TESIS
COS 999
M7

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MENCIÓN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO PARA UNA FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO EXITOSA. CASO: FUNDESTIL

(Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social)

Tutor: Ramón Chávez

Montecinos B., Ana María

Nouel S., Catherine

Caracas, Septiembre 1999

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

MARCO TEÓRICO 5

CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES 6

1.1. La Comunicación 6

1.2. Comunicación Corporativa 8

1.3. Comunicación Institucional u Organizacional 11

1.4. Relaciones Públicas 14

1.5. Diferencia entre Conceptos 16

1.6. Condiciones para una Comunicación Eficaz 18

1.7. Identidad Corporativa 21

1.8. Imagen Corporativa 26

1.9. Cultura Corporativa 28

1.10. Misión 31

1.11. Visión 33

1.12. Valores Corporativos 33

1.13. Públicos 35

CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN DE LA COMUNICACIÓN 37

2.1. Gerencia en la Comunicación 37

2.2. Comunicación Estratégica 38

2.3. Comunicación Interna y Externa 43

2.3.1. Comunicación Interna 43

2.3.2. Comunicación Externa 44

2.4. Plan de Comunicación 46

2.4.1. Modelo de Gerencia de Percepciones..... 50

CAPÍTULO 3. FILANTROPÍA CORPORATIVA..... 55

3.1. La Nueva Ética Social..... 55

3.2. Aproximación a la Responsabilidad Social..... 60

3.3. Organizaciones Sin Fines de Lucro..... 61

3.4. Fundaciones..... 62

3.5. El Sector Educativo..... 64

3.6. Uso de la Comunicación en Organizaciones Sin fines de Lucro..... 66

CAPÍTULO 4. FUNDESTIL..... 68

4.1. Historia..... 68

4.2. Misión..... 73

4.3. Visión..... 73

4.4. Valores..... 74

4.5. Objetivos..... 74

4.5.1. Objetivo General..... 74

4.5.2. Objetivos Específicos..... 74

4.6. Funcionamiento..... 76

4.7. Estructura Organizacional..... 78

MARCO METODOLÓGICO..... 79

1. Planteamiento del Problema..... 80

2. Objetivos.....81

2.1. Objetivo General..... 81

2.2. Objetivos Específicos 81

3. Características Metodológicas Generales de la Investigación 82

4. Técnicas de Análisis 84

5. Población Estudiada 84

5.1. Muestra 85

6. Validación del Instrumento 85

7. Limitaciones 86

ANÁLISIS 87

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE CONTENIDO 88

1.1. Entrevista a Expertos 88

1.2. Entrevista a Patrocinantes 106

1.3. Entrevistas a Personal de Fundestil 117

CAPÍTULO 2. PLAN COMUNICACIONAL PARA FUNDESTIL 128

2.1. Identidad de la Organización 129

2.2. Situación Actual de la Empresa y su Entorno 130

2.3. Objetivos Comunicacionales 132

2.4. Públicos 133

2.5. Definición de Voceros 134

2.6. Exposición de Mensajes Claves 135

2.7. Estrategia Propuesta 135

2.8. Diseño de Tácticas 136

2.9. Diseño del Cronograma de Trabajo 144

2.10. Establecimiento del Presupuesto 145

2.11. Ejecución del Plan..... 145

2.12. Evaluación de los Resultados..... 145

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....148

BIBLIOGRAFÍA.....152

ANEXOS.....162

INTRODUCCIÓN

La educación es la principal herramienta para que un país logre salir adelante. Un pueblo con conocimientos jamás se quedará sentado, será promotor del desarrollo y mejoramiento de su patria.

La importancia de la educación es un asunto palpable y lleno de grandes ejemplos. Estados Unidos, varios países europeos, la misma Cuba y Costa Rica, por América Latina, y Japón, son sólo algunos de los países que han basado su desarrollo económico y social en un sistema educativo que enseña a sus pobladores a ser productivos y ciudadanos comprometidos con el progreso de sus naciones.

Como contraste encontramos que entre los bien o mal llamados países del "tercer mundo", agobiados en su mayoría por deudas externas que consumen la mayor parte de sus presupuestos, se presentan graves fallas en sus sistemas educativos que se han venido acumulando y acrecentando con el paso de los años. En todos o casi todos ellos se pone en evidencia la incapacidad de los Gobiernos para satisfacer todas las necesidades de sus pueblos en materia de educación.

En la actualidad, la educación pública venezolana presenta grandes dificultades debido, principalmente, a la falta de recursos económicos que impiden al gobierno cumplir a cabalidad su obligación como formador de los venezolanos. La participación porcentual de la educación en el presupuesto es considerablemente baja si se compara con lo que se destina en otros países. Si antes las madres se peleaban un cupo en las renombradas instituciones del Estado para ver a sus hijos

ser bachilleres de tal o cual liceo, hoy se enfrascan en férreas batallas para lograr *uno de las cada vez más escasas oportunidades de estudio en una institución* privada.

La aparición de fundaciones, sin fines de lucro, que respaldan la labor del Estado en materia de educación es una de las respuestas salidas del seno de la sociedad civil preocupada por el bache en el que está metido nuestro sistema educativo.

Considerando que los jóvenes son parte fundamental para el progreso del país, hemos decidido centrar este trabajo de investigación en el análisis de una fundación dedicada al desarrollo de este sector como Fundestil. Una organización privada sin fines de lucro, que tiene entre sus objetivos respaldar al Estado en los programas educativos que éste desarrolla, especialmente en el ámbito deportivo.

A través de las actividades deportivas se inculcan valores, disciplinas, responsabilidades y la conciencia del trabajo en equipo, elementos básicos para formar ciudadanos íntegros y capaces de desarrollarse en una sociedad cambiante

En Venezuela han existido algunas organizaciones de este tipo que no han logrado cumplir íntegramente sus objetivos; sin embargo, existen otras muy exitosas que pueden servir de ejemplo. Conscientes de la importancia social de estas fundaciones, creemos necesario dar un aporte para su mejoramiento organizativo.

En este trabajo de grado proponemos el diseño y aplicación de un plan comunicacional que impulse la imagen de Fundestil ante sus públicos, ayudándola a llegar a ellos de la forma adecuada para cumplir con sus objetivos de la manera más eficiente. Este plan estratégico se llevará a cabo a partir del análisis de la información bibliográfica disponible y una serie de entrevistas aplicada a expertos en la materia.

Como este proyecto de investigación se centrará en un área específica del desarrollo social: la educación integral, será de fácil aplicación para aquellas organizaciones que se dediquen a proyectos similares. Para ellas, nuestro trabajo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los términos utilizados para definir la comunicación en las empresas parecen no estar muy bien diferenciados, por lo que se presentarán en este estudio algunas de las definiciones más comúnmente utilizadas por especialistas en este campo.

1.1. La Comunicación

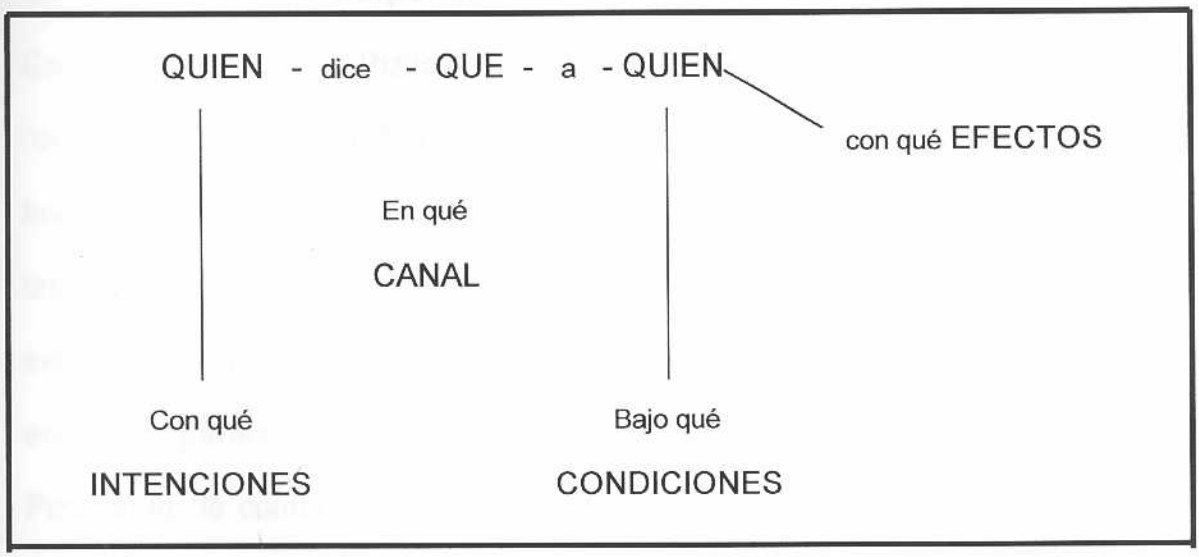
Generalmente se tiende a definir la comunicación como el simple acto de transmitir informaciones, pero en realidad este es solo el elemento "constitutivo" del proceso, y no el único.

La comunicación se refiere a la existencia del individuo y la aceptación de su entorno, por lo tanto, el concepto incomunicación no existe, todo ser humano se comunica de forma intencional o inconscientemente, es una consecuencia social.

Al tratarse la comunicación como un aspecto natural del individuo, es posible denominarla "proceso", pues en este intervienen varios elementos inmersos y limitados por el entorno. Los diferentes modelos comunicacionales que han propuesto los discípulos de la "Ciencia de la Comunicación", desde el más primitivo hasta la tendencia actual, coinciden en la existencia de dos elementos clave en el proceso: el emisor y el perceptor y de un mensaje. Es decir, Quién – Qué – Quién.

Al transmitir un mensaje a un individuo o público perceptor se logra crear en él cierta inquietud, emoción y/o pensamiento, es decir, se logra la interacción. El perceptor a su vez responde, no necesariamente de forma oral, manifestando así el efecto que le produjo el mensaje original. De esta forma se establece una relación entre ambos elementos (emisor - perceptor), la cual no es más que comunicación.

Para los efectos de este trabajo de grado, en donde los elementos "intencionalidad" y "respuesta esperada" son básicos, se tomó el siguiente modelo que resume el proceso comunicacional en el esquema:



(Tomado O'Sullivan, 1992)

En este proceso existen 3 niveles dentro de la comunicación: En primer lugar hablamos de un nivel técnico, el cual busca determinar la manera más eficaz de extraer el mensaje, a partir de las señales emitidas, con la ayuda de un medio de transmisión. Luego está el nivel semántico que se encarga de analizar la

interpretación que el perceptor hace del significado del mensaje. La corrección de esta interpretación es el objetivo mismo de la comunicación. Por último, se encuentra el nivel pragmático de la comunicación, el cual proviene de la intención que el emisor tiene para influir en el comportamiento del perceptor del mensaje.

Estos niveles de la comunicación están presentes en las diferentes tendencias en el ámbito empresarial y es por ello que deben ser tomados en cuenta a la hora de planificar la comunicación de una organización o empresa con sus diferentes públicos.

1.2 Comunicación Corporativa

Como explica Ítalo Pizzolante el término "comunicar' proviene del latín "comunicare" que significa comulgar, lo que a su vez significa intercambio, intercambio de valores. Por su parte, la palabra "corporativa" viene también del latín "corpus": cuerpo, la suma de las partes que forman el cuerpo. Por lo tanto, semánticamente "comunicación corporativa" es la suma del intercambio de valores entre las partes que integran el cuerpo de la empresa. Es decir, que para Pizzolante *"la comunicación corporativa es la suma de todas las expresiones de comunicación dentro de una organización, estas van desde el departamento de mercadeo, pasando por recursos humanos y finanzas, hasta la recepcionista".* (entrevista realizada el 26 /07/99)

Según Cees B. M van Riel, 1997, la comunicación corporativa se utiliza como una herramienta para posicionar la imagen de la organización, y está compuesta, a la vez que coordina, las tres principales formas de comunicación en la empresa: "la comunicación de marketing" (mercadeo), "la comunicación organizativa" (a la cual también se le llama organizacional o institucional) y "la comunicación de dirección".

- Comunicación de dirección: esta se refiere a la indispensable comunicación bidireccional que debe existir entre los gerentes de las diferentes líneas y sus subordinados para alcanzar los resultados deseados para la organización, tales como: el "desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización; el establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización; el inicio y dirección del proceso de cambio; y dar poder y motivación a los empleados" (Riel,1997)

- Comunicación de marketing (mercadeo): se refiere a la comunicación de las actividades de mercadeo que realiza una empresa y, principalmente, las que apoyan las ventas de bienes y servicios. Básicamente es el uso de herramientas de comunicación de mercadeo para optimizar negocios. Algunas de estas herramientas son la publicidad, los eventos especiales, las promociones y el mercadeo en sí.

- Comunicación organizativa (organizacional): es utilizada, en este libro, como término general que incluye las relaciones públicas, las relaciones con las "Administraciones Públicas", las relaciones con el inversor, la publicidad corporativa, la "comunicación ambiental", la comunicación del mercado de trabajo y la comunicación interna.

Max Römer, Director de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello en Venezuela, afirma por su parte que la comunicación corporativa es:

"El proceso comunicacional que ocurre entre organizaciones que pertenecen a un mismo 'trust' o corporación, por ejemplo la comunicación que se da entre la organización Diego Cisneros y todas sus pequeñas empresas, sus sub-empresas" (Max Römer, entrevista personal 03/03/99)

Por otra parte Ramón Chávez, Gerente de Relaciones Públicas de IBM Andino, Gerardo Cabañas, Consultor de Imagen y Josué Fernández, Vice-Presidente Ejecutivo de Summa Comunicaciones, ubican a la comunicación corporativa dentro de un concepto global que denominan comunicación organizacional.

A diferencia de ellos, Rafael Pedraza, Gerente General de Burson Marsteller, y Tulio Hernández, Asesor de Imagen de El Nacional, consideran que la relación es al contrario, puesto que para ellos las comunicaciones corporativas abarcan a

todas las comunicaciones propias de la organización tanto internas como externas; y son la manera estratégica mediante la cual las empresas definen un posicionamiento y organizan todas sus herramientas comunicacionales para mantener una relación predeterminada con su entorno, a la vez que alcanzan el posicionamiento deseado.

Siguiendo esta tendencia las Comunicaciones Corporativas son definidas por Clarke Caywood, 1997, como el enlace de todas las comunicaciones de la empresa, tanto para sus públicos externos como para sus empleados.

A pesar de las variaciones en las definiciones, todos estos conceptos coinciden en la importancia de que las comunicaciones corporativas estén dirigidas a los públicos meta, es decir, aquellos con los que la empresa tiene una relación de interdependencia directa o indirecta, para influir en ellos y alcanzar los objetivos propuestos.

1.3 Comunicación Institucional u Organizacional

De los diversos conceptos encontrados sobre comunicación institucional, la mayoría de los autores coincide en definirla, muy generalmente, como toda aquella comunicación cuya finalidad sea la de transmitir mensajes, principalmente corporativos, a todos y cada uno de los públicos objetivos de una organización, ya sean internos o externos.

Sin embargo, cuando nos referimos a la utilización del término en concreto, nos conseguimos con que no hay una sola tendencia, sino muchas.

Para Ramón Chávez, la comunicación institucional u organizacional, es el *"conjunto de conceptos, técnicas y medios a través de los cuales la empresa se comunica con sus diferentes públicos, transmitiéndoles una serie de mensajes, y se refiere básicamente a la dirección de todas las comunicaciones de la empresa";* (Apuntes de la Cátedra de Comunicación Institucional 12/01/99). Pizzolante, como Chávez, asegura que este concepto tiene que ver con todos los procesos internos de la empresa, y cómo las herramientas comunicacionales pueden ayudar a que esto se lleve a cabo de la manera más eficiente.

Max Römer y Rafael Pedraza, coinciden en afirmar que la comunicación organizacional o institucional es aquella que se da internamente en la organización, y externamente entre la organización y su entorno. Ambos se refieren a este concepto como el manejo de asuntos internos y externos que pueden impactar la gestión de la organización, tomando en cuenta a los públicos que los generan o se ven afectados por ellos.

Por su parte, Josué Fernández y Gerardo Cabañas hacen una diferenciación entre los términos organizacional e institucional, considerando que la comunicación organizacional es el concepto más amplio para definir todas las formas comunicacionales en las instituciones, sean públicas o privadas. Según

Fernández, este fenómeno estudia el flujo de la comunicación entre individuos afectados por la estructura formal de las organizaciones. Mientras que las comunicaciones institucionales atienden únicamente a la comunicación grupal interna o externa.

Para Cabañas las comunicaciones institucionales no son más que la manifestación de las comunicaciones organizacionales en las instituciones sin fines de lucro.

En tal sentido, Ítalo Pizzolante, apelando de nuevo a una definición semántica, afirma que *"la comunicación institucional se refiere a todo aquello que no es comercial, a todo lo que se refiere a la empresa como tal y no a la venta de sus productos o servicios"*. Por lo tanto, es característica de las empresas sin fines de lucro, puesto que sus objetivos son netamente sociales y no comerciales. Sin embargo, también se da en las empresas con fines de lucro para comunicar todo aquello que no tiene que ver directamente con la venta o promoción de sus productos, sino con la empresa per se.

Al analizar los diferentes conceptos tanto de comunicación organizacional como corporativa, nos damos cuenta de que solo se trata de una discusión de nombres y no de contenidos, ya que todos coinciden en la necesidad que tienen las organizaciones de comunicarse con todos sus públicos objetivos tanto internos como externos, y mantener un flujo recíproco de información que le permita a la

empresa u organización satisfacer las necesidades de sus clientes, manejar las presiones de sus adversarios, afrontar situaciones de emergencia, mantener una imagen positiva, etc.

1.4 Relaciones Públicas

El término Relaciones Públicas no ha sido tan polémico en su definición, puesto que implica un hecho en sí mismo, se trata de las relaciones con uno o todos los públicos, y en ese sentido son tan antiguas como el mundo mismo.

"Todo intento de comunicación, en cualesquiera de sus formas, dirigida a convencer a la gente para que piense o actúe en determinada forma, con el fin de lograr un objetivo, entraña un hecho de Relaciones Públicas." (Merchán, 1968)

Pero más en concreto, las Relaciones Públicas son un esfuerzo general y global de comunicaciones por parte de una organización que tiene como finalidad influir en varios grupos ante ella. Estas actividades suelen proponerse construir o conservar una buena imagen de una organización y una relación favorable con sus públicos, tanto directos como indirectos.

Las RRPP desarrollan una labor promocional de largo alcance que repercute directamente en el campo de la economía de la organización, ya que buscan los medios idóneos para alcanzar una mayor productividad en conjunto con una mejor

imagen que influya en una actitud favorable de todos los públicos hacia la organización.

Está claro, desde hace mucho tiempo, que el público de un producto y/o empresa, formado por clientes actuales y posibles, tiene la última palabra con respecto al consumo de un producto y la aceptación de un sistema industrial. Por lo tanto, la industria y el comercio se han visto en la imperiosa necesidad de mejorar las relaciones con sus públicos para lograr su buena voluntad, y por consiguiente su aceptación y el consumo de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Esta es la misión fundamental de las Relaciones Públicas.

"Las Relaciones Públicas pueden contribuir a establecer y mantener el buen nombre de la empresa dentro del sistema en el cual opera, así como la fama de sus productos y de los servicios que explota." (Merchán, 1968)

En los últimos años, las Relaciones públicas se han ido especializando cada vez más y actualmente deben ser vistas como las relaciones planificadas con los medios, y deben enfocar a la empresa como oyente y como vocero. (Apuntes de la Cátedra de Comunicación Institucional 12/01/99)

Para Rafael Pedraza experto en el ámbito de las relaciones públicas, estas se refieren básicamente a:

"La creación e interacción de públicos informados y al manejo de percepciones. Al hablar de RRPP, normalmente nos referimos no a las comunicaciones estratégicas, sino al evento, al lanzamiento y muy específicamente a las relaciones con los medios". (Rafael Pedraza, entrevista personal 24/05/99)

Según Josué Fernández, las relaciones públicas son el origen de lo que hoy llamamos comunicaciones corporativas o institucionales y, como explica Cabañas, representan junto con el lobbing los dos elementos de relación cara a cara que permiten las comunicaciones organizacionales.

En definitiva, las RRPP son una herramienta de las comunicaciones organizacionales de la empresa, que se utiliza para crear y mantener relaciones favorables con sus públicos externos y muy especialmente con los medios de comunicación, para difundir una identidad positiva de la organización y lograr la aceptación.

1.5 Diferencias entre Conceptos

Existen varias diferencias entre los conceptos de comunicación corporativa, comunicación organizacional o institucional, relaciones públicas y comunicaciones de mercadeo. Sin embargo, también puede notarse que todos están de alguna forma vinculados entre sí y forman parte de las comunicaciones globales de la organización.

Las principales diferencias que pueden encontrarse entre los términos de comunicación en las empresas son los siguientes:

- La comunicación corporativa tiene que ver con las comunicaciones de las organizaciones o empresas que forman parte de una corporación, mientras que la comunicación organizacional tiene que ver con las comunicaciones internas o externas de las organizaciones y su uso para alcanzar objetivos planteados por la misma.

- Las comunicaciones corporativas son las que se dan en empresas lucrativas, mientras que las comunicaciones institucionales tienen que ver con el área no comercial de una organización y por ello es característica de las instituciones sin fines de lucro.

- Las relaciones públicas son parte de las herramientas utilizadas en las comunicaciones organizacionales para mantener y manejar las relaciones con los medios de comunicación.

- Las comunicaciones de mercadeo tienen que ver con promoción y venta de la marca y los productos de la empresa. Por lo tanto tienen un fin netamente comercial mientras que los otros tipos de comunicaciones no lo tienen directamente, aunque ese sea el objetivo final de todo esfuerzo por parte de las empresas con fines de lucro.

1.6 Condiciones para una Comunicación Eficaz

Para lograr la eficacia en las comunicaciones es necesario cumplir con dos normas fundamentales:

1) Conocer profunda y completamente a los públicos a quienes dirigiremos el mensaje.

2) Adecuar el lenguaje a la realidad y al nivel cultural del perceptor. Asimismo, es importante considerar los canales y medios de mayor impacto en nuestro público.

(Ramos, 1991)

Además, pueden enumerarse algunas condiciones específicas para alcanzar una comunicación eficaz:

- Informarse ampliamente. Se debe tener una visión clara y objetiva de lo que se va a comunicar, es importante que el emisor posea más información que los perceptores.

- Establecer la confianza mutua. La aceptación o no del mensaje dependerá de la confianza que exista entre el emisor y el perceptor, la sinceridad es clave a la hora de hablar.

- Encontrar un campo común de experiencia. Debe existir una identificación con quien vamos a hablar, por lo que se deben manejar los mismos términos o áreas de trabajo.

- Emplear un lenguaje similar.

- Poner especial atención en nuestra intención. Los gestos pueden ayudar en la comunicación, pero también se podrían convertir en una barrera si no los utilizamos adecuadamente y cambian el significado de nuestra intención.

- Emplear ejemplos o elementos auxiliares. Para asegurar el entendimiento del perceptor es válido utilizar ejemplos o asociaciones.

- Esperar una reacción retardada. El hecho de que el perceptor responda inmediatamente no quiere decir que haya entendido el mensaje en su totalidad; por lo tanto, no es bueno dar un tiempo para asimilar la información.

- Crear un fuerte impacto. Para lograr llamar la atención del perceptor se debe dar el mensaje con cierto impacto que genere un comportamiento en el perceptor.

Por su parte, Luis Angel Sanz, en su libro Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa, 1994, expone cuatro elementos básicos para una comunicación eficaz: la recepción, la descodificación, la comprensión y el efecto.

"La recepción del mensaje exige un dispositivo adecuado y condiciones psicológicas necesarias" (Sanz, 1994), por lo que es fundamental tener en cuenta el ambiente, lugar o medio en el que se transmite el mensaje y las condiciones psicológicas presentes.

"La descodificación del mensaje, para su correcta interpretación, tiene como función volver a obtener la información originaria a partir del mensaje percibido" (Sanz, 1994) Por lo que es muy importante expresar realmente lo que se quiere decir en el lenguaje correcto para el público destinatario.

"La comprensión de la idea del objetivo perseguido y de los medios empleados para conseguirlo, en función de la reacción subjetiva del receptor, es la consecuencia de la descodificación y subsiguiente interpretación de los contenidos" (Sanz, 1994). Esta interpretación depende de tres factores que hay que tomar en cuenta: la información previa que el perceptor tiene sobre el tema, su carácter y su situación actual con respecto a ese tema en particular, ya que esta afectará directamente el nivel de atención e interés por el mensaje.

"Por último, el efecto propiamente dicho del mensaje se obtendrá, pues, a partir de la aceptación o rechazo del mensaje recibido – en un nivel consciente o inconsciente – , que condiciona las reacciones del destinatario al respecto" (Sanz, 1994) y su eficacia se medirá a partir de los dos impactos que se producen: el impacto directo, producido por el mensaje en sí y su interpretación, y el inducido, que resulta de esta interpretación, es decir, de la inferencia que realiza el perceptor.

Sin embargo, como afirma Sanz, 1994, la real eficacia del proceso comunicacional no depende del perceptor sino del emisor. Es este el que debe

garantizar la efectividad de la comunicación mediante la correcta aplicación del esquema técnico del proceso:

- Identificación del objetivo de la comunicación

- Correcta definición de los destinatarios

- Eficaz conformación del mensaje

- Adecuada selección de los canales de transmisión

- Empleo del código adecuado, es decir, de un lenguaje que sea conocido y comprendido tanto por el emisor del mensaje como por el perceptor del mismo.

1.7 Identidad Corporativa

La identidad corporativa es la forma como se presenta una empresa ante sus públicos objetivos, es el conjunto de atributos por los cuales desea ser reconocida en las distintas audiencias.

Anteriormente, este concepto era asociado con el de logotipo o estilo corporativo, pero en la actualidad sabemos que va más allá de solo símbolos.

Birkigt y Stadler, 1986, en su libro sobre identidad corporativa, la definen como:

"La autopresentación y el comportamiento de una empresa, a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa."

Cuando hablamos de identidad de una empresa, nos referimos a la forma en que esta se presenta al público, mediante el uso de símbolos, comunicaciones y comportamientos. Estos tres son los medios básicos, a través de los cuales la empresa se presenta.

El comportamiento es sin duda el medio más eficaz para crear la identidad corporativa de una organización, pues será el público el encargado de juzgarla por sus acciones. Sin embargo, por medio de la comunicación y los símbolos, la empresa podrá dar mayor o menor importancia a estas acciones. Por ejemplo, se podría transmitir un mensaje directamente, a través de la comunicación, en el cual se afirme la preocupación de la organización por la sociedad, o esperar a que esta se percate del hecho por medio del comportamiento de la empresa, lo cual sería un proceso mucho más largo y trabajoso. Es así como la comunicación puede servir de gran ayuda para formar y transmitir la identidad corporativa de una organización de cualquier índole.

El simbolismo, por otra parte, es una herramienta fundamental para fortalecer la identidad y crear un mensaje corporativo que sea cónsono con los demás elementos, ya que indica de forma implícita todo lo que representa o lo que desea representar la empresa.

Recordemos que la identidad de una empresa se encuentra en los nombres, los colores, los logotipos y todo aquello tangible que la empresa usa para distinguirse de otra y ser reconocida por sus públicos. Por lo tanto, es de gran importancia analizar la relación e influencia entre el estilo visual de una organización y su posición en el mercado, y la forma en que los objetivos de la misma se ven reflejados en estos y otros símbolos.

Según Cees B. M van Riel, 1997, una identidad fuerte y bien definida es muy importante para las organizaciones, pues puede ser de gran ayuda para:

- Aumentar la motivación de los empleados, ya que le permite a estos una mayor identificación con la empresa, hace que internalicen su filosofía y creen un sentimiento de "nosotros" afectando su comportamiento, lo cual repercute externamente. La coherencia y el compromiso del recurso humano de la organización contribuyen a aumentar el valor comercial de la empresa.

- Inspirar confianza en los públicos externos, pues estos desarrollarán una imagen clara de la empresa sin suposiciones que puedan perjudicarla. Es

fundamental tener una identidad corporativa desplegada con objetivos muy claros, basada en un mensaje consecuente y firme que apoye este objetivo, ya que una organización que es contradictoria en sus comunicaciones genera confusión en los públicos y puede perder credibilidad.

- Dar seguridad a los clientes: el papel de estos es vital para la supervivencia de la organización, por lo que debemos transmitirles un mensaje claro sobre qué es la empresa, cuáles son sus objetivos y cuál su filosofía, para de esta forma generar seguridad en ellos y establecer una relación más duradera.

- Aumentar la posibilidad de identificación y vinculación de los públicos en general con la misión de la empresa.

La introducción de un estilo visual corporativo crea un clima de auto-conciencia e identificación por parte de los empleados de la empresa, comienzan a sentirse más orgullosos de pertenecer a la organización, y por tanto aumenta su voluntad de cooperación para con ella.

El nombre, el logotipo y las marcas de la empresa juegan un papel fundamental a la hora de distinguir a la organización de sus competidores y posicionarla en el mercado. Por lo que es necesario que las empresas, especialmente aquellas que ofrecen diferentes productos o servicios, tengan una política clara de identidad

corporativa. Esta política debe surgir de la estructura de la empresa y/o de su estrategia básica.

Olins, 1988, distingue tres tipos de identidades corporativas entre las cuales las empresas deben elegir al construir la propia, estas son:

1- Identidad Monolítica: toda la empresa utiliza un estilo visual único. Los mismos símbolos son utilizados en todas las formas de comunicación de la organización para su fácil reconocimiento.

2- Identidad Respaldada: corporación de empresas, en la que las compañías subsidiarias poseen su propio estilo, pero se sigue reconociendo visualmente a la empresa matriz.

3- Identidad de Marca: en este caso, las empresas subsidiarias también tienen un estilo propio pero no se reconoce a la casa matriz. Ni las marcas, ni las empresas parecen tener relación entre sí, así como tampoco con la matriz. Para la aplicación de este estilo la estrategia de la empresa debe estar muy bien definida, ya que puede ser beneficiosa para la marca, pero bastante perjudicial si no es bien analizada.

Es importante que las organizaciones vayan más allá del diseño de la identidad corporativa, deben trabajar en el mantenimiento sostenido de la misma. Pues todo

comportamiento tanto humano como empresarial está en continua transformación debido a los cambios en la percepción sobre la realidad, basados en innovaciones tecnológicas, revoluciones sociales y culturales.

1.8 Imagen Corporativa

Como comenta Cees van Riel, 1999, se tiende a confundir los términos de imagen e identidad corporativa por su estrecha relación. Sin embargo, existe entre estos dos conceptos una diferencia fundamental. Todas las compañías u organizaciones poseen una identidad y proyectan alguna imagen; "imagen corporativa es descrita como el retrato que se tiene de una empresa, mientras que identidad corporativa denota la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza". (Cees van Riel, 1999)

Entonces, por imagen corporativa se entiende la forma en que una organización o empresa es percibida por sus públicos objetivos, y está formada por los siguientes aspectos: su propia realidad, las noticias producidas por la organización y las actividades que esta realiza, su diversidad, el esfuerzo comunicacional, el tiempo y la prolongación de la memoria. Por lo tanto, los mensajes emitidos por la organización, bien sean positivos o negativos, van a crear reconocimiento, familiaridad y una serie de actitudes de sus públicos para con ella.

La imagen corporativa debe transmitir la realidad, pero además debe hacer énfasis en las características positivas de la organización que se desean resaltar como parte del plan estratégico de comunicaciones de la compañía o institución.

Las compañías u organizaciones se desenvuelven en un ambiente creado en gran parte, por la reputación que se han forjado y por la falta de ésta. Una reputación favorable es una condición necesaria para formar una sólida base comercial desde la cual se logra el éxito de la empresa, existen evidencias empíricas que prueban la relación existente entre los logros de una empresa y su reputación. Esta reputación, se ve expuesta en la imagen que refleja la organización.

Para toda empresa u organización, tener una imagen sólida y positiva es de vital importancia, ya que ayuda crear un valor emocional que permite atraer a las personas necesarias: inversionistas, empleados y clientes, para alcanzar y mantener un lugar sobresaliente frente a sus competidores.

La importancia de la imagen corporativa radica en que al ser una representación consciente o inconsciente, en la mente de las personas, crea actitudes frente a la empresa. Estas actitudes, a su vez, crean comportamientos que pueden ser positivos o negativos para la organización. Es por esta razón que ninguna empresa debe descuidar su imagen corporativa que ya no es solo un problema del departamento de mercadeo, sino de la dirección general de la compañía.

Una buena imagen es requisito indispensable para establecer una relación de negocio con sus públicos objetivos, ya que para estos es la imagen la que les proporciona la "verdad" sobre la empresa y la que les permite tomar decisiones

con respecto a esta. Esto es muy importante, puesto que por falta de información completa y conocimiento profundo sobre un objeto, la gente tiende a establecer diferenciaciones de valor basadas en aspectos meramente subjetivos que generalmente viene dados por la imagen que tienen de ese objeto.

1.9 Cultura Corporativa

Como expone Jorge Delarbre, en su ponencia de mayo de 1999, la cultura organizacional da forma a la identidad de la organización y ayuda a conservarla, es una fuerza básica que guía la conducta de los empleados. Es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización y las manifestaciones que estas producen.

"La cultura de la organización es un concepto derivado de dos teoría: la de la cultura, como conjunto compartido de creencias y símbolos, y la de la organización, como red de significados e imágenes más o menos compartidas por el personal de la empresa" (Sanz, 1994)

Manifestaciones de la Cultura Organizacional:

1. "Manifestaciones Simbólico-Conceptuales" Cómo se concibe a sí misma la organización:

- Filosofía

- Símbolos
- Historia
- Mitos

2. "Manifestaciones Conductuales" Pautas de comportamiento de los integrantes de la organización:

- Lenguaje verbal
- Lenguaje no verbal
- Rituales
- Formas de interacción

3. "Manifestaciones Estructurales" Reglas que pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales:

- Políticas
- Normas

- Sistema de status interno

- Estructura de poder

4. "Manifestaciones Materiales" Recursos físicos con y en los que se realizan las actividades de la organización:

- Tecnología
- Instalaciones

- Mobiliario

- Equipo

Es importante entender que para que sea efectiva, la cultura corporativa debe reflejar fielmente la manera en que se hacen las cosas en la organización, sus objetivos, su filosofía; y ser aceptada y reconocida por todos sus niveles y funciones. El proceso de construcción de esta cultura debe ser una actividad *permanente en el que se tome en cuenta la influencia que tiene el entorno sobre* ella. Ya que :

"La cultura de la empresa está condicionada (fuertemente condicionada) por el entorno, ya sea interno (endoentorno) o externo (exoentorno). La evolución

cultural de la empresa se gesta a partir de las influencias de sus propios componentes (directivos y empleados de todos los niveles), que evolucionan independientemente y van conformando el proceso cultural interno de las organización.

Pero también el entorno exterior influye en la cultura empresarial, ya que la aceptación externa de la organización depende en alguna medida de su capacidad de adaptación a la evolución de los intereses, preocupaciones, sistemas de valores y preferencias de los públicos externos". (Sanz, 1994)

1.10 Misión

Es indispensable, a la hora de realizar un programa comunicacional coherente, tener claramente planteada la misión de la organización. Esta se refiere, a un enunciado que describa las características fundamentales de la compañía, sus objetivos generales y sus principios operativos, con la intención de comprender lo que se es y lo que se quiere llegar a ser. El óptimo resultado de este mensaje, depende del desarrollo de una comunicación que sea consistente a lo largo del tiempo y de su transmisión a través de las diversas voces que emanan de la organización.

Es en la misión, donde se hace más evidente la individualidad de las organizaciones. En ella se reflejan la personalidad y los valores de cada una, no solo por lo que se dice, sino por el tono en el que es dicho.

cultural de la empresa se gesta a partir de las influencias de sus propios componentes (directivos y empleados de todos los niveles), que evolucionan independientemente y van conformando el proceso cultural interno de las organización.

Pero también el entorno exterior influye en la cultura empresarial, ya que la aceptación externa de la organización depende en alguna medida de su capacidad de adaptación a la evolución de los intereses, preocupaciones, sistemas de valores y preferencias de los públicos externos". (Sanz, 1994)

1.10 Misión

Es indispensable, a la hora de realizar un programa comunicacional coherente, tener claramente planteada la misión de la organización. Esta se refiere, a un enunciado que describa las características fundamentales de la compañía, sus objetivos generales y sus principios operativos, con la intención de comprender lo que se es y lo que se quiere llegar a ser. El óptimo resultado de este mensaje, depende del desarrollo de una comunicación que sea consistente a lo largo del tiempo y de su transmisión a través de las diversas voces que emanan de la organización.

Es en la misión, donde se hace más evidente la individualidad de las organizaciones. En ella se reflejan la personalidad y los valores de cada una, no solo por lo que se dice, sino por el tono en el que es dicho.

La razón de ser de toda organización está constituida por cinco elementos básicos, y todos estos afectan de alguna forma la formulación de la misión corporativa. Estos elementos son:

- Su historia: cada empresa u organización tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros, y al redefinir sus propósitos no debe separarse de una manera radical de su pasado.

- Las preferencias y metas actuales de la administración y de los propietarios: estas van a influir de forma directa en el enunciado de su misión.

- El entorno y sus cambios: es importante que la organización sepa adaptar su misión al ambiente y al momento histórico.

- Los recursos: estos determinan qué misiones son posibles.

- Sus competencias distintivas: la organización debe fundamentar sus propósitos en ellas. (Apuntes de la Cátedra de Administración y Gerencia de Medios 18/02/99)

Los fundamentos de la misión deben ser comunicados constantemente y reiterados en charlas, publicaciones internas, boletines informativos, o a través de cualquier otro medio utilizado para la comunicación interna de la organización.

Es de gran importancia que todos los empleados conozcan la misión de la compañía para la cual trabajan, y se sientan identificados con ella, ya que esta proporcionará al personal un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad. Por esta razón, mientras más claro y sencillo sea el enfoque dado, mayor será el efecto en la creación de una cultura corporativa positiva.

1.11 Visión

La visión de una organización está representada por la posición de esta ante el futuro, es decir *"cómo concibe la empresa su rol a partir de lo que tiene cara al futuro"*. (Ítalo Pizzolante, entrevista personal 26/07/99)

Al definir la visión de una empresa es importante tomar en cuenta el objeto social de la misma y sus metas a futuro. Siempre analizado desde el punto de vista de las posibilidades y limitaciones de la organización para alcanzar esos objetivos.

Por otro lado, el entorno va a influir directamente en el desarrollo de una visión clara, ya que esta debe ser diseñada en función de un contexto que va ser dado por las circunstancias que rodean hoy y posiblemente en el futuro a la empresa.

1.12 Valores Corporativos

Los valores de una empresa están constituidos por el conjunto de soportes morales que forman la credibilidad de la organización, los cuales son necesarios para guiar las acciones de sus miembros. Son interpretaciones de la realidad que establecen normas sociales para definir lo que es bueno y lo que es malo dentro de una institución.

"Las organizaciones deben hacer explícitos los valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea la cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional". (Serna, 1992)

De esta manera, cada miembro internaliza los valores de la empresa y los asume como propios, generando así comportamientos cónsonos con la cultura organizacional y adecuados a los objetivos de la empresa.

Para esto, "La empresa debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los que basar sus planteamientos y actuaciones. Tales valores esenciales no pueden ser sometidos a alteraciones circunstanciales, sino que deben ser estrictamente aplicados en todo momento y en cualquier circunstancia de adopción de decisiones de la empresa. La leal adhesión de sus miembros a estos valores constituye un factor decisivo para la supervivencia y el éxito de la organización empresarial". (Sanz, 1994)

1.13 Públicos

"Denominamos público a un conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad – semejanza entre sí a efectos de su relación con la organización – con los que la empresa desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen. De donde se deduce que, en función de los diferentes públicos a los que la empresa desea alcanzar, puede esperarce una diferente concepción del perfil de identidad de la organización, establecido en función de los intereses de cada tipo de público al respecto". (Sanz, 1994)

Hoy en día, las relaciones, los asuntos públicos y en general todas las comunicaciones de la empresa implican la aparición de un sujeto cambiante y dinámico, cuyas actividades son interpretadas de forma diferente por los diversos públicos, y por tanto, deben también, ser presentadas de manera distinta para cada uno de ellos. Con mucha frecuencia encontramos que los mensajes ideales para un público no lo son para otro, y por el contrario pueden resultar totalmente contraproducentes. Cada audiencia interpreta las noticias de acuerdo con sus propios intereses.

Por esta razón, cada evento noticioso generado por una organización debe ser estudiado detalladamente para determinar cómo será recibido por cada audiencia, ya que cada noticia contribuye de manera esencial a la creación de la imagen de la compañía. Por lo tanto, es importante que:

"La filosofía que marcará la vida de la compañía debe ser entendida no solo por los empleados, sino también por los demás interesados: los accionistas y analistas de inversiones que siguen sus pasos, el comercio, los proveedores y los clientes. A cada uno de esos grupos debe llegarse con una versión apropiada del mensaje." (Garbett, 1981)

Actualmente, para cualquier compañía o institución, es muy importante la organización y el entendimiento por parte de todos sus públicos. Por ello, se debe estar claro en quiénes serán los voceros en cada una de las circunstancias que se puedan presentar, para así, lograr una comunicación eficaz entre la compañía y los interesados.

Por todo esto, las Relaciones Públicas deben estar manejadas desde una óptica abierta y crítica que le permita analizar los posibles puntos de vista de los diversos públicos, y hacer una evaluación constante de las comunicaciones emitidas por la organización. Para esto es necesario hacer un buen plan de Relaciones Públicas que se centre en las necesidades de la compañía, y en el que estén claramente expresadas las metas de la misma, su situación actual y las propuestas para mejorar o mantener su imagen y reputación ante las audiencias.

Pero, ¿quiénes son los públicos de una empresa?

Son todas aquellas personas o instituciones que forman el grupo de interés al que llegan continuamente todos sus mensajes claves y con los cuales la empresa tiene una relación de interdependencia directa o indirecta. Se pueden clasificar en:

- Internos: aquellos con quienes la organización se comunica durante la rutina diaria de trabajo.
- Externos: público que no vive la rutina diaria, pero que rigen las opiniones acerca de la organización.

CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

2.1 Gerencia en la Comunicación

Las comunicaciones en el ámbito empresarial son sumamente importantes, pero la preocupación que se ha tenido hacia ellas es reciente. En los últimos cincuenta años varias escuelas han realizado diversos estudios que se reducen a teorías tecnicistas o psicosociales, no muchas se dedicaron a la administración o a la comunicación empresarial, como si la necesidad de comunicar no formara parte de la gerencia de empresas. Los expertos afirmaban ya en la década de los 70, que las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar en las empresas.

Por lo tanto, es necesario que las empresas dispongan de un departamento especializado en el ámbito de las comunicaciones y que éste se mantenga en

relación con los gerentes de las distintas áreas de la empresa. De esta forma, el departamento podrá desarrollar planes cónsonos con los objetivos corporativos de la organización.

Como lo expresa Pizzolante: "La planeación estratégica de las comunicaciones es fundamental para el desarrollo de una identidad corporativa que genere confianza en la empresa y facilite el alcance de los objetivos expuestos en el plan de negocios". (Ítalo Pizzolante, entrevista personal 26/07/99)

Entonces, vale decir que la gerencia estratégica de la imagen, la identidad y la cultura corporativa hacen posible que la empresa y su recurso humano alcancen sus metas. Además, el análisis profundo y sostenido del entorno permite definir con una visión global, los procesos más eficaces para la comunicación organizacional: planes, estrategias y tácticas. Procedimientos que contribuyen al cumplimiento del plan general de la organización.

2.2 Comunicación Estratégica

El concepto de estrategia es muy antiguo. La palabra proviene del griego, strategeia, que significa el arte o la ciencia de ser general, y ya desde entonces este concepto incluía un componente de planificación y uno de toma de decisiones y/o de acción. (Apuntes de la Cátedra de Administración y Gerencia de Medios 04/03/99)

Actualmente, estrategia se puede definir como el programa general para establecer y alcanzar objetivos de una organización, en un tiempo determinado y como respuesta a su entorno.

Por otra parte, planificación estratégica es el nombre que se le da a la actividad con sentido que incluye tanto el proceso para establecer metas, como aquel para formular estrategias. (Apuntes de la Cátedra de Administración y Gerencia de Medios 18/02/99)

Entonces, la comunicación estratégica será el proceso de planificación y organización de las comunicaciones de una empresa para alcanzar los objetivos planteados por esta. Como lo expone Pizzolante: *"la comunicación estratégica es el intercambio de valores con objetivos definidos previamente en un plan de acción"*. (Ítalo Pizzolante, entrevista personal 26/08/99)

Las empresas están continuamente transmitiendo mensajes a través del servicio o producto que ofrecen, su imagen gráfica, los programas sociales que desarrollan y la manera como responden a las situaciones conflictivas. Por lo tanto, *"la planificación es una instrumento para convertir en acción estratégica todo acto de comunicación de la empresa, sabiendo que la organización comunica incluso cuando cree que no lo está haciendo"*. (Tulio Hernández, entrevista personal 05/05/99)

Los expertos en el medio coinciden en definir la comunicación estratégica como la implementación de una metodología científica para dar uso a las herramientas comunicacionales de una forma planificada y sostenida, en función del logro de los objetivos y metas de la empresa u organización.

En tal sentido, Tulio Hernández afirma que *"la comunicación estratégica es básicamente el conjunto de instrumentos mediante los cuales una empresa se organiza y articula en función de unas metas y un posicionamiento determinado, todos sus actos de comunicación dándole coherencia entre sí".* (Tulio Hernández, entrevista personal 05/05/99)

Tal coherencia en la comunicación total de la organización es lograda solo mediante un proceso cuidadoso de planificación en el que se definan los objetivos comunicacionales de la empresa y se establezcan las estrategias y acciones para alcanzarlos.

A continuación se exponen las principales razones por las cuales los expertos creen que la comunicación debe ser planificada:

- Estamos en la era de las actitudes donde las percepciones son realidades.

- Las comunicaciones afectan los resultados globales de la empresa.

- La percepción de una empresa afecta los movimientos de sus acciones en los mercados financieros.

- Existe un compromiso con los empleados.

- La comunicación es necesaria para manejar las situaciones de crisis que puedan presentarse.

- Las comunicaciones son un proceso y no un fin en sí mismo.

- Con este proceso se deben generen resultados en beneficio de la organización y no en detrimento de ella. (Apuntes de la Cátedra de Comunicación Institucional 16/03/99)

En resumen, toda organización necesita de una efectiva estrategia de comunicaciones, claramente focalizada, para llegar a sus públicos de la manera deseada y generar una imagen positiva de la institución.

Para lograr esto es necesario tener un plan estratégico permanente y una serie de planes ocasionales para situaciones aisladas, que ayuden a que las comunicaciones de la organización tengan un alto estándar de calidad, mantengan la misma línea y puedan responder con agilidad a los cambios del ambiente y a las situaciones de crisis.

Un plan permanente es una decisión o una serie de decisiones determinadas con anterioridad con el fin de abordar actividades o situaciones recurrentes; ayuda a los gerentes a ahorrarse tiempo y ser proactivos, porque situaciones semejantes se manejan en forma consistente y determinada con anterioridad. Estos planes incluyen reglas y procedimientos específicos.

Los planes ocasionales, por su parte, son cursos de acción detallados que se utilizan una sola vez o muy ocasionalmente, para resolver problemas o manejar situaciones que no se presentan de forma repetida. (Apuntes de la Cátedra de Administración y Gerencia de Medios 04/03/99)

Para Ramón Chávez la planificación en las comunicaciones es fundamental, especialmente en estos momentos en que las empresas se encuentran inmersas en un mundo globalizado, muy competitivo y en el que las percepciones predominan en todo lo que tiene que ver con la comunicación.

"La planificación nos permite enfocar nuestras estrategias comunicacionales y para mí el foco es lo más importante, ya que es la única forma de llegar a los objetivos" (Ramón Chávez, entrevista personal 26/04/99)

Actualmente la comunicación estratégica es también conocida bajo el nombre de Comunicación Global, puesto que abarca las diferentes formas de comunicación

de la empresa bajo una única estrategia coherente que facilita el alcance de los objetivos de la organización. Este nuevo concepto se basa en la integración de las diferentes actividades comunicacionales de la empresa con el resto de sus funciones. *"La comunicación global parte de una base teórica clara: en una empresa todo comunica"*. (Regouby, 1989)

Toda forma de expresión de la empresa debe ser tomada en cuenta, ya que conforma la identidad y personalidad de la organización. Por ello es importante tener dentro de la estrategia comunicacional una política coherente de imagen visual, tono y medios a emplear que genere un conjunto homogéneo de mensajes.

2.3 Comunicación Interna y Externa

2.3.1 Comunicación Interna

Según Ramos Padilla, 1991, la comunicación interna se refiere al intercambio de información entre los públicos internos a varios niveles y en diferentes áreas de especialización. Esta comunicación está dirigida a diseñar y reestructurar organizaciones, y coordinar actividades de tipo rutinario. A partir de esto, se pueden distinguir dos niveles de comunicación interna, a través de los cuales los miembros de una empresa se comunican entre sí:

Comunicación interna en la vida cotidiana: está presente en las organizaciones que cuentan con un proceso de administración participativa. Por medio de la

comunicación de la vida cotidiana se realiza un intercambio de informaciones operativas entre los diferentes niveles de la empresa: los "dirigentes" y el "dirigido".

Comunicación interna alrededor de los "acontecimientos" de la organización: generalmente cualquier acción de organización o de comunicación viene dada tras un cambio, por lo tanto los miembros de la misma al verse afectados generan opiniones que deben ser escuchadas, pues es la respuesta del público interno ante la evolución; es un proceso que va de la mano con el cambio organizacional.

2.3.2 Comunicación Externa

Como afirma Ramos Padilla, 1991, las comunicaciones externas se refieren a las transacciones de comunicación entre la empresa y aquellos públicos con los que mantiene una relación de interdependencia, generalmente de forma indirecta.

Según el público al que dirige el mensaje, se define el tipo de comunicación:

Comunicación externa operativa: La empresa se comunica con su entorno externo por diferentes vehículos, quizá el más importante e incontrolable son sus propios empleados, cada uno de ellos cuando sale, debe comunicarse como representante de la organización.

Comunicación externa estratégica:

- Búsqueda de contactos o intercambios para lograr una relación positiva con diferentes medios que tengan relevancia para la empresa, como ministerios, clubes, grupos municipales, etc.
- Observación del medio externo, retroalimentación y monitoreo.

Información externa de notoriedad: aunque esta sea generalmente considerada como la única comunicación externa; se limita, en la mayoría de los casos, a una transmisión unilateral de información de la empresa hacia los medios. Ya no son los miembros de la empresa los que comunican, es la institución la que informa con el fin de hacer conocer sus productos o servicios, mejorar su imagen o desarrollar su notoriedad, las principales formas son:

- publicidad
- promoción
- donaciones
- patrocinios
- intervenciones en manifestaciones, coloquios, etc.
- artículos sobre la empresa publicados en revistas relacionadas

- presencia en las escuelas, universidades, institutos de enseñanza

El empleado puede ser también un vehículo de información externa de notoriedad, en tres formas diferentes:

- Saber: que el empleado conozca el mensaje.

- Creer: que se identifique.

- Querer: que tenga la motivación de comunicarlo

2.4 Plan de Comunicación

Un plan de comunicación es la metodología a través de la cual se organizan los objetivos comunicacionales de las instituciones, se definen estrategias y se establecen tácticas para llevarlas a cabo, tomando en cuenta el presupuesto y recurso humano, basado en un cronograma de actividades; todo esto con el propósito final de alcanzar las metas de la organización.

Antes de la elaboración de un plan comunicacional hay que definir en forma detallada diferentes asuntos:

- ¿Por qué se quiere desarrollar la comunicación?

- ¿Cuáles son los objetivos?

- ¿Debe considerarse la comunicación como un fin o un medio?

- ¿Existen necesidades o expectativas de comunicación? ¿Se las conoce?

- ¿Existen procedimientos actuales de comunicación? ¿Cuáles son sus ventajas y cuáles sus puntos débiles?

- ¿A quién va dirigida la comunicación?

- ¿Qué contenidos se necesitan?

- ¿Qué tipos de intercambios de comunicación son necesarios? ¿Entre quienes? ¿A qué nivel?

- ¿Qué resultados se esperan de un plan de comunicación? ¿Cómo pueden medirse sus efectos e influencias? Y ¿En qué plazo?

Una vez definido estos aspectos puede procederse a diseñar un plan de comunicaciones que cubra las necesidades de la organización. Este debe seguir ciertos pasos y contener algunos elementos básicos:

- Análisis del entorno (en qué contexto está la organización)

- Prospectiva de la organización (posibilidades a futuro)

- Definición clara de los objetivos, basados en la misión y la visión de la empresa (a dónde se quiere llegar). Es importante focalizarse, escoger 2 ó 3 prioridades y trabajar en ellas.

- Definición de los públicos (a quiénes llegamos y queremos llegar)

- Diseño de estrategias para alcanzar los objetivos

- Definición de tácticas (actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias)

- Cronograma de tareas

- Presupuesto (cuanto va acostar llevar a cabo el plan y de cuanto se dispone)

- Evaluación (se lograron los objetivos o no, ¿se hizo de forma eficiente?)

Es muy importante que el plan esté diseñado tomando en cuenta las necesidades reales de la organización, y los recursos y herramientas con que cuenta. Además, es fundamental la focalización en cuanto a objetivos y público meta, ya que la dispersión dificultará el logro de las metas prioritarias de la organización.

Luis Sanz, en su libro Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa, 1994, nos plantea la necesidad imperante de concretar un plan estratégico de comunicaciones previo a todo planteamiento comunicacional en las empresas. Según él, en este plan deben especificarse los siguientes elementos que resumen en cierta forma los elementos anteriormente mencionados:

a) Los objetivos a corto y a mediano plazo.

b) Los destinatarios del mensaje, jerarquizados por segmentos según el interés para la organización.

c) Los medios de acción y la combinación más adecuada de ellos.

d) La estrategia de comunicación, es decir, los ejes y los mensajes básicos.

e) La duración de la campaña y el esquema temporal del desarrollo de la misma.

f) La asignación de recursos por etapas y objetivos.

g) El establecimiento de sistemas de seguimiento y control del desarrollo de las actividades.

Existen diferentes metodologías para llevar a cabo un plan estratégico de comunicaciones, entre ellas se encuentra el "Análisis por Gerencia de Percepciones" (Burson Marsteller S/F), el cual se empleará en este trabajo de grado como método principal.

2.4.1 Modelo de Gerencia de Percepciones

El concepto de percepción se refiere, según el diccionario de la Real Academia Española, 1996, a la sensación interior o impresión material hecha en nuestros sentidos por alguna cosa exterior.

Por tanto, puede definirse la percepción como el proceso interpretativo en el cual se otorgan significados a las sensaciones que nos produce el mensaje recibido. Significados estos que están altamente relacionados con informaciones previas, que los individuos perceptores del mensaje tienen fijadas en sus mentes.

Según Gerardo Cabañas, 1997, la percepción constituye un proceso de discriminación, diferenciación o configuración de sensaciones en el que interviene en primer lugar el proceso de recepción sensorial, luego el de simbolización, de asociación de conceptos y por último un proceso emocional mediante el cual se asocia lo percibido con un estado de placer o displacer.

Dicha representación mental que los individuos se forman al interpretar las informaciones que reciben se denomina "imagen", y está formada por el conjunto de creencias, pensamientos e ideas que tenemos sobre la información que recibimos; y las emociones y sentimientos que producen los objetos, las personas o las organizaciones al ser percibidas. Estos componentes racionales e irracionales de la imagen conducen a la formación de la actitud, la cual no se refiere a una conducta sino a una disposición.

"La actitud es previa al comportamiento, de allí la importancia de 'gerenciar' los mensajes que enviamos las empresas a nuestras audiencias y que frecuentemente, sin darnos cuenta, conforman o deforman nuestra buena imagen. (Pizzolante, 1996)

Es por esto que la Gerencia de Percepciones debe fundamentarse en la activación y conducción de las percepciones a partir de verdades comprobables, que al fijarse en la mente de los públicos objetivos se transformen en actitudes de aprobación y apoyo hacia la organización objeto del mensaje.

El Análisis por Gerencia de Percepciones, desarrollado por la empresa internacional de relaciones públicas y asesoría de imagen Burson Marsteller (S/F), se basa en un diagnóstico de la organización a partir de las percepciones actuales que tienen los públicos sobre ella, las percepciones que se desean a futuro, las

barreras que le impiden llegar a esas metas y los conductores que facilitan el camino hacia ellas.

Para realizar este diagnostico es necesario que el consultor comunicacional en conjunto con un representante de la empresa que posea la información se planteen lo siguiente:

- ¿Cómo está la empresa posicionada en los diferentes públicos?

- ¿Hacia dónde quiere moverse?

- ¿Cuál sería el peor escenario?

El modelo de Gerencia de Percepciones plantea la comparación de los escenarios y el análisis de las barreras y conductores que nos llevan de uno a otro: (se plasma en columnas)

Columna 1. Peor Escenario: Se refiere a la peor percepción que puede tener el público sobre la organización, lo peor que podrían decir sobre ella.

Columna 2. Barreras: son los obstáculos que le impiden llegar a la percepción deseada. Estas barreras pueden ser tanto externas como internas.

Columna 3. Percepción Actual: Se refiere a lo primero que piensa una persona cuando se habla de la organización, qué se dice sobre la empresa. En esta columna se describe quiénes son sus públicos y que dicen sobre la organización.
Columna 4. Conductores: factores reales que facilitan el alcance de la percepción deseada. Estos también pueden encontrarse dentro o fuera de la organización.

Columna 5. Percepción Deseada: Lo que se desea se piense de la empresa. Se enumeran todas las ideas sobre lo que se espera que los públicos objetivos perciban de la organización.

Este estudio ayuda a detectar los mensajes clave, manejar las percepciones del entorno, saber con qué cuenta la organización para llegar a los objetivos comunicacionales propuestos y qué le impide hacerlo. Una vez obtenida y analizada esta información se procede a planificar siguiendo estos pasos:

1. Descripción de la situación actual de la empresa y su entorno.

2. Establecimiento de los objetivos, qué se quiere lograr.

3. Definición de los públicos. Identificación de los públicos de interés para trabajar en ellos y determinación de los medios a utilizar para alcanzarlos.

4. Definición de los mensajes clave. 2 ó 3 frases con las cuales pueda ser contestada cualquier pregunta que surja en torno a la empresa (Apuntes de la cátedra de Comunicación Institucional de Ramón Chávez, 1999). Estos son construidos con base en la percepción deseada, y para ello se utilizan las palabras que se quiere describan a la organización y se crean frases con éstas.

5. Desarrollo de la estrategia. La estrategia es la gran idea, es el nombre que se le da al plan de comunicación. Puede ser de posicionamiento, de diferenciación, de consolidación, etc. Lo importante es que todas las actividades comunicacionales que se lleven a cabo estén apoyadas en esta estrategia.

6. Diseño de tácticas. Se establecen las actividades por realizar para lograr la estrategia planteada, se desarrollan piezas comunicacionales donde se utilicen los conductores.

7. Establecimiento de responsabilidades y compromisos.

8. Diseño del cronograma de trabajo. Fechas en las que se llevarán a cabo las tácticas.

9. Establecimiento del presupuesto.

10. Ejecución del plan.

11. Evaluación de los resultados.

CAPÍTULO 3. FILANTROPÍA CORPORATIVA

3.1 La Nueva Ética Social

Hoy en día muchas organizaciones se han dado cuenta de la importancia de la buena salud de la comunidad y el ambiente en el cual ellos se desenvuelven para su propia salud corporativa. Han reconocido y aceptado la doctrina de la responsabilidad social, es decir, que toda organización tiene la obligación de participar socialmente, de una forma positiva en y por la comunidad y el país donde viven y trabajan, y no concentrarse únicamente en la producción de ganancias y utilidades. Por lo tanto, ha surgido la necesidad de contribuir al bienestar de la sociedad a través de diversos medios de ayuda gratuita que a su vez se revierten en buena imagen para la empresa.

Una organización puede marchar bien económicamente y creer alcanzar el logro de los objetivos planteados, pero, si no se cuenta con el apoyo de la sociedad, el éxito no estará verdaderamente asegurado. De allí la necesidad de un adecuado programa de comunicación que permita la interacción entre la empresa y su entorno.

"Las relaciones públicas han sido popularmente descritas como la forma de hacer cosas buenas y obtener crédito por ellas" (Caywood, 1997). Sin embargo, el uso estratégico de la filantropía en las corporaciones va más allá del crédito, se trata de asegurar la supervivencia de la empresa en el tiempo. Puesto que las contribuciones corporativas o actividades de responsabilidad social representan un espacio común entre los intereses de la compañía y los intereses de la comunidad, a través del cual se logra un beneficio para ambas partes.

La actividad filantrópica es una provechosa herramienta para las comunicaciones de las empresas, siempre y cuando sea cuidadosamente planeada y esté relacionada con el interés de la compañía.

"La filantropía debe tenerse en cuenta en todo examen de la misión corporativa, durante la planeación estratégica y como herramienta de comunicaciones, porque es no solo una poderosa forma de comunicarse sino también un componente primordial en la creación de la cultura corporativa. La decisión de si acometer o no acometer una actividad filantrópica y de en qué medida y en qué forma hacerlo, tendrá un efecto importante en la personalidad fundamental de la corporación y en la forma en que esta sea percibida por sus empleados, clientes, accionistas y por la comunidad." (Garbett, 1981)

Hoy en día, esta labor no es vista solo como una forma de beneficiar a la comunidades y ser un buen "ciudadano corporativo", cada vez más la actividad filantrópica es utilizada como herramienta para aumentar las ganancias de la

empresa. Para muchas compañías la naturaleza de su reputación es un factor fundamental para lograr una posición competitiva en el mercado, y como hemos explicado anteriormente una efectiva estrategia de relaciones públicas y actividades filantrópicas facilita la formación de una reputación positiva ante sus públicos objetivos.

De esta forma, la filantropía puede ser también un medio para llegar a "targets" específicos. Eventos especiales de corte cultural o educativo pueden atraer a grupos particulares de la comunidad, y ayudar a la empresa a posicionarse de manera favorable frente a ellos.

Existen muchas formas de hacer filantropía: aportes financieros, donación de equipos y productos, tiempo ejecutivo, patrocinios, etc. Lo importante es encontrar la forma que más se adecúe a la corporación y que a su vez llegue al máximo número de personas aportando el mayor beneficio posible. De esta forma, cada corporación hace su aporte a la comunidad de la manera que considere más adecuada.

Como lo evidencian las entrevistas realzadas a expertos en la materia, es importante que este tipo de actividades estén basadas en un plan estratégico que permita el mayor beneficio tanto para la empresa como para el destinatario. Este plan debe definir las áreas de ayuda a la comunidad que más se acercan a las actividades propias de la compañía y a su capacidad natural de servicio. Además,

debe clasificar las causas que aporten beneficios a corto y largo plazo para la empresa.

La actividad filantrópica o acción social tiene doble objetivo: Un rendimiento comercial y otro de imagen, por lo tanto debe ser entendida como un instrumento de mercadeo, como una vía complementaria para conseguir una Imagen Positiva de la compañía, en función de la cual la empresa debe devolver a la sociedad una parte de lo que ésta le ha dado.

Llano (s/f), plantea, en su libro Análisis de la Acción Directiva, que *"la empresa basada exclusivamente en la obtención de utilidades ha sido enterrada definitivamente y en su lugar se instauran progresivamente nuevos valores corporativos, una nueva sensibilidad".*

Esta naciente ética corporativa de la "nueva sensibilidad" redefine los propósitos de la empresa en el siguiente orden:

- Proporcionar un servicio a la comunidad.

- Generar beneficio económico.

- Proporcionar a sus miembros satisfacción personal y desarrollo profesional.

- Lograr la permanencia en el mercado.

No solo las empresas practican la filantropía, según el diccionario de la Real Academia Española, 1996, es filántropo la persona que se distingue por profesar el amor a sus semejantes y por sus servicios y obras en bien de la comunidad. Por lo tanto, para fines de este estudio se consideró importante identificar quienes son las personas o entidades que practican la filantropía.

En un estudio realizado en 1998 en Ecuador por la Fundación Esquel sobre la Filantropía y la Responsabilidad Social se identifica y clasifica al filántropo como:

- Cualquier persona o entidad ante una necesidad mostrada de cualquier sector de la sociedad.

- Aquellas personas que motivadas por creencias religiosas lo consideran parte integral de sus vidas.

- Los individuos o empresas que generan ganancias y tienen la necesidad de devolver a la comunidad parte de sus ingresos.

En este mismo estudio se determinó que existen distintas razones para llevar a cabo esta actividad, algunas de ellas pueden ser:

- Por amor
- Por negocio (deducción de Impuestos)
- Por prestigio
- Por convencimiento de su contribución a la solución de un problema social
- Por cambiar la imagen de su compañía
- Y por hacer bien haciendo el bien.

3.2 Aproximación a la Responsabilidad Social

Según Toro y Rey, 1996, la realidad social está compuesta por tres sectores: el sector público representado por el Estado; el privado conformado por la empresa y el mercado; y el sector solidario, el de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) o instituciones sin fines de lucro.

Estos tres sectores que conjuntamente conforman la sociedad se ven cada día más en la necesidad de colaborar con el crecimiento económico, social y cultural de los países a los que pertenecen. Es deber del Estado, por ejemplo, identificar las necesidades integrales de las personas para satisfacerlas dando prioridad a las de subsistencia.

La empresa, por su parte, tiene el deber de lograr una productividad orientada a la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores como seres humanos integrales, de forma tal que les permita desarrollar sus habilidades y puedan asumir nuevas responsabilidades en la sociedad.

Y por último, a las Organizaciones No Gubernamentales les corresponde ser partícipes de la vida ciudadana, y contribuir a crear los medios y las condiciones necesarias para que los sectores marginados de la sociedad tengan acceso real y sostenido a los bienes y servicios que esta ofrece.

3.3 Organizaciones Sin Fines de Lucro

Aproximadamente 20 años atrás las organizaciones sin fines de lucro eran consideradas como instituciones caritativas y en cierta forma marginadas por la sociedad, ya que únicamente se le daba importancia al Estado y al mercado.

Pero esta situación ha venido cambiando, en los Estados Unidos un grupo de líderes promovieron un nuevo concepto sobre estas organizaciones. Según éste, el gobierno tenía demasiadas responsabilidades y no se daba abasto para atender a todas las necesidades de la comunidad, por lo que las organizaciones sin fines de lucro podrían complementar los programas sociales del gobierno y mejorarlos.

Este concepto se ha extendido a nivel mundial y actualmente, las instituciones sin fines de lucro, también llamadas organizaciones no gubernamentales, son parte fundamental en el desarrollo de los países.

Estas instituciones presentan las siguientes características (Bigio, 1998. Referencia de Pizzani, 1998):

- Son organizaciones formales con una estructura y un modelo de actividades definidas.

- Son organizaciones de carácter privado que no forman parte de la estructura del Estado.

- No tienen intención de lucro aunque es posible que obtengan ganancias. Lo importante es que de haberlas estas no sean distribuidas entre los dueños y directores, sino que se reinviertan en la sociedad.

- Poseen una estructura organizacional interna definida que incluye una dirección o gobierno.
- Son organizaciones con ingredientes de participación voluntaria, sin que esto signifique que todo su personal sea voluntario.

3.4 Fundaciones

"Las fundaciones son personas jurídicas sin fines de lucro cuyos elementos esenciales son el fin que persiguen, su patrimonio de afectación y la voluntad del fundador, los cuales sirven de base para su organización y funcionamiento tanto en el ámbito del derecho civil como en el derecho administrativo" (Pizzani, 1998)

Según el Código Civil Venezolano, 1960, las fundaciones solo pueden crearse con un objeto de utilidad general, bien sea artístico, científico, literario, benéfico o social; y están sometidas a la vigilancia y supervisión de Estado. Además, para que sean consideradas lícitas tienen que adquirir su carácter de personalidad jurídica, a través de la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina de Registro del lugar en que haya sido creada, donde se archiva un ejemplar auténtico de sus estatutos.

Existen diferentes tipos de fundaciones dedicadas a suplir las necesidades de la comunidad. Están las llamadas fundaciones corporativas que son aquellas creadas por las propias corporaciones para establecer una prudente distancia entre la compañía y el grupo que hace las donaciones, además de estabilizar las contribuciones. Estas fundaciones dependen directamente de la compañía que las crea, por ejemplo en nuestro país existen algunas como: Fundación Polar, Fundación Bigott, entre otras.

En años recientes esta tendencia ha venido aumentando, cada día, más corporaciones crean fundaciones que aseguren la consistencia y estabilidad de

sus programas de donaciones; y mantengan el curso de estos en paralelo con las metas y objetivos de la empresa.

Algunas de estas fundaciones, aún cuando comparten el nombre de la compañía, no tienen una conexión directa con ella. *"Muchas empresas tienen 'fundaciones puentes' a las que la compañía le da aportes anuales y la fundación luego distribuye el dinero directamente a organizaciones designadas".* (Caywood, 1997)

Por otro lado, están las fundaciones independientes o de "auto gestión" que son aquellas que han sido creadas por personas u organizaciones autónomas y que no poseen relación de dependencia con ninguna corporación en particular. En Venezuela existen varias fundaciones de este tipo dedicadas a subsanar las diversas necesidades de la comunidad. Entre ellas: Provita (Ambientalista), Atenea (Niños de la calle), Hogares CREA (drogadicción), PLAFAM (Planificación Familiar) Fe y Alegría (Educación) y Fundestil (Formación deportiva y recreacional del estudiantado).

3.5 El Sector Educativo

La inversión en educación es un factor clave para el desarrollo de los países. Es una tarea que debe vincular y convocar a todos los sectores de la sociedad, los cuales pueden aportar esfuerzos y voluntades para fortalecer los procesos educativos a través de un sin fin de modalidades ingeniosas y creativas.

Como lo menciona Stanton, 1989, hoy en día las empresas dan gran importancia a la filantropía aplicada a la educación debido a que estas dependen fundamentalmente de promociones nuevas de gente joven y talentosa para trabajar, la cual se encuentra en la propia comunidad. Las empresas dependen de la capacidad de la comunidad para generar individuos integrales cultural y educacionalmente, que puedan formar parte de estas compañías y ayudarlas a prosperar y competir tanto nacional como mundialmente, dependiendo del tipo de empresa.

Con el objetivo de generar resultados significativos, algunas empresas, en lugar de dispersar sus actividades filantrópicas en muchos campos de la educación, se concentran en uno en particular que esté a tono con los intereses de la organización. Muchas compañías dan gran importancia a las matemáticas o las ciencias y otras dedican sus esfuerzos al desarrollo de la cultura, a través de la música o la literatura.

Otra variación interesante, que algunas empresas ponen en práctica, es ligar el deporte estudiantil, que usualmente genera un particular interés en la comunidad, con la concesión de becas.

Esta actividad filantrópica, la donación educativa, se puede realizar de forma directa o a través de organizaciones sin fines de lucro dedicadas a facilitar el desarrollo y la puesta en práctica de este tipo de actividades en conjunto con el personal encargado en la empresa interesada.

En Venezuela existen diversas organizaciones de este tipo dedicadas al desarrollo integral del estudiante. Lo cual es de gran beneficio para la comunidad y un enorme apoyo para la gestión del estado en este particular. Fundestil, la Fundación para el Deporte Estudiantil, es una de estas instituciones y es por ello que nos dedicaremos al estudio de su caso con el objetivo de ejemplificar las necesidades comunicacionales de una fundación de este tipo y proponer ideas y soluciones al respecto.

3.6 Uso de la Comunicación en Organizaciones Sin fines de Lucro

Generalmente las organizaciones sin fines de lucro cuentan con poco tiempo y recursos económicos para dedicar a la planificación de las comunicaciones organizacionales.

Sin embargo, cada organización o fundación sin fines de lucro tiene su propia forma de difundir su misión, objetivos y logros para darse a conocer y posicionarse en la comunidad como ente de servicio.

Como afirman los expertos en este campo, cada día es más importante que organizaciones de este tipo presten atención a las comunicaciones y diseñen planes estratégicos que les permitan alcanzar mejores resultados en sus proyectos sociales y lograr el reconocimiento en los públicos objetivos.

Recordemos que las fundaciones y en general las organizaciones sin fines de lucro son también "sin fines de pérdida" (Max Römer, 1999). Es decir, su objetivo es ayudar a solventar una necesidad social, pero esta al ser atendida debe de alguna forma, proporcionar el dinero suficiente a la fundación para que pueda mantener su labor y esta crezca en el tiempo.

En aras de alcanzar este propósito, es necesario que las organizaciones no lucrativas se apoyen en las comunicaciones para dar a conocer su misión, transmitir una buena imagen, conseguir apoyo de otras instituciones y ampliar el alcance de sus actividades.

Para lograr el apoyo económico de la empresa privada u otras instituciones, las fundaciones deben conocer sus objetivos corporativos y sus intereses en cuanto a la acción filantrópica. Como lo señala Rafael Pedraza en su entrevista, 1999, es importante que *"una organización orientada a obtener fondos del mundo corporativo hable el mismo lenguaje corporativo"*, es decir, que se dirija a ellos en términos de beneficios para ambas partes y no de caridad.

En fin, al igual que las empresas privadas o públicas, las organizaciones sin fines de lucro deben tener un plan estratégico de comunicaciones en donde se analice muy bien el entorno, se definan objetivos claros y se establezcan estrategias viables para lograrlos. Estas instituciones deben usar todas las herramientas

comunicacionales que estén a su alcance, tal como lo hacen las empresas comerciales, para llegar a su meta y mantenerse en el tiempo.

CAPÍTULO 4. FUNDESTIL

La información contenida en este capítulo fue recogida en las entrevistas realizadas a los miembros de la Fundación del Deporte Estudiantil (1999), y en el documento de estatutos de FUNDESTIL redactado en febrero de 1993.

4.1 Historia

Fundestil, la Fundación del Deporte Estudiantil, es una organización privada sin fines de lucro, fundada en 1985 por docentes jubilados, con el objeto de crear programas y ejecutar acciones que favorezcan la ejecución de planes tendientes al mejoramiento de la educación física, el deporte y la recreación estudiantiles, cooperando con sus logros a los objetivos que el Estado venezolano se haya trazado para la formación integral de los estudiantes.

De esta forma Fundestil apoya tanto a los entes oficiales como a los privados que demuestren interés en el sector escolar.

Durante sus 14 años de vida, La Fundación ha participado en gran cantidad de actividades y creado más de 10 programas para el desarrollo del deporte escolar y el crecimiento integral de los niños y jóvenes venezolanos.

Proyectos como los Juegos Deportivos Nacionales Escolares y el Programa Unidos por la Escuela, así como el amplio respaldo de Fundestil para la creación de la Federación Venezolana del Deporte Escolar, han contribuido de forma importante a la integración del deporte escolar en nuestro país.

Y con este objetivo como norte, en 1.995 Fundestil orientó sus esfuerzos principalmente a respaldar la política deportiva del Instituto Nacional de Deportes, organismo que incorporó el deporte escolar como una prioridad en el diseño del *Nuevo Modelo Deportivo Venezolano.*

Esta política del Instituto Nacional de Deportes consiguió bases de sustentación, porque a pesar de los lineamientos del Ministerio de Educación en contra de la actividad deportiva extra-curricular, los Jefes de Departamentos conjuntamente con los Comités Fundestil y el apoyo de algunas empresas privadas, mantuvieron siempre en mayor o menor grado las actividades deportivas en el ámbito escolar del país.

Así mismo, en varios estados se lleva a cabo el nuevo programa de Competencias Recreativas Estudiantiles Municipales "C.R.E.M", iniciativa que fue diseñada por la Dirección General Sectorial de Deporte para Todos del IND y la Fundación del Deporte Estudiantil, Fundestil. Este programa fue discutido y aprobado por el

Ministerio de Educación en octubre de 1996, pero en ningún momento contó con su respaldo institucional.

Sin embargo, para Fundestil y su directiva el "año 1.998 significó el resurgimiento del deporte escolar en nuestro país" por las siguientes razones:

- ✓ Logros de la política de municipalización deportiva.
- ✓ Incremento considerable del presupuesto por parte del Instituto Nacional de Deportes.
- ✓ Amplio respaldo institucional de las Direcciones Generales Sectoriales de Deporte para Todos y de Deporte de Rendimiento (ambas del IND), fusionándose por primera vez el respaldo institucional y económico.
- ✓ Mayor motivación de las autoridades educativas y deportivas de los Estados, así como de los docentes del área.
- ✓ Mayor participación y aportes de las autoridades deportivas municipales.
- ✓ Mayor coordinación entre los Comités Fundestil, las autoridades educativas y deportivas de los Estados.

- ✓ Mayor motivación de los medios de comunicación
- ✓ Creación de las Asociaciones Estadales de Deporte Escolar
- ✓ Creación de la Federación Venezolana de Deporte Escolar
- ✓ Celebración de los Juegos Deportivos Escolares (municipales, estadales y regionales)
- ✓ Celebración de los I Juegos Deportivos Nacionales Escolares
- ✓ Asistencia de Venezuela a los VII Juegos Sudamericanos de Deporte Escolar, que se celebraron en la ciudad de Temuco, Chile del 9 al 15 de Noviembre de 1998
- ✓ Reforzamiento del Pentatlón Estudiantil, como herramienta para la detección de talentos en el sector escolar

Fundestil colaboró en gran medida para que se llevaran a cabo muchas de estas acciones, especialmente con la creación de la Federación Venezolana de Deporte Escolar, y participó directamente en el diseño e implementación de nuevos programas como los *Juegos Deportivos Escolares*, los *I Juegos Deportivos Nacionales Escolares* y el *Pentatlón Estudiantil*, entre otros.

Además Fundestil logró con el apoyo del IND, la participación de estudiantes venezolanos en los VII Juegos Sudamericanos de Deporte Escolar, y organizó el campamento *Encuentro de Dos Mundos* realizado en Cumaná para celebrar los 500 años del Descubrimiento de América, al cual asistieron estudiantes de varios países y que sirvió como experiencia e intercambio cultural para los jóvenes y profesores que participaron.

Actualmente La Fundación esta dando continuación a los programas establecidos en el 98, a la vez que desarrolla nuevos proyectos para seguir difundiendo e incrementando el interés por el deporte estudiantil y la formación integral de individuos para asegurarles un futuro próspero.

Entre estos nuevos proyectos están:

- La Toma del Cielo.

- Los Módulos de Proyección Educativa FUNDESTIL.

- El Ahorro Estudiantil Programado.

- Espectáculo Artístico Musical.

- Tu Producto en Mi Escuela.

- Yo Pinto Mi Escuela.

4.2 Misión

"Contribuir con las acciones educativas que favorezcan la formación integral de la población estudiantil, manteniendo una permanente disposición de respaldo a las programaciones de las autoridades educativas y deportivas nacionales, dirigidas al uso positivo del tiempo libre del alumnado del país". (Estatutos de FUNDESTIL, febrero 1993)

Para la Profesora Olivia de Osorio, 1999, Vicepresidente y Gerente General de Fundestil, la misión básica de la fundación es *"respaldar todos los programas que estén orientados a prestarle una mejor atención al estudiantado del país, y fomentar la autogestión en las comunidades educativas como una estrategia de autofinanciamiento de las actividades académicas y las actividades post-curriculares como el deporte y la recreación".*

4.3 Visión

Fundestil aspira a ser la organización número uno en la promoción del deporte estudiantil, respaldando todas las iniciativas en este sentido.

"Queremos llevar nuestra misión a todos los rincones del país, convirtiéndonos en líderes en la formación de jóvenes exitosos" (Olivia de Osorio, entrevista personal 23/03/99)

4.4 Valores

"Valoramos el respeto a la dignidad humana, la disciplina, la honestidad y la integridad de los seres humanos". (Olivia de Osorio, entrevista personal 23/03/99)

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo General

"La fundación tiene por objeto crear programas y ejecutar acciones que favorezcan la realización de planes tendientes al mejoramiento de la educación física, el deporte, la recreación estudiantil y otras actividades estudiantiles de índole cultural, coadyugando con sus logros a los objetivos que el Estado venezolano se haya trazado para la formación integral del educando".

4.5.2 Objetivos Específicos

- Contribuir a la realización de las estrategias y políticas Estatales en materia de educación física deporte, recreación y cultura estudiantiles.

- Procurar que el Ministerio de Educación aporte las asignaciones presupuestarias para el desarrollo de los planes y programas tendientes al mejoramiento cuali-cuantitativo de la educación física, el deporte y la recreación, promoviendo y ejecutando tales planes y programas.

- Promover, representar y ejecutar programas y actividades de autogestión deportiva, con el fin de lograr recursos económicos coadyuvantes al desarrollo de los planes dirigidos a la educación física, el deporte, la recreación y la cultura estudiantiles, que el Ministerio de Educación planifique; Pudiendo además, crear promover y realizar , personas jurídicas de cualquier tipo, distintas a la Fundación y con personalidad jurídica propia y autónoma, para la captación de proyectos y todo tipo de programas de autogestión y cogestión, así como la ejecución de los mismos, tendientes al cumplimiento del objeto de la Fundación.

- Planificar y desarrollar cursos para la formación de promotores y dirigentes deportivos; ofreciendo y promoviendo además planes para la formación, perfeccionamiento y actualización de docentes en tales áreas, recomendando a las autoridades competentes la participación de dichos docentes en cursos, congresos y demás eventos nacionales e internacionales.

- Gestionar becas para otorgarlas a los alumnos-atletas.

- Promover y ejecutar planes y campamentos vacacionales, recreativos y educacionales, incorporando a los padres y profesores de los planteles educativos en tales actividades.

4.6 Funcionamiento

Fundestil se desempeña como un organismo auxiliar de la planificación que prevé el Estado para el ámbito estudiantil, y por lo tanto basa su operación principal en los planes que conjuntamente con el IND y el Ministerio de Educación se desarrollan. Estos programas se masifican a través de los Comités Fundestil ubicados a escala nacional.

La Fundación Nacional (Sede de Fundestil en Caracas) diseña los programas conjuntamente con el IND y el ministerio, o bajo la supervisión de este último. Luego envía las instrucciones y distribuye los fondos a los comités regionales, quienes se encargan de llevar a cabo él o los programas en las distintas zonas donde están ubicados.

La captación de recursos se hace por tres vías:

- Programas de Autogestión/Cogestión a Nivel de Plantel. Esta se realiza principalmente a través del programa Unidos por la Escuela: una contribución voluntaria de los padres y representantes para apoyar la acción educativa de la

escuela, que contempla premios para los contribuyentes a través del esquema de rifa.

Este sistema aporta recursos a todos sus participantes activos. Actualmente el ticket tiene un valor de 200 Bolívares, los cuales son distribuidos de la siguiente forma: Bs.120 quedan para beneficio propio del colegio, Bs.40 para el financiamiento de los comités y Bs.40 para Fundestil Nacional.

También se realizan otros programas de cogestión como "Toma el Cielo" y el "Festival estudiantil", pero ambos se apoyan el los tickets del programa "Unidos por la Escuela"como medio de financiamiento.

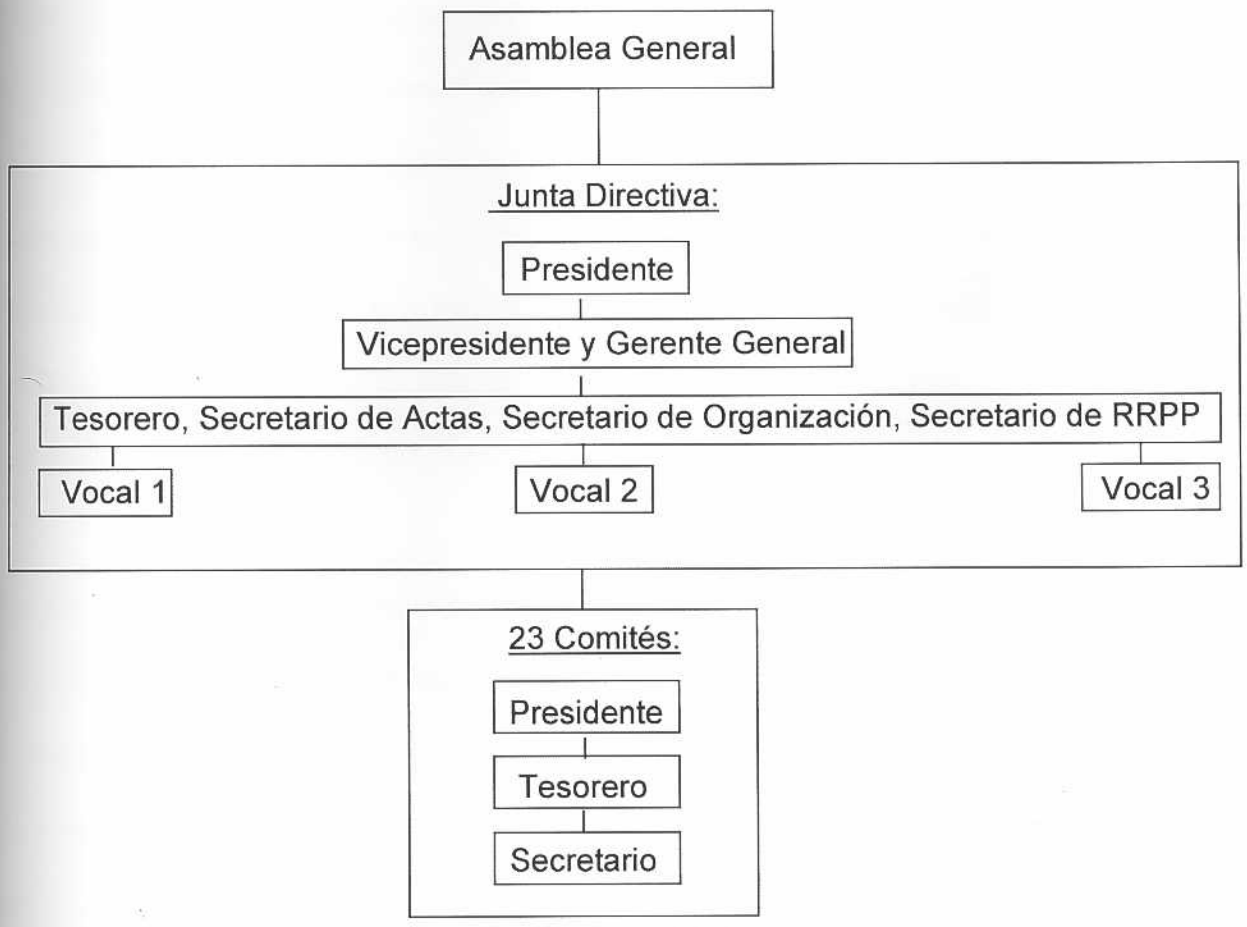
- Programas de Cogestión en el Ámbito Empresarial. Se lleva a cabo con el beneficio recíproco por estímulo fiscal. Es una acción de provecho mutuo, por la identificación de las comunidades educativas con las empresas, sus productos y el aporte del empresariado a través del respaldo a los programas de autogestión de los planteles, el cual es desgravado del I.S.L.R.

Los programas empleados para este sistema de cogestión son: "Tu Producto en mi Escuela" que busca utilizar el sistema de canje para propiciar la adquisición de bienes para la escuela, y "Proveedor Escolar" que ofrece a las empresas un proyecto que les fortalece su cartera de clientes y a las comunidades educativas un sistema de participación que les brinde la

oportunidad de adquirir sus bienes y recuperar el 50% de su inversión. Estos programas también se apoyan en el mecanismo de tickets de Unidos por la Escuela.

- Subsidio del Estado. Se obtiene vía Instituto Nacional de Deporte, Ministerio de Educación, Congreso.

4.7 Estructura Organizacional



MARCO METODOLÓGICO

1. Planteamiento del Problema

Actualmente nuestro país presenta grandes deficiencias y necesidades en el ámbito educativo. Por lo que organizaciones privadas sin fines de lucro como Fundestil, la Fundación del Deporte Estudiantil, se han planteado como objetivo apoyar y mejorar las acciones del Gobierno en esta materia, promoviendo actividades deportivas y recreacionales, las cuales en conjunto con las académicas, permitan formar individuos integrales capaces de desenvolverse positivamente y destacarse en la sociedad.

Con la participación de docentes retirados y voluntarios, Fundestil ha logrado llegar a los distintos estados del país, con programas y actividades que promueven el deporte y la formación estudiantil.

Estas actividades benefician tanto a la población escolar como a los docentes y centros educativos, ya que a través de sus programas, la fundación desarrolla habilidades y disciplina en los estudiantes, capacita a los profesores y proporciona una forma de autofinanciamiento eficaz para los colegios.

Por esta razón, se considera importante profundizar en las acciones de Fundestil, para evaluar y determinar sus necesidades, a fin de diseñar un plan de comunicación estratégica que se adapte a ellas y que sirva como herramienta para ayudarles a cumplir con sus objetivos de la manera más eficiente; a la vez que sirve de modelo para el manejo de las comunicaciones en otras organizaciones con características similares.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General:

Planificar comunicaciones estratégicas para fundaciones sin fines de lucro, a partir del análisis del manejo de las comunicaciones organizacionales de FUNDESTIL y de la revisión de los conceptos básicos sobre este tema.

2.2 Objetivos Específicos:

1.- Dearrollar la estructura y filosofía comunicacional de las organización sin fines de lucro FUNDESTIL, a partir de la aplicación de entrevistas a su personal.

2.- Procurar información sobre los intereses de los posibles patrocinantes al invertir en los proyectos organizados por este tipo de fundaciones.

3.- Planificar lineamientos básicos para el adecuado manejo de las comunicaciones organizacionales de una fundación sin fines de lucro dedicada al desarrollo estudiantil.

4.- Desarrollar un plan de comunicación estratégica, basado en los lineamientos extraídos en el análisis y las conclusiones obtenidas del estudio de los conceptos básicos.

3. Características Metodológicas Generales de la Investigación

Basados en la metodología propuesta por Hernández Sampieri (1998), el presente estudio está enmarcado dentro de la modalidad "Investigación descriptiva", la cual radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta manera se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada y ofrece la posibilidad de realizar predicciones.

Según los niveles de investigación, el diseño a utilizado en este trabajo es "No experimental, transversal descriptivo", ya que este plantea la observación de las situaciones tal y como se dan en su ambiente natural, para después analizarlas sin realizar manipulación alguna de variables. Además, los datos serán recolectados una sola vez, presentándonos un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas en un determinado momento.

Según sus objetivos la investigación es de tipo aplicada, ya que tiene un fin determinado y directo: identificar las necesidades comunicacionales de la Fundación para el Deporte Estudiantil y los intereses de las empresas venezolanas en materia filantrópica, para, basados en la información obtenida, diseñar un plan de comunicaciones que será aplicado posteriormente por Fundestil y que servirá de modelo para otras fundaciones.

Por otra parte, podemos decir que el presente estudio es de tipo cualitativo, ya que no se manejan herramientas de medición de ningún tipo, sólo se hace un análisis descriptivo de una situación comunicacional particular, caso FUNDESTIL.

Los instrumentos utilizados para el estudio de esta situación fueron la entrevista estructurada y el Análisis por Gerencia de Percepciones. Se escogió la entrevista estructurada por las características de las fuentes y la información requerida, ya que ésta permite recoger la misma información de diferentes fuentes para luego comparar las respuestas en una matriz comparativa.

Se empleó el Análisis por Gerencia de Percepciones, ya que éste facilita la realización de un diagnóstico comunicacional de la fundación tomando en cuenta su situación actual, sus necesidades y aspiraciones.

Se realizaron tres modelos de entrevistas dirigidas a: expertos en el ámbito de las comunicaciones en nuestro país, miembros de Fundestil, seleccionados por el tipo de actividades que realizan en la fundación, su conocimiento sobre la misma y poder de decisión; y por último gerentes de empresas que actualmente son o podrían ser patrocinantes de las actividades que realiza la fundación.

La información referente a FUNDESTIL fue recabada por medio de entrevistas personales e informes internos suministrados por la directiva de la organización.

4. Técnicas de Análisis

El análisis de este trabajo consiste en el estudio de la información recabada durante el proceso de investigación, para luego ser utilizada como referencia en el desarrollo del plan de comunicación estratégica para FUNDESTIL. Por lo tanto, puede considerarse de tipo interpretativo.

En primer lugar, la información bibliográfica recogida en el marco teórico fue utilizada como basamento conceptual para la formulación del plan ya que contiene información sobre los diferentes elementos a estudiar: comunicación estratégica, organizaciones sin fines de lucro, metodologías para el diseño de planes de comunicación.

Por la novedad de los conceptos y la carencia de material bibliográfico, la entrevista fue una herramienta fundamental en la recolección de datos importantes para la realización de un plan de comunicación eficiente para FUNDESTIL.

5. Población Estudiada

Este trabajo de investigación se basó en el estudio de la situación comunicacional de la organización sin fines de lucro, FUNDESTIL. La cual fue analizada en cuanto a su misión, objetivos, cultura organizacional, identidad e imagen, funcionamiento y estructura. Para de esta forma determinar sus necesidades y proponer un plan estratégico para subsanarlas.

Para los fines del estudio también fueron consideradas algunas empresas con posibilidades de patrocinar actividades realizadas por la fundación. De esta manera se podrán identificar los intereses de estas empresas con respecto a la actividad filantrópica, con el fin de orientar el plan comunicacional propuesto a los diferentes públicos objetivos.

Además fueron entrevistados diversos expertos en el ámbito de la comunicación estratégica para respaldar el estudio y tener bases sólidas a la hora de diseñar un plan comunicacional.

5.1 Muestra

El muestreo utilizado fue de tipo "No Probabilístico, por Juicio", ya que la selección de los entrevistados fue intencional y realizada según sus conocimientos en torno a los temas tratados. También se utilizó la modalidad "Snowball" para el proceso de selección de la muestra, las personas consultadas sugieren nombres de otros integrantes para la muestra. Así mismo, la selección del universo estudiado fue también por conveniencia, acercándonos a aquellas personas de más fácil acceso.

6. Validación del Instrumento

Las entrevistas utilizadas fueron examinadas por dos expertos en el ámbito comunicacional: Pedro Navarro, profesor de la UCAB, y Ramón Chávez, Gerente de Relaciones Públicas de IBM Andino y profesor de la UCAB, quienes aprobaron su estructura y método de aplicación.

7. *Limitaciones*

Durante la elaboración de este trabajo de grado los principales obstáculos encontrados fueron: el tiempo previsto para la investigación (un año), y la falta de material bibliográfico relacionado a las comunicaciones en las fundaciones sin fines de lucro, al igual que la divergencia de conceptos en cuanto a las *comunicaciones en las organizaciones. Esta carencia condujo a la elaboración de* entrevistas a personas especializadas en los diferentes temas tratados como fuente principal de información. El difícil acceso a estos expertos, por su apretada agenda y poca disponibilidad de tiempo a la hora de entrevistarlos, fue también una limitación para el fluido desarrollo de la tesis.

ANÁLISIS

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE CONTENIDO

Para analizar la información extraída de las entrevistas realizadas a expertos, patrocinantes potenciales y miembros de Fundestil, los datos fueron vaciados en matrices comparativas, independientes para cada tipo de entrevista. Lo cual nos permitió analizar la información obtenida en cada una de las entrevistas y comparar las respuestas por tema tratado, con el objetivo de identificar aquellos aspectos que coincidían o diferían, a través del análisis de contenido.

Todas la información manejada en este capítulo se remite a los datos obtenidos en las entrevistas realizadas durante los meses de marzo y agosto de 1999. Remitirse a la bibliografía.

Por último, las conclusiones obtenidas de cada análisis son relacionadas para, basados en las recomendaciones de los expertos, los intereses de los patrocinantes y las principales necesidades de la fundación, diseñar un plan de comunicación estratégica eficaz para Fundestil, que pueda también ser utilizado como modelo para otras fundaciones de este tipo.

1.1 Entrevistas a Expertos

Se aplicaron entrevistas a especialistas en el ámbito de la comunicación organizacional, con el fin de obtener información que pudiera servir de ayuda a la hora de diseñar un plan de comunicación estratégica para una organización sin fines de lucro, y más específicamente para el caso que nos ocupa: Fundestil.

La información obtenida en las entrevistas fue comparada a través de un análisis de contenido para identificar los aspectos que coincidían o diferían. Esto con el objetivo final de extraer los lineamientos básicos para desarrollar un plan de comunicación, y las recomendaciones más relevantes para su aplicación en fundaciones sin fines de lucro.

- **Planificación de la Comunicación:**

La actual tendencia a darle un razonamiento metodológico a la actividad comunicacional en el ámbito organizacional, ha llevado a los especialistas en esta área a desarrollar métodos de planificación e investigación que les permitan obtener datos empíricos para enfocar las estrategias comunicacionales y tener un ordenamiento lógico para llevarlas a cabo.

Max Römer, Director de la Escuela de Comunicación social de la UCAB, considera que *"la comunicación debe ser planificada, ya que toda organización tiene metas y dentro de estas, la planificación será un mecanismo que le permita alcanzarlas".* Entonces, en su opinión todas las organizaciones independientemente de su tamaño o naturaleza deben desarrollar una planificación estratégica y tener un concepto claro de lo que va a ser su comunicación.

De igual forma Ramón Chávez, Gerente de Relaciones Públicas de IBM Andina, plantea la necesidad de las empresas por comunicarse y la importancia de que esta comunicación sea bien planificada para que cumpla con sus objetivos

fundamentales: dar a conocer la organización y crear una imagen positiva de la misma.

Como nos explica Ítalo Pizzolante, siendo la comunicación en las empresas un proceso de intercambio de valores en el cual se ven afectados los intereses de la misma, es indudable la necesidad de un plan de acciones coordinadas que faciliten el alcance de los objetivos de la empresa, a través de la construcción de una imagen positiva que agregue valor a su plan de negocios. Es que hoy en día, según palabras de Pizzolante *"el único mecanismo para ser competitivo es desarrollar escenarios y saber de forma adelantada qué puede pasar, para así definir de forma planificada las acciones que se deben llevar a cabo para hacer factible los planes de la empresa".*

Por lo tanto, en un mundo en el cual las percepciones dominan todo lo relacionado con las comunicaciones, no se puede dejar a un lado la planificación y permitir que el azar decida el destino de la organización, hay que diseñar unos pasos que guíen el camino a seguir para alcanzar el posicionamiento deseado por la empresa.

Además, tomando en cuenta que las personas o instituciones que forman el *entorno de la organización se van a relacionar con ella necesariamente, ya sea de* forma directa o indirecta, planificada o no, formándose percepciones de la organización y tomando actitudes frente a ella. Es conveniente para la empresa

diseñar y planificar lo que quiere comunicar sobre sí misma, es decir, lo que quiere que los entes externos piensen y opinen de ella.

En tal sentido, Rafael Pedraza, Gerente General de Burson Marsteller, opina que *"en la medida en que el "capital" de la empresa sea conocido como se quiere que sea conocido, no se va a imponer la visión de la oposición y van a estar presente de manera planificada, no azarosa, los elementos que pueden promover el capital intelectual, que es lo que la gente finalmente va a comprar".*

En definitiva, debido a la importancia actual que tiene la imagen de una organización para al éxito de la misma, la tendencia es a diseñar campañas comunicacionales bien planificadas que generen actitudes positivas frente a la empresa tanto a nivel interno como externo. Esto tomando en cuenta las diferencias características de cada tipo de organización y de cada una de sus audiencias.

En este sentido Tulio Hernández, Asesor de Imagen, Estudios y Opinión del diario El Nacional, considera que las organizaciones sin fines de lucro requieren destinar una parte establecida de su presupuesto a las comunicaciones para que sus programas sean conocidos y valorados, *"porque incluso cuando es gratuito, si no se comunica bien el programa, si no se entusiasma a la población, el programa no funciona".*

Entonces, para lograr que un plan de comunicación sea exitoso, los expertos consideran primordial tener claro cuáles son los objetivos fundamentales de la organización, cuáles son las necesidades e intereses de sus públicos y qué información previa tienen estos sobre la empresa o su ramo, para luego proceder a diseñar un plan que le permita, a través del mensaje adecuado y los medios idóneos, llegar a sus públicos objetivos y convencerlos de invertir en la empresa y sus productos.

Sin embargo, debido a la complejidad del mundo globalizado de hoy estos planes no deben ser inflexibles, ya que no le permitirían a la empresa adaptarse a las verdaderas necesidades del mercado saliendo fuera de competencia. Recordemos que toda comunicación está enmarcada en un contexto al que se debe y por lo tanto si éste cambia, los mensajes también deben hacerlo.

En tal sentido Isaac Nahón, Asesor en Comunicaciones Estratégicas de Burson Marsteller, opina que aunque la comunicación debe ser planificada para facilitar el logro de metas y objetivos de la organización, *"se debe pensar en planes flexibles, adaptables, cambiantes"*. De igual forma, Ítalo Pizzolante considera que *"para que una estrategia sea exitosa debe ser flexible, es decir, se debe adaptar a las diferentes condiciones"*.

Sin embargo lo realmente importante no es tener un plan de comunicaciones, ya que existen muchas organizaciones que lo tienen y les va mal y otras que no lo tienen y les va muy bien. Lo primordial es que ese plan esté bien diseñado, que

tenga basamentos científicos, que responda a una realidad concreta y no a la pura especulación. Así opina Gerardo Cabañas, Asesor de Imagen.

En este sentido Josué Fernández, Vice-Presidente de Summa Comunicaciones, considera que un buen plan de comunicaciones, basado en la misión, y visión de la organización *"es equivalente a tomar una carretera con mapa, es decir, sabiendo que rutas se deben tomar y cuales hay que evitar, cuales son las vías más convenientes para llegar a nuestro destino de la manera más eficiente, en el menor tiempo y con el menor gasto de esfuerzos y recursos".*

- **Elementos de un Plan de Comunicación Estratégica:**

Para que un plan de comunicación sea eficaz debe seguir ciertos pasos y contener una serie de elementos fundamentales que faciliten el alcance de los objetivos planteados por la organización.

Tomando en cuenta que el proceso comunicacional es un proceso de relación-influencia, como nos lo explica Rafael Pedraza, es fundamental estudiar profundamente las actitudes, intereses y necesidades de nuestros públicos para saber como influenciarlos; y analizar las fuerzas del entorno actuando de forma proactiva ante ellas y no permitiendo que actúen negativamente en la organización.

Para lograr esto Max Römer, Ramón Chávez y Gerardo Cabañas plantean la necesidad un estudio profundo del entorno y de cuáles son las posibilidades a

futuro de la organización. Es primordial analizar en qué contexto está la institución sea con fines de lucro o sin fines de lucro, cómo se mueve, cuáles son sus objetivos y a qué apunta.

Como explica Cabañas, las respuestas a la eficacia de un plan comunicacional están en las necesidades del receptor, sea este un individuo o una institución. Por lo tanto, *"un plan efectivo debe comenzar por la comprensión del entorno y una vez conocidas las necesidades de este, se puede evaluar si se cuenta con los recursos para satisfacerlas o si es necesario hacer ciertas modificaciones para lograrlo".*

Para Römer, a la hora de realizar un plan de este tipo también hay que tomar en cuenta las diversas formas de comunicación de la organización y la relación entre ellas. Se debe analizar *"cómo vamos a hacer en el ámbito del mercadeo, cómo vamos a hacer en el ámbito publicitario, qué se va a hacer en cuanto a las relaciones públicas, que se va a hacer en las comunicaciones internas, cómo se van a articular las comunicaciones internas con las externas, qué tipo de reacción esperamos ante los distintos fenómenos comunicacionales".*

Josué Fernández y Rafael Pedraza por su parte, consideran que lo más importante es anclarse en la misión y visión de la empresa, además de tener objetivos claros y cuantificables que indiquen a dónde se quiere llegar y qué se desea lograr con la comunicación. Además, Pedraza cree fundamental *"saber a*

qué audiencias afectan los objetivos planteados y qué fuerzas del entorno interactúan en el ámbito de esos objetivos".

Tanto él como Ramón Chávez creen en la importancia de focalizar los esfuerzos. Para ellos es muy importante definir los dos o tres temas que realmente son prioritarios y afectan a la organización, y plantearse un plan por cada uno de esos asuntos clave. Como lo expone Chávez, *"aquellas empresas que apuntan a muchas direcciones a la vez no llegan a sus objetivos, en cambio las que se focalizan en dos o tres asuntos prioritarios y trabajan en función de ellos son las que alcanzan sus metas".*

Una vez definidos los mensajes claves a partir de esos temas prioritarios, los expertos creen conveniente diseñar una estrategia básica y establecer las tácticas a seguir para alcanzarla. Luego dan importancia a la definición de un cronograma de trabajo y una metodología de evaluación en función del presupuesto establecido.

Por otra parte, es importante que todas las acciones comunicacionales que se lleven a cabo en la empresa mantengan una coherencia tanto visual como de tono, y estén en concordancia con los objetivos generales de la empresa, con su misión y visión. Esto es fundamental, ya que la credibilidad de los mensajes dependerá en gran parte de la correspondencia que exista entre ellos mismos y entre ellos y las acciones de la empresa. Si la organización contradice con sus

acciones o no se identifica realmente con lo que pretende comunicar a través de su plan estratégico, este perderá toda eficacia.

En cuanto a esto, Tulio Hernández considera primordial definir el tipo de organización para la cual se realiza el plan, ya que cada una tiene necesidades diferentes que atender y por ello debe seguir distintas estrategias que no vayan en contra de sus principios básicos.

Sin embargo Hernández cree que existen cuatro elementos básicos que hay que tener muy claros en todo plan de comunicaciones: *"primero la definición precisa de los objetivos y de las estrategias, tanto a largo plazo como coyunturales de la organización. Segundo, tener un posicionamiento claro, qué es lo que yo quiero que sea percibido, cómo quiero que se perciba. Luego, la coherencia de las acciones comunicativas en todos mis actos, no solo una identidad visual sino un tono de comunicación y un sentido de propósito común. Y cuarto, la definición del target, del público objetivo".*

Como lo plantean Isaac Nahón e Ítalo Pizzolante, este conocimiento de los públicos objetivos es sumamente importante a la hora de realizar un plan de comunicación estratégica, ya que el plan debe ser diseñado en función de las audiencias a las que desea alcanzar y sobre las cuales se quiere influir generando una actitud y un comportamiento favorable a la organización.

Para llegar eficazmente a estos públicos y lograr un verdadero impacto en ellos, Nahón y Pizzolante apoyan la creación de mensajes contundentes con una gran "chispa creativa" que atraigan la atención de los targets en forma positiva para la organización. Además creen fundamental para que el mensaje tenga el impacto deseado que se definan claramente los voceros oficiales de la empresa, ya que de su entrenamiento y habilidad para comunicar puede depender la credibilidad de lo expuesto.

Sin embargo, como lo explica Pizzolante *"cuando hablamos de voceros no solo nos referimos a los voceros formales definidos por la empresa previamente y que se relacionan constantemente con los públicos claves, también hablamos de los informales, de la empresa como un todo actuando como vocero informal"*. Porque aun cuando estas personas no estén en relación directa con los medios u otros públicos objetivos, se comunican de una forma u otra con el entorno, dando a conocer los planes de la organización y generando opiniones sobre ella.

Es por esto, que debe dársele gran importancia a las comunicaciones internas, ya que estas informan y preparan a los miembros de una organización para que formen parte activa en la creación y mantenimiento de una imagen positiva de la empresa.

En general los especialistas entrevistados opinan que para la realización de un plan de comunicación estratégica eficaz es indispensable:

1. Analizar el contexto en el que se encuentra la empresa, cuál es su entorno y su situación actual en el mercado.

2. Definir, anclados en la misión y visión de la empresa, cuáles van a ser sus objetivos, es decir, qué se quiere lograr con la comunicación.

3. Conocer a sus públicos teniendo claro cómo quiere la empresa ser percibida por ellos.

4. Definir los mensajes claves focalizándose en los asuntos prioritarios que afectan a la organización y estructurarlos de forma tal que sean atractivos para nuestras audiencias.

5. Definir los voceros y los medios a través de los cuales serán transmitidos los mensajes.

6. Diseñar la estrategia y las tácticas necesarias para llevarla acabo.

7. Establecer el cronograma de trabajo.

8. Definir el presupuesto.

9. Evaluar la eficacia del plan.

- **Importancia de la Actividad Filantropía:**

Como explica Max Römer, por el solo hecho de que una empresa se encuentre en el mercado y proporcione un servicio que la gente agradecerá después, como el servicio que brinda una empresa de telefonía o un banco, ya la empresa tiene una labor filantrópica. Sin embargo, él considera importante el elemento filantrópico adicional, el patrocinio de programas de ayuda social, ambiental, etc., ya que este *"le proporciona a la organización plataformas para su comunicación estratégica: un 'Good Will', una razón de ser por bondad".*

Los expertos coinciden en la importancia de que las empresas inviertan en este elemento, ya que le permitirá a la organización interactuar de forma más "humana" con la comunidad en la que operan y de esta manera ser percibida positivamente por las personas e instituciones que la conforman, creando una imagen favorable que posicione la empresa en el mercado.

Por su parte Rafael Pedraza, considera necesario que esta "*política de buen vecino"* este basada en los principios, visión y objetivos de la empresa. Es decir, *"que no sea algo muy diferente de su razón de ser, de lo que es su negocio".*

Como afirman Pedraza, Chávez y Hernández, es muy importante que la inversión de una organización en filantropía genere para la misma beneficios de imagen al vincular los intereses de la empresa con la actividad que patrocinan.

Por lo tanto, estas acciones sociales deben ser creíbles, deben estar relacionadas con cosas que la empresa conoce y le atañen. Por ejemplo: para una empresa de tecnología que tenga como principal herramienta para lograr su promesa básica el conocimiento, es muy conveniente invertir en educación y desarrollo de talentos, puesto que su interés por este tipo de actividad filantrópica va a ser muy creíble y de fácil asociación con la empresa.

Con la complejización del mercado y la aparición de grandes contradicciones en torno al papel de las empresas, se ha ido desarrollando la idea de los programas sociales corporativos que en opinión de Tulio Hernández y Ramón Chavez no pueden reducirse al término filantropía, ya que van más allá del solo hecho de ayudar al prójimo. Se trata más bien, como explica Hernández, de *"una mezcla de dos conceptos: la responsabilidad social y las estrategias corporativas".*

Así mismo, Ítalo Pizzolante piensa que existen muchas controversias en torno al término filantropía por lo que prefiere hablar de responsabilidad social. Según Pizzolante, esta tendencia es la que ha venido definiendo en los últimos años la credibilidad de las empresas. *"Hoy en día se habla de tres capitales fundamentales de las organizaciones: el capital económico, el intelectual y el capital social, que se refiere a la capacidad de las empresas para entrelazarse en la sociedad y generar compromisos de colaboración".*

Gerardo Cabañas y Josué Fernández coinciden con Pizzolante al preferir hablar de responsabilidad social de las empresas antes que de filantropía. En opinión de

Gerardo Cabañas este término *"es solo una forma que asume la responsabilidad social en un lenguaje y un momento determinado del desarrollo social del ser humano".*

No obstante, ambos expertos coinciden en la importancia del rol social de las empresas para generar una reputación positiva, que se traduzca en identificación con la comunidad y apoyo hacia los proyectos de la organización.

Por otra parte, para Tulio Hernández y Ramón Chávez, las organizaciones no realizan actividades 'filantrópicas' o de responsabilidad social solamente porque son bondadosas o porque quieren hacer algo bueno por la humanidad, sino porque además de contribuir a resolver problemas sociales, estas actividades aportan beneficios para la empresa, beneficios de imagen que hoy en día son tan importantes como los económicos.

Isaac Nahón al igual que sus colegas, considera necesario pensar estratégicamente las actividades que se van a realizar para que sean cónsonas con los objetivos de la organización y resulten creíbles ante la sociedad, reportando beneficios de imagen para la empresa.

En palabras de Pizzolante, *"cuando las empresas responsables o los ciudadanos corporativos asumen los mismos derechos y deberes de cualquier ciudadano común, pero ahora con la figura empresa, desarrollan una serie de lealtades que constituyen un elemento de valor competitivo: la confianza; elemento que facilita*

los procesos de relaciones entre las personas, y las relaciones comerciales entre las empresas y el mercado".

- **Plan de Comunicación para una Fundación Sin Fines de Lucro:**

La actual crisis económica que sufre Venezuela ha influido directamente en la disminución de la actividad filantrópica, afectando a las fundaciones sin fines de lucro que dependen del apoyo financiero del Estado y las empresas privadas. Esta merma de los recursos destinados a patrocinios y donaciones, ha obligado a las organizaciones no lucrativas a desarrollar planes estratégicos de comunicación que les permitan hacer visible e interesante su gestión ante los públicos objetivos que puedan aportar fondos.

En tal sentido Max Römer afirma que *"las organizaciones sin fines de lucro son también sin fines de pérdida"*, y por ello deben desarrollar planes estratégicos que las ayuden a mantenerse y hacer crecer su actividad en el tiempo. Para él, es indispensable, por su misma condición no lucrativa y los pocos recursos con que disponen, que las fundaciones planifiquen todas sus actividades y muy especialmente las de comunicación, ya que son éstas las que le van a permitir darse a conocer en la sociedad para la cual trabajan y en el mundo empresarial que puede financiar sus actividades.

Por esta razón, Rafael Pedraza cree necesario que las fundaciones orienten sus esfuerzos comunicacionales principalmente a la búsqueda de empresas afines a la labor que realizan, para sensibilizarlas a que sean *"un buen vecino"*.

La diversificación de los públicos hace imperiosa la necesidad de crear mensajes distintos, con productos y piezas distintas para poder llegar a cada una de las audiencias de manera eficaz. Para lo que es fundamental tener una clara estrategia de comunicaciones que tome en cuenta tanto del funcionamiento de la empresa, como del programa en particular que se quiere desarrollar.

Pedraza al igual que Tulio Hernández, opina que las fundaciones deben tener un conocimiento profundo de sus públicos objetivos para saber como influenciarlos. Lo cual puede lograrse a través de un estudio de investigación que identifique los intereses y necesidades de cada uno de ellos, quiénes invierten actualmente, quiénes tienen la potencialidad de hacerlo pero no lo hacen y por qué, cuáles son las principales necesidades del sector social al cual se quiere ayudar, etc.

Esto se traduce también en un análisis agudo del entorno, donde se delimite la capacidad del mercado, sus necesidades y su tolerancia a modificar ciertas conductas. De esta forma la organización será capaz de utilizar sus recursos y hacer los cambios necesarios para satisfacer a sus públicos. Así opina Gerardo Cabañas, quien cree que *"para una fundación sin fines de lucro se hace aún más importante tener un plan de comunicaciones orientado a compensar las exigencias de la sociedad en la cual se desempeña"*.

Por su parte, Tulio Hernández *recomienda "definir un posicionamiento claro y seguir un tono de comunicación y una imagen visual común que mantenga la coherencia del mensaje"*. Además, considera fundamental que las piezas estén

cuidadosamente seleccionadas en función del tipo de comunicación que se busca y las audiencias a las cuales se quiere llegar.

En cuanto a esto, Rafael Pedraza opina que *"una organización realmente orientada a obtener fondos del mundo corporativo debe hablar el mismo lenguaje corporativo"*, es decir, la fundación debe transmitir a través de su comunicación continua, los beneficios que tiene para el Estado o para la empresa privada invertir en la labor social que ellos realizan.

En opinión de Pizzolante esto será posible en la medida en que la organización mantenga un *"pensamiento estratégico"*, es decir, en la medida en que se fije claramente una razón de ser y una visión hacia el futuro basada en una estructura de normas y valores compartidos por sus miembros. Porque *"para que un plan de comunicación estratégica sea realmente eficaz es necesario que todos los miembros de la organización compartan una visión, tengan valores comunes y sean altamente sensibles a los temas de comunicación"*.

Por otra parte, la emergente ética social de las empresas que otorga gran importancia a la responsabilidad de estas ante la comunidad en la que operan, representa una gran oportunidad para las fundaciones sin fines de lucro que ofrecen la posibilidad de cumplir con esa labor social sin mayores esfuerzos para las empresas y con el beneficio del reconocimiento público.

Como explica Isaac Nahón, esta oportunidad debe ser aprovechada por las fundaciones, quienes no pueden verse a sí mismas como organizaciones dependientes del subsidio, sino como *"parte fundamental de una estrategia corporativa de desarrollo social"*. Orientando sus esfuerzos hacia la diferenciación.

Al igual que las empresas lucrativas, las fundaciones deben realizar planes estratégicos que les permitan posicionarse en el mercado y diferenciarse de la "competencia". Para ello es necesario que tengan muy en cuenta el entorno y el futuro de su actividad en el mercado, además de que definan claramente sus objetivos y se focalicen en los asuntos prioritarios.

Como lo expone Josué Fernández, *"una fundación que no disponga de un plan estratégico de comunicaciones no podrá atender eficientemente el área social dónde hace más falta, y probablemente tampoco encuentre los recursos necesarios para hacerlo"*.

Para el profesor Römer es indispensable que las organizaciones sin fines de lucro realicen ejercicios prospectivos y de análisis de la realidad actual para así definir el camino a tomar. Considera que la situación de estas instituciones en Venezuela es sumamente incierta, por lo que recomienda las alianzas con fundaciones internacionales de este tipo que aporten una plataforma segura para la actividad filantrópica en nuestro país.

En conclusión, los especialistas recomiendan hacer un examen exhaustivo del entorno de la fundación para saber qué esperar de él, además creen fundamental el anclaje en la misión y visión de la organización para alcanzar los objetivos planteados en su estrategia de "negocios". Por otra parte señalan la importancia de identificar claramente los públicos objetivos y los asuntos prioritarios que les competen, para diseñar mensajes en función de estos.

Al igual que en las empresas privadas, es primordial que las fundaciones sin fines de lucro mantengan una coherencia en sus comunicaciones, y escojan los voceros y los medios adecuados para transmitir sus mensajes. De tal forma que tengan la credibilidad deseada y causen el efecto esperado en las audiencias meta.

1.2 Entrevistas a Patrocinantes

Se aplicaron entrevistas a los gerentes de RRPP o Comunicaciones Corporativas de empresas nacionales y transnacionales de diferentes sectores comerciales que podrían fungir como patrocinantes de los programas o eventos de Fundestil, entre ellas:

Marcela Briceño, de Consorcio Lamont.

Francisco Hernández, de Hot 94.

Berta Amana y Mónica Ríobueno, de Mavesa.

Carlos Casanova, de Promotora LotoQuiz.

Tahilí Galindo, del Ministerio de Educación.

Reinaldo Robles, de Empresas Polar.

Mariela de Urbaneja, de Procter & Gamble de Venezuela.

Johana Bentol ,de Pepsi Cola de Venezuela.

María Cristina Valenciano ,del Instituto Nacional de Deportes.

- **La Responsabilidad Social en las Empresas:**

En general todas las personas entrevistadas opinan que la filantropía es una actividad necesaria, *un "deber de las empresas privadas"*, como lo plantea Marcela Briceño, de Consorcio Lamont. Según sus voceros, para las empresas la actividad filantrópica es más una responsabilidad social que tiene la organización, de devolverle a la comunidad todo lo que ésta le ha ofrecido. Como afirma Francisco Hernández, de Hot 94, "*no podemos recibir todo el tiempo, también hay que dar un poco al lugar de donde se está tomando tanto".*

El nacimiento de una nueva ética empresarial que otorga gran importancia a la responsabilidad social de las empresas públicas y privadas, ha generado un auge de la actividad filantrópica en el mundo. A pesar de las dificultades económicas por las que atraviesa Venezuela, nuestro país no escapa a esta tendencia, muchas empresas ya han comenzado a desarrollar planes de ayuda a la comunidad mediante la creación de fundaciones propias o a través de organizaciones independientes.

Como ejemplo, el Ministerio de Educación a parte de su trabajo cotidiano en pro de la educación mantiene algunas fundaciones para ayudar a la comunidad, entre ellas la Fundación para la Educación Especial que da asistencia a los niños *excepcionales. Además, apoya a otras instituciones y tiene presupuestado dentro*

de su organigrama la asistencia a diferentes fundaciones tanto a nivel nacional como internacional. Anualmente el Ministerio hace un aporte a organismos como la UNESCO, la OEA, la OIE y UNICEF, con el objeto de subvencionar becas para los venezolanos.

La promotora LotoQuiz por su parte, es una empresa privada que más allá de sus intereses económicos, plantea en su misión el ofrecer a los venezolanos la posibilidad de realizar sus sueños, lo cual hace no solo a través de los premios que ofrecen sus juegos de lotería, sino que esta institución realiza una serie de actividades que generan beneficios sociales y ayudan a que los venezolanos se superen y "*realicen sus sueños*". Carlos Casanova, gerente de RRPP y Mercadeo afirma que: *"así como tú recibes, y logras como empresa beneficios de un país o de una sociedad, de esa misma maneara tu tienes que devolver algo a la comunidad sobre tus intereses, siempre tienes que de alguna manera, tomar un rol participativo en la sociedad, tener una función social".*

El crecimiento demográfico y la deteriorada economía venezolana, han exigido a las empresas una mayor colaboración con el Estado para el desarrollo de la nación y sus ciudadanos. Por lo que para Loto Quiz la meta no es sólo buscar el lucro, sino también cumplir con un compromiso social, ya que mientras más organizaciones inviertan en las causas sociales se solventarán con mayor rapidez los problemas del país.

En este sentido, Tahilí Galindo del Ministerio de Educación afirma: "*No tenemos los recursos, este es un país en quiebra que necesita de la participación de la empresa privada para su desarrollo, y si esta lo hace a través de fundaciones para la ayuda de la educación sería muy positivo*".

La actividad filantrópica es vista también como una vía para facilitar el posicionamiento de las empresas en el mercado, ya que este tipo de contribuciones con la sociedad genera identificación con la empresa y una buena imagen en la comunidad, lo que finalmente se traduce en beneficios cuantificables.

La búsqueda de la armonía con el entorno es uno de los principales fines de Mavesa, como lo exponen Berta Amana y Mónica Ríobueno, gerentes de RRPP en la parte institucional: "*Mavesa piensa que para desarrollarse, para verdaderamente tener unos buenos valores comerciales, la empresas tienen que servir a la comunidad; no solamente es producir por producir, es necesario darle servicios a la sociedad, darle valores, productos que sean buenos, útiles, accesibles, que verdaderamente ayuden al consumidor. Para nosotros lo principal es estar en armonía con la comunidad*".

Aún así hay quienes no le dan tanta importancia a las actividades sociales. Sin eliminar esta responsabilidad de su filosofía empresarial, Reinaldo Robles de Empresas Polar, opina que el propósito de las empresas es "*producir para ganar dinero, por lo que más allá de ese fin específico pueden haber empeños*

colaterales que las empresas quieran tomar en prueba, pero estos deben hacerse en función de ese objetivo primordial, la rentabilidad".

En todo caso, es de común acuerdo que la filantropía es un deber que tienen las empresas de retribuirle a la comunidad todo aquello que se les ha dado; y que sus contribuciones a la sociedad son una ayuda significativa para el Estado, pues aminoran el gran peso que éste tiene. Como dice Valenicano del IND *"todos unidos, Estado y empresa privada, podemos darle solución a los graves problemas sociales que aquejan a nuestro país".*

• **Beneficios de la Actividad Filantrópica:**

La principal recompensa que se obtiene con este tipo de actividades es la satisfacción de que se está haciendo algo por Venezuela, que se está ayudando a resolver las necesidades de algún sector de la comunidad. así opinan Berta Amana y Mónica Ríobueno, de Mavesa quienes explican que "*Las actividades filantrópicas traen beneficios desde todo punto de vista, primero estás cumpliendo con tu misión de ser responsable socialmente y luego obtienes la aceptación de la comunidad hacia tu empresa y tus productos*",

Otro provecho importante que se logra con la filantropía es el de tipo económico. Como nos explica María Cristina Valenicano del IND, *"las contribuciones de las empresas a instituciones sin fines de lucro son deducibles o desgravables del Impuesto Sobre la Renta, por lo que además de ayudar a la comunidad y obtener*

los beneficios de imagen que esto representa, las empresas se ven beneficiadas económicamente".

Desde el punto de vista gerencial, a través de este tipo de inversión se logra un acercamiento con la sociedad que pocas veces se puede obtener con el día a día. Johana Bentol plantea que de esta forma se crean lazos institucionales paralelos a la empresa que sirven luego en la gestión de negocios de la misma.

Para Loto Quiz la actividad filantrópica ofrece como beneficio mayor participación e identificación con sus públicos objetivos, *"Nosotros nos identificamos con el usuario y ellos con nosotros".* Empresas Mavesa también se preocupa por su relación con el entorno, definiendo a la actividad filantrópica como una manera de estar en contacto con la comunidad y crear una relación favorable con ella, porque, como comentan sus voceros: *"si tu como empresa te aíslas de lo que es la gente, pierdes".*

La comunidad es uno de los principales públicos de toda empresa, por lo que una buena relación es clave para el éxito de la misma. Para Polar la contribución planificada a la sociedad es garantía de buena imagen y reputación, aspectos que representan el principal beneficio de esta actividad para la empresa.

Sin embargo, aunque admiten que la imagen de la empresa se ve beneficiada con las actividades sociales, no todos los entrevistados coinciden con que este es el fin de las mismas. Para Francisco Hernández de HOT 94, el acercamiento a la

comunidad y la solución de sus problemas son los mejores gratificantes, la búsqueda de un renombre en el mercado debe venir por añadidura. Por su parte, Carlos Casanova, de Promotora Loto Quiz no niega los beneficios de recibir publicidad por una donación o patrocinio, aunque no es ésta la razón por la que lo hacen, *"si la prensa lo cubre, bienvenido, pero no es lo que buscamos"*.

En tal sentido, Marcela Briceño de Consorcio Lamont cree que *"el beneficio directo de las actividades sociales es la satisfacción de poder participar colaborando"*. Para Lamont es importante aportar a la comunidad algo más que un buen producto, hay que ayudar a su desarrollo. Como afirma Tahilí Galindo, el fin último de la actividad filantrópica se resume en el progreso del país: *"estás ayudando a la formación de una mejor Venezuela"*.

- **Las Empresas y la Filantropía:**

En general, todas las organizaciones estudiadas dedican parte de sus ganancias y esfuerzos a las acciones sociales; sin embargo, cada una de ellas lo hace de una manera distinta y en diferentes sectores de la sociedad.

Mavesa, por ejemplo, realiza actividades filantrópicas focalizadas en el ámbito cultural. Uno de sus programas más destacados es el Festival Internacional de Agosto que se realiza anualmente, un evento que reúne a los principales representantes nacionales e internacionales de las cuerdas. Pero más allá de los recitales, se ofrecen clases magistrales, charlas y concursos para todos los que deseen participar.

Además, la corporación realiza de manera aislada donaciones o patrocinios, teniendo siempre como objetivo de sus actividades sociales la educación, centrándo sus esfuerzos en la formación cultural de alumnos y profesores.

En la parte comercial Mavesa, a través de sus productos, patrocina eventos de diversas índoles según los objetivos de la marca, de esta forma logra una identificación positiva entre el evento y el producto.

Los niños y jóvenes son el principal objetivo de las actividades sociales que realizan el Consorcio Lamont, Hot 94 y LotoQuiz. Consorcio Lamont ha dedicado sus esfuerzos al patrocinio de eventos y equipos deportivos con la donación de uniformes y suministros. La emisora juvenil por su parte, realiza anualmente una recolección de juguetes para regalar en Navidad a diferentes instituciones cada año. Además, otorga espacios gratuitos en la radio a distintas organizaciones que necesiten divulgar su mensaje.

Promotora LotoQuiz destina un porcentaje de la venta de sus tickets de lotería a las causas sociales, el dinero recolectado es invertido en donativos para los más necesitados. Como explica Carlos Casanova "*Anualmente se llevan a cabo giras por las diferentes ciudades del país, donde se entregan donativos a las instituciones que más lo requieran, sobre todo las instancias de niños abandonados, la salud y la educación. Todo lo que tenga que ver con los niños*".

Otras empresas como Procter & Gamble, prefieren dejar que sean instituciones especializadas las que realicen las actividades filantrópicas en su nombre. También interesada en la educación y los niños, esta empresa realiza sus donativos a través de la UNICEF y el Dividendo Voluntario para la Comunidad, delegando la responsabilidad a estas organizaciones, ya que son expertas en el área y conocen mejor la problemática social de este sector. Así mismo, P&G se ha destacado por su excelente labor al promover la educación en los colegios con el programa "Misión Futuro".

Las empresas Polar con sus marcas Pepsi Cola y Maltín Polar han hecho grandes aportes para el desarrollo del deporte en nuestro país. Ambas marcas han patrocinado la participación de equipos y atletas individuales en eventos nacionales e internacionales. Además han colaborado con los campeonatos escolares que realiza Fundestil con el apoyo del Instituto Nacional de Deportes.

- **Areas Sociales de Interés para las Empresas:**

El Ministerio de Educación, el Consorcio Lamont y la emisora Hot 94 se inclinan por patrocinar organizaciones que participen en la Lucha Antidrogas, ya que este flagelo representa una problemática social con grandes consecuencias para el desarrollo del país y sus ciudadanos.

Mavesa se ha dedicado a patrocinar actividades culturales, sin embargo están en la búsqueda de participar en eventos deportivos y de mejoramiento del nivel de vida de la comunidad, siempre que estos persigan la formación del individuo.

Igualmente, Empresas Polar y Pepsi Cola, por las características de sus productos, orientan sus esfuerzos sociales a patrocinar eventos deportivos y hacer donaciones para la construcción de canchas y espacios para la recreación.

Debido a la importancia que otorgan a la formación integral del individuo, estas empresas representan una oportunidad de "negocio" para Fundestil, pues sus intereses se ven identificados con la misión de la fundación, convirtiéndose en patrocinantes potenciales de los programas que ésta lleva a cabo en las áreas deportivas, culturales y recreacionales.

Por su parte, Promotora LotoQuiz, está interesada en apoyar las acciones que beneficien a la infancia abandonada, Carlos Casanova cree que al intervenir en este sector de la sociedad se lleva a cabo una actividad preventiva, puesto que "*si se trabaja con los niños desde pequeños se evitan problemas como la delincuencia y la drogadicción cuando sean mayores*". Igualmente, Marcela Briceño, de Lamont, nos plantea el interés especial de la empresa por dar apoyo a fundaciones dedicadas a la formación de niños y jóvenes.

Así mismo, Procter & Gamble prefiere patrocinar actividades sociales preventivas que incrementen el nivel educativo del país y generen "*mejores recursos humanos*". En este sentido, P&G realiza anualmente el programa Misión Futuro, proyecto que aporta beneficios a las escuelas y sus alumnos.

Una vez analizadas las respuestas obtenidas y definido una tendencia hacia la educación de niños y jóvenes, puede inferirse claramente que una organización como Fundestil que se dedique a la formación de los niños y jóvenes venezolanos, tiene grandes oportunidades de conseguir patrocinio y financiamiento en el mundo de la empresa privada, pues es común en estas corporaciones el interés en el sector educativo de la sociedad. Por lo tanto, la prioridad comunicacional de Fundestil será posicionarse ante este público como una organización especializada y honesta, que facilita la participación de las empresas en la formación de ciudadanos integrales.

- **Las Empresas y Fundestil:**

En general las empresas privadas desconocen la labor de Fundestil. Aun cuando Pepsi Cola y Maltín Polar han patrocinado diferentes eventos, la fundación no ha mantenido contacto con la nueva gerencia de estas empresas por lo que se han cortado los lazos de colaboración existentes.

El Ministerio de Educación, por su relación directa con Fundestil, si está al tanto de la labor que realiza la fundación e incluso en varias oportunidades ha brindado su apoyo para realizar proyectos en conjunto. No obstante, la situación actual es otra. El ente gubernamental ha restado importancia a la actividad deportiva a nivel escolar, por lo que se han distanciado de la fundación por diferencias en los objetivos planteados.

El IND por su parte, si mantiene relaciones estrechas de colaboración con Fundestil. Actualmente, la fundación tiene en funcionamiento varios programas que cuentan con el apoyo directo o indirecto por parte del instituto.

Por todo lo antes expuesto, es necesario que Fundestil desarrolle un plan estratégico de comunicaciones que permita informar a la empresa privada sobre su misión y objetivos, para así generar interés en sus proyectos y promover alianzas estratégicas. Además, debe mantener una comunicación constante con los entes gubernamentales para crear y mantener relaciones cordiales que estrechen los lazos de cooperación.

1.3 Entrevistas a Personal de Fundestil

Con objeto de conocer a fondo las necesidades de la Fundación del Deporte Estudiantil y los recursos económicos y humanos con que cuenta la misma, se realizaron entrevistas a sus miembros, tanto empleados como voluntarios.

El análisis de la información recogida busca ahondar en la misión y los objetivos de la fundación, para poder luego desarrollar un plan comunicacional que se adapte a ellos y asegure su logro.

- **Funcionamiento:**

La naturaleza no lucrativa de las fundaciones en general, las obliga a desarrollar sistemas operativos eficientes que les permitan disponer de personal voluntario y captar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

Fundestil por ejemplo, cuenta con una estructura organizacional extendida a nivel nacional que le permite actuar eficientemente en cada uno de los Estados del país.

Como nos explica Juan José Garrido, Administrador de la fundación, Fundestil es un organismo auxiliar de la planificación que prevé el Estado para el ámbito estudiantil, y por lo tanto basa sus proyectos en la planificación que conjuntamente con el IND y el Ministerio de Educación se plantean. De esta forma, los programas son llevados a los 23 comités que posee la fundación, junto con el presupuesto destinado para cada uno de ellos, y posteriormente los comités, compuestos por personal voluntario, son los encargados de llevar a cabo las actividades en su Estado.

"Actualmente existen dos vías principales para la captación de recursos para las distintas actividades que realiza la fundación. La primera y más tradicional para Fundestil es la de auto-gestión y co-gestión a través del Programa Unidos por la Escuela, y la segunda vía es la del auxilio del Estado a través del IND, Ministerio de Educación, Congreso". (Juan José Garrido, 1999)

Aun cuando en algunas ocasiones, se ha contado también con el apoyo de la empresa privada, este sistema no ha calado lo suficiente como para representar una vía importante de captación de fondos para Fundestil. Sin embargo, su personal y en especial Olivia de Osorio, Gerente General, siente la necesidad de que exista una mayor integración del sector empresarial y se convierta en una vía

importante en la captación de fondos, ya que la empresa privada representa un amplio mercado potencial para patrocinar las actividades de la fundación y debe ser aprovechado.

Por su parte, los comités Fundestil operan de acuerdo a las exigencias y necesidades de cada Estado, obteniendo sus fondos a través de los programas de cogestión que ejecutan coordinadamente con las comunidades educativas y en algunas ocasiones con la empresa privada o las alcaldías. Igualmente, los comités reciben subsidios de la Fundación Nacional, mediante los convenios que esta mantiene a nivel nacional. Así nos explican Laily de Rodríguez representante del Estado Sucre y Celenia Ramos del Comité de Anzoategui.

Como todo sistema operativo, el aplicado por Fundestil tiene ventajas y limitaciones. Entre las principales virtudes encontramos la rapidez del mecanismo y la fluidez en los manejos administrativos. Como nos comenta Juan José Garrido *"no hay muchos pasos o trabas para conseguir el beneficio, en cuestión de tres o cuatro meses se dispone de los fondos económicos para poner en marcha el programa".*

Laily de Rodríguez, por su parte, considera que el sistema de voluntariado representa una gran ventaja para los propósitos de la fundación, ya que gracias a esto *"la totalidad de los recursos son invertidos al servicio de la población escolar".*

Sin embargo, esta es también una de las principales limitaciones encontradas por la Profesora Osorio quien cree que por la naturaleza voluntaria del trabajo, no es posible exigir lo necesario para que la labor se realice con verdadera eficiencia. En sus propias palabras *"al personal voluntario se le puede exigir desde el punto de vista ético que culminen la labor que han comenzado, pero debe hacerse con mucha sutileza, no es lo mismo que exigirle a un empleado que tiene la obligación de cumplir con su deber".*

Otra dificultad importante, según Olivia de Osorio, es la poca cultura del deporte en Venezuela, *"muchos directores, docentes y padres ven al deporte como una pérdida de tiempo y no entienden que realmente es una manera de complementar la formación educativa más allá del aula".*

En opinión de su Administrador, la gran desventaja del sistema empleado por Fundestil es el manejo de funciones financieras por personal no capacitado para ello. *"A nivel estatal, son básicamente los profesores de educación física los encargados colocar el presupuesto y realizar los cobros; y es esa gestión de cobros la que hace que muchas veces en los estados no sea efectiva la captación de fondos".*

Los miembros de los Comités Fundestil creen además, que la ausencia de personalidad jurídica propia de los comités regionales representa una limitación para el cumplimiento de sus funciones. Así mismo, consideran como la Profesora Osorio, que la ausencia de una política de Estado en materia de educación física y

deporte extraescolar es un gran obstáculo para el desarrollo efectivo de los programas de la fundación.

- **La Labor de Fundestil:**

La necesidad de formar ciudadanos integrales para su desarrollo en la sociedad, es lo que ha movido a los fundadores y miembros actuales de Fundestil a crear programas y actividades extra-curriculares que ayuden al niño en edad escolar a explotar sus posibles talentos, aprender la disciplina de una actividad como el deporte, facilitar su desenvolvimiento en grupo y desarrollar su capacidad de líder, entre otras cosa.

Con este objetivo, la Fundación del Deporte Estudiantil ha creado programas como: Unidos por la Escuela, los campeonatos deportivos municipales, estadales y regionales, los Juegos Nacionales Escolares, los campamentos y planes vacacionales, y los cursos de actualización y mejoramiento para docentes. Además de brindar respaldo a proyectos como los Juegos Deportivos Sudamericanos Escolares y el Pentatlón Estudiantil.

Como nos explican Olivia de Osorio y Juan José Garrido, con estas actividades se ven favorecidos más de 15.000 colegios a nivel nacional que comprenden la gran masa escolar entre primaria y bachillerato. Según la Profesora Osorio, los principales beneficiados son las comunidades educativas como institución y los alumnos, fundamentalmente los del sector público sin que esto signifique que no se llegue a los colegios privados.

Por su parte Celenia Ramos, Laily de Rodríguez y Jesús Martínez, representantes de los Comités regionales, piensan que la labor de Fundestil beneficia a todos los planteles, docentes, alumnos y a la comunidad en general. Además, con estos programas se ven favorecidos los entes públicos dedicados al desarrollo estudiantil y deportivo, como el Ministerio y el IND, ya que la fundación agiliza los procesos y facilita que su trabajo llegue a las distintas zonas del país a través de la estructura que ofrece Fundestil.

- **Importancia de la Comunicación en la Fundación:**

Conscientes de la importancia de una buena y continua relación con sus públicos, los miembros de la Fundación del Deporte Estudiantil creen indispensable el desarrollo y aplicación de un plan de comunicaciones que estandarice los procedimientos y ayude a fortalecer la imagen de la fundación, repercutiendo positivamente en la captación de recursos.

No obstante, actualmente la fundación no cuenta con un departamento o personal especializado en este ámbito, por lo que su Vice-presidente y Gerente General es la encargada de hacer los contactos con los medios a nivel nacional y de contratar a algún especialista externo que se encargue de la imagen y divulgación de algunos de los programas que Fundestil realiza en determinados momentos.

En el ámbito regional, la responsabilidad de las comunicaciones y los contactos con los medios es asumida por todo el "comité" o por aquella persona que tenga mejores relaciones con los periodistas.

Tomando en cuenta la importancia de una coherencia de imagen y tono en los mensajes que una institución transmite, la falta de un departamento interno de comunicaciones, aunado a las amplias responsabilidades de su directiva y los pocos recursos con que cuenta la fundación, dificultan en gran medida que sus comunicaciones tengan la eficacia que se necesita para posicionar a Fundestil como una organización interesante para invertir.

Por lo que Juan José Garrido, Administrador, considera las comunicaciones como un elemento primordial para la salud económica de Fundestil, ya que *"a través de la comercialización y promoción de los eventos que ella realiza se podría aumentar considerablemente la cantidad de aportes por parte de la empresa privada".*

En tal sentido los profesores Laily de Rodriguez, Celenia Ramos y Jesús Martínez, de los comités de Sucre, Anzoategui y Cojedes respectivamente, opinan que es realmente indispensable el diseño y la aplicación de un plan de comunicaciones que ayude a proyectar los valores formativos de la acción educativa, del deporte y de la co-gestión como herramienta de participación de la sociedad civil. Además, creen que un plan de este tipo contribuiría en gran medida a generar confianza en los públicos de Fundestil y facilitaría la captación de recursos.

Por su parte, Olivia de Osorio cree que las comunicaciones son muy importantes para la promoción y divulgación de la labor de Fundestil, puesto que una

organización puede hacer mucho por la comunidad pero si no lo proyecta se puede disipar su acción social.

- **Relación con los Patrocinantes:**

Los patrocinantes son un público clave para toda fundación sin fines de lucro que necesite de respaldo económico para llevar a cabo su misión. Por lo tanto, es importante tener un mecanismo de comunicación continuo, que le permita a la fundación informar a los posibles financistas sobre las actividades que realiza, y de esta forma motivarlos a que formen parte de esa labor con su apoyo económico o de trabajo voluntario.

En este sentido, a pesar de que en algunas oportunidades las actividades de la fundación han recibido el respaldo de patrocinantes de la empresa privada como Pepsi-Cola y Maltín Polar, Fundestil no ha logrado crear un vínculo comunicativo o una relación duradera con ellos. Para su Vice-presidente, la profesora Olivia de Osorio, esto se ha debido principalmente a la irregularidad del cronograma escolar que dificulta el cabal cumplimiento de los compromisos adquiridos con la empresa.

Sin embargo, basados en los análisis realizados podemos asegurar que un buen plan de comunicación dirigido a este público facilitará la sensibilización de las empresas hacia el sector escolar, y dará a conocer los beneficios que representa invertir en los programas que Fundestil desarrolla, a pesar de las limitaciones de tiempo.

Actualmente, el principal patrocinante de la fundación es el Estado a través del Instituto Nacional de Deportes, con el cual la relación ha sido bastante satisfactoria para ambas partes. Como nos explica Juan José Garrido, el IND se beneficia de la estructura con que cuenta Fundestil para llevar a cabo proyectos deportivos en las escuelas y colegios de todo el país, y por su parte la fundación recibe el aporte económico necesario para cumplir con sus actividades en pro de la formación integral del estudiantado. Por tal motivo, esta relación debe cultivarse para que crezca y se mantenga en el tiempo. Lo cual será posible a través de la puesta en marcha de un plan estratégico de comunicaciones diseñado en función de las necesidades e intereses de este público clave y de la fundación como tal.

En el interior del país, las alcaldías y los medios de comunicación son los principales patrocinantes de las actividades que los Comités Fundestil desarrollan. Las alcaldías realizan aportes económicos e institucionales para realizar los proyectos, a la vez que los medios cooperan con la promoción y cobertura de los eventos.

Sin embargo, para Olivia de Osorio los principales patrocinantes de Fundestil son los padres y representantes, quienes apoyan a sus hijos y los motivan a participar en las actividades deportivas, *"porque cuando hay un patrocinante empresarial este se encarga de proveer los uniformes, almuerzos, etc., pero cuando no hay tal, es el padre quien realiza esta función"*. Las asociaciones de padres y representantes también apoyan institucionalmente a la fundación a través de aportes económicos. Así mismo, el personal directivo de los planteles y los

docentes representan un soporte fundamental, ya que dedican su esfuerzo y tiempo libre a la preparación de los alumnos para los campeonatos que organiza Fundestil y a la realización de los programas que esta propone.

- **Principales Necesidades:**

En palabras de su Vice-presidente, *"la principal necesidad de Fundestil es el apoyo institucional, el cual se va a generar en la medida en que el Estado reconozca la importancia de las actividades extra-curriculares como el deporte y las actividades artísticas para el desarrollo integral del niño, y establezca una política clara al respecto"* (Olivia de Osorio, 1999). Celenia Ramos y Laily de Rodriguez apoyan este planteamiento, para ellas la ausencia de una política de Estado hacia la educación física en las escuelas, afecta de manera directa el crecimiento de las acciones que la fundación lleva a cabo en este sentido.

Para una organización como Fundestil, que se dedica a trabajar por la formación de los estudiantes, el respaldo institucional a sus actividades facilita la obtención de recursos económicos por distintas vías. *"Los padres, al saber que el Estado apoya y genera actividades positivas para la formación de sus hijos tomarán una actitud más favorable hacia cualquier ayuda que se les pida"* (Olivia de Osorio, 1999).

De igual forma, los empresarios al ver que el Ministerio de Educación, que es el ente rector de la educación en el país, y el IND que representa la autoridad deportiva nacional, apoyan institucionalmente las actividades que realiza

Fundestil, le darán mayor importancia a estos programas y se sentirán más motivados a invertir en ellos.

Por otra parte, Jesús Martínez representante del comité de Cojedes, cree necesario que Fundestil desarrolle un programa fuerte de motivación para su voluntariado, ya que la actual crisis económica del país ha disminuido la participación de estas personas en las actividades que realiza la fundación. Sin embargo, él considera que un buen plan motivacional puede devolverles el interés por la causa.

La falta de personal especializado para cumplir las funciones administrativas y el manejo improvisado de las comunicaciones en la organización, preocupan a Juan José Garrido, Administrador de Fundestil, quien sugiere que la fundación debe hacer un esfuerzo por capacitar a su personal en el área administrativa para que tengan los conocimientos básicos para manejar funciones de este tipo.

En definitiva, una organización como Fundestil necesita orientar sus esfuerzos hacia la captación de recursos económicos y la búsqueda y mantenimiento de personal voluntario y apoyo institucional. Para ello es importante que la labor de la fundación esté sustentada en una misión clara que le permita establecer objetivos viables, sobre los cuales desarrollar una estrategia comunicacional de posicionamiento de imagen y relación sostenida con sus públicos.

CAPÍTULO 2. PLAN COMUNICACIONAL PARA FUNDESTIL

Con base en los análisis anteriores y las propuestas hechas por los expertos, se desarrollará un plan estratégico de comunicaciones para la Fundación del Deporte Estudiantil, Fundestil.

A partir de la información obtenida en las entrevistas aplicadas y el análisis de percepciones, se pueden definir los principales públicos clave de la fundación y su relación con ella; además, inferir cómo estos públicos son afectados o pueden afectar los objetivos de la organización.

Con el estudio realizado sobre los intereses de las empresas y los entes gubernamentales, así como la relación que mantiene la Fundación con sus patrocinantes, es posible determinar cuáles son los caminos en materia comunicacional que debe seguir Fundestil para lograr la colaboración económica y el apoyo institucional que necesita.

Por otro lado, al establecer la eficacia de su sistema operativo y analizar la opinión de sus miembros con respecto a las necesidades prioritarias de Fundestil, se pueden determinar las barreras y los conductores para alcanzar la "percepción deseada" por la fundación.

2.1 Identidad de la Organización

Información obtenida en los estatutos de FUNDESTIL, 1993.

Objeto Social:

"La fundación tiene por objeto crear programas y ejecutar acciones que favorezcan la realización de planes tendientes al mejoramiento de la educación física, el deporte, la recreación estudiantil y otras actividades estudiantiles de índole cultural, coadyuvando con sus logros a los objetivos que el Estado venezolano se haya trazado para la formación integral del educando".

Objetivos Corporativos:

- Contribuir a la realización de las estrategias y políticas Estatales en materia de educación física deporte, recreación y cultura estudiantiles.

- Procurar que el Ministerio de Educación aporte las asignaciones presupuestarias para el desarrollo de los planes y programas tendientes al mejoramiento cuali-cuantitativo de la educación física, el deporte y la recreación, promoviendo y ejecutando tales planes y programas.

- Promover, representar y ejecutar programas y actividades de autogestión deportiva, con el fin de lograr recursos económicos coadyuvantes al desarrollo de los planes dirigidos a la educación física, el deporte, la

recreación y la cultura estudiantiles, que el Ministerio de Educación planifique; Pudiendo además, crear promover y realizar, personas jurídicas de cualquier tipo, distintas a la Fundación y con personalidad jurídica propia y autónoma, para la captación de proyectos y todo tipo de programas de autogestión y cogestión, así como la ejecución de los mismos, tendientes al cumplimiento del objeto de la Fundación.

- Planificar y desarrollar cursos para la formación de promotores y dirigentes deportivos; ofreciendo y promoviendo además planes para la formación, perfeccionamiento y actualización de docentes en tales áreas, recomendando a las autoridades competentes la participación de dichos docentes en cursos, congresos y demás eventos nacionales e internacionales.

- Gestionar becas para otorgarlas a los alumnos-atletas.

- Promover y ejecutar planes y campamentos vacacionales, recreativos y educacionales, incorporando a los padres y profesores de los planteles educativos en tales actividades.

2.2 Situación Actual de la Empresa y su Entorno

Fundestil, la Fundación para el Deporte Estudiantil creada en 1986, es una organización privada sin fines de lucro que ha tenido una sólida trayectoria en el

desarrollo de programas deportivos y recreacionales para el mejoramiento de la educación en Venezuela. Fundestil ha servido de apoyo a las actividades del Ministerio de Educación para el rescate del deporte estudiantil y el desarrollo integral del estudiante.

Actualmente, debido a la carencia de un programa escolar que incluya la actividad deportiva obligatoria, Fundestil ha elaborado una serie de proyectos que subsanan este vacío en la formación integral de los niños y jóvenes venezolanos.

Sin embargo para desarrollar programas de este tipo, organizaciones como Fundestil, requieren de financiamiento económico y apoyo institucional. Hoy en día, la Fundación del Deporte Estudiantil se sustenta a través de la co-gestión con las escuelas y la empresa privada, y el subsidio del Estado por medio del IND.

Por la austera situación económica del país, la inversión de la empresa privada en las actividades filantrópicas se ha visto afectada. Así mismo, estas prefieren invertir en sus propios proyectos sociales que realizar aportes a fundaciones ajenas, esto se debe principalmente a la falta de conocimiento y desconfianza en estas instituciones, además de la inminente disminución del presupuesto destinado a la actividad solidaria.

Esta situación ha obligado a las fundaciones independientes a destinar esfuerzos para dar a conocer la misión que realizan y hacer llamativo el patrocinio de sus actividades. Por lo que en este trabajo de grado se propone la realización y

aplicación de un plan estratégico de comunicaciones que ayude a posicionar a Fundestil ante sus públicos objetivos, inversionistas, personal interno y beneficiados.

2.3 Objetivos Comunicacionales

Objetivo General:

Promover la labor de FUNDESTIL y posicionarla como una organización privada sin fines de lucro que contribuye con su trabajo responsable a la formación de ciudadanos íntegros, capaces de desarrollarse en una sociedad cambiante. De esta forma se busca sensibilizar a los públicos con respecto a la problemática educacional del país y convertir a Fundestil en referencia obligada sobre este tema.

Objetivos Específicos:

- Posicionar los mensajes claves de la fundación a través de un contacto continuo con los periodistas y representantes de los medios de comunicación nacionales y regionales. Buscando el apoyo en la cobertura de las distintas actividades que realiza la fundación.

- Fortalecer la comunicación constante con los diferentes públicos objetivos para informarlos sobre los programas que se llevan a cabo y la manera de participar en ellos, ya sea como patrocinante, voluntario o inscrito.

- Crear un vínculo comunicacional desarrollando actividades paralelas con el Ministerio de Educación para fomentar el trabajo en conjunto y aumentar la eficiencia de los proyectos que se realizan a nivel escolar.

- Promover la participación voluntaria de los jóvenes y docentes en los eventos y programas de Fundestil.

- Posicionar la importancia de las actividades extracurriculares como el deporte, para el desarrollo de ciudadanos íntegros, capaces de desarrollarse en una sociedad cambiante.

2.4 Públicos

La misión y el objetivo general que se plantea la fundación están dirigidos al total de sus públicos, considerados como un todo homogéneo. Sin embargo, al especificar los objetivos del plan comunicacional, es necesario establecer las diferencias entre las audiencias, para así llegar de manera efectiva a cada una de ellas, ya que una vez determinado el target se facilita el diseño de la estrategia a aplicar.

La definición de los públicos fue hecha a través del estudio de Gerencia de Percepciones, mediante el análisis de la información recogida sobre la "Percepción Actual".

- *Público Interno: Voluntariado y Empleados.* Son aquellas personas que contribuyen con FUNDESTIL y colaboran en sus proyectos, sea de forma remunerada o ad honorem.

- Público Externo "Asociado": IND, Ministerio de Educación y Profesores. Personal íntimamente relacionado con FUNDESTIL, pues la labor que realiza la fundación se logra gracias al trabajo en conjunto con el ente gubernamental, el Ministerio, y los docentes.

- Público Externo "Cliente": Empresas Privadas y Medios. Patrocinantes o financistas que apoyan la labor de FUNDESTIL a través del aporte económico e institucional. Por otro lado, los medios de comunicación social son clientes claves para alcanzar la divulgación de los proyectos y eventos que realiza la fundación.

- Público Externo "Beneficiado": Escuelas, Alumnos y Padres. Es el público más importante para FUNDESTIL, pues es hacia ellos que van dirigidos todos sus esfuerzos. Se debe mantener una información continua con este público para que participe en los programas y se beneficie de ellos.

2.5 Definición de Voceros

Para garantizar una coherencia en los mensajes comuncacionales, las organizaciones deben designar y preparar a ciertas personas para que conozcan y

dominen los asuntos clave relacionados con esta y así manejar efectivamente las situaciones que se presenten. A estas personas se les conoce como voceros.

Por lo tanto, en este plan de comunicaciones se propone la designación de personas tanto en Fundestil Nacional como en cada uno de los comités regionales, para que cumplan con las funciones de voceros.

- Fundestil Nacional: Olivia de Osorio, Vice-Presidente y Gerente General o en su defecto Manuel Gallegos, Presidente de Fundestil.

- Comités regionales: Vocal o Presidente designado.

2.6 Exposición de Mensajes Clave

1. Fundestil es una organización privada que trabaja en pro del desarrollo integral de niños y jóvenes en edad escolar.

2. La labor de Fundestil es crear individuos capaces de desenvolverse adecuadamente en la sociedad, para lo que lleva a cabo programas deportivos, culturales y recreacionales, que ayudan a la formación de sus valores.

3. Para cumplir con su misión, Fundestil necesita del apoyo económico e institucional de los entes privados y gubernamentales.

2.7 Estrategia Propuesta

Se plantea una estrategia de posicionamiento, representada en la siguiente frase que resume la misión y los objetivos básicos de FUNDESTIL:

"FUNDESTIL prepara a los estudiantes para ser campeones en la vida".

Se busca posicionar a Fundestil como una organización que se preocupa por el futuro de los niños y jóvenes venezolanos, invirtiendo en su formación integral para que sean capaces de desarollarse exitosamente en su vida.

Así mismo, se quiere sensibilizar al público sobre la importancia que tienen las actividades deportivas, culturales y recreacionales, pues a través de ellas se inculcan una serie de valores y disciplinas básicas para el desarrollo integral del estudiantado.

2.8 Diseño de Tácticas

Las tácticas propuestas están dirigidas a cada público en específico, pues es de esta forma que FUNDESTIL logrará llegar a la "Percepción Deseada" para cada uno de ellos. No obstante, existen algunas acciones destinadas a todos los públicos claves de la organización:

- Creación de una página web, "Fundestil.com", como parte del desarrollo tecnológico y comunicacional de la fundación. De esta manera toda la información de interés sobre la fundación estará al alcance de los medios de comunicación,

las empresas privadas, los entes gubernamentales, los comités regionales y demás públicos objetivos.

- Diseñar una publicación anual como medio tradicional de difusión, que contenga información sobre los resultados de los programas, la inversión de los recursos y los nuevos proyectos de Fundestil. Además, esta gacetilla tendrá artículos de novedades en el ámbito deportivo y secciones como "El campeón Fundestil", para los colegios más destacados, "Los atletas del futuro", para los más pequeños y "El comité del año", entre otros. Esta publicación llevará por nombre el slogan que ha venido utilizando la fundación, "Campeones de Aula y Cancha", para así mantener una coherencia en los mensajes.

- Diseño de tarjetas-calendarios para entregar en Navidad a escuelas, patrocinantes, Ministerio de Educación, IND y personal Fundestil, con la finalidad de que la fundación esté presente en esta fecha tan importante y así estrechar los lazos de amistad con sus públicos objetivos.

Público Interno:

1. Desarrollar una campaña de motivación en las universidades, las escuelas y la comunidad, para incentivar la participación voluntaria en los proyectos de Fundestil.

Acciones:

- Organizar charlas informativas en los colegios asociados a Fundestil y en las principales universidades del país sobre la labor de la fundación, invitando a participar como miembro activo voluntario.

- Inclusión de slogan motivacional en los afiches promocionales de los eventos.

2. Mantener informados y motivados a los actuales miembros de la fundación. Para que se identifiquen con la misión de la fundación y se sientan parte importante de la misma.

Acciones:

- Realizar visitas a los comités Fundestil de cada estado.

- Organizar reunión anual entre la directiva de Fundestil Nacional y los dirigentes de los comités regionales.

- Crear un mecanismo de evaluación de la labor del voluntariado, para premiar a quienes se destaquen con la invitación a participar al "Encuentro de Campeones Fundestil" (viaje de 3 días a una localidad atractiva del país organizado por el personal encargado de viajes y campamentos de la fundación)

- Instaurar el uso de memos y circulares como medio de comunicación entre comités y la sede principal de Fundestil.

Público externo "Asociado":

1. Desarrollar un nexo comunicacional con los departamentos de Relaciones Públicas y Proyectos Deportivos del Ministerio de Educación.

Acciones:

- Diligencias continuas de lobby con los jefes de los departamentos antes mencionados.

- Comunicados informando sobre los resultados obtenidos en los programas aplicados y los requerimientos para desarrollar los nuevos proyectos de Fundestil.

- Invitaciones a eventos especiales e inauguraciones de campeonatos deportivos, para evidenciar la capacidad de la fundación para crear y manejar proyectos educativos de gran envergadura.

2. Mantener las buenas relaciones que se han logrado a través de estos 13 años con el IND y aumentar progresivamente los aportes financieros y los programas en conjunto.

Acciones:

- Reuniones periódicas entre los encargados de los proyectos tanto del IND como de Fundestil, con el objetivo de hacer un "status" sobre el curso de las actividades y los resultados alcanzados.

- Dos almuerzos con el presidente y los directivos de proyectos educativos del Instituto, para estrechar los lazos de amistad y colaboración entre las organizaciones.

- Realizar presentaciones que resalten los logros de Fundestil, con el propósito de generar interés en los nuevos planes de la fundación y garantizar el apoyo económico e institucional.

3. Crear un ambiente de colaboración e identificación entre los profesores y la fundación.

Acciones:

- Crear una Guía informativa con los diferentes cursos, talleres y convivencias que lleva a cabo la fundación u otras organizaciones, con el fin de motivar a los docentes a participar en estas actividades demostrándoles el interés de Fundestil por su capacitación y desarrollo profesional.

- Mantener abiertos los canales de comunicación, a través de Fundestil.com para recibir los comentarios y sugerencias de los docentes, a la vez que invitarlos a participar con Fundestil en el crecimiento y progreso de la juventud venezolana.

Público Externo "Cliente"

1. Informar a la empresa privada sobre las actividades sociales que realiza Fundestil con el fin de motivar la colaboración y la inversión económica en la fundación.

Acciones:

- Diseñar un folleto para incentivar la inversión de la empresa privada, destacando los beneficios que ofrece para la comunidad y para la propia empresa, el participar en actividades filantrópicas como las que realiza la Fundación del Deporte Estudiantil.

- Enviar cartas personalizadas a los entes decisores de las empresas para invitarlos a participar en eventos específicos como patrocinantes o simplemente como espectadores, para que conozcan el alcance de la labor de Fundestil y se entusiasmen a participar activamente.

- Hacerles llegar la publicación anual de Fundestil, "Campeones de aula y cancha".

2. Establecer y mantener las buenas relaciones con los medios de comunicación tanto a nivel nacional como regional, para lograr la difusión de las actividades de Fundestil a través de la cobertura y el otorgamiento de espacios gratuitos.

Acciones:

- Elaboración de un plan de relaciones públicas basado en la coordinación de eventos propicios para el intercambio entre la fundación y los medios.

- Envío de notas de prensa a los periodistas que informen sobre los próximos eventos a realizar, los resultados obtenidos, los colegios campeones, etc., con la finalidad de mantener una presencia continua en los medios que posiciones a Fundestil y refuerce su imagen.

- Utilizar la trayectoria de los directivos de la fundación para atraer a los medios de comunicación.

Público Externo "Beneficiado":

1. Dar a conocer a Fundestil como una fundación que promueve el deporte estudiantil y el buen uso del tiempo libre en pro del desarrollo integral de los niños y jóvenes estudiantes, para que haya mayor confianza y participación en sus proyectos.

Acciones:

- Realizar dos charlas anuales en las escuelas para que tanto alumnos como profesores se percaten de la importancia del deporte en la formación integral de los jóvenes y conozcan los programas que Fundestil realiza en este sentido. De esta manera, se busca incentivar la participación de los estudiantes y la colaboración por parte de los profesores y directivos de las escuelas. Estas charlas se llevarán a cabo de la siguiente forma: una a principios del año escolar, y la otra antes del período de vacaciones.

- Dar a conocer, a través de la publicidad y las charlas informativas, la existencia de la nueva página web de Fundestil. Con esta acción se busca que los alumnos, docentes y padres se informen personalmente sobre la labor que realiza la fundación y adquieran confianza e interés en sus actividades.

- Hacer llegar a las escuelas y muy especialmente a las juntas de padres, la publicación "Campeones de Aula y Cancha", con el objetivo principal de informar el destino de los recursos adquiridos a través del programa Unidos por La Escuela, además de reconocer la labor de los colegios y la colaboración de los docentes y representantes.

- Desarrollar campañas publicitarias a nivel nacional para promover los eventos especiales de la fundación y la rifa anual del programa Unidos por la Escuela, asegurándose de que las piezas mantengan la misma línea de las demás

comunicaciones que se llevan a cabo. Estas campañas comenzarán un mes antes del inicio del evento en cuestión.

2.9 Diseño del Cronograma de Trabajo

Al ser FUNDESTIL una fundación que trabaja directamente con las escuelas y los estudiantes, el coronograma de acción debe establecerse en función del año escolar y las vacaciones. En este sentido se plantea lo siguiente:

Enero	- Selección y contratación de un diseñador para la realización de la página web Fundestil.com - Realización de charlas motivacionales para profesores y jóvenes estudiantes en colegios y universidades - Elaboración de plan de RRPP para los medios de comunicación
Febrero	- Comienzo de visitas a los comités de cada estado - Campaña publicitaria de la rifa Unidos por la Escuela
Marzo	- Envío de comunicado al ME - Producción de guía para docentes
Abril	- Distribución de la guía informativa para docentes
Mayo	- Producción y distribución de folletos a patrocinantes potenciales - Almuerzo con directivos del IND
Junio	- Realización de charlas informativas en escuelas a nivel nacional - Campaña de promoción de planes vacacionales y campamentos.
Julio	- Inicio de producción de la revista "Campeones de Aula y Cancha"
Agosto	- Presentación de resultados y proyectos al IND y almuerzo con la directiva
Septiembre	- Reunión anual en Fundestil Nacional con la directiva de los comités regionales - Envío de comunicado al ME
Octubre	- Publicación y distribución de la revista "Campeones de Aula y Cancha" - Realización de charlas informativas en escuelas a nivel nacional
Noviembre	- Campaña publicitaria para la venta de tickets de la rifa Unidos por la Escuela - Producción de tarjetas-calenderios (navideñas)
Diciembre	- Encuentro de campeones Fundestil - Entrega de tarjetas navideñas

La elaboración y envío de notas de prensa para los medios, así como las cartas personalizadas e invitaciones a patrocinantes se realizaran de manera continua durante todo el año, según surjan los eventos.

2.10 Establecimiento del presupuesto

Debido a la inflación y la inestabilidad económica del país, se propone calcular el presupuesto con base en períodos de tres meses. De esta forma la planificación estará sujeta a cifras reales.

Enero	➢ Página web: www.Fundestil.com	Bs. 788.000,oo
Febrero	➢ 3 Visitas a comités regionales	Bs. 750.000,oo
	➢ Tickets rifa Unidos por la Escuela	Bs. 3.170.000,oo
	➢ Campaña publicitario Rifa Unidos por la Escuela	Bs. 858.300,oo
	➢ Actualización página web.	Bs. 30.500,oo
Marzo	➢ Guía para docentes (díptico a color)	Bs. 380.490,oo
	➢ Actualización página web.	Bs. 30.500,oo
	➢ Visitas a comités regionales	Bs. 750.000,oo
	Total	Bs. 6.757.790,oo

2.11 Ejecución del Plan

Una vez aprobado el presupuesto, la directiva de FUNDESTIL comenzará los preparativos para la puesta en marcha del plan comunicacional, aproximadamente enero del 2000. El tiempo más idóneo para la ejecución del mismo es durante el período de clases, ya que es el momento en donde se llega al total del estudiantado.

2.12 Evaluación de los Resultados

Después de la puesta en marcha del plan comunicacional, es necesario evaluar los resultados, determinar si se lograron o no los objetivos planteados. Así mismo, durante la ejecución se debe realizar una observación constante para detectar cualquier error que se produzca en el camino, de esta forma se puede aplicar una solución, evitando así que el error pase a ser parte del resultado.

Este trabajo de evaluación permite ir actualizando el plan para así garantizar una actividad comunicativa continua, eficiente y coherente con los mensajes, el tono y las audiencias, elementos claves para mantener la buena imagen corporativa de la organización y para alcanzar los objetivos propuestos.

Para este trabajo de grado se utilizó el proyecto de evaluación planteado por Paul Caprioti en su libro "Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa", 1999; en el que afirma que a través de este medio se podrá establecer el grado de éxito alcanzado por el proyecto puesto en marcha.

Caprioti divide en tres los tipos de evaluación a realizar:

1. Cumplimento o progreso de los objetivos previstos: se define en qué grado o medida se han logrado los objetivos establecidos, es decir, si se han cumplido en parte, en su totalidad, o se han sobrepasado de lo previsto.

2. Análisis de las actividades y medios: se deberá analizar la efectividad de cada medio o actividad utilizada, así como su rentabilidad, para poder determinar en

qué grado han contribuido cada uno a lograr los objetivos establecidos. También nos permitirá establecer qué medios son más útiles para cada actividad en concreto.

3. Influencias en los públicos: debemos estudiar los efectos que han tenido en los diferentes públicos los mensajes emitidos, así como también el impacto y la aceptación de cada uno de los medios utilizados.

Por otro lado, el autor señala como beneficios de la evaluación, la observación continua del desarrollo del plan, permitiendo arreglar cualquier problema a medida que se aplica, lo que él denomina "poner al día". Esta actualización de la estrategia comunicacional se puede realizar en tres diferentes niveles, según los obstáculos presentados:

- Adaptando los objetivos a las estrategias globales de la organización.

- Adecuando los mensajes a la estrategia de comunicación del plan de la compañía.

- Actualizando los instrumentos o soportes a los cambios que se vayan produciendo en la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La actual situación económica de Venezuela ha generado una crisis social que afecta a los sectores más necesitados y ha hecho manifiesta la incapacidad del Estado de cubrir totalmente las necesidades básicas como la educación, salud, y seguridad social. Esta problemática ha llegado a las empresas privadas generando un cambio en el concepto de su labor social, que ha evolucionado de una caridad espontánea e informal, a una práctica responsable, planificada y formal.

- Se ha podido constatar que la tendencia de la empresa privada con respecto a la solidaridad social, está orientada a la creación de fundaciones propias que satisfacen necesidades específicas de la comunidad, por lo que las fundaciones independientes deben acentuar sus esfuerzos en el ámbito comunicacional para crear confianza y atraer inversionistas.

- La acción social responsable revela tendencias que indican que ya existe una conciencia de la importancia de la inversión en el ámbito educativo, incluyendo las actividades deportivas, tanto curriculares como extracurriculares, por su relevancia para el desarrollo integral del individuo y su desenvolvimiento en la sociedad. Esta concientización representa una oportunidad para Fundestil, quien debe desarrollar una estrategia comunicacional que promocione su labor en este sentido.

- En esta investigación se evidenció, mediante el análisis de las entrevistas a expertos comunicacionales y el estudio del material bibliográfico, la importancia

de la planificación estratégica de las comunicaciones para toda organización. Anteriormente se creía que la comunicación estratégica y su planificación eran solo prioridad de los sectores altamente competitivos de la economía privada, en el contexto contemporáneo se entiende que es una necesidad para todo tipo de organización, ya sea esta privada, pública, con o sin fines de lucro.

- En vista de las características de las fundaciones sin fines de lucro, aunado a la situación económica del país, es indiscutible que estas organizaciones deben planificar todas sus acciones, principalmente las de comunicación, para posicionarse en el mercado, haciendo el mejor uso de sus recursos con el menor desperdicio.

- A partir del estudio realizado puede concluirse que la comunicación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro es una necesidad con tres vertientes: en primer lugar posicionar la fundación promoviendo lo que esta hace. Luego, que su labor sea reconocida por quienes pueden ser fuentes de financiamiento, y tercero, que la labor desempeñada sea de verdadero interés para aquellos a los cuales se pretende ayudar.

- Es importante destacar que un plan estratégico de comunicación debe considerar una serie de elementos esenciales para alcanzar sus objetivos de manera eficiente. A este respecto, el estudio develó la relevancia de un análisis profundo del entorno, una definición clara de la misión y la visión de la institución para fijar objetivos, así como un hondo conocimiento de sus públicos

para llegar a todos y cada uno de ellos con los mensajes claves definidos previamente.

- Por último, se recomienda de manera imperativa el diseño e implantación de planes comunicacionales que sirvan como orientación para el crecimiento responsable de las organizaciones sin fines de lucro que trabajan en pro de la comunidad, ya que éstas representan una gran ayuda para el surgir de los *países en vías de desarrollo*.

- Resaltando la trascendencia de la educación para el desarrollo de los países, la recomendación más importante de este trabajo es que se continúe promocionando la inversión del Estado y la empresa privada en la formación de ciudadanos integrales, además de seguir fomentando los principios de responsabilidad social y filantropía que está naciendo a nivel mundial.

- Esta propuesta debería ir más allá de este trabajo de grado, sería positivo continuar con la investigación para garantizar la permanencia y el éxito de la acción social que llevan a cabo las fundaciones sin fines de lucro, necesarias *para el progreso de Venezuela*.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAVANEL, Harry y otros. (1992). Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, Prácticos y Metodológicos. Colombia: Legis Editores.

- BIRKIGT, K., y M.M. Stadler. (1986). Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen, Verlag, Moderne Industrie. Landsberg an Lech.

- CAPRIOTI, Paul. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Editorial Ariel.

- CAYWOOD, Clarke L. (1997). The Hand Book of Strategic public Relations & Integrated Communications. Editorial Mc Graw Hill.

- CONSEJO EPISCOPAL LATIONAMERICANO. (1986). Comunicación Misión y Desafío. Celam. Bogotá, Colombia.

- CORNEJO, B., y Venza A. (1998). Responsabilidad Social Una Empresa para Todos. Ecuador: Fundación Esquel.

- FERNÁNDEZ, Josué. (1993). La Comunicación Institucional Eficiente. Temas de Comunicación #1, Caracas: Ediciones UCAB.

- GARBETT, Thomas F. (1981). Imagen Corporativa. Colombia: Legis Editores.

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (1998). Metodología de la Investigación. México. Mac Graw Hill.

- LLANO, A. (S / F). Análisis de la Acción Directiva. México: Editorial Limusa.

- MERCHAN LÓPEZ, Juan. (1968). Manual de Teorías y Técnicas Magistrales de las Relaciones Públicas. Caracas: Editorial Sucre.

- MOLINER TENA, Miguel A. (1998). Marketing Social: la Gestión de las Causas Sociales. Madrid: Esic Editorial.

- OLINS, W. (1988). Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design. Londres: Thames & Hudson.

- O´SULLIVAN, Jeremíah. (1992). La Comunicación Humana. Caracas: C y C Editores.

- RAMOS PADILLA, Carlos G. (1991). La Comunicación: un Punto de Vista Organizacional. México.

- REGOUBY, Christian. (1989). La Comunicación Global. Cómo Construir la Imagen de una Empresa. Barcelona, España: Ediciones Gestió 2.000.

- RIEL, C.B.M van. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall.

- SANZ DE TAJADA, Luis A. (1994). Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Madrid: Esic Editorial.

- SERNA G., Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo: el Servicio al Cliente Interno. Bogotá: Legis Editores.

- SLEIGHT, S. (1992). Patrocinadores. Un Nuevo y Eficaz Sistema de Marketing. Editorial Mc Graw Hill.

- STANTON, William J., y Charles Futrell. (1989). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Editorial Mc Graw Hill.

- TORO, O., y Rey G. (1996). Empresa Privada y Responsabilidad Social. Colombia: Utópica Ediciones.

- VILLAFAÑE, Justo. (1993). Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS

- ARIETA C., Yajaira Isabel y BALLESTRO, María Elena. (1995) Gerencia de la Comunicación Corporativa. "Un camino hacia el éxito empresarial". Trabajo de Grado de la Universidad del Zulia. Escuela de Comunicación Social.

- CABAÑAS, Gerardo. (1997 diciembre 24). Opinión Pública e Imagen Pública. El Nacional On Line. En http://www.el-nacional.com

- CABAÑAS, Gerardo. (1998 diciembre 29). Cultura para Crecer. El Nacional On Line. En http://www.el-nacional.com

- DELARBRE, Jorge. (1999, mayo). Cultura Organizacional al Servicio de los Clientes. Ponencia presentada en el II Simposio de Mercadeo de Servicios: Activando la Pasión por el Cliente. Caracas: CIED.

- FONSECA, Viso. (1994, octubre). La Posición Empresarial Frente a los Otros Sectores de la Sociedad. Ponencia presentada en la I Jornada de Reafirmación Industrial. Maracaibo: Fedecámaras.

- NORMAS APA. (1999). En http://www.apa.org

- PIZZANI, Lucía. (1998). Desarrollo de un Plan de Comunicación Institucional para la Organización Conservacionista Provita. Trabajo de Grado Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- PIZZOLANTE, Italo. (1996 octubre 2). La Cultura Corporativa: una Conspiración Transparente para el Triunfo. El Nacional On Line. En http://www.el-nacional.com

- PIZZOLANTE, Italo. (1997 febrero 17). La nueva Anatomía Corporativa: un Desafío para Sociogerentes. El Nacional On Line. En http://www.el-nacional.com

- SANOJA R., Isabel. (1996). La Comunicación como Instrumento para Reforzar la Identidad Corporativa. Caso: Maraven. Trabajo de Grado Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- VAINRUB M, Claudine. (1993). La Comunicación Institucional: Planteamiento Teórico de una Nueva Disciplina. Trabajo de Grado Universidad católica Andrés Bello, Caracas.

FUENTES VIVAS

- AMANA, Bertha. (Jefe de Comunicaciones Corporativas de Mavesa). (1999 junio 3). Entrevista. Caracas.

- BENTOL, Johana. (Gerente de Mercadeo de Pepsi Venezuela). (1999 agosto 13). Entrevista. Caracas.

- BRICEÑO, Marcela. (Gerente de Mercadeo de Consorcio Lamont). (1999 julio 12). Entrevista. Caracas.

- CABAÑAS, Gerardo. (Asesor de Imagen). (1999 agosto 20). Entrevista. Caracas.

- CASANOVA, Carlos. (Gerente de Mercadeo y Publicidad de la Promotora LotoQuiz). (1999 junio 15). Entrevista. Caracas.

- CHAVEZ, Ramón. (Gerente de Relaciones Públicas de IBM Andino). (1999 abril 26). Entrevista. Caracas.

- CHÁVEZ, Ramón. (Gerente de RRPP de IBM Andino). (1999). Apuntes de clase de la Cátedra de Comunicación Institucional de quinto año de Comunicación Social de la UCAB.

- FERNÁNDEZ, Josué. (Vicepresidente de Summa Comunicaciones). (1999 agosto 24). Entrevista. Caracas.

- GALINDO, Tahilí. (Jefe de Relaciones de Programas Nacionales y Relaciones Públicas del Ministerio de Educación). (1999 abril 22). Entrevista. Caracas.

- GARRIDO, Juan José. (Administrador Fundestil Nacional). (1999 abril 27). Entrevista. Caracas.

- HERNÁNDEZ, Francisco. (Gerente de Hot 94). (1999 agosto 23). Entrevista. Caracas.

- HERNÁNDEZ, Tulio. (Asesor de Imagen, Estudios y Opinión de El Nacional). (1999 mayo 5). Entrevista. Caracas.

- MARTÍNEZ, Jesús. (Presidente del Comité Fundestil Cojedes). (1999 agosto 19) Entrevista. Caracas.

- NAHÓN, Isaac. (Asesor en Comunicaciones de Burson Marsteller). (1999 agosto 13). Entrevista. Caracas.

- OSORIO, Olivia de. (Vice-Presidente Fundestil). (1999 marzo 23). Entrevista. Caracas.

- PEDRAZA, Rafael. (Gerente General de Burson Marsteller Venezuela). (1999 mayo 24). Entrevista. Caracas.

- PIZZOLLANTE, Italo. (Presidente de Pizzolante Comunicaciones). (1999 julio 27). Entrevista. Caracas.

- RAMOS, Celenia. (Tesorera del Comité Fundestil Anzoátegui). (1999. agosto 20). Entrevista. Caracas.

- RIOBUENO, Mónica. (Jefe de Proyectos Comunicacionales de Mavesa). (1999 junio 3). Entrevista. Caracas.

- RODRÍGUEZ de, Laily. (Presidente del Comité Fundestil Sucre). (1999. agosto 19). Entrevista. Caracas.

- RÖMER, Max. (Director de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello). (1999 marzo 3). Entrevista. Caracas.

- URBANEJA de, Mariela. (Gerente de Asuntos Corporativos de Procter & Gamble de Venezuela). (1999 agosto 2). Entrevista. Caracas.

- VALENCIANO, María Cristina. (Jefe de RRPP del IND). (1999 marzo 4). Entrevista. Caracas.

ANEXOS

ENTREVISTAS PERSONAL FUNDESTIL

Nombre: Fecha:

Cargo:

Lugar de la entrevista:

1. ¿Cuál es la misión de la fundación para la cual usted trabaja?

2. Nombre los objetivos principales de la misma.

3. ¿Cuánto tiempo tiene la organización funcionando?

4. Describa la estructura organizacional de la fundación.

5. ¿Cómo opera la fundación?

6. ¿Cómo se realiza la captación de recursos?

7. Nombre las ventajas y limitaciones encontradas en el modo operativo utilizado.

8. ¿Qué tipo de actividades realiza la fundación?

9. ¿Quiénes se ven beneficiados por la labor de la fundación? ¿Podría nombrar algunas personas u organizaciones particulares?

10. ¿Existe un departamento o personal especializado en el área de comunicaciones?

    - Si la respuesta es negativa, explique por qué y a quién se delega esta actividad.

- Si la respuesta es afirmativa, explique:
- ¿Cómo está estructurado?
- ¿Qué funciones desempeña?

11. ¿Qué importancia le da usted a las comunicaciones para el éxito de la labor de la fundación? Explique.

12. ¿Tiene la fundación un plan de comunicación estratégica?

- Si la respuesta es positiva diga:
- ¿En qué consiste?

- Si la respuesta es negativa:
- ¿Considera usted útil el diseño y aplicación de un plan de este tipo?

13. Nombre los principales patrocinantes de las actividades realizadas por la fundación (pasados y actuales).

14. ¿Cómo es la relación con ellos en el presente?

15. ¿Por qué se cortó la relación con esos patrocinantes? (en caso de que así haya sido)

16. En su opinión, ¿cuáles son las principales necesidades de una organización como la suya?

ENTREVISTAS A PATROCINANTES (PASADOS/ACTUALES/POSIBLES)

Nombre: Fecha:

Empresa:

Cargo:

Lugar de la entrevista:

1. Describa la misión de la empresa para la cual trabaja.

2. ¿Qué se hace para llevar acabo esta misión?

3. ¿Qué opina usted sobre la actividad filantrópica en las empresas?

4. ¿Realiza o ha realizado su empresa alguna actividad de este tipo? (donaciones/ patrocinio de eventos,etc.)

- Si la respuesta es negativa:
- ¿Por algún motivo en particular?
- ¿Cree usted que la empresa estaría interesada en realizar este tipo de actividades en un futuro?
- ¿Conoce cómo hacerlo?

- Si la respuesta es positiva, explique:
- ¿Cuáles actividades?
- ¿Lo hace de forma directa o a través de organizaciones especializadas? De ser la última:
- Nombre algunas de ellas.
- ¿Por qué escogió esa(s) organización(es)?

5. ¿Cuáles son, a su juicio, los beneficios para la empresa (si los tiene) de realizar actividades filantrópicas?

6. ¿Qué tipo de actividades le gustaría patrocinar? Por qué? (espontáneo)

7. ¿En cuáles de las siguientes actividades preferiría que su empresa participara? ¿Por qué? (inducido)

   - Deportivas (campeonatos escolares, campeonatos o juegos comunitarios, donaciones de equipos, patrocinio de atletas para juegos y campeonatos internacionales, otros)
   - Salud (donaciones de equipos médicos, voluntariado, creación de centros de atención, dispensarios , etc.)
   - Ayuda al indigente (niños y/o adultos; creación de asilos, comedores públicos, programas de integración a la sociedad, otros)
   - Culturales (grupos de teatro, conciertos musicales, concurso de poesía y/o literatura; en el ámbito escolar o de la comunidad?)
   - Lucha anti-drogas (programas de reavilitación, programas de información y prevención, donaciones de medicinas y equipos para institutos especializados, otros)
   - Educativas (olimpíadas de matemáticas, física y/o química, concurso de ortografía y gramática; escuelas o universidades?)
   - Mejoramiento del nivel de vida de la comunidad (programas de adquisición de vivienda, programas de alimentación, mercados populares, etc.)

8. ¿Conoce Ud. la institución FUNDESTIL?

ENTREVISTAS A EXPERTOS EN COMUNICACIONES

Nombre: Fecha:

Profesión:

Oficio:

Lugar de la entrevista:

1. ¿Qué diferencias considera usted que existen entre los conceptos de comunicación corporativa, comunicación institucional u organizacional, relaciones públicas y mercadeo?

2. ¿Qué entiende usted por comunicación estratégica?

3. ¿Cree usted que la comunicación debe ser planificada?

4. ¿Cree usted que toda organización o empresa debe tener un plan de comunicación estratégica independientemente de la naturaleza de la misma?

- Si la respuesta es negativa:
  - ¿Cuáles no y por qué?

5. ¿Qué elementos básicos debe tener un plan de comunicación estratégica ideal?

6. ¿Qué opinión le merece la actividad filantrópica en las empresas?

7. ¿Conoce usted el funcionamiento básico de las fundaciones sin fines de lucro?

8. ¿Cree usted necesario que estas organizaciones realicen un plan estratégico de comunicaciones? ¿Por qué?

9. ¿Qué recomendaciones, en rasgos generales, le haría para la formulación de un plan eficaz? ¿Qué condiciones debería cumplir? ¿Qué elementos no podrían faltar?

PÚBLICO INTERNO: Voluntariado y Empleados

Peor Percepción	Conductores	Percepción actual	Barreras	Percepción Deseada
Trabajamos para la fundación y no por la fundación	Beneficios extraordinarios por logros	La fundación necesita de nuestro esfuerzo, hay que trabajar de forma austera, porque no se sabe con qué contemos mañana.	Falta de presupuesto constante para fijar salarios.	Yo soy parte del servicio que presta Fundestil a la población estudiantil.
Es una obligación, un trabajo pesado.	Incentivos de carácter profesional: cursos, talleres, etc.	Fundestil nos ayuda a desarrollarnos como profesionales.	Cambios administrativos, problemas de continuidad.	Tenemos que dar nuestro mejor esfuerzo para lograr juntos los propósitos de Fundestil aun cuando no se disponga de gran presupuesto.
No hay un manejo adecuado de los recursos. Ellos tienen dinero y no nos pagan a nosotros.	Concurso anual de Cuba		Poca cultura de servicio del venezolano.	Los recursos son invertidos casi en su totalidad para en el desarrollo de los programas.
No tenemos con qué hacer nada			Poco apoyo por parte del Ministerio de Educación.	Mucha gente se ve beneficiada con nuestra labor.
Nuestra labor no es importante				Fundestil nos capacita para ser mejores profesionales y poder independizarnos.

PÚBLICO EXTERNO "ASOCIADO": Ministerio de Educación y Profesores

Peor Percepción	Conductores	Percepción actual	Barreras	Percepción Deseada
Hacen mal uso de los recursos	Cursos, talleres y convivencias para los profesores.	Ministerio: el deporte no es tan importante.	Política partidista del Ministerio de Educación.	El deporte es fundamental para el desarrollo integral del estudiante y Fundestil lo apoya y desarrolla.
Fundestil lo que hace es generarnos trabajo adicional	Rifa anual.	Ministerio: los programas no aportan mayor beneficio.	Poco apoyo del Estado a nivel Nacional, particularmente del Ministerio.	Hay un excelente manejo de los recursos.
Nadie se ve beneficiado por su labor, no es necesaria.	Programas de cogestión con empresas privadas. Ej: tu producto en mi escuela.	Profesores: es un trabajo extra y "yo" no me gano nada.	Reducción de presupuesto para el deporte estudiantil.	A través de los cursos y programas que ofrece la fundación podemos lograr importantes beneficios profesionales a bajo costo.
No nos gusta trabajar con ellos son unos irresponsables.	Figuras de trayectoria en el deporte en Venezuela.	Escuelas: Fundestil nos ayuda a mejorar nuestra escuela.	No se le da importancia al deporte estudiantil, no se percatan de la importancia del mismo, más allá del desarrollo físico.	Todos somos parte de la misma lucha por generar individuos capaces de afrontar el mundo, a través de una educación integral.
			Populismo.	Fundestil nos apoya en nuestra labor diaria.
			Desvirtualización de la profesión de educador.	Nos identificamos con su misión y queremos ser parte de ella.
				Fundestil es el medio para lograr nuestros objetivos en materia de deporte estudiantil.

PÚBLICO EXTERNO "BENEFICIADO": Escuelas, Alumnos y Padres

Peor Percepción	Conductores	Percepción actual	Barreras	Percepción Deseada
Hacen mal uso de los recursos	*Cursos, talleres y convivencias* para los profesores.	*Escuelas: Fundestil nos ayuda a* mejorar nuestra escuela.	*Política partidista del Ministerio de* Educación.	*Padres y escuelas: El deporte es* fundamental para el desarrollo integral nuestros estudiantes e hijos. Fundestil nos ayuda a *lograrlo.*
Fundestil no nos beneficia en nada.	Rifa anual.	Alumnos interior: Fundestil nos ayuda a hacer nuestras competencias	Poco apoyo del Estado a nivel Nacional, particularmente del Ministerio.	Padres Y Escuelas: Hay un excelente manejo de los recursos.
	Programas de cogestión con empresas privadas. Ej: tu producto en mi escuela.	*Atletas escolares: Fundestil nos* lleva a competir en el exterior	*Reducción de presupuesto para* el deporte estudiantil.	*Escuelas: Fundestil capacita a* nuestros profesores para que sean cada día mejores.
	Campamentos vacacionales	Padres: Sus actividades no están respaldadas por el Ministerio de Educación	No se le da importancia al deporte estudiantil, no se percatan de la importancia del mismo, más allá del desarrollo físico.	Escuelas: Fundestil nos apoya en nuestra labor diaria.
	Organización de competencias regionales, nacionales.		Desvirtualización de la profesión de educador.	Escuelas: Fundestil es el medio para lograr nuestros objetivos en materia de deporte estudiantil.
	Contactos, preparación y logística para partipar en competencias en el exterior. Ej. Chile		Padres: no tienen cultura deportiva	Niños: se preocupan por nosotros, nos apoyan y nos dan ayuda.
				Niños: hacen eventos y planes de entretenimiento pensando en nosotros.
				Niños: gracias a ellos nos fogueamos en el exterior.

PÚBLICO EXTERNO "CLIENTE": Empresas Privadas y Medios de Comunicación

Peor Percepción	Conductores	Percepción actual	Barreras	Percepción Deseada
Fundación es sinónimo de corrupción: hacen mal uso de los recursos obtenidos	Programa de cogestión: tu producto en mi escuela	Empresas: Relación con el campo ministerial, Organismo público	Falta de promoción nacional	Buena administración de los recursos
Fundestil es un ente gubernamental	Rifa anual.	Medios: Se procupa por el deporte estudiantil pero el gobierno no la apoya	Corta duración e interrupciones del calendario escolar	Eficacia en el logro de objetivos
No nos aporta ningún beneficio	Apoyo de la prensa regional		Inexistencia de un departamento de comunicaciones que se encargue del contacto con los medios y la promoción de la fundación en todos con públicos	Fundestil contribuye a la formación integral de los niños
	Campamentos vacacionales		Relación directa con el IND y el Ministerio crea imagen de ente público	Se preocupa por el sano uso del tiempo libre
	Competencias regionales, nacionales.		No hay un plan de mercadeo establecido	Es un buen medio para reafirmar la imagen social de la empresa
	Participación en competencias en el exterior: reconocimiento internacional		Poco deporte en Caracas	Es un organismo autónomo
	Figuras reconocidas y respetadas en el medio deportivo y educativo		Mala imagen de las fundaciones en general	Los campeonatos deportivos escolares son noticia y atraen público a nuestros medios
	Contactos personales de la vice - presidenta con los medios		Creación de fundaciones propias	La labor de la fundación es muy importante para el desarrollo del país y por eso hay que apoyarla
	Interés de Meridiano TV por cubrir los eventos deportivos			

Matriz Comparativa de Entrevistas

1.- Entrevistas a miembros de Fundestil

Miembros / Tema	Olivia de Osorio Vicepresidente (23/03/99)	J. José Garrido Administrador (27/04/99)	Laily de Rodríguez Comité Sucre (19/08/99)	Celenia Ramos Comité Anzoategui (20/08/99)	Jesús Martínez Comité Cojedes (19/08/99)
FUNCIONAMIENTO	- "Los acuerdos que se establecen en el seno de la junta directiva son coordinados por la gerencia operativa y son transmitidos al resto de personal (...). Igualmente estas decisiones son trasmitidas a los comités Fundestil para hacerle algún cambio, si se considera necesario, e implantar los programas". - "Fundamentalmente (la captación de recursos), en lo que es la parte de autogestión, ha sido a través del programa Unidos por la Escuela". - "Se hacen convenios con algunas empresas para ciertas actividades particulares, fundamentalmente para campeonatos. Sin embargo, no hemos tenido una integración masiva del sector empresarial (...) esperamos que ahora, con la creación de la Federación de Deporte Escolar, se mejore". - "Al personal voluntario se le puede exigir desde el punto de vista ético que culminen la labor que han comenzado, pero debe hacerse con mucha	- "Es un organismo auxiliar de la planificación que prevé el Estado para el ámbito estudiantil, se basa en el plan que en conjunto con el IND y el ME se plantean. Esa planificación se la llevan a sus comités junto con la parte financiera." - "Actualmente existen dos vías principales para la captación de recursos para las distintas actividades que realiza la fundación. La primera y más tradicional para Fundestil es la de autogestión y cogestión a través del Programa Unidos por la Escuela, y la segunda vía es la del auxilio del Estado a través del IND, ME y Congreso" - "No hay muchos pasos o trabas para conseguir el beneficio, en cuestión de tres o cuatro meses se dispone de los fondos económicos para poner en marcha el programa". - "A nivel estatal, son básicamente los profesores de educación física los encargados colocar el presupuesto y realizar los cobros; y es esa gestión de cobros la que hace que muchas veces en los	- "Los comités funcionamos representando a la fundación en cada estado, siguiendo los lineamientos generales de la Fundación". - (Los recursos se obtienen) "...a través de los programas de cogestión que se ejecutan coordinadamente con las comunidades educativas y convenios con empresas del sector privado. Así mismo, los comités reciben subsidios de la fundación a través de los convenios que la misma logra a nivel nacional y de la reinversión que los propios comités generan del programa UPLE". - "Los comités son la representación de la fundación en cada estado, y por lo tanto no tienen personalidad jurídica, lo que representa una limitación a la hora de actuar (...) el ME no es consecuente con el respaldo que debe prestarnos como sociedad civil".	- "Existe un comité Fundestil Nacional con basamentos legales, así mismo, cada estado cuenta con un comité zonal que se rige bajo los lineamientos emanados por Fundestil Nacional". - "Los comités operan de acuerdo a las exigencias y necesidades de cada estado". - "Unos de los principales problemas que encontramos es la ausencia de una política de Estado hacía la educación física y el deporte extra-escolar (...), y claro, para los comités es un poco difícil tomar decisiones porque dependemos de Fundestil Nacional".	- "Se hacen reuniones mensualmente entre los comités, o con la Fundación de Caracas cuando la necesidad se presenta". - "Es difícil llevar nuestro trabajo a todos los municipios del estado ya que existen zonas escolares con más precarios recursos que otras, sobre todo cuando el Gobierno no nos apoya".

	sutileza, no es lo mismo que exigirle a un empleado que tiene la obligación de cumplir con su deber". -"Muchos directores, docentes y padres ven al deporte como una pérdida de tiempo y no entienden que realmente es una manera de complementar la formación educativa más allá del aula".	estados no sea efectiva la captación de fondos".			
LABOR DE FUNDESTIL	- "Su misión principal es respaldar a todos los programas que estén orientados a prestarle una mejor atención al estudiantado del país, fundamentalmente lo que corresponde al área del deporte escolar (...) el deporte desarrolla uno de los principales valores que es la autodisciplina y la responsabilidad". - (Beneficiados) "Las comunidades educativas como institución y los alumnos fundamentalmente. La mayor parte de nuestras actividades está dirigida al sector público, sin que esto signifique que el sector privado no participe".	- (Beneficiados) "En cantidad sería un promedio de 15 mil colegios en el país y la gran masa escolar que está comprendida entre la primaria y el bachillerato".	- (Beneficiados) "Los estudiantes y los docentes, así mismo como los padres y representantes que sienten el beneficio que reciben sus hijos. El ME, el IND y los municipios".	- (Beneficiados) "Las comunidades educativas en general, los entes deportivos y educativos y los clubes deportivos escolares".	- (Beneficiados) Todos los planteles, docentes, alumnos y comunidad en general que han participado en la autogestión, en la venta de boletos y en los juegos deportivos municipales, estatales y municipales"
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA FUNDACIÓN	- "No (existe un departamento de comunicaciones), esta es una de nuestras grandes fallas". - "Hemos contratados ocasionalmente a algún comunicador social o una agencia de publicidad, pero muy ocasionalmente como para informar de las	- "En principio se hace muy rudimentario (la función de la comunicación) porque nunca se ha planteado (un departamento)". - "...creo que es primordial, seguramente hubiese sido de gran ayuda si se hubiese tomado desde el principio(...). A través de la comercialización y	- "No (tenemos un departamento de comunicaciones). Por no tener recursos económicos la responsabilidad la asume el tesorero del comité, que es quien tiene mayor relación con los medios". (La comunicación) "es fundamental para lograr	- "No, (tenemos un departamento de comunicaciones)nos apoyamos en el servicio de prensa de la zona educativa y en la imagen que tenemos los que integramos el Comité". - "Creo que (un plan de comunicaciones) es indispensable para proyectar	- "Es de suma importancia debido a que la imagen que se proyecta de la fundación hace posible su divulgación y expresión en todo el estado o país". No (tenemos un plan de comunicaciones). Considero muy útil la aplicación de un plan de este tipo".

	actividades que se están desarrollando en un determinado momento". - "Muchas veces yo misma soy la que me encargo del contacto con los medios, porque conozco a muchos periodistas (...), pero, realmente existe una necesidad de tener un departamento especializado para proyectar la labor de la fundación más allá de lo que hoy se hace". - "Las organizaciones pueden hacer mucho, pero si no lo proyectan se puede estar perdiendo"	promoción de los eventos que ella realiza se podría aumentar considerablemente la cantidad de aportes por parte de la empresa privada". - "Seguro que eso nos beneficiaría económicamente".	una mayor proyección que redundaría en confianza y por ende en la captación de recursos económicos". "No (tenemos un plan de comunicaciones) pero sería de mucha utilidad".	los valores formativos de la acción educativa del deporte y de la autogestión como herramienta de participación en la sociedad civil. Sin embargo no contamos con uno".	
RELACIÓN CON LOS PATROCINANTES	- "...no hemos tenido una integración masiva del sector empresarial porque una de las dificultades que se han confrontado es el hecho del calendario escolar" - " A nivel de patrocinantes, creo que los más importantes son los padres y representantes (...) cuando hay un patrocinante empresarial este se encarga de proveer los uniformes, almuerzos, etc., pero cuando no hay tal, es el padre quien realiza esta función". - "...también lo son (los padres), de forma institucional a través de las asociaciones de padres y representantes". - "de manera institucional, también el personal directivo de los planteles y los docentes...". - "Por último, algunas	- "Básicamente, por ahora hay uno solo (patrocinante) que es el IND. En el pasado estuvo Pepsi Cola, en un oportunidad el INH" - "Básicamente ellos (IND) se benefician de la estructura con que cuenta la fundación..."	- "Los principales patrocinantes) "son las comunidades educativas, los medios Maltín Polar, Netlé en el pasado, IND, Golden (Polar) y las alcaldías que nos apoyan con recursos económicos y permisos".	- (Los principales patrocinantes) "son las comunidades educativas a través de la cogestión que desarrolla Fundestil, Maltín Polar, Golden Cup y las alcaldías (...) se desarrolla una labor coordinada con las autoridades educativas y deportivas de los municipios y de la zona educativa". - "Tenemos muy buena relación con la prensa, que colabora con nosotros dándole cobertura a las actividades que realizamos".	- "No existen patrocinantes en el estado. Sin embargo el gobierno local nos apoya en todas nuestras actividades".

	empresas privadas como la Pepsi Cola, Maltín Polar también han hecho donativos y han brindado apoyo en las actividades que realiza la fundación".				
PRINCIPALES NECESIDADES	- "La principal necesidad de Fundestil es el apoyo institucional, el cual se va a generar en la medida en que el Estado reconozca la importancia de las actividades extra-curriculares como el deporte y las actividades artísticas para el desarrollo integral del niño, y establezca una política clara al respecto" - "Si las actividades que un ente como nosotros desarrolla, cuenta con un respaldo institucional, le es mucho más fácil lograr el respaldo económico por distintas vías. Los padres, al saber que el Estado apoya y genera actividades positivas para la formación de sus hijos tomarán una actitud más favorable hacia cualquier ayuda que se les pida".	- "La gran desventaja es que lo maneja (las funciones administrativas) un personal que no está realmente capacitado para el manejo de funciones financieras porque son básicamente los profesores de educación física (...) lo que hace que muchas veces en los estados no sea efectiva la captación de fondos".	- "Respaldo de las autoridades educativas. - Mayor respaldo de los medios de comunicación de cobertura nacional, los locales ofrecen un buen apoyo - Mayor identificación de los padres, representantes y docentes con las actividades deportivas y recreativas. - Asignación económica del ME - Respaldo financiero del sector empresarial".	- "Directrices claras del ME en cuanto a la autogestión deportiva escolar".	- "Creo conveniente que la Fundación Nacional realice una serie de vistas al estado donde se planteen reuniones con los directivos y miembros de los comités a fin de darle un mejor realce e importancia a la labor de estas personas, del comité local, y por ende, a todas las actividades emanadas de Fundestil Nacional". - "... el personal voluntario, por su misma razón de voluntario, necesita más motivación".

2. Entrevista a Patrocinantes

Tema / Empresa	La Responsabilidad Social en las Empresas	Beneficios de la Actividad Filantrópica	Las Empresas y la Filantropía	Areas Sociales de Interés para las Empresas	Las Empresas y Fundestil
Marcela Briceño Consorcio Lamont. 12/07/99	- (la filantropía es) "un deber de las empresas privadas".	- "El beneficio directo de las actividades sociales es la satisfacción de poder participar colaborando".	- "Aunque no destinamos una cantidad fija a la filantropía, hemos dado algunos aportes a *instituciones deportivas*, patrocinando eventos y regalando premios (...) nos hemos centrado en el área deportiva de los colegios".	- "La drogas son una problemática que nos afecta a todos, y por lo tanto, todos debemos luchar contra *ellas*." - -"...para nosotros es muy importante la formación de los niños porque ellos son el futuro del país".	No la conoce
Francisco Hernández Hot 94. 23/08/99	- "No podemos recibir todo el tiempo, también hay que *dar un poco al lugar de* donde se está tomando tanto".	- "Desde el punto de vista gerencial logramos un *acercamiento con la* comunidad que pocas veces se puede obtener con el día a día. Se crean lazos con institucionales que nos ayudan a llevar mejor a cabo nuestro trabajo". - "*Nos crea un nombre en la* sociedad, este debería ser el último fin que se busca"	- "En diciembre recolectamos juguetes, la *emisora y todo el grupo de* FM Center, para después regalarlos a las diferentes fundaciones que trabajan con niños, cada año elegimos una casa diferente". - "*La emisora ha participado* en el Radiotón (...) para la Fundación Amigos Contra el Cáncer..." - "Además se otorgan espacios gratuitos en la radio para aquellas *personas o instituciones que* necesiten cobertura de los medios"	- "Desde el punto de vista de target patrocinamos *conciertos, ciertas galas y* festivales, ahora, como actividad filantrópica, me inclino a la lucha anti dorgas."	No la conoce
Berta Amana y Mónica Ríobueno Mavesa. 3/06/99	- "Mavesa piensa que para desarrollarse, para verdaderamente tener unos buenos valores comerciales, *la empresas tienen que* servir a la comunidad; no solamente es producir por producir, es necesario darle servicios a la sociedad, darle valores, productos que sean buenos, útiles, *accesibles, que* verdaderamente ayuden al	- "Las actividades filantrópicas traen beneficios desde todo punto de vista, primero estás cumpliendo *con tu misión de ser* responsable socialmente y luego obtienes la aceptación de la comunidad hacia tu empresa y tus productos (...) es como una manera de retribuir un poco toda esa *confianza que te da el* consumidor"".	- "...tenemos una programación anual: el Festival Internacional de Agosto, eso en la parte *institucional (...), en la parte* comercial, algún producto puede patrocinar algún evento, eso dependiendo de los objetivos de la marca (...), la parte comercial va ligada a la imagen del *producto*". - "El techo de Mavesa	- "Mavesa está dedicada a toda esa parte educativa de cualquier rama (...) siempre ha estado orientada a la *formación*". - "...culturales, deportivas y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, de nuestros trabajadores. Esto va desde donar productos y otras formas de lograr la *armonía con la comunidad*"	No la conoce

	consumidor. Para nosotros lo principal es estar en armonía con la comunidad".	- "...si tu como empresa te aíslas de lo que es la gente, pierdes".	dentro de sus actividades sociales es la educación, (...) incluso la parte del proyecto cultural tiene un elemento de formación bien importante, de formación de alumnos, profesores, concursos..." - "También tenemos donaciones o patrocinios"		
Carlos Casanova Promotora LotoQuiz. 15/06/99	- "Así como tú recibes, y logras como empresa beneficios de un país o de una sociedad, de esa misma maneara tu tienes que devolver algo a la *comunidad sobre tus* intereses, siempre tienes que de alguna manera, tomar un rol participativo en la sociedad, tener una función social".	- "Una mayor participación con el colectivo, identificación. Nosotros nos identificamos con el usuario y ellos con nosotros" - "Cuando donamos, *utilizamos nuestro nombre*, aunque no lo hacemos por el fin publicitario. Si la prensa lo cubre, bienvenido, pero no es lo que buscamos"	- "Nosotros somos una operadora de lotería privada (...), de nuestra venta de tickets destinamos un leve porcentaje, de manera contractual con a *lotería del Zulia, para* distribuir donativos, los que genera el juego del producto LotoQuiz. - "Anualmente se llevan a cabo giras por las diferentes ciudades del país, donde se entregan donativos a las instituciones que más lo requieran, sobre todo las instancias de niños abandonados, la salud y la educación. Todo lo que tenga que ver con los niños".	- "Ayuda al indigente, a los niños (...) si se trabaja con los niños desde pequeños se evitan problemas como la delincuencia y la drogadicción cuando sean *mayores*".	No la conoce
Tahilí Galindo, del Ministerio de Educación. 22/04/99	- "...nosotros tenemos que tener una orientación que no sea nada más que la adquisición de dinero". - "No tenemos los recursos, este es un país en quiebra que necesita de la participación de la empresa privada para su desarrollo, y si esta lo hace a través de fundaciones para la ayuda de la educación sería muy positivo". -	-"...la función principal de la filantropía no sería la evasión de impuestos como normalmente es percibida por las empresas, sino que tú estás rescatando al *individuo, al hombre, estás* valorizando al ser humano y estás ayudando a la formación de una mejor Venezuela"	- "Primero que nada, el Ministerio ofrece educación gratuita, es uno de los pocos países del mundo que da educación gratuita desde educación preescolar *hasta educación* universitaria". - "El Ministerio tiene diferentes fundaciones, por ejemplo, tiene la Fundación para la educación especial que da ayuda a los niños con problemas (...) ayuda muchísimas fundaciones,	- "Lucha anti-drogas (...) Este es un problema muy grande a nivel educativo. En Venezuela esto es tan grave que ya se habla de consumo hasta en las *escuelas primarias. Pienso* que las personas a las que les compete eso debería de hacer todo su esfuerzo para combatirlo, ya que es una prioridad para el país".	- "Sí, Fundestil es la Fundación del Deporte Estudiantil, de desarrollo del deporte estudiantil (...), creo que cada año Fundestil organiza a nivel nacional *una confrontación deportiva* entre los institutos de educación secundaria, creo".

			tanto a nivel nacional como internacional. - "*El ME hace un aporte* anual a organziamos como la UNESCO, la OEA, OIE y UNICEF, con el propósito de que los venezolanos vayan fuera del país a través de estas organizaciones.		
Reinaldo Robles Empresas Polar. 28/05/99	- "La razón de las empresas es producir para ganar dinero, por lo que más allá de ese fin específico pueden haber empeños colaterales que las empresas quieran tomar en prueba, pero estos deben hacerse en función de ese objetivo primordial, la rentabilidad".	- "*Posicionarse en la mente* del consumidor, mejorar la imagen de la empresa".	- "Las empresas Polar han promocionado en varias oportunidades el deporte en Venezuela (...), tu entenderás que hay que ser consecuente con la marca, por eso es que las canchas que construimos, los uniformes (...), son de Maltín Polar. - "Empresas Polar es un conglomerado de empresas, entonces, dentro de la misma mecánica de la organización más o menos *todas ponen de su parte* para que Fundación Polar funcione". - "... cursos para las esposas de nuestros empleados, son gratis, están dando herramientas para el trabajo..."	- "Deportivas, la política de las Empresas Polar, con Maltín Polar, es en general patrocinar actividades deportivas"	No la conoce
Mariela de Urbaneja Procter & Gamble de Venezuela. 2/08/99	- "Es un orgullo (la actividad filantrópica) para los empleados y comparten la filosofía de la compañía"	- "Están en línea con la misión de mejorar la vida de los consumidores"	- "Nuestra labor social está destinada a la educación y los niños, (...) trabajamos en conjunto con otras fundaciones como UNICEF y DVC, porque ellos son los expertos..." - "Anualmente recolectamos fondos mediante la promoción de nuestros productos, para dotar a las escuelas con computadoras, este proyecto se llama Misión Futuro"	- "Educativas (...), para mejoran el nivel educativo y tener mejores recursos humanos, caso Misión Futuro, que da herramientas para una mejor educación"	No la conoce

Johana Bentol Pepsi Cola. 13/08/99	- "Todas las empresas deben procurar invertir en la comunidad"	- "Al invertir en la comunidad se logra crear una imagen en tu público, estás más cerca de ellos".	- "Actualmente nuestra nueva estrategia de mercadeo se centra en promocionar el rock y las nuevas bandas, en conjunto con otras organizaciones (...), también hemos trabajado con las escuelas (...), siempre en lo deportivo". - "... no sé si sólo como patrocinio (...), Pepsi siempre ha estado con el deporte, sean las grandes ligas o campeonatos estudiantiles, nosotros lo apoyamos".	- " Pepsi siempre se ha interesado por la música, el deporte y todas las actividades de diversión, juveniles (...), hemos hecho conciertos (...) también patrocinamos campeonatos juveniles, construimos canchas..."	No la conoce
María Cristina Valenciano IND 4/03/99	- "Todos unidos, Estado y empresa privada, podemos darle solución a los graves problemas sociales que aquejan a nuestro país".	- "Las contribuciones de las empresas a instituciones sin fines de lucro son deducibles o desgravables del Impuesto Sobre la Renta, por lo que además de ayudar a la comunidad y obtener los beneficios de imagen que esto representa, las empresas se ven beneficiadas económicamente".	- "... nosotros somos una organización del Estado que por nuestra naturaleza pública todas nuestras actividades son de una manera u otra, filantrópicas".	- "Obviamente, el deporte a todos los niveles, desde los colegios hasta las olimpiadas y cualquier actividad que haga la comunidad"	- "Si como no, incluso realizamos muchas actividades en conjunto con la profesora Olivia (...) ellos organizan campeonatos junto con nosotros, competencias en las escuelas (...), ellos colaboraron con nosotros con el pentatlón estudiantil y muchos otros eventos que hacemos todos los años".

3. Entrevistas a Expertos Comunicacionales

Tema / Experto	Planificación de la Comunicación	Elementos de un Plan de Comunicación Estratégica	Importancia de la Actividad Filantropía	Plan de Comunicación para una Fundación Sin Fines de Lucro
Max Römer	- "La comunicación debe ser planificada, ya que toda *organización tiene metas y dentro* de estas, la planificación será un mecanismo que le permita alcanzarlas". - "... *todas las organizaciones* pequeñas, grandes, medianas, gigantescas, 'trusts', o corporaciones tienen que tener *una planificación estratégica y un* concepto claro de qué es su comunicación".	- "Primero, un buen conocimiento del entorno (...), después un gran *anclaje en lo que es la misión y la* visión de la organización (...) y por último, un desarrollo de tareas..." - " Ese desarrollo puede tener *muchas formas, pero si tiene que* ver cómo vamos a hacer en el ámbito del mercadeo, cómo vamos a hacer en el ámbito *publicitario, qué se va a hacer en* cuanto a las relaciones públicas, que se va a hacer en las comunicaciones internas, cómo se *van a articular las comunicaciones* internas con las externas, qué tipo de reacción esperamos ante los *distintos fenómenos* comunicacionales".	- "El solo hecho de estar en el mercado, de proporcionar el *servicio y el ayudar a que las* personas tengan cada más teléfonos hacen que tenga una labor filantrópica porque establece *un elemento comunicacional* interpersonal que la gente agradecerá después a la organización". - "Ya *la empresa tiene en si una* labro filantrópica base, más el elemento filantrópico adicional..." - "...le proporciona a la *organización plataformas para su* comunicación estratégica: un 'Good Will', una razón de ser por *bondad*".	- "Las organizaciones sin fines de lucro son también sin fines de *pérdida*", - "Es indispensable (realizar un plan de comunicación) porque por esa misma condición de ser sin fin *de lucro, los pocos recursos de* que se dispone, tienen que ser muy bien planificados". - (Recomendaciones) "Estar muy *claramente ancladas en su* entorno, muy seguras en lo que están haciendo, de cuál es la prospectiva de lo que hacen a *futuro, si pueden tener alianzas* con otras fundaciones para el mismo tipo de proyectos".
Ramón Chávez	- "Las empresas per se necesitan comunicaciones, y si necesitan *comunicaciones, éstas deben ser* planificadas, deben ser bien pensadas.". - "La planificación nos permite *enfocar nuestras estrategias* comunicacionales" - "Si estamos hablando de un mundo en el cual las percepciones *predominan en todo lo que es* comunicación, definitivamente no podemos dejar atrás la planificación".	- "Yo creo que lo primero que debemos hacer nosotros es ver en *qué contexto está la empresa* (...), cuáles son mis objetivos, a qué apunto yo (...) definición de los públicos, a quiénes les estoy *llegando* (...), *tenemos que* enfocarnos..." - "...aquellas empresas que apuntan a muchas direcciones a la *vez no llegan a sus objetivos, en* cambio las que se focalizan en dos o tres asuntos prioritarios y trabajan en función de ellos son *las que alcanzan sus metas*". - "Después, en base a esto, definimos estrategia, definimos *todo lo que son las tácticas* (...) y al final tenemos que definir cronograma, presupuesto y obviamente tiene que llevar la *parte de evaluación*".	- (La actividad filantrópica) "Es clave y puede determinar mucho, *yo no la llamo actividad* filantrópica (...) hoy día, la razón de las empresas en hacer dinero y más en economías tan globales *como en las que nos estamos* moviendo. Las actividades filantrópicas simplemente tienen el objetivo de posicionar el mensaje, *de posicionar a las empresas* (...) la empresa hace filantropía, pero basado en un objetivo secundario siempre (...) es decir, si eso me va *a generar a mi un negocio, yo lo* hago, si no, no lo hago..."	- "Definitivamente, más todavía". "... estas organizaciones *dependen muchas veces de* fondos que no vienen directamente de la empresa y una buena imagen, una buena *presencia, y saber qué están* haciendo ellos, les va a ayudar en sus objetivos. Y bien planificados por supuesto". - *(Recomendaciones)* "...básicamente los mismos pasos: que se focalicen, que piensen bien en sus objetivos, qué es lo qué quieren."

Italo Pizzolante	- "No tengo la más mínima duda de que la comunicación debe ser objeto de planificación estratégica". - "La comunicación estratégica, dirigida a construir imagen, tiene como objetivo agregar valor al plan de negocios". - "El único mecanismo para ser competitivo es desarrollar escenarios y saber de forma adelantada qué puede pasar, para así definir de forma planificada las acciones que se deben llevar a cabo para hacer factible los planes de la empresa". - "Para que una estrategia sea exitosa debe ser flexible, es decir, se debe adaptar a las diferentes condiciones". - "Un plan de comunicación simple (...) pasa necesariamente por revisar lo que ha sucedido ese día, e incluso segundos antes (...) e ir adaptando el mensaje en caso de que no esté logrando el objetivo..."	- "Un plan de comunicación estratégica habla evidentemente de los elementos más simples de un proceso exitoso de comunicación: conocimiento de la audiencia, conocimiento del entorno que impacta a las audiencias y a la empresa, no todas las empresas tienen el mismo tipo de audiencia (...); tiene que tener una definición clara de los mensajes a comunicar en función de cada una de esas audiencias, estos mensajes deben ser llamativos, diferentes (...), tiene que tener claridad de cuáles son los voceros de la empresa". - "Cuando hablamos de voceros no solo nos referimos a los voceros formales definidos por la empresa previamente y que se relacionan constantemente con los públicos claves, también hablamos de los informales, de la empresa como un todo actuando como vocero informal"	- "Hay grandes controversias con respecto a la palabra filantropía (...) yo espero no hablar de actividad filantrópica si ella no es bien comprendida cuando nos comunicamos, te estoy hablando de responsabilidad social". - "Hoy en día se habla de tres capitales fundamentales de las organizaciones: el capital económico, el intelectual y el capital social, que se refiere a la capacidad de las empresas para entrelazarse en la sociedad y generar compromisos de colaboración". - "Cuando las empresas responsables o los ciudadanos corporativos asumen los mismos derechos y deberes de cualquier ciudadano común, pero ahora con la figura empresa, desarrollan una serie de lealtades que constituyen un elemento de valor competitivo: la confianza; elemento que facilita los procesos de relaciones entre las personas, y las relaciones comerciales entre las empresas y el mercado".	- "Un funcionamiento básico tienen que contar con una clarísmia definición de la misión, es decir, cuál es la razón por la cual ha sido creada la organización. Una visión, es decir, cómo concibe su rol a partir de lo que tiene cara al futuro, y tiene que tener una estructura de normas y valores que hagan que se compartan en la fundación". - "Para que un plan de comunicación estratégica sea realmente eficaz es necesario que todos los miembros de la organización compartan una visión, tengan valores comunes y sean altamente sensibles a los temas de comunicación".
Rafael Pedraza	- "La gente se va a hacer percepciones o va a estar informada sobre ese capital intelectual de alguna manera (...) esto se va a dar de todas maneras, o sea, la gente se va a relacionar con tu organización (...) todas esas personas que están alrededor se van a relacionar contigo". - "En la medida en que el "capital" de la empresa sea conocido como se quiere que sea conocido, no se va a imponer la visión de la oposición y van a estar presente de manera planificada, no azarosa, los elementos que pueden promover el capital	- "Después que tu tienes claros los objetivos basados en la misión y visión de la empresa, vendría saber a qué audiencias afectan los objetivos planteados y qué fuerzas del entorno interactúan en el ámbito de esos objetivos (...) conocer las fuerzas del entorno para poder actuar de una manera temprana en los asuntos que se van presentando". - "De todos los asuntos que están ocurriendo, decidir cuáles son los dos o tres que realmente son los prioritarios y que afectan tu organización. Para hacer un buen plan estratégico vas a tener que plantearte un plan por cada uno	- "La actividad filantrópica dentro de las empresas, a mí me parece que es una de las expresiones que puede tener una buena política de buen ciudadano o de buen vecino, que toda organización con fines o sin fines de lucro se debe plantear". - "... esa política de buen vecino debe ser basada, igualmente que el plan de negocios, en sus principios, en su visión, o sea, que no sea algo muy diferente de su razón de ser, de lo que es su negocio".	- "... yo buscaría empresas afines a la labor educativa y trataría de sencibilizarlas a que sean un buen vecino". - (Recomendaciones) "... debería tener un conocimiento del público, no solamente del público que ellos quieren atraer, que son los estudiantes, sino del público que puede traer la posibilidad de educar esos jóvenes, o sea, la gente que puede aportar fondos". - "Una organización realmente orientada a obtener fondos del mundo corporativo debe hablar el mismo lenguaje corporativo".

	intelectual, que es lo que la gente finalmente va a comprar".	de esos asuntos clave". - "También parte de la *planificación son las tácticas (...)* y hasta la evaluación".		
Tulio Hernández	- "La planificación estratégica de la comunicación era considerada una necesidad de las empresas *privadas, hoy en día se entiende* que es importante para cualquier organización". - "Hay que tener claro de qué estamos hablando, de qué tipo de organización estamos hablando..." - "...porque incluso cuando es *gratuito, si no se comunica bien el* programa, si no se entusiasma a la población, el programa no funciona". - "La com. Corporativa es una *estrategia que trata de convertir* en acción estratégica todo acto de comunicación en la empresa, sabiendo que la empresa comunica incluso cuando cree que no está comunicando.	- "Primero la definición precisa de los objetivos y de las estrategias, tanto a largo plazo como *coyunturales de la organización.* Segundo, tener un posicionamiento claro, qué es lo que yo quiero que sea percibido, cómo quiero que se perciba. Luego, la coherencia de las acciones comunicativas en todos *mis actos, no solo una identidad* visual sino un tono de comunicación y un sentido de propósito común. Y cuarto, la definición del target, del público *objetivo*".	- "Yo creo que el término 'Filantrópico' es un poquito reduccionista, mejor quizá sea una *mezcla de dos conceptos: la* responsabilidad social y las estrategias corporativas". - "... no es solamente la filantropía en el sentido que yo ayudo a unos seres humanos *(...)*, sino que es más bien una idea de la empresa *como elemento (...) y de* estrategias corporativas, es decir, no solamente porque yo soy bondadoso o porque yo soy bueno, o porque yo quiero hacer *algo bueno por la humanidad, sino* porque además también yo gano, también yo me beneficio".	- "... tienes los públicos objetivos distintos a los cuales tienes que atender también con mensajes *distintos (...) entonces obviamente* ahí es fundamental tener una clara estrategia de comunicación". - (Recomendaciones) "Definir un posicionamiento claro y seguir un tono de comunicación y una imagen visual común que *mantenga la coherencia del* mensaje (...) definir con claridad los públicos y muy importante, definir claramente las piezas, porque a veces se producen *piezas o se utilizan canales que* no valen la pena para el tipo de comunicación que se quiere y el target que se busca".
Isaac Nahón	- "Si (la com. debe ser *planificada), aunque se debe* pensar en planes flexibles, adaptables, cambiantes".	- "Es fundamental un conocimiento *en profundidad de las audiencias y* un consenso sobre los objetivos a alcanzar (...), así como definir los voceros (...), además de flexibilidad, chispa creativa y *mensajes contundentes*".	- (Actividades filantrópicas) "*Algunas resultan más creíbles* que otras, no son ni buenas ni malas por definición, es necesario pensarlas estratégicamente para que tengan relación con los *objetivos de la empresa y así sean* positivas".	- "Las fundaciones son parte *fundamental de una estrategia* corporativa de desarrollo social..." - (Recomendaciones) "Debe orientarse hacia la diferenciación para posicionarse en el mercado. *Deben tener muy en cuenta su* entorno y su futuro. Es importante que tengan claro sus metas y sus objetivos fundamentales".
Gerardo Cabañas	- "...la planificación no es lo importante, sino la buena planificación, es decir, la *planificación científica real, que* responda a una realidad concreta y no a una especulación previa..." - "El uso planificado y científico de la comunicación le permite tener *unas variables que en un* momento que falle el plan se sabrá que son esas variables las que están fallando y ellas son las	- "Un plan efectivo debe comenzar por la comprensión del entorno y una vez conocidas las *necesidades de este, se puede* evaluar si se cuenta con los recursos para satisfacerlas o si es necesario hacer ciertas modificaciones para lograrlo". - "El *segundo elemento tendría* que ser la adecuación de ese entorno y lo que es la misión de la organización, también se incluye	- "La filantropía es solo una forma que asume la responsabilidad social en un lenguaje y un *momento determinado del* desarrollo social del ser humano". - "En cuanto a la actividad solidaria o filantrópica de las empresas, yo pienso que es *indispensable (...) porque esta es* una manera de compensar o de generar una percepción moral quien al fin y al cabo es un	- "Para una fundación sin fines de lucro se hace aún más importante tener un plan de comunicaciones *orientado a compensar las* exigencias de la sociedad en la cual se desempeña". - (Recomendaciones) "Conocer el entorno, la capacidad del mercado y sus necesidades, la tolerancia del mercado a modificar sus *pautas de consumo para que con* alguna modificación podamos

	que se tienen que modificar"	la visión (...) y por otro lado, los *valores que nos rigen como* organización".	colectivo de seres humanos (...) *entonces la actividad filantrópica* será un medio para llegar a la aceptación social".	mejorar la forma de ofrecer el *servicio y de satisfacer al* mercado"
Josué Fernández	"Un plan de comunicaciones estratégicas es equivalente a tomar una carretera con mapa, es decir, sabiendo que rutas se deben tomar y cuales hay que evitar, cuales son las vías más convenientes para llegar a nuestro destino de la manera más eficiente, en el menor tiempo y con el menor gasto de esfuerzos y recursos".	- "La planificación estratégica debe responder a cada uno de los objetivos más preciados de una organización para ser exitosa". - "Lo más importante es misión y visión de la organización, e inmediatamente, lo que llamamos obj. operacionales"	- "Yo no lo llamaría filantropía (...) sino que se habla de responsabilidad social. Yo creo que cualquier organización debe retribuirle a la comunidad de la cual obtiene recursos para su subsistencia..." - "Me parece que más que filantropía en las empresas, debe entenderse que la comunidad espera algo más de ellas que buenos productos o servicios, y que desea una identificación con lo que son las otras necesidades en las otras áreas de la comunidad".	- "Una fundación que no disponga de un plan estratégico de comunicaciones no podrá atender eficientemente el área social dónde hace más falta, y probablemente tampoco encuentre los recursos necesarios para hacerlo". - (Recomendaciones) "... se debe partir de una misión y una visión claras, de unos objetivos temporales bien identificados y definidos tanto cualitativa como cualitativamente, de manera de alcanzar todas las audiencias claves de una organización y obtener los resultados más preciados..."