratégica de la organización.

### **Definición de la Institución**

CASM es una organización no gubernamental sin fines de lucro, que desarrolla proyectos a favor de poblaciones vulnerables en Honduras, se mantiene atento a la lectura del contexto nacional, esto ha permitido que como organización se mantenga actualizada con los giros que da el país y los movimientos a nivel internacional, para fortalecer su capacidad de gestión en la actualidad el trabajo está enfocado en las siguientes áreas programáticas:

Construcción de Ciudadanía y Derechos Humanos

Reducción de Vulnerabilidades Socio ambientales

Desarrollo productivo social.

### **Experiencia de CASM en la ejecución de proyectos sociales**

La Comisión de Acción Social Menonita (CASM), Ha desarrollado proyectos concretos de alivio a la pobreza y de incidencia sobre los factores que los determinan; buscando el concurso, la coordinación, la cooperación interinstitucional y social, estableciendo relaciones de respeto de diálogo y concertación con los gobiernos locales, con la finalidad de generar sinergias y coordinación para el desarrollo, CASM, a través de los diferentes programas ha desarrollado

iniciativas de preparación y respuesta a emergencia, gestión de riesgo y cambio climático con enfoque de medio de vida sostenible y reducción de la vulnerabilidad; medioambiental, social, económica y organizativa de comunidades rurales de los municipios que se intervienen. De la misma manera, ha brindado fortalecimiento de capacidades en la población beneficiaria para la seguridad alimentaria y el involucramiento del estado a través de sus dependencias para vincular las iniciativas de las y los pobres en los programas de gobierno. Gracias a ese esfuerzo, CASM a través del apoyo de diferentes agencias de cooperación como: AIDSTAR-TWO, ICCO HOLANDA, CRISTIAN AID, UNION EUROPEA, BID, EED ALEMANIA, ACT-ALLIANCE, DAN CHURCH AID DINAMARCA, DIAKONIA SUECA, AYUDA EN ACCION entre otras, contribuye con cada uno de los actores y actrices que se acompañan.

### **Alianzas y coordinaciones**

**A nivel Nacional,** CASM mantiene alianzas de trabajo con la Asociación de Organismos no Gubernamentales de Honduras (ASONOG), Asociación Nacional para el Fomento de la Agricultura Ecológica- ANAFAE, Coalición Hondureña de Acción Ciudadana- CHAAC, Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras-FOPRIDEH, Mesa Nacional de Gestión del Riesgo, Mesa Nacional para la descentralización y miembro del foro ACT-Honduras.

**A nivel internacional,** CASM es miembro de la red ACT-Desarrollo, La Red Paz y justicia para Centroamérica- REDPAZ, esta red trabaja sobre el tema de formación para la paz y transformación de conflictos, Comunidad Cristiana Mesoamericana-CCM, esta red trabaja temas de incidencia, género, gestión del riesgo, juventud y otros desde una perspectiva teológica, Enlace Sur-Sur: Esta red trabaja el tema de ambiente y la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo- ALOP: Este nivel de cooperación y/o alianzas ha permitido a CASM involucrarse directamente en agendas de incidencia política tanto a nivel de regional, nacional e internacional.

### **Definición del Mercado**

CASM trabaja enfocado en mejorar la calidad de vida de las personas en mayor desventaja social, identificando necesidades en poblaciones en situación de alto riesgo y vulnerabilidad, con el apoyo

de los grupos organizados en las comunidades de intervención y alianzas con diferentes actores que brindan las condiciones para implementa proyectos de desarrollo que respondan, aporten, mitiguen o reduzcan alguna problemática identificada, así como generando respuesta ante emergencias, brindando respuesta humanitaria, para lo cual CASM propone propuestas técnicas y financieras de resolución a corto, mediano o largo plazo, ante agencias de cooperación internacional o donatarios solidarios que financian tales proyectos, con lo cual se beneficia a la población.

### **Definición de necesidades genéricas a Satisfacer**

CASM es una organización que facilita procesos a las comunidades de intervención, pero que de la mano con estas intervenciones busca consolidarse cada vez mas e institucionalizar sus capacidades y habilidades, que le permitan ofertar servicios de calidad y garantizar una intervención de alto impacto en la población, internalizando políticas y trasverzalizando enfoques de trabajo fundamentales para la atención diversificada e integral a la población

### **Productos y Servicios**

- 1) Formulación, gestión y ejecución de proyectos sociales.
- 2) Consultorías de Investigación Social.
- 3) Establecimiento de Consorcios, para el desarrollo de proyectos.
- 4) Elaboración de metodologías para abordaje social y desarrollo de contenidos temáticos.
- 5) Asesoría a procesos de incidencia política.
- 6) Asesoría gobiernos locales con planes o proyectos de desarrollo.

### **Alcance de la Actividad**

CASM es una Organización de segundo nivel, con presencia en 6 departamentos de Honduras, actualmente ejecuta proyectos en 28 municipios del país, estructuralmente cuenta con una oficina central en San Pedro Sula, desde donde se monitorean 7 oficinas regionales (Cortes, Sula, Tocoa, copan Ruinas, Macuelizo, La Campa, Tomala) las cuales operan, aproximadamente 45 proyectos de desarrollo y 41 agencias cooperantes, cada una de las regionales realiza lectura de las necesidades de la población con enfoque territorial para identificar sus intervenciones y abordajes.

### **Estructura CASM.**

### **Estructura operativa:**

- a) **Nivel directivo:** 1 Asamblea General integrada por **27** miembros, pastores, líderes y lideresas de la Iglesia Evangélica Menonita Hondureña, y otras personas naturales con experiencia en el campo del desarrollo, regida por una Junta Directiva de 5 miembros.
- b) **Nivel Gerencial:** Equipo integrado por las coordinaciones a nivel central y regional responsables de establecer lineamientos metodológicos, estratégicos de procesos impulsados desde **CASM**.
- c) **Nivel Intermedio:** Equipo Gestión y Asesoría (**EGA**), integrado por 4 miembros quienes se reúnen, una vez por mes, o en reuniones extraordinarias
- d) **Nivel de Campo:** Equipo regional integrado por 1 coordinador(a), equipo de facilitadores(as) para los tres programas, un técnico@ administrado@ que realiza acciones de campo en el fortalecimiento de capacidades contables a las diferentes estructuras organizativas apoyadas.

### **El liderazgo de la organización**

El liderazgo de la **Comisión de Acción Social Menonita (CASM)** se caracteriza por ser participativo y democrático, con esto la organización prevé involucrar a las diferentes instancias en la toma de decisiones lo que potencia un crecimiento a los cuadros que van emergiendo en el transitar del tiempo de la vida institucional.

Dentro de toda la cultura institucional, la **Comisión de Acción Social Menonita (CASM)** mantiene una comunicación permanente con el liderazgo de la Iglesia Evangélica Menonita Hondureña con las cuales comparten los principios filosóficos que le dieron origen, logrando así solidez política y estabilidad organizativa en el marco de la cordialidad y el respeto mutuo, considerando que ambas tienen estructuras organizativas independientes.

## Visión y Misión

### La misión,

Acompañar a familias y organizaciones sociales comprometidas con la transformación del país para una sociedad más justa.

### La visión

Ser una ONG Menonita que acompaña procesos de desarrollo humano integral sustentado en valores éticos cristianos, con enfoque de derechos humanos.

## ANÁLISIS DEL CONTEXTO

### Macro Ambiente

DIAGNOSTICO SOCIALES	DE ASPECTOS	LÍNEAS DE TRABAJO
<b>Los índices de violencia se han agudizado en los últimos meses , extendiéndose la problemática a zonas rurales.</b>		Programas y componentes para la reducción de violencia ( Se han definido componentes de prevención de la violencia)
<b>El incremento de la violencia controlada por grupos organizados relacionados con la Narco actividad</b>		De manera estructural se relaciona con el aspecto anterior.
<b>Altos niveles de afectación de jóvenes y mujeres en los últimos meses producto de la violencia. (Incremento de feticidios)</b>		Se aborda como temas de prevención, hay programas específicos con niñez y juventud
<b>Desplazamiento de familias por amenazas de maras.</b>		El programa de migrantes aborda esta temática
<b>El Alto costo de la canasta básica afecta la economía de las familias.</b>		Se promueve la generación de ingresos, agro negocios, capacitación técnica, identificación de rubros y apoyo a rubros productivos y cadenas de valor.

<p><b>La represión del gobierno a grupos de sociales y la intimidación a través de la militarización y uso de la fuerza para opacar las luchas sociales.</b></p>	<p>Programa construcción de ciudadanía y Derechos Humanos se aborda la incidencia y apoyo a defensores de DDHH</p>
<p><b>La falta de acceso a servicios de salud con calidad.</b></p>	<p>Existen convenios con las redes descentralizadas de salud, temas en prevención de VIH</p>
<p><b>La desarticulación de los movimientos sociales en el país.</b></p> <p><b>La represión del gobierno a grupos de sociales y la intimidación a través de la militarización y uso de la fuerza para callar las luchas sociales.</b></p>	<p>Se apoya plataformas sociales y movimientos, movimiento nacional de juventud.</p>

<p><b>ASPECTOS CULTURALES</b></p>	<p><b>LÍNEAS DE TRABAJO</b></p>
<p><b>Honduras es un país multicultural, sin embargo su entorno, se ha visto afectada por la influencia otras culturas y por políticas mal orientadas de parte del estado. Este tema está íntimamente relacionado con el tema de la defensa de sus territorios a Través de la aplicación del convenio 169.</b></p>	<p><b>Trabajo con las organizaciones indígenas en el fortalecimiento de capacidades</b></p> <p><b>Vinculación con el Gobierno Central</b></p>
<p><b>Los grupos étnicos son víctimas de racismo y discriminación y hasta de asesinato por librar sus luchas en favor del respeto de sus derechos.</b></p>	<p><b>IDEM</b></p>
<p><b>La pérdida de la identidad y costumbres por la invasión de otras culturas.</b></p> <p><b>La alineación cultural a través de la televisión etc</b></p>	

## Microambiente

Desarrollo Local Regional, Auditoria Social y Transparencia, Relaciones ecuménicas, Cultura de paz Fortalecimiento de valores, Equidad de Género, Seguridad alimentaria, Gestión de riesgo, Salud Preventiva, Manejo de microcuencas, Mejoramiento de las capacidades del recurso humano, Mejoramiento continuo de los procesos y competencias institucionales, Establecimiento de Alianzas y/o Redes.

### ANALISIS SWOT (DOFA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Capacidad técnica instalada: CASM cuenta con una capacidad técnica y financiera para el cumplimiento de objetivos el alcance de indicadores de desarrollo.	1. Poca visibilidad de la organización como actor clave en el desarrollo social de las poblaciones intervenidas.
	2. Transparencia: en todo ámbito de acción de CASM existen espacios específicos de información técnica-financiera hacia todos/as los actores/as involucrados/as.	2. CASM cuenta con una intervención limitada a nivel nacional.
	3. CASM cuenta con sistematización de procesos de intervención exitosos y de alto impacto en beneficio de la población.	3. Limitada elaboración y gestión de proyectos, por poco personal asignado a esta labor.

	4. Autogestión: en todas las acciones de intervención CASM promueve el protagonismo y participación auto-determinada de los/las diferentes actores/as con los/las cuales trabajamos.	4. Limitado segmento de territorio de cobertura, ante la amplia problemática social del país.
	5. CASM cuenta con personal capacitado para penetrar las comunidades y desarrollar intervenciones, focalizadas a la diversidad poblacional.	5. Poca identidad organizacional en el personal de campo.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>1. Mayor posicionamiento como Organización Social.</b>	Elaboración e implementación de un plan de comunicación de públicos interna y externo.	Intervenciones con enfoque de autosostenibilidad del beneficio, posterior al apoyo que CASM brinde.
<b>2. Crecimiento de la intervención</b>	Elaboración de planes estratégicos de desarrollo local y gestión financiera.	promoviendo iniciativas que fomenten las alianzas con el sector público-privado
<b>3. Fortalecimiento de la capacidad técnica de gestión.</b>	Pilotaje de Proyectos con experiencias exitosas en otros municipios	Consolidando las capacidades políticas, gerenciales y técnicas del talento humano en diferentes ámbitos de atención institucional por medio de procesos de formación profesional y entrenamiento continuo.
<b>4. Ampliación del radio de acción</b>	Impulsando una gestión proactiva mediante la implementación de un plan de gestión financiera que incluya	Promoviendo una cultura de paz mediante espacios de reflexión y diálogo o mediación y conciliación en las zonas de intervención.

	la cartera de servicios a ofrecerse desde CASM.	
<b>5. Fortalecimiento del desarrollo del personal o colaboradores</b>	Actualizar estructura, procesos y mecanismos internos mediante el diseño e implementación de políticas, procedimientos y normas institucionales que fortalecen la institucionalidad y lograr un clima laboral óptimo con enfoque de empleo digno.	Implementación de una estrategia de comunicaciones interna y externa orientada al posicionamiento de imagen institucional y al fortalecimiento de la identidad institucional en el personal tecnico
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>1 La cooperacion solidaria es cada vez mas reducida</b>	Consolidando las capacidades políticas, gerenciales y técnicas del talento humano en diferentes ámbitos de atención institucional por medio de procesos de formación profesional y entrenamiento continuo.	Impulsando una gestión proactiva mediante la implementación de un plan de gestión financiera que incluya la cartera de servicios a ofrecerse desde CASM.
<b>2. Aumento del pago de impuestos tributarios para ONG</b>	Promoviendo puentes de comunicación entre titulares y garantes de derechos	promoviendo iniciativas que fomenten las alianzas con el sector público-privado
<b>3. Violencia Generalizada en las comunidades</b>	Promoviendo una cultura de paz mediante espacios de reflexión y diálogo o mediación y conciliación en las zonas de intervención.	

<b>4. Asistencialismo del gobierno para la población.</b>	Fortaleciendo capacidades de actores sociales y eclesiales para el desarrollo de proyectos y auogestion	promoviendo iniciativas que fomenten las alianzas con el sector público-privado
<b>5. Políticas publicas desmeritan internacionalmente a las ONG</b>	Fortaleciendo capacidades de actores sociales y eclesiales para el desarrollo de proyectos y autogestión	

**OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

**Objetivo Estratégico 1:**

CASM fortalece las capacidades de organización, autogestión e incidencia de actores/as sociales en defensa de sus derechos para el desarrollo equitativo, integral y sostenible, considerando las particularidades de sus ámbitos de acción.

**Línea estratégica 1.1:** Promoviendo una cultura de paz mediante espacios de reflexión y diálogo o mediación y conciliación en las zonas de intervención.

**Línea estratégica 1.2:** Implementando y fortaleciendo procesos de capacitación con estructuras de sociedad civil, familias, y grupos vulnerables.

**Línea estratégica 1.3:** Promoviendo puentes de comunicación entre titulares y garantes de derechos

**Línea estratégica 1.4:** Fomentando iniciativas productivas con el enfoque de reducción de riesgos y adaptación al cambio climático.

**Línea estratégica 1.5:** promoviendo iniciativas que fomenten las alianzas con el sector público-privado

**Línea estratégica 1.6:** Brindando apoyo a la población en situaciones de crisis por fenómenos naturales o sociales.

**Línea estratégica 1.7:** Fortaleciendo capacidades de actores sociales y eclesiales para la protección de recursos naturales y la Gestión de Riesgos.

**Objetivo Estratégico 2:**

CASM cuenta con reconocimiento y posicionamiento nacional e internacional por su alto perfil profesional y sus capacidades políticas, técnicas, y de gestión que le permiten responder a las demandas contextuales.

**Línea estratégicas 2.1:** Consolidando las capacidades políticas, gerenciales y técnicas del talento humano en diferentes ámbitos de atención institucional por medio de procesos de formación profesional y entrenamiento continuo.

**Línea estratégicas 2.2:** Actualizando estructura, procesos y mecanismos internos mediante el diseño e implementación de políticas, procedimientos y normas institucionales que fortalecen la institucionalidad y lograr un clima laboral óptimo con enfoque de empleo digno.

**Línea estratégicas 2.3:** Impulsando una gestión proactiva mediante la implementación de un plan de gestión financiera que incluya la cartera de servicios a ofrecerse desde CASM.

**Línea estratégica 2.4:** implementación de una estrategia de comunicaciones interna y externa orientada al posicionamiento de imagen institucional.

## **ANEXO #4. CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA**

### **Cuestionario de Entrevista a la Alta Gerencia de la Comisión de Acción Social Menonita**

1. ¿Existen estudios previos, realizados sobre la imagen corporativa de CASM?
2. ¿La alta gerencia, considera importante que CASM gestione su imagen corporativa?
3. ¿La comisión de Acción Social Menonita, cuenta con un plan de trabajo de la imagen corporativa?
4. ¿Cuál debe ser la brecha porcentual de aceptación de la imagen corporativa de CASM a nivel de sus públicos principales?
5. ¿La alta gerencia, considera importante que CASM gestione su imagen corporativa?

## **ANEXO #5. ENTREVISTA**

### **Entrevista al Director Ejecutivo de la Comisión de Acción Social Menonita:**

Amara Elizabeth Martínez Williams: Don Nelson, agradezco su tiempo para esta entrevista y también la oportunidad de poder desarrollar mi trabajo de investigación en CASM.

Dr. Nelson García Lobo: No, más bien gracias a usted por el apoyo, para nosotros es de suma importancia conocer que piensa la gente de nosotros y trabajar en la imagen que tenemos.

Amara Elizabeth Martínez Williams: voy a hacer un par de preguntas para conducir la entrevista, usted me ayuda.

Dr. Nelson García Lobo: están bien.

Amara Elizabeth Martínez Williams: ¿Existen estudios previos, realizados sobre la imagen corporativa de CASM?

Dr. Nelson García Lobo: La verdad No, no hemos trabajado en ello, aunque sabemos que es necesario, no hemos tenido ningún tipo de estudio antes, esta sería nuestra primera experiencia.

Amara Elizabeth Martínez Williams: casi me contesta la siguiente pregunta: ¿La alta gerencia, considera importante que CASM gestione su imagen corporativa?

Dr. Nelson García Lobo: sumamente importante, desde siempre he creído que debemos ir adelante hablando de lo que hacemos, aunque no ha sido la cultura nuestra, ni rotulo tenemos afuera de nuestra oficina principal, pero sé que es importante visibilizar lo que hacemos, sin tratar de ser tan

modestos, hacemos mucho y la gente poco lo sabe, hablar de lo que hacemos es importante, de ello depende que nos conozcan y adquiramos visibilidad, ante la población como hacia los donantes, también es importante que otras organizaciones nos encuentren en el mapa y conozcan nuestro trabajo, esto es de mucha ayuda y nos abre oportunidad a fortalecernos, por ejemplo, nosotros hemos ganado muchas alianzas importantes, a través de nuestra experiencia en los bordos, principalmente por el reconocimiento de la gente y por el abordaje de muchos años en esa zona; que lindo sería que la cooperación siguiera poniendo la mira en CASM para ejecutar proyectos porque otros nos recomiendan, eso pasa, pero también debemos identificar como posicionarnos en otros temas y ante otros actores, como la empresa privada por ejemplo, necesitamos alcanzar esos espacios corporativos, nuestra capacidad de implementación de proyectos debemos venderla.

Amara Elizabeth Martínez Williams: bien, otra pregunta; ¿La comisión de Acción Social Menonita, cuenta con un plan de trabajo de la imagen corporativa? No, sabemos de la importancia, pero no hemos sistematizado un proceso de trabajo que mejore esta imagen, sin embargo hacemos acciones concretas y dispersas alrededor del tema, tenemos buenas relaciones con las alcaldías y gran aceptación de las comunidades, ellos saben que pueden contar con nosotros, a nivel de medios hemos tratado de conectar nuestras acciones, pero necesitamos hacerlo de forma más sistematizada, CASM ha crecido aceleradamente y no se identifican los procesos de comunicación en la estructura ni en los planes institucionales, es un problema administrativo, que debemos considerar resolver y en cuanto a medios digitales, CASM cuenta con un sitio web, denominado [www.casm.hn](http://www.casm.hn), este sitio cuenta con información básica sobre su forma de constitución, estructura, cobertura nacional, principales proyectos, imágenes y la línea grafica que más nos representa, aunque reconozco que actualmente, mucha de la información del sitio, se encuentra desactualizada.

Amara Elizabeth Martínez Williams: ¿De acuerdo a su criterio, ¿cuál debe ser la brecha porcentual de aceptación de la imagen corporativa de CASM a nivel de sus públicos principales?

Dr. Nelson García Lobo: brecha, sería como dónde estaría bien para nosotros, nos gustaría el 100% pero como dije las ONG de talla nacional, tenemos muchos desafíos en temas de recursos, podría ser 80% algo aceptable, pensaría que estamos en un 40, la gente nos reconoce pero no como debería.

Amara Elizabeth Martínez Williams: Muchas gracias por su tiempo.

Dr. Nelson García Lobo: a la orden.

## ANEXO #6. ENCUESTA

<b>ENCUESTA</b>						
Esta encuesta es una herramienta de recolección de información, útil para una <b>Auditoría de imagen corporativa de la Comisión de acción social Menonita</b>						
Sexo	Hombre	Mujer	Edad	Publico	Interno	
					Externo	
<b>Instrucciones:</b>						
A continuación se presentan una serie de afirmaciones, solicitamos su colaboración marcando la respuesta que más se parezca a su percepción, al respecto de la misma.						
		1	2	3	4	5
<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Nada</b>	<b>Algo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Todo</b>
1	CASM desarrolla proyectos con impacto positivo en la comunidad					
2	Los temas centrales que CASM trabaja son identificados claramente					
3	Usted conoce las creencias de CASM					
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Absolutamente de Acuerdo</b>
4	Esta de acuerdo usted con las creencias cristianas de CASM.					
5	CASM utiliza diferentes medios para comunicar en lo que cree.					
		<b>Nada</b>	<b>Algo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Todo</b>
6	Puedo Identificar con facilidad los valores que CASM promueve.					

7	CASM aplica todos sus valores institucionales					
8	CASM apoya de alguna manera a poblaciones vulnerables en las comunidades donde trabaja					
9	Conoce las Áreas programáticas o de trabajo de CASM.					
10	Respecto a la Misión; CASM la da a conocer a todos sus públicos					
11	CASM utiliza diferentes medios para comunicar su Misión.					
12	Respecto a la Visión; CASM la da a conocer frecuentemente a sus públicos					
13	CASM está comunicando su misión y visión a través de diferentes medios de comunicación.					
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Absolutamente de Acuerdo</b>
14	CASM desarrolla eficazmente alianzas y coordinaciones entre los gobiernos locales, otras organizaciones y la comunidad.					
15	CASM es una organización líder en sus comunidades de intervención.					

16	CASM tiene absoluto conocimiento y expertíz de los temas implícitos en sus proyectos comunitarios.					
<b>Si usted es público interno de CASM; empleado o colaborador continúe respondiendo el siguiente apartado.</b>						
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Absolutamente de Acuerdo</b>
17	Conozco el código de ética y conducta de CASM.					
18	El clima Interno de CASM, parece agradable.					
19	Me siento animado y motivado a realizar mi trabajo en CASM.					
20	Me siento Identificado con los valores y creencias de CASM.					
21	En igual de condiciones profesionales, me cambiaría a otra organización o entidad para desarrollar un trabajo similar.					
<i>Muchas Gracias por su tiempo y colaboración</i>						

## ANEXO #7. TABLA CÁLCULO ALFA DE CROMBACH

B

	pregunta	10											
Encuesta	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	total(1)		
1	4	4	2	3	2	2	3	2	2	2	26		
2	4	4	2	2	3	2	3	4	3	2	29		
3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	21		
4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	2	29		
5	4	4	2	4	2	4	3	4	2	2	31		
6	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	32		
7	4	2	2	3	2	1	2	4	1	1	22		
8	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	19		
											St	24.13	
<b>Suma</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>15</b>			
<b>varianza</b>	<b>0.21</b>	<b>0.98</b>	<b>0.55</b>	<b>0.57</b>	<b>0.21</b>	<b>1.55</b>	<b>0.27</b>	<b>0.98</b>	<b>0.98</b>	<b>0.13</b>		<b>6.43</b>	
	Alfa cronbach		0.8150										

