

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social



Diseño de un Plan de Comunicaciones para una ONG
Caso Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC)

Autores:

Mariana Cristina Arroyo Montés

Y

José Tomás Chacón Rejón

Tutor:

Carlos Hulett Guinand

Caracas, septiembre 2007

A mis padres, Alberto y Laura, y a mis abuelitos

Alberto, Marina, Carmen y mi adorado Yiyo.

Mariana

A mis padres, Nelson y Laura, a mi hermano Nelson

Tomás y a mis bellos abuelos María y Tomás.

José

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis representa para nosotros la culminación de una etapa muy enriquecedora y el comienzo de otra, aún más prometedora. Durante toda nuestra experiencia universitaria y, a lo largo de este trabajo de grado, ha habido personas que merecen las gracias por su valioso aporte y por su apoyo incondicional.

A nuestros padres, Alberto, Laura, Nelson y Laura, por su apoyo y confianza a lo largo de este arduo camino. Nos sentimos muy afortunados por haber podido contar con ustedes; con su amor, su comprensión y su ejemplo.

A nuestros familiares y amigos, sobretodo a Ca, por habernos apoyado y comprendido. Abuela, gracias por habernos atendido y albergado en tu casa durante todos estos meses.

A nuestro tutor, Carlos Hulett, por haber aceptado guiarnos en la realización de este proyecto; muchas gracias por ayudarnos en este trabajo de investigación.

A nuestros profesores, quienes compartieron con nosotros su conocimiento y amor por la carrera; en especial, al profesor Ezenarro, por haber sido guía y apoyo; pero aún más, por haber sido un amigo.

A Katy, gracias por tu ayuda. Has sido una amiga incondicional y con quien hemos compartido muchos momentos importantes.

A la institución “Asociación Desarrollo Integral Comunitario”, por haber confiado en nosotros y habernos brindado el apoyo necesario para la concreción de este proyecto. ADIC, gracias por haber creído en nosotros.

A TODOS USTEDES GRACIAS...

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS y FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	18
I.1 Formulación del problema.....	18
I.2 Descripción del problema.....	18
I.3 Justificación del problema	19
I.4 Recursos disponibles	20
I.5 Delimitación del problema	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO O CONTEXTUAL	22
II.1 Las organizaciones	22
II.1.1 ¿Qué son las organizaciones?	22
II.1.2 Tipos de organización.....	23
II.1.3 Evolución de las organizaciones.....	26
II.1.4 La organización como sistema.....	28
II.2 Imagen corporativa.....	29
II.3 Identidad corporativa.....	32
II.4 Comunicación organizacional	33
II.4.1 Comunicación interna	34
II.4.2 Comunicación externa	35

II.4.3 Niveles de análisis en la comunicación organizacional.....	36
II.4.4 Redes de comunicación	38
i. Red de comunicación formal	38
ii. Red de comunicación informal	39
II.4.5 Flujos de comunicación	40
i. Flujo de comunicación vertical	40
i.a Flujo de comunicación vertical descendente	40
i.b Flujo de comunicación vertical ascendente	41
ii. Flujo de comunicación lateral u horizontal	41
II.4.6 Barreras de comunicación.....	42
II.4.7 Importancia de la comunicación organizacional	44
II.5 Planificación estratégica de la comunicación.....	45
II.5.1 ¿Qué es la planificación estratégica de la comunicación?.....	45
II.5.2 La necesidad de planificarse	46
II.5.3 Características y dimensiones de la planificación estratégica	47
II.5.4 Filosofías de la planificación de las comunicaciones	48
i. Filosofía de satisfacción.....	48
ii. Filosofía de optimización	49
iii. Filosofía de adaptación	49
II.5.5 Tipos de planificación.....	49
i. Planificación estratégica	50
ii. Planificación operacional.....	50
iii. Planificación táctica.....	50
II.5.6 Fases de; proceso de planificación	51

i. Investigación y construcción de un diagnóstico estratégico de la organización.....	51
i.a Identificación de misión, visión y valores	52
i.a.1 Misión	52
i.a.2 Visión.....	53
i.a.2 Valores	53
i.b Definición del negocio.....	54
i.c Análisis del ambiente interno, externo y sectorial	54
i.c.1 Análisis del ambiente interno	55
i.c.2 Análisis del ambiente externo.....	56
i.a.3 Análisis del ambiente sectorial	58
ii. Planificación estratégica de la comunicación organizacional	58
iii. Gestión estratégica de la comunicación organizacional	59
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL O CONTEXTUAL	61
III.1 Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC).....	61
III.1.1 ¿Qué es ADIC?.....	61
III.1.2 Misión.....	61
III.1.3 Visión	62
III.1.4 Logotipo	62
III.1.5 Antecedentes	62
III.1.6 Estructura organizativa-organigrama	64
III.1.7 Programas y actividades	65
CAPÍTULO IV.EL MÉTODO.....	66
IV.1 Objetivos de la investigación.....	66

IV.1.1 Objetivo general	67
IV.1.2 Objetivos específicas.....	67
IV.2 Tipo y diseño de investigación	68
IV.3 Operacionalización de variables	70
IV.3.1 Cuadro técnico-metodológico de las variables (objetivos)	71
IV.3.2 Unidades de observación y análisis.....	77
IV.3.3 Técnicas e instrumentos de medición	77
i. Técnicas documentales	78
ii. Técnicas de relaciones individuales y grupales	79
iii. Diseño de instrumentos	80
iv. Validación.....	82
v. Ajuste	82
IV.3.4 Diseño del plan operativo de muestreo	82
i. Definición de la población de interés	82
ii. Escogencia del marco de muestreo.....	83
iii. Selección del método de muestreo	84
iv. Determinación del tamaño de muestra.....	84
IV.4 Procesamiento y análisis	85
CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	88
V.1 Unidad de análisis: miembros de Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC)	88
V.2 Unidad de análisis: habitantes de la comunidad El Placer de María	96
V.3 Unidad de análisis: entrevistados relacionados con Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC).....	101

V.3.1 Matriz de contenido	102
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	105
VI.1 Unidad de análisis: miembros de Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC)	105
VI.2 Unidad de análisis: habitantes de la comunidad El Placer de María	112
VI.3 Unidad de análisis: entrevistados relacionados con Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC)	116
CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	121
VII.1 Análisis interno, externo y sectorial	121
VII.2 Diagnóstico de comunicaciones	127
VII.2.1 Análisis interno	127
VII.2.2 Análisis externo	136
VII.3 Consideraciones generales	143
VII.4 Ejes fundamentales para la construcción del plan de comunicaciones	144
VII.4.1 Misión	145
VII.4.2 Visión	145
VII.4.3 Valores	146
VII.4.4 Identidad gráfica o logotipo	147
VII.4.5 Objetivo de ADIC	148
VII.5 Definición de los públicos meta	148
VII.5.1 Público interno	148
VII.5.2 Público externo	149
VII.6 Objetivos de la investigación	149
VII.6.1 Objetivo general	149
VII.6.2 Objetivo específicos	149

VII.7 Estrategias de acuerdo al público meta	150
VII.7.1 Estrategias orientadas a los miembros de la institución	150
VII.7.1 Estrategias orientadas a los habitantes de El Placer de María	151
VII.7.2 Estrategias orientadas a la captación de patrocinantes	151
VII.7.3 Estrategias orientadas a la captación de personal voluntario.....	151
VII.7.4 Estrategias orientadas a entes gubernamentales y otras organizaciones a fines	152
VII.7.5 Estrategias orientadas a medios de comunicación social.....	152
VII.8 Mensajes clave	152
VII.8.1 De acuerdo al público interno	152
VII.8.2 De acuerdo al público externo	153
VII.9 Tácticas: acciones concretas.....	153
VII.9.1 Nuevo organigrama.....	153
VII.9.2 Descripción de cargos	154
VII.10 Acciones específicas propuestas según el público	155
VII.10.1 Acciones dirigidas al personal	155
VII.10.2 Acciones dirigidas a los habitantes de El Placer de María	159
VII.10.3 Acciones dirigidas a captar patrocinantes.....	165
VII.10.4 Acciones dirigidas a Institutos Educativos y Asociados (IEA).....	167
VII.10.5 Acciones dirigidas a captar personal voluntario en universidades y escuelas	168
VII.10.6 Acciones dirigidas a entes gubernamentales	168
VII.10.7 Acciones dirigidas a los medios de comunicación social	170
VII.10.8 Acciones dirigidas a redes de organizaciones sin fines de lucro (OSFL).....	172

i. Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC)	172
ii. Federación de Instituciones Privadas y de Atención al Niño, Joven y Adolescente (FIPAN)	173
VII.11 Cronograma	174
VII.12 Mecanismos de control y evaluación	175
VII.12.1 Diagramas Gantt	175
VII.12.2 Encuestas	175
i. Encuestas dirigidas al personal	176
ii. Encuestas dirigidas al público asistente a cursos	176
iii. Encuestas dirigidas a la comunidad	176
VII.12.3 Control de asistencia a cursos	177
VII.12.3 Control de patrocinantes	177
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	178
VIII.1 Conclusiones	178
VIII.2 Recomendaciones	182
REFERENCIAS	187
ANEXOS	
ANEXO A. Organigrama actual de ADIC	193
ANEXO B. Encuesta al personal de ADIC	194
ANEXO C. Tablas y gráficos de resultados de encuestas al personal de ADIC	197
ANEXO D. Encuesta a los miembros de la comunidad El Placer de María	223
ANEXO E. Tablas y gráficos de resultados de encuestas a miembros de la comunidad El Placer de María	225

ANEXO F. Cruce de variables.....	239
ANEXO G. Entrevista a personas relacionadas con ADIC	244
ANEXO H. Transcripción de entrevistas a personas relacionadas con ADIC	245
ANEXO I. Organigrama propuesto para ADIC	254
ANEXO J. Modelo de descripción de cargos	255
ANEXO K. Comunicaciones Internas	257
ANEXO L. Comunicaciones Externas	269
ANEXO M. Mecanismos de Evaluación	288

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las organizaciones, Perrow (1971).....	24
Tabla 2. Clasificación de las organizaciones, Parsons (1974).....	25
Tabla 3. Clasificación de las organizaciones, Etzioni (1964).....	25
Tabla 4. Clasificación de las organizaciones, Blau y Scott (1962).....	26
Tabla 5. Evolución de las organizaciones, Krohling (2002).....	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organización como sistema, Cury (2000).....	29
Figura 2. Diagrama del flujo de información dentro de la estructura organizacional, Nosnik y Velazco (1999)	41
Figura 3. Logo actual de ADIC.....	62
Figura 4. Relaciones entre ADIC y las distintas organizaciones o grupos del entorno, Arroyo y Chacón (2006)	124
Figura 5. Logo propuesto para ADIC	148

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha generado una creciente preocupación por el cambio en los modelos de gestión administrativa; o la organización se moderniza, o sucumbe ante las demandas del entorno. Para comprender este proceso de cambio, es necesario visualizar a la sociedad como un sujeto dispuesto a asumir un rol activo y, además, es necesario percibir a la comunicación como un ente articulador desde el cual sea posible abordar toda práctica.

Como afirma el comunicólogo Jesús Martín Barbero en su libro “De los Medios a las Mediaciones”, frente al aumento de la competencia y en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia, numerosos tipos de estructuras organizacionales emanan del sector público y privado. Por tal razón, se hace necesaria la existencia de un comunicador capaz de incursionar en el ámbito investigativo que, además, se deje penetrar por los procesos que se generan en el entorno, integrándolos a la práctica.

Al asumir tal importancia de la comunicación en el entorno organizacional, se vislumbra una clara necesidad de planificarla y, al hacer referencia a la planificación, implica proyectar qué se desea lograr en un futuro y cómo se desea alcanzarlo. Se hace ineludible, entonces, mirar hacia atrás y comprender las acciones pasadas y las necesidades del ecosistema para, de esa forma, construir un futuro.

En América, los antecedentes en materia de planificación de la comunicación se remiten a tiempos no muy lejanos, debido a que se está hablando de un área relativamente nueva en el vasto campo de las comunicaciones. Sus raíces se encuentran en Ecuador, en

el año 1959, con los encuentros impulsados desde el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL).

Estos avances resultaron en diversos diagnósticos situacionales sobre estudios de comunicación organizacional que revelaban poca preocupación por la planificación de las comunicaciones, cuestión que se traducía principalmente en problemas de relaciones internas. Además, era perceptible la carencia de métodos dirigidos al seguimiento y a la evaluación de los mensajes emitidos, lo cual demostraba ignorancia en cuanto a la importante influencia de la información.

Para las organizaciones, este panorama reflejaba errores al momento de involucrarse con sus distintos públicos meta, tanto interno como externo, despreciando la retroalimentación como mecanismo fundamental para el desarrollo de las comunicaciones. Cada miembro, cada sector y cada mensaje forman parte de un mismo sistema, de la institución como ente de comunicación; por ello, deben ser considerados.

Por tal razón, las organizaciones han implantado estrategias de mejoramiento continuo a través de procesos de comunicación, teniendo como referente la experiencia. De esa experiencia surge el análisis de las relaciones interpersonales y del flujo de información, decantando en la formulación de objetivos que orienten el desarrollo de las comunicaciones.

Poco a poco, las organizaciones han optado por el uso de recursos que permitan difundir sus planes de acción encauzados al logro de los objetivos propuestos, en pro de la integración de los miembros y, propagando el conocimiento institucional a sus públicos meta. La importancia de esta planificación radica en que permite que se gesticione

clima laboral satisfactorio que fomente al máximo el desarrollo de las capacidades de los miembros de la organización.

De hecho, las empresas más exitosas son aquellas que se caracterizan por una buena gestión de sus comunicaciones, no sólo con el público externo; también con el interno. En base a este criterio, uno de los roles más importantes del comunicador se encuentra en el ámbito organizacional. Incluso, se puede afirmar que una buena planificación es aquella fundamentada en los distintos escenarios posibles, ya que permite adaptarse al entorno enfrentando los cambios que se presenten.

Las organizaciones sin fines de lucro no están exentas de este análisis; por tanto, la razón fundamental de esta investigación es incursionar a la asociación “Asociación Desarrollo Integral Comunitario” (ADIC) en esta corriente moderna de administración empresarial. Pero... ¿Por qué ADIC?

ADIC es una organización sin fines de lucro, fundada por Institutos Educativos y Asociados (IEA), mejor conocido como Colegio El Peñón, que desde hace 40 años desarrolla una labor de educación integral orientada a los miembros de la comunidad El Placer de María, ubicada en la urbanización El Peñón del municipio Baruta.

Esta investigación pretende fortalecer a ADIC como institución, fomentando la participación de sus integrantes y de la comunidad a la cual presta servicios. Además, pretende establecer un mecanismo de comunicación con los patrocinantes actuales y potenciales; elemento clave para el sustento de la institución.

Este objetivo se logrará a través de la formulación de un plan integral de comunicaciones, basado en una filosofía mixta en la cual los modelos matemáticos y estadísticos propios de la filosofía de optimización sustenten una estrategia que permita la evolución de la institución y, a través de una filosofía de adaptación, su adaptación al entorno; tal cual describe Ackoff (1978).

En miras al logro del objetivo propuesto, se decidió emprender una investigación de campo, de carácter exploratorio; específicamente de diagnóstico, ya que se desean agregar nuevas conclusiones al área de estudio. Es preciso mencionar que el diseño de investigación es no experimental puesto que no se ejerce control alguno sobre las variables de estudio sino que se observa el desarrollo de las situaciones a fin de extraer conclusiones. En cuanto a los instrumentos, se emplearon la encuesta y la entrevista.

Es importante destacar la estructura de la investigación, conformada por capítulos. Por tanto, la investigación consta de un capítulo introductorio que expone el problema objeto de estudio; un capítulo eminentemente teórico que sustenta el desarrollo de la investigación y, posteriormente, se añadió un capítulo de marco referencial o contextual que permite al lector ubicarse en espacio de estudio.

Por último, se presenta el capítulo que explica la metodología de estudio, seguido de dos capítulos dedicados a los resultados obtenidos en la investigación: la descripción y el análisis de los resultados. Finalmente, se plantea la estrategia comunicacional o plan de comunicaciones propuesto para el desarrollo de las relaciones internas y externas de la institución.

Entre los alcances de la investigación se pretende destacar el perfil del comunicador dentro de cualquier institución, ya que éste es indispensable para el proceso de administración de información disponible que permite dinamizar la comunicación en todos los niveles de la organización. Además, no se debe olvidar que el entorno es un factor determinante en esta empresa, siendo punto de partida para el desarrollo y la implementación de un plan de comunicación eficaz y eficiente.

La comunicación organizacional se ha transformado en una estrategia de gran aceptación, convirtiéndose en una actividad de primera necesidad para toda organización, ya que aporta a su público una visión integral de la filosofía de la organización. Así mismo, permite influir en el cumplimiento de las metas, proyectar el logro de objetivos, desarrollar tareas específicas, adoptar nuevas decisiones que amplíen las competencias de la organización y asumir nuevos retos.

Incorporar la comunicación dentro de la organización contribuye a su desarrollo y a su adaptación, reflejándose en ventajas competitivas como: la alta productividad y el crecimiento del personal, basándose en la especialización del trabajo y otorgando mérito al conocimiento; pero considerando a los individuos como eje de acción.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

I.1 Formulación del problema

¿Cómo crear un plan integral de comunicaciones adecuado a las necesidades comunicativas de ADIC?

I.2 Descripción del problema

En conformidad con un breve diagnóstico situacional de ADIC y, debido al interés de la misma institución, se ha decidido desarrollar un plan de comunicaciones que se adapte a las necesidades de dicha institución y a los requerimientos de su razón de ser: la comunidad El Placer de María.

A través de este diagnóstico, se percibió la presencia de divergencias entre el personal de ADIC, así como también entre la institución y la comunidad. Por ende, se cree que la implementación de un plan de comunicaciones adecuado permitirá eliminar o, al menos, aminorar las diferencias existentes y establecer estrategias concretas que orienten la comunicación a largo plazo.

El motivo de esta investigación, por ende, fue estudiar más a fondo las necesidades de ADIC y de sus públicos meta, a fin de elaborar un diagnóstico situacional más profundo que permitiera el desarrollo de un plan de comunicaciones óptimo y capaz de perfeccionar la labor de la institución.

I.3 Justificación del problema

La idea de elaborar un plan estratégico de comunicación responde a necesidades de la asociación “Asociación Desarrollo Integral Comunitario” (ADIC), percibidas en un estudio previo elaborado bajo la cátedra Planificación de la Comunicación. Aunado a esto, existe una amplia receptividad por parte de los miembros de la organización a recibir una propuesta que les permita fortalecerse como institución, fomentar la integración de todos sus miembros y estrechar sus lazos con el público externo.

De igual forma, es necesario mencionar que el principal motor en el desarrollo de esta investigación ha sido la afinidad de los investigadores frente a labores educativas y de servicio social de gran significación y trascendencia.

Con esta iniciativa, se pretende lograr un intercambio equilibrado y justo de información, a fin de contribuir a la consecución de un clima organizacional satisfactorio y de entendimiento, que permita un mejor desempeño de la institución y que éste se refleje a sus públicos externos. Esto trae consigo la necesidad de generar un proceso de cambio a través del cual todos los miembros de la organización puedan participar, empleando todas las herramientas de comunicación disponibles.

Partiendo de ese hecho, surge la intención de crear un sistema de comunicación que se acople a todos los niveles de la organización, provisto de un lenguaje práctico y sencillo que motive a la divulgación efectiva de la información circulante dentro de la institución.

Se debe incluir que este proyecto es de suma importancia para superar los conflictos internos de ADIC, ya que éstos van en detrimento del logro de sus objetivos. Este proyecto, factible en términos de tiempo, es pertinente para continuar una labor que durante años ha favorecido a una comunidad que realmente lo necesita y, la intervención de dos tesis responde a la búsqueda de mayor profundidad en el análisis.

El alcance de esta investigación no pretende únicamente abordar la problemática de una institución y su comunidad, sino que también pretende resaltar el importante papel que juega la comunicación para el desarrollo y buen funcionamiento de las instituciones.

I.4 Recursos disponibles

Para llevar a cabo esta investigación se contó con un conjunto de elementos materiales, humanos y temporales. Entre los recursos materiales se incluye el uso de computadores, grabadores, cámaras fotográficas y otros insumos como fotocopias.

A nivel de los recursos humanos, fue indispensable la colaboración del tutor y la intervención de especialistas en el área de metodología, comunicación y sociología, así como de los individuos de estudio.

Por último, y no menos importante, hay que mencionar el recurso temporal antes mencionado que permitió concluir la investigación y fue la pieza final del engranaje para la consecución de un proyecto factible.

I.5 Delimitación del problema

El público objetivo estudiado está compuesto por una muestra significativa de la comunidad El Placer de María, además de los integrantes de ADIC. El área de estudio es la región capital, específicamente la comunidad El Placer de María, ubicada en el municipio Baruta.

En cuanto al tiempo estipulado, se estimó una duración aproximada de 12 meses, iniciada desde el momento de aprobación del proyecto y finalizada en el mes de agosto de 2007.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL O TEÓRICO

II.1 Las organizaciones

Para Etzioni (1964), la sociedad moderna contiene un número inmensurable de organizaciones, a fin de satisfacer una mayor diversidad de necesidades sociales y personales que incluye a una mayor proporción de ciudadanos e influye en factores amplios de su vida. Por tal razón, durante su nacimiento y durante toda su vida, el individuo está en continua interacción con organizaciones.

II.1.1 ¿Qué son las organizaciones?

Bartoli (1992) plantea que la palabra organización significa, a la vez, acción de organizar y conjunto organizado. Cuando hace referencia al conjunto organizado, habla de la empresa en su totalidad y se refiere únicamente a su organigrama; pero cuando se refiere a la acción de organizar, hace referencia a la acción, al resultado de esa acción y al conjunto organizado en si mismo.

Por su parte, Bertalanffi (1977 cp Bartoli, 1992), define a la organización como un conjunto estructurado de componentes e interacciones del cual se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que lo conforman, lo que remite a la noción de sistema. Según el autor, esta condición permite ver a la organización como un sistema de transformaciones acabado y complejo, formado por subsistemas interconectados y, a la vez, permite considerarla una estructura; es decir, un conjunto de elementos e interacciones relativamente estables.

La organización, según Bravo (1985), se puede percibir, entonces, como un conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas e instalaciones que constituyen una institución social regida por usos, normas, políticas y costumbres propias, constituidas con un objetivo específico.

A fin de complementar lo antes dicho, Arias (1990) concibe a la organización como unidades sociales, creadas premeditadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; empresa para la cual cuenta con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos.

Finalmente, se puede concluir, como indica Pereira (1999 cp Krohling, 2002), que existen dos líneas de pensamiento que dominan los estudios sobre las organizaciones. Primero, los racionalistas, quienes conciben las organizaciones como estructuras racionalmente ordenadas y, los organicistas, quienes las ven como estructuras sociales vivas que evolucionan con el tiempo.

II.1.2 Tipos de organizaciones

Krohling (2002) plantea que las organizaciones tienden a ser estudiadas dentro de una clasificación en virtud a la complejidad que las caracteriza; por ello, menciona que coexisten diversas maneras de clasificar a las organizaciones; desde las más simples de acuerdo a: su tamaño, al tipo de actividad que desempeñan, su alcance o radio de acción y su forma de propiedad; hasta clasificaciones más complejas ahondadas por distintos autores.

Perrow (1971) emplea como criterio para contrastar los diversos tipos de organizaciones la función que éstas manifiestan a la sociedad; es decir, que el autor clasifica a las organizaciones según el objeto de su actividad. Esta clasificación permite dividir a las organizaciones en: empresas (cuyo objeto es procesar bienes o servicios), instituciones (cuya finalidad es procesar personas) y asociaciones (encargadas de procesar intereses).

Tipo	Objeto que Procesa	Ejemplo
Empresas	Bienes: productos, servicios, datos	Fábricas u oficinas
Instituciones	Personas (total o parcialmente)	Prisiones o escuelas
Asociaciones	Intereses (generales o particulares)	Partidos o Sindicatos

Tabla 1. Clasificación de las organizaciones, Perrow (1971)

Por su parte, Talcott Parsons (1974) distingue cuatro tipos de organizaciones en base a la función que éstas desempeñan en la sociedad y a las metas que buscan alcanzar. Su preocupación era demostrar la vinculación existente entre la organización y la sociedad.

Parsons (1974), entonces, considera que existe una organización de tipo económico, productora de bienes e insumos para la sociedad; una organización política, volcada a alcanzar metas políticas; una organización integradora, caracterizada por resolver y administrar conflictos y una organización de manutención, encargada de preservar los valores sociales y culturales a través de actividades educativas o culturales.

Tipo	Función	Ejemplo
Económica	Producir bienes y servicios	Fábricas u oficinas
Política	Alcanzar metas políticas	Partidos políticos
Integradora	Resolver y administrar conflictos	Juzgados
Manutención	Preservar los valores sociales y culturales	Escuelas, museos

Tabla 2. Clasificación de las organizaciones, Parsons (1974).

Mientras tanto, Etzioni (1964) propone una clasificación basada en el tipo de control ejercido por las organizaciones sobre sus miembros; es así como las divide en tres grupos: coercitivas, utilitarias y normativas.

Tipo	Control Predominante	Ingreso y permanencia de los miembros	Grado de involucramiento	Ejemplos
Coercitiva	Coercitivo	Coacción, fuerza, amenaza, miedo o imposición	Alienantes, en base al temor	Prisiones, instituciones penales
Utilitaria	Remunerativo	Intereses, ventajas percibidas	Calculador, en base a intereses por las ventajas	Empresas
Normativa	Ideológico, consenso ético	Convicción, fe, ideología, fervor	Moral y motivación	Iglesias, hospitales, universidades

Tabla 3. Clasificación de las organizaciones, Etzioni (1964)

Blau y Scott (1962), por su parte, proponen una clasificación basada en los principales beneficiarios de los cuatro tipos de organización que sugieren: asociaciones de beneficios mutuos, organizaciones de negocio e intereses comerciales, organizaciones de servicio y, por último, organizaciones de bienestar público.

Tipo	Beneficiario Principal	Ejemplos
De beneficios mutuos	Miembros y participantes de filas comunes	Partidos políticos y sindicatos
De negocios	Propietarios y gerentes	Bancos, compañías de seguro
De servicios	Clientes	Organismos de asistencia social
De bienestar público	Público en general	Organización militar, seguridad pública

Tabla 4. Clasificación de las organizaciones, Blau y Scott (1962)

Finalmente, Katz y Kahn (1966), en un esfuerzo por clasificar las organizaciones, lo hacen en cuatro clases: productivas o económicas (industrias, empresas de transporte), de manutención (escuelas e iglesias), de adaptación (laboratorios de investigación y universidades) y gerenciales-políticas (organismos del gobierno nacional y sindicatos). El foco central de esta tipología, según afirman Katz y Kahn (1966), es la función que desempeña la organización como un subsistema del sistema mayor.

II.1.3 Evolución de las organizaciones

Bueno (1989) asevera que con el surgimiento de las organizaciones y con su continua evolución, se han sucedido distintas formas de organizarlas y dirigirlas, cuyos enfoques metodológicos remiten a las diversas escuelas o cuerpos doctrinarios; términos de mayor precisión.

Por su parte, Krohling (2002) propugna que la forma de estructuración en las organizaciones posibilita la conformación de actividades, la gestión de las personas u el desempeño de la organización, con miras a alcanzar los objetivos propuestos, ejecutar

estrategias y cumplir la misión para la cual fueron creadas. Es ese sentido Krohling (2002) plantea una clasificación bastante amplia en: organizaciones tradicionales, modernas y contemporáneas.

Indicadores	Organización		
	Tradicional	Moderna	Contemporánea
Enfoque básico	Análisis de las actividades de la empresa	Comportamiento humano	Clientes y no clientes
Ambiente de la Empresa	Auditoria	Consultiva	Participativa
Esencia de la Administración	Principios de la administración	Concepto de cultura	Gerencia participativa, procesos
Visión del mundo	Sistema Cerrado	Sistema abierto	Sistema flexible
Estructura Organizacional	Lineal, funcional, colegiada	Funcional, divisional	Proyectos, colateral, equipos y procesos
Toma de Decisión	Individual y centralizada	Proceso decisorio	Proceso decisorio con información y negociación

Tabla 5. Evolución de las organizaciones, Krohling (2002)

El cuadro anterior muestra una evolución de las organizaciones que va desde la organización rígida hasta la organización flexible; señalando el enfoque básico de cada uno de los tipos de organización, el ambiente de las relaciones entre los miembros, la esencia del modelo administrativo y la estructura organizacional liada a la toma de decisiones. Del eslabón final del desarrollo organizacional, según Krohling (2002), surge el estudio de la organización como sistema.

II.1.4 La Organización como sistema

Bernard (1938 cp Hall, 1996) define a la organización como un sistema de fuerzas o actividades racionalmente coordinadas entre dos o más personas. Según el autor, la organización necesita de la comunicación entre sus miembros, dispuestos a cooperar en pro de la consecución de un objetivo común.

Por su parte Katz y Kahn (1966) definen a la organización como sistemas abiertos con propiedades como la importación de energía procedente del medio ambiente (recursos materiales o datos) y la transformación de esa energía en un producto o servicio.

El enfoque sistémico, según Maximiano (1997 cp Krohling, 2002) tiende a ser comprendido como un conjunto de sistemas interdependientes que se influyen mutuamente.

Por su parte, Krohling (2002) percibe a la organización como un subsistema que forma parte de un sistema mayor: la sociedad. La organización, entonces, es considerada por la autora como una micro-sociedad que opera en las más diversas dimensiones sociales, económicas, políticas, y simbólicas. Esta teoría se ilustra mejor en el gráfico de Cury (2000 cp Krohling, 2002) que se anexa a continuación.

Para Krohling (2002), por sistema se entiende al conjunto de elementos interdependientes que forman un todo unitario, con miras a la realización de objetivos comunes y con características de transformación, importación e importación de energía, en una perspectiva dinámica y total.

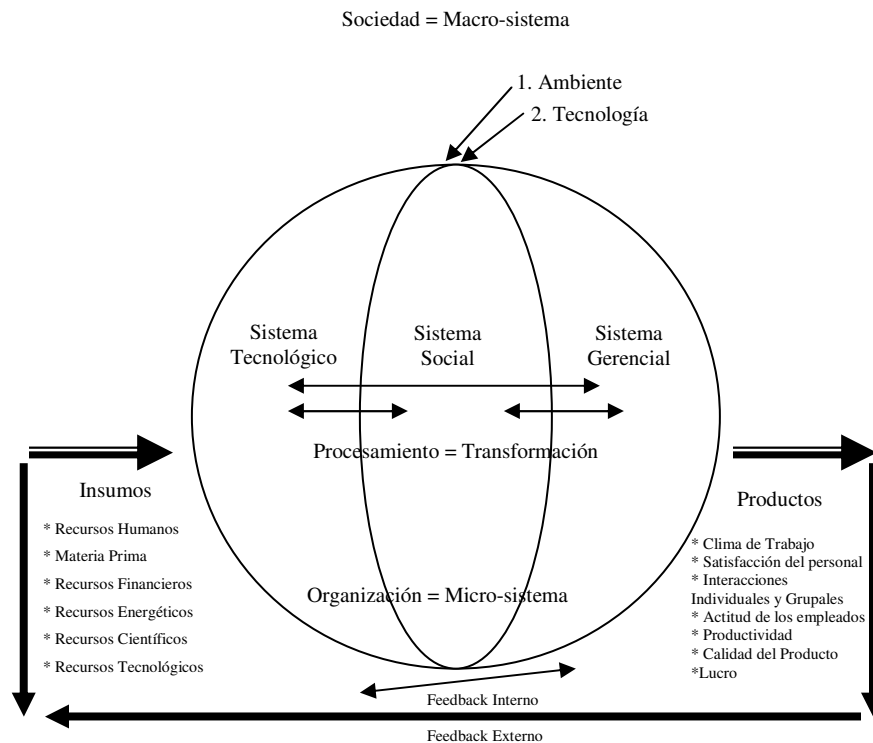


Figura 1. Organización como sistema, Cury (2000 cp Krohling, 2002)

II.2 Imagen corporativa

Scheinsohn (1998) define a la imagen corporativa como una construcción elaborada por el público, a partir de elementos de naturaleza heterogénea como: elementos visuales, culturales y de experiencia. Por lo tanto, el concepto de imagen corporativa comprende el conjunto de activos tangibles e intangibles de una organización.

Debido a la saturación de la oferta, estos activos tangibles e intangibles son la clave del éxito empresarial; pues ella radica en un conjunto de valores intangibles imposibles de ser expresados en los balances contables; tales como la integración, la simplicidad y la flexibilidad de las estructuras organizativas, tal como asevera

Scheinsohn (1998). De hecho, en nuestros días, estos activos invisibles cobran cada vez un mayor valor estratégico, según afirma el autor.

Tejada (1987) concibe a la cultura corporativa como un conjunto de ideas, normas y valores que conforman la identidad de la empresa. Además, el autor considera que la cultura corporativa se produce cuando esa identidad es el resultado de un esfuerzo interno de la empresa encaminado a elaborar, con el concurso de todos sus miembros, las ideas sobre progreso, eficiencia, relación, motivación y uso del tiempo.

La cultura corporativa, añade Tejada (1987) alude a una creación cultural hecha por la empresa en su comunidad y, mediante la cual, todos sus miembros –directivos y empleados de distinto rango- participan en la creación y diseño de las características conceptuales de identidad que harán reconocible a esa empresa.

Tejada (1987) asegura que, actualmente, la cultura corporativa culmina en la constitución de un patrimonio cultural de la empresa, que es tan relevante como su patrimonio económico.

Existen tres elementos que unen a la creación de una cultura interna compartida. Según Tejada (1987), estos son: ideas, normas y valores.

Las ideas, como dice Tejada (1987), son los conceptos actantes en la empresa sobre el progreso y la eficiencia como motores de la producción, sobre la relación entre las personas, la motivación que logre inducirse, y finalmente, sobre el uso del tiempo que la compañía establezca con fines productivos.

Las normas, según Tejada (1987), constituyen el conjunto de instructivos que, a diferencia de las ideas, no se limitan a movilizar el pensamiento de las personas sino que sirven para que las conductas de éstas y de la compañía tengan referencias acerca de lo conveniente y de lo inconveniente, de lo permitido y lo prohibido, que son aspectos de ingente importancia en una empresa.

Tejada (1987) considera que los valores son las creencias a partir de las cuales hecha raíces la empresa, el fundamento moral de la compañía. Entre estos valores tenemos: la ética en los negocios, el cumplimiento del trabajo por cada miembro y el afán de superación. Una empresa sin creencias nada podrá transmitir a sus clientes, como esboza el autor.

En relación a la cultura corporativa, se puede hacer referencia también al concepto formulado por Murciano (1992), quien señala que la cultura corporativa toma diversos componentes. Al igual que Tejada, Murciano (1992) menciona a los valores como componentes de la cultura corporativa, considerándolos como los parámetros que la compañía considera para determinar el bien o el mal.

Murciano (1992) incluye también los ritos, que sirven para la evaluación de resultados y son utilizados para la celebración de acontecimientos notables y momentos críticos emocionalmente significativos.

De igual forma, Murciano (1992) hace referencia a los símbolos (orales o materiales), elementos que sirven para resumir un sentimiento que la empresa estima importante y que es representativo de aquello en lo que cree.

Finalmente, entran en juego los mitos, como señala Murciano (1992), que existen para recordar un suceso importante y real, pero magnificado o, sencillamente, legendario.

Murciano (1992) concluye que la cultura corporativa se materializa en las normas éticas y de comportamiento y, en la manera en la cual éstas se comunican y refuerzan en la práctica.

Esta cultura corporativa que se gesta en el seno de la empresa fomenta una identidad corporativa

II.3 Identidad Corporativa

Nicholas IND (1992), establece que la identidad de una organización es la percepción que ésta tiene sobre si misma. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, la tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que allí labora, sus valores éticos y la cultura estratégica.

Por su parte, Puchol (2005) afirma que la identidad corporativa es un poderoso instrumento que permite a la empresa comunicar cambios, nuevos rumbos y sesgos diferenciadores.

En 1984, Olins Wally acota que la idea fundamental que subyace a cualquier programa de identidad corporativa es la de que en todo lo que hace una empresa, en todo lo que tiene y en todo lo que se produce, ésta debe proyectar una clara de idea de lo que persigue.

II.4 Comunicación organizacional

Para Martínez y Nosnik (1999), la comunicación es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir la información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de metas y objetivos de la organización.

A través del tiempo, se han emitido varias definiciones acerca de lo que es la comunicación organizacional; de hecho, según Katz y Kahn (1966), la comunicación organizacional es el flujo de información que circula en toda organización y su intercambio, como la transmisión de mensajes verbales o escritos.

Al mismo tiempo, Andrade (1992 cp Fernández, 2002) menciona que la comunicación organizacional puede definirse en tres formas distintas. Primero, señala que la comunicación organizacional es una disciplina cuya finalidad última es la comprensión de cómo se suscita el fenómeno de la comunicación dentro y fuera de las estructuras organizadas; es decir, entre ellas y su medio. Además, la concibe como un fenómeno de toda organización ya que es básica para la interacción de las personas y como un conjunto de actividades y técnicas dirigidas a agilizar y optimizar el flujo de comunicación existente dentro de toda estructura.

Según Zúñiga (2002), la comunicación organizacional se conceptualiza como un sistema de interrelaciones y entendimiento laboral, por medio de la definición de una misión y una visión institucionales propia, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo y, por ende, empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Fernández (2002) destaca que la comunicación organizacional sirve a diferentes propósitos dentro de una organización con la finalidad de crear y mantener canales de comunicación adecuados donde fluya la comunicación para que, de esta forma, se puedan consolidar criterios, se pueda motivar al personal y se logre estandarizar los procedimientos que lleven al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es por eso que la comunicación organizacional se divide de acuerdo a sus públicos en: comunicación interna y comunicación externa.

II.4.1 Comunicación interna

Bartoli (1992) expresa que la comunicación interna es natural e inherente a toda organización puesto que está constituida por todas aquellas herramientas que emplea una empresa para mantener estandarizados los procesos dentro de la misma estructura, incluso, favorece en gran parte a la interacción, motivación e información.

Además, Bartoli (1992) hace referencia a su importancia por estar vinculada con la operación de la empresa; es decir, es necesaria para que ésta funcione. De hecho, es básica para conocer la información que fluye dentro del organigrama y, a su vez, conocer si ésta fue transmitida correctamente.

Esta información que fluye dentro de las estructuras organizadas contribuye a la creación de políticas y procedimientos, y tiene una participación activa dentro de la formación de la cultura organizacional ya que determina patrones generales de conducta, valores y creencias compartidas que identifican a los miembros. Esta información ayuda en gran parte a la planificación estratégica de la empresa e informa y retroalimenta a las

altas esferas para conocer, plantear y llevar a cabo sus objetivos como indica Bartoli (1992).

Según Ramos (1991), la comunicación interna está conformada por todos aquellos medios informativos que se empleen en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se realiza únicamente cuando el emisor y el receptor son del mismo grupo dentro de la organización.

Ortega (1997) explica a la comunicación interna como aquella que se entabla dentro de los distintos miembros de la organización y, Rhodia (1985 cp Krohling, 2002) complementa esta definición añadiendo que la comunicación interna es una herramienta estratégica para compatibilizar los intereses de los empleados y de una empresa a través del estímulo del diálogo, de la información, de experiencias y de la participación en todos los niveles.

II.4.2 Comunicación externa

Bartoli (1992) define a la comunicación externa como todos aquellos mensajes que la organización proyecta hacia afuera; es decir, el flujo de información saliente: las relaciones entre la empresa y su entorno. Según señala la autora, esta información es la que se sitúa fuera de los límites de la estructura de la organización, sus relaciones con otras empresas, personas o incluso con la sociedad.

Esta información que sale de la empresa regresa retroalimentada a formar parte del proceso de comunicación interna. Por ello, como afirma Bartoli (1992), para el bienestar de la organización es necesario cuidar, delimitar y, a veces, estandarizar el tipo

de información que debe salir; pues de ella se derivan datos claves que pueden influir en la imagen y la operación de la empresa.

Para Ramos (1991), esa comunicación externa se origina entre uno o varios miembros de la organización con personas que no pertenecen a ella y puede llevarse a cabo fuera o dentro de las instalaciones de la organización. Ejemplo de ello lo observamos en los comunicados de prensa o en las campañas de publicidad.

Ortega (1997), por su parte, reafirma que la comunicación externa es aquella que se da entre la organización y diferentes personas ajenas a la misma.

II.4.3 Niveles de análisis en la comunicación organizacional

Schokley y Zalabak (2002) destacan distintos niveles de comunicación: la intrapersonal, la interpersonal, la grupal y la masiva. Como explican los autores, cuando el proceso de comunicación humana ocurre entre dos individuos con algún tipo de relación actual, se llama proceso de comunicación interpersonal; pero si el proceso se da entre varios individuos, se llama comunicación grupal y, cuando éste se origina entre un amplio número de individuos se conoce como comunicación pública o masiva.

Además, Shokley y Zalabak (2002) agregan el nivel intrapersonal al cual definen como aquel proceso que ocurre cuando los individuos se encuentran solos, reflexionando, pensando o recordando. Es una comunicación del individuo consigo mismo, donde una misma persona es emisor y receptor.

Luego, se estudia el nivel interpersonal, que ocurre cuando la comunicación se da entre dos personas, generalmente cara a cara. Shokley y Zalabak (2002) acotan que, normalmente, este tipo de comunicación se da de forma espontánea y no planificada; los participantes reciben mucha retroalimentación y los papeles son flexibles puesto que los integrantes actúan como emisores y receptores intercambiando roles. Cuando una tercera persona se une a los anteriores la conversación pasa a ser de grupo reducido, como propugna el autor; en este caso el número de integrantes puede variar hasta cierto punto; mientras la libre interacción de cada uno no se vea afectada.

El siguiente nivel comunicacional mencionado por los autores es la comunicación organizacional que ocurre dentro de las organizaciones complejas, tales como grandes empresas, industrias e instituciones gubernamentales. Aquí, la comunicación se da dentro de una definida y fuerte jerarquía; los miembros de la organización experimentan con sus colegas relaciones tanto interpersonales como grupales y, además, una relación con la organización misma y con la burocracia que la dirige. En este nivel los roles tienden a ser más especializados y las normas, más estrictas tal cual ambos autores señalan.

Igualmente, es preciso mencionar el otro tipo de comunicación señalada por Schokley y Zalabak (2002) quienes afirman que es aquél que se da cuando una persona se dirige a un gran número de personas simultáneamente, y es conocida como la comunicación pública cara a cara. En esta situación, el orador no conoce a la audiencia personalmente y debe emitir un mensaje global, pues la interacción mutua es imposible. En este tipo de comunicación, el público es un receptor más pasivo, y si el orador y la audiencia se encuentran separados, deben utilizar formas indirectas para enviar y recibir

mensajes. Si un medio replica, duplica y disemina tal información, tiene lugar la comunicación masiva.

II.4.4 Redes de comunicación

Para Fernández (2002), la red de comunicación se refiere a la interacción entre individuos y a cómo se comunican entre si; bien sea una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación o la causa de la libertad percibida para emplear los canales disponibles.

Por su parte, Goldhaber (1984), sostiene que cuando se ha referencia a la frase red de comunicación se reseña el tipo de sistemas existente para la comunicación dentro de una organización, que puede darse entre dos o más personas u organizaciones. Para él, esto no es más que la dirección o trayectoria que sigue la información dentro de una organización y su naturaleza depende de varios factores como por ejemplo, tamaño de la estructura, tipo de la organización, etc.

De esta definición se derivan dos tipos de redes comunicacionales; la red formal y la informal.

i. Red de comunicación formal

Para Goldhaber (1984), la red de comunicación formal es el tipo de comunicación que se da en las organizaciones, diseñado y construido por el personal, que forma una pirámide jerárquica que puede ser representado en una gráfica.

Por su parte, Nosnik y Velazco (1999) definen a la comunicación formal como aquella en la cual los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. El flujo de estos mensajes puede ocurrir en distintos sentidos; por regla general, los mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

Krohling (2002) considera que un sistema formal de comunicación debe poseer canales de comunicación establecidos de forma conciente y deliberada; pero que a la vez el sistema formal requiere de una red informal de comunicación que sirva para atender de forma más rápida las demandas de información más urgentes.

Para Simon (1970), por más detallado que sea un sistema de comunicación formal establecido dentro de la organización, éste debe de tener siempre canales informales para canalizar de una forma más ágil alguna comunicación importante.

ii. Red de comunicación informal

Por su parte, Nosnik y Velazco (1999) expresan que la comunicación informal es toda aquella que no sigue la línea de flujo de información oficial antes mencionada. Es decir, que la comunicación informal ocurre cuando no se siguen los caminos establecidos por la estructura. Según los autores, el rumor es parte de la comunicación informal ya que viaja dentro de la estructura de la organización sin fundamento aparente, y sin ser una información oficial.

Para Wheelhouse (1989), la comunicación informal incluye toda aquella que no es oficial o no es planeada, que ocurre continuamente en todas las organizaciones y en todos los niveles.

De acuerdo con Kreeps (1995 cp Krohling 2002), una de las razones básicas para la existencia de un sistema de comunicación informal en las organizaciones es la necesidad de obtención de información de los miembros de esa organización, para saber cómo afectarán sus vidas las determinaciones que se toman.

II.4.5 Flujos de comunicación

Los flujos de comunicación citados por Krohling (2002) son: verticales descendentes, verticales ascendentes y horizontales o laterales. Además, añade la existencia de un flujo transversal o circular de información que es aquel que traspasa las fronteras tradicionales de transmisión de la información.

i. Flujo de comunicación vertical:

i.a Flujo de comunicación vertical descendente:

El flujo de comunicación descendente, para Martínez y Nosnik (1999), consiste en todos aquellos mensajes enviados de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones necesarias y específicas para la realización de trabajos: *quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué*.

Wheelhouse (1989) se refiere a la comunicación descendente cuando la información viaja desde los niveles altos de la organización hasta los bajos.

i.b Flujo de comunicación vertical ascendente

Martínez y Nosnik (1999) acotan que el flujo de comunicación ascendente es aquél que va de los subordinados hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal a través del cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Wheelhouse (1989) se refiere a la comunicación ascendente cuando la comunicación viaja de los niveles bajos de la organización hasta los altos.

ii. Flujo de comunicación lateral u horizontal

Wheelhouse (1989) se refiere al flujo de comunicación lateral u horizontal cuando la información que viaja, lo hace entre distintos sectores de a compañía que tienen un mismo nivel jerárquico. Su efectividad es un elemento esencial para el trabajo en equipo.

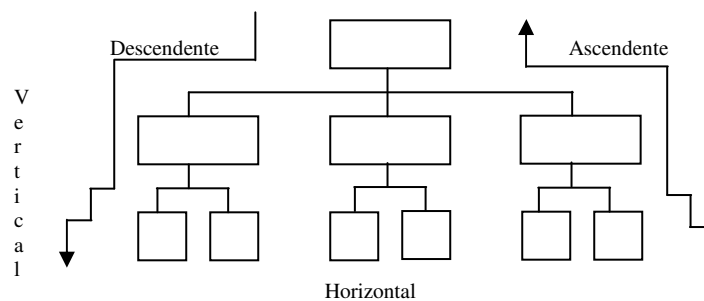


Figura 2. Diagrama del flujo de información dentro de la estructura organizacional, Nosnik y Velazco (1999)

II.4.6 Barreras de comunicación

Según Davis y Newstrom (1999), las relaciones interpersonales son delicadas y complejas y requieren de cierto tipo de habilidades. Por ende, hay distintos tipos de barreras comunicacionales:

Primero, los autores mencionan las barreras personales, que se hacen presentes cuando la comunicación se ve interferida por sentimientos y valores humanos o deficiencias en el hábito de escuchar, ya sea por razones de educación, raciales, de sexo, de nivel socioeconómico, etc.

Estas barreras, como añaden los autores, implican una distancia psicológica, una sensación de exclusión emocional entre individuos, semejante a la distancia física.

Luego, Davis y Newstrom (1999) mencionan las barreras físicas, referidas a interferencias que el medio puede ocasionar trayendo como consecuencia que la comunicación no sea efectiva; ya sea por el ruido, la estática o algún muro. Este tipo de barreras, como acotan los autores, puede ser transformado en fuerza positiva mediante el control del entorno, por medio del cual el emisor efectúa una alteración en las circunstancias con el propósito de influir en las sensaciones de conducta del receptor.

Estos autores mencionan en último término, las barreras semánticas, es decir, barreras producto de las limitaciones de los símbolos con los cuales se comunica el individuo. Por lo general, los símbolos tienen muchos significados, lo cual obliga a elegir alguno de ellos.

Krohling (2002) añade también las barreras fisiológicas, que son aquellas relativas a problemas genéticos o de malformación de los órganos vitales del habla (sordera, gaguera, etc.) y las barreras psicológicas, que son aquellas que se derivan de los prejuicios o estereotipos que perjudican el proceso de percepción.

Además, Krohling (2002) destaca tres barreras propias de la comunicación organizacional. Así como las personas pueden facilitar o dificultar las comunicaciones, dependiendo de su personalidad, emociones y valores (barreras personales), existen barreras administrativas o burocráticas, derivadas de la forma como actúan y procesan la información las organizaciones. Igualmente, menciona barreras concernientes a la información, concebida como barreras de exceso o sobrecarga de información o de información incompleta.

Ramos (1991) establece tres tipos de barreras que se suscitan en la forma de conducción de la información. En primer lugar, existen las barreras de comunicación ascendente, que implican no emitir los mensajes por un deseo de agradar al superior o por un temor de castigo. En segundo lugar, menciona barreras en la comunicación descendente que se producen por la mala emisión de órdenes a los subordinados, ocasionando que éstos malentiendan el mensaje y realicen actividades distintas de las propuestas en la intención.

Por último, Ramos (1991) habla de las barreras propias de la comunicación horizontal que se producen al tratar de imponer ideas o criterios cuando no hay bases que lo justifiquen, aún cuando la mayoría disienta al respecto.

II.4.7 Importancia de la comunicación organizacional

Bernard (1978 cp Hall, 1996) sostiene que la comunicación tiene un lugar central en la organización puesto que su estructura y su alcance están completamente determinados por las más diversas técnicas de comunicación. De igual forma, Katz y Kahn (1978), afirman que la comunicación es la esencia de la organización.

Zúñiga (2002) establece que la comunicación organizacional permite la creación de un clima laboral sano que inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que, colectivamente, dirige su accionar en la misma dirección, puesto que: se logra cambiar el orden y tipo de su pensamiento; se logra cambiar la tensión por atención, se produce una intersección entre expectativas personales y organizacionales y, finalmente, se logra la relación ganar-ganar.

De hecho, Goldhaber (1994) opina que la comunicación tiene como papel primordial minimizar conflictos externos e internos de la organización y propicia la motivación de los miembros y colaboradores. Por ende, sostiene Hall (1996) que mientras más está orientada una organización a su gente y a las ideas, mayor fuerza cobran las comunicaciones.

Bartoli (1992) resalta que la comunicación ha de considerarse como una herramienta fundamental al servicio de una política general de búsqueda de resultados óptimos para la empresa y no como un fin en si mismo. Está comunicación, para Bartoli (1991), produce un mejor desempeño mientras sea utilizada de forma idónea.

II.5 Planificación estratégica de la comunicación

Un plan de comunicaciones, para Pizzolante (2006), consiste en un conjunto de documentos que den respuesta a una serie de interrogantes. Primero, debe aclarar qué es la empresa (misión, visión, plan de negocios) y a dónde quiere llegar (etapas, cronograma). Además, es necesario justificar el porqué de esas comunicaciones (qué hace necesario comunicar y el posicionamiento que se desea lograr) y a quién se desea comunicar (públicos clave); pero, para ello, es imprescindible saber en dónde se encuentra la empresa (análisis DOFA) a fin de determinar cómo se desea lograr el objetivo propuesto de esas comunicaciones (estrategias) y cuándo es oportuno comunicar. No se debe olvidar, tampoco, determinar cuánto costará esa comunicación para la previsión y asignación de recursos.

II.5.1 ¿Qué es la planificación estratégica de las comunicaciones?

Los fundamentos de la planificación estratégica de las comunicaciones se encuentran expresos en una vasta bibliografía de numerosos autores que se han dedicado a la formulación conceptual y a la proposición de diferentes procesos para su implementación, así lo afirma Días (2006).

Quade (1989) sugiere que la planificación estratégica es algo difícil de definir; por tanto, existen numerosas interpretaciones sobre lo que significa ese concepto.

Mientras tanto, para Krohling (2002), la planificación es un acto de inteligencia y un modo de pensar sobre determinada situación o realidad; en fin, el autor señala que la planificación puede ser vista como un proceso lógico y racional que presupone estudios,

cuestionamientos, diagnósticos y toma de decisiones, con la finalidad de establecer algún curso de acción.

II.5.2 La necesidad de planificarse

Para Gandin (2000), la planificación es una de las funciones administrativas más importantes ya que permite establecer cursos de acción para alcanzar objetivos determinados, teniendo en cuenta las posibles consecuencias de las decisiones tomadas, a fin de interferir en la realidad para transformarla. Para el autor, planear es un proceso de construir realidades.

Pizzolante (1996), por su parte, evidencia la necesidad de que las compañías tengan un plan estratégico donde se establezcan “los objetivos corporativos y se fije el rumbo de las acciones comerciales y no comerciales de la empresa” a fin de poder establecer un plan de comunicaciones de acuerdo con ellos. (p. 93)

Una estrategia comunicacional según Pizzolante (1996) debe estar alineada con los objetivos del plan de la empresa, ya que ésta manifiesta cuáles son las necesidades de comunicación y la factibilidad real de alcanzar los objetivos establecidos.

En conclusión, se hace referencia a las acotaciones de Krohling (2002), ya que establece que la importancia de la planificación reside en que ésta permite redimensionar continuamente las acciones presentes o futuras y posibilita conducir los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos planeados mediante una estrategia adecuada y de acuerdo a la correcta distribución de los recursos.

II.5.3 Características y dimensiones específicas de la planificación estratégica

Un plan estratégico de comunicaciones, según Purs (1998), debe tener las siguientes características:

- Flexibilidad - La planificación debe establecer la posibilidad de adaptación permanente; es decir, debe ser flexible. Los planes son elaborados para darles seguimiento, pero se deben tener en cuenta posibles desviaciones que puedan suscitarse, buscando correcciones debido a los cambios del entorno.
- Globalidad - Los planes de comunicación deben abarcar toda la organización, sin excepción de sectores; por ello el autor dice que deben ser globales.
- Operatividad - Los planes de comunicación reflejan, con cierta frecuencia, situaciones utópicas e ideales. Precisamente, un plan estratégico debe ser factible para llevarse a la práctica, dejando de lado las metas visiblemente inalcanzables.
- Participativos - la implementación de un plan estratégico debe ser producto de un amplio involucramiento del personal. Su elaboración, aprobación y ejecución es una responsabilidad de los directivos, pero debe establecerse siempre un método participativo de implementación que abarque al mayor número de miembros posibles.

Por su parte, Días (2006), enumera una serie de características que debe poseer un plan de comunicaciones y éstas son:

- Amplitud, pues el plan debe envolver a la organización como un todo

- Integración, ya que los planes deben integrar a todos los sectores de la organización
- Temporalidad, puesto que el plan tiene que orientarse a futuro; con carácter de largo plazo
- Proceso, ya que el plan de comunicaciones es producto de una serie de fases interconectadas
- Flexibilidad, para adaptarse a los cambios del entorno; pues el entorno es dinámico
- Filosofía, ya que un plan debe pautarse por principios orientadores que direccionen sus actividades dentro de un clima laboral satisfactorio

II.5.4 Filosofías de la planificación de las comunicaciones

Según Russell L. Ackoff (1978), existen tres filosofías que pueden direccionar un plan de comunicación que son:

i. Filosofía de satisfacción

Esta filosofía adopta una actitud conservadora e intenta hacer el mínimo de esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos. El plan de comunicaciones basado en una filosofía de satisfacción no se interesa en la búsqueda de desafíos y se preocupa más por la distribución de los recursos financieros. Además, la tendencia de esta filosofía,

como señala el autor, es enfrentar el futuro en base al pasado; es una filosofía que opta por la supervivencia.

ii. Filosofía de optimización

En la filosofía de optimización, tal cual señala el autor, predomina el uso de los modelos estadísticos y matemáticos. Existe, por ende, una preocupación constante por la cuantificación de objetivos y por la búsqueda de un equilibrio entre los costos y los beneficios.

Esta filosofía se vale de recursos computarizados para efectuar los controles, a fin de corregir errores en los procedimientos, en la búsqueda de una planificación adecuada alcanzada a través de métodos, técnicas e instrumentos científicos.

iii. Filosofía de adaptación

La característica dominante de la filosofía de adaptación, indica Ackoff (1978), es su innovación, puesto que se centra en la incertidumbre y los cambios ambientales, generando diversas maneras de enfrentarlos. Este tipo de filosofía evalúa las distintas alternativas posibles y genera acciones y/o planes de contingencia de acuerdo a las necesidades de la organización.

II.5.5 Tipos de planificación

Ackoff, en 1978, reafirma los tres tipos de planificación que había formulado anteriormente, aseverando que éstos coexisten en todas las organizaciones y, que a su

vez, son independientes. Estos son: la planificación estratégica, la planificación operacional y la planificación táctica.

i. Planificación estratégica

La planificación estratégica, según Ackoff (1978), es el tipo de planificación que ocupa toda la pirámide organizacional y actúa como responsable de las grandes decisiones estratégicas que envuelven a las organizaciones como un todo; pues se caracteriza por una visión a largo plazo y en sincronía con el ambiente.

El autor considera que este tipo de plan busca mejores formas de gerenciar las acciones estratégicas de las organizaciones, teniendo como base a las demandas sociales y competitivas y, las amenazas y oportunidades del ambiente para que la toma de decisiones traiga consigo los resultados más eficaces posibles en un futuro.

ii. Planificación operacional

Parra Ackoff (1978), el planeamiento operacional es producto de la instrumentalización y la formalización de las acciones, a través de documentos escritos o procesos de planificación especificados claramente. Como indica el autor, este tipo de planificación se propone corregir los desvíos en relación a propuestas surgidas.

iii. Planificación táctica

Ackoff (1978) plantea una planificación basada en las tácticas, puesto que se caracteriza por tener una dimensión más reducida y a corto plazo; razón por la cual se

restringe a ciertos sectores y a determinadas áreas. Este tipo de planes es más específico y puntual ya que busca dar respuesta a los problemas más inmediatos por medio de acciones administrativas y tácticas.

Este tipo de plan funge, según el autor, como medio o instrumento para su implementación a través de la correcta utilización de los recursos disponibles con miras a la obtención de los objetivos propuestos. La planificación táctica es una integración entre el planeamiento estratégico y el operacional, como exterioriza Ackoff (1978).

II.1 Fases del proceso de planificación estratégica

Krohling (2002) considera que existen tres etapas fundamentales que deben tenerse en cuenta para la formulación e implementación de un plan estratégico de comunicaciones. Estas son: la elaboración del diagnóstico situacional, la determinación de las estrategias y la implementación del plan.

i. Investigación y construcción de un diagnóstico estratégico de la organización

Según Krohling (2002), esta etapa busca conocer la organización para la cual se pretende elaborar el plan comunicacional: su misión, su visión, sus valores; en fin, todos los datos necesarios para identificarla. Además, la autora añade que la planificación estratégica no está aislada del contexto, sino que está vinculada a las situaciones y realidades del entorno: personas, grupos u otras organizaciones con las cuales la organización focal mantiene contacto.

i.a Identificación de la misión, visión y valores

La misión, la visión y los valores son considerados por Krohling (2002) como los elementos centrales y orientadores de una planificación de las comunicaciones de cualquier organización, por la alta significación que tienen para su vida, pues exponen los propósitos y las funciones de la misma.

i.a.1 Misión

Respecto a este postulado, Krohling (2002) indica que la misión expresa la razón de ser de una organización y el papel que ella ejerce dentro de la sociedad; pues expone los propósitos y las funciones, describiendo los productos o servicios que ella ofrece.

Por su parte, Puchol (2005) añade que la misión es la concreción en palabras de la razón de ser de la empresa pues responde a las preguntas de por qué y para qué existe la organización.

Mora (2003) coincide con los autores antes mencionados, pues considera que la misión es la razón de ser de la organización, justificando su existencia y sus fines. A este planteamiento agrega que si la misión es asumida para el ejercicio de las funciones, es fuente de motivación y consolidación de valores.

Mientras tanto, Campbell (1976) considera que la misión es un postulado muy centrado en los propósitos de las organizaciones, evidenciándose en el ámbito de las ejecuciones y de los aspectos relacionados al negocio. Para él, los individuos con sentido

de misión llegan a sentirse satisfechos y realizados con su trabajo, puesto que éste toma un significado.

i.a.2 Visión

La visión de una organización está relacionada con su futuro, como indica Krohling (2002); es decir, es cómo la organización desea ser vista por sus públicos estratégicos en un futuro.

Mientras tanto, Mora (2003) describe la visión como una especie de ilusión alcanzada a largo plazo; considerándola elemento de motivación que proporciona a la organización un sentido de dirección único y consistente que indica a dónde quiere llegar la organización.

Por otra parte, Martínez y Milla (2005) añaden que la visión es un objetivo a largo plazo o un propósito estratégico de la empresa que presenta una imagen de futuro y permite comprender a las personas cómo y por qué deben apoyar la labor realizada.

Para concluir, Puchol (2005) hace un paralelismo entre la misión y la visión, esbozando claramente que si la misión es lo que la empresa es, la visión es lo que ésta desea ser.

i.a.3 Valores:

Para Martínez y Milla (2005), los valores indican cuáles serán los principios rectores que guiarán el accionar del plan comunicacional; pues están fuertemente ligados a la cultura de la empresa. Al igual, Campbell (1976) expresa que los valores fungen

como orientadores del plan de comunicaciones; pues están fuertemente enmarcados en la cultura de la empresa.

Según indica Krohling (2002), los valores no aparecen de forma frecuente en los manuales de planificación estratégica; no obstante, el autor considera que todas las organizaciones poseen sus valores estén o no explícitos. Para él, cada organización opta por determinados valores, de acuerdo al pensamiento y a la filosofía de su fundador.

i.b Definición del negocio

De Vasconcellos (1985) sostiene que la definición y la redefinición del negocio de la empresa es vital para su supervivencia; pues así es posible tener claras las oportunidades y las amenazas que afectan su destino.

Por su parte, Krohling (2002) define esta fase como la identificación y la descripción del negocio, comprendiendo el producto y servicio ofrecido. Se trata, entonces, de la acción y orientación específica de las actividades productivas de una empresa y de su relación con el mercado.

i.c Análisis del ambiente interno, externo y sectorial

El estudio del ambiente organizacional es una de las fases más importantes para la elaboración de un plan estratégico general y específico de comunicación, pues en el ambiente se buscan la información y los subsidios para el desarrollo del proceso, como asegura Krohling (2002).

Esta fase consiste en estudiar el ambiente interno, externo y sectorial de las organizaciones. El ambiente interno, como indica Krohling (2002), está formado por un conjunto de elementos que constituyen a la organización en si – las personas, sus habilidades, sus competencias y sus haberes y las condiciones institucionales de infraestructura física y de gestión –.

Paralelamente, la autora propone el estudio del ambiente externo o macro-ambiente, constituido por un conjunto de variables o factores externos económicos, políticos, legales, sociales, demográficos, tecnológicos, culturales y ecológicos que influyen en la vida de las organizaciones.

Finalmente, Krohling (2002) menciona el ambiente sectorial, constituido por el ambiente más próximo a la organización y en el cual suceden las relaciones con los distintos públicos estratégicos permanentes.

i.c.1 Análisis del ambiente interno

Según Krohling (2002), el análisis del ambiente interno de las organizaciones se caracteriza por el estudio de las relaciones de la organización con sus diversos públicos internos (empleados y directiva) y, por estudiar la relación existente entre los miembros de igual y distinta jerarquía organizacional. Después, se parte a una verificación de cuál es el producto o servicio, cuáles son sus recursos, la situación financiera, la estructura organizacional y las actividades presentes y futuras, como indica la autora.

Conforme a Tavares (2000), este análisis interno tiene que basarse en las actividades que se espera que la organización desenvuelva, confrontadas con las que actualmente desenvuelve, para alcanzar su misión y cumplir su visión.

Thompson y Strickland (2000), infieren que el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es una de las técnicas para hacer el análisis ambiental interno; lo cual enfatiza que la estrategia debe producir un consenso entre las capacidades internas de la empresa y las circunstancias externas.

Por su parte, Cabanelas (1997) se refiere a la capacidad de entendimiento entre los miembros, posibilidad de atender a la demanda, satisfacción del público, crecimiento del número de contribuyentes, renovación de los contribuyentes, dedicación de los funcionarios, capacidad de gestión y flexibilidad de la organización, como los factores que componen el medio ambiente interno.

Para Mintzberg (1984) el análisis interno consiste en identificar las competencias de la organización para adaptarse a los cambios, aprovechando las oportunidades y enfrentando las amenazas que devienen del ambiente externo (entorno). Por tal importancia, el ambiente interno debe ser monitoreado permanentemente.

i.c.2 Análisis del ambiente externo

El análisis del ambiente externo consiste, como indica Krohling (2002), en un levantamiento de información relativo a todos los factores externos o variables que pueden influir en la vida de una organización, descubriendo las oportunidades y amenazas que enfrenta dicha organización, especialmente a nivel de las comunicaciones.

Según Mintzberg (1984), el ambiente externo es el sistema de nivel superior en el cual se inserta la compañía y está formado por factores, fuerzas o variables que influyen en los procesos de gestión. El ambiente externo es esencial, como indica el autor, para conocer el origen de las oportunidades y amenazas con las que se encuentra la empresa.

Cabanelas (1997), sostiene que existen distintas clasificaciones del entorno y, las distingue en dos niveles: el microentorno y el macro-entorno. El primero, está formado por aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir de algún modo, mientras que el segundo, está compuesto por las variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, pero, que suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización. Los factores del macro entorno, según Cabanelas (1997), no guardan una relación causa-efecto con la actividad empresarial.

Otra clasificación expuesta por Cabanelas (1997) es aquélla que distingue entre entorno general y entorno específico. El general, se refiere al medio externo que rodea la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, todo aquello surgido del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad y, el específico, se refiere a aquello que rodea a la empresa, pero que la empresa tiene cierta capacidad de controlar ya que pertenece al entorno directamente relacionado con ella.

Algunos indicadores planteados por Mintzberg (1984) para el desarrollo de este análisis son: en el entorno general, las variables económicas, las políticas, las sociales, las legales, las demográficas, las culturales, las tecnológicas y las ecológicas; y en el entorno específico, las relaciones con los stakeholders.

Según indican Thompson y Strikland (2000), el análisis de estas condiciones del entorno permite identificar las amenazas y las fortalezas que deben ser consideradas al momento de planificar las comunicaciones puesto que determinan las estrategias que debe seguir la organización para estar prevenida ante los cambios del entorno.

i.c.3 Análisis del ambiente sectorial

Como menciona Katz y Kahn (1966), el análisis del ambiente sectorial consiste en estudiar las relaciones de las organizaciones con sus públicos o audiencias externas; es decir, estudiar las diversas relaciones de la organización focal con otras organizaciones, grupos o personas. De esa forma, los autores hacen referencia a aquellas relaciones de entrada (inputs) o salidas (outputs).

En este sentido, Krohling (2002) agrega que es necesario elaborar un mapa de las relaciones que establece la organización con las distintas organizaciones y grupos del entorno; y además, evaluar el nivel de relación con cada uno de los grupos, conocidos comúnmente como stakeholders.

ii. Planificación estratégica de la comunicación organizacional

Como punto de partida, Krohling (2002) comienza diciendo que el área de la comunicación debe tener una postura de agregar valor y contribuir para que la organización alcance la visión establecida, cumpla su misión y fije y consolide sus valores. Por tanto, la autora señala unas fases que deben ser seguidas al momento de elaborar un plan estratégico de comunicaciones.

- Definición de la misión, visión y valores, puesto que deben ser el punto de partida del plan
 - Establecimiento de la filosofía y las políticas como punto de referencia para orientar el trabajo en todos sus niveles
 - Determinación de los objetivos y metas que se desean alcanzar
 - Esbozo de las estrategias generales que consisten en definir cómo hacer que la comunicación organizacional sea más eficiente
 - Establecer los proyectos y programas específicos que deberán ser desarrollados para atender a las necesidades planteadas en el diagnóstico
 - Montaje del plan, que consiste en expresar de manera coherente una previsión detallada de todos los costos directos e indirectos involucrados en la implementación del plan.
- iii. Gestión estratégica de la comunicación organizacional

Esta tercera y última etapa, como indica Krohling (2002), consiste en la implementación del plan elaborado; en este sentido algunos cuidados y estrategias deben ser considerados.

La administración estratégica, de acuerdo con Fischmamn y De Almeida (1991), implica un cambio de actitud en las personas involucradas en el proceso de planeación estratégica. Es preciso, entonces, involucrar a las personas para que perciban que la organización desea cambiar, siendo la comunicación esencial en este proceso.

Krohling (2002) señala unas fases que, según ella, son necesarias en para la gestión estratégica de la comunicación:

- Divulgación del plan dentro del público interno a fin de lograr mayor involucramiento
- Implementación, que convertir el plan global en realidad
- Control de las acciones; proceso que permite establecer parámetros e instrumentos para su aplicación (cronogramas, flujo-gramas, cuadros de control, etc.)
- Avalúo de los resultados; es decir, establecer parámetros que permitan evaluar y mediar los resultados obtenidos ya que permite obtener una visión crítica del proceso.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL O CONTEXTUAL

III.1 Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC)

III.1.1 ¿Qué es ADIC?

La Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC) es la acción social de Institutos Educativos y Asociados (IEA) –mejor conocido como Colegio El Peñón-, fundada en 1970 como asociación civil sin fines de lucro, con el fin de mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad El Placer de María.

ADIC fue concebida como una organización dirigida a la formación, auto-superación y desarrollo de grupos humanos, capaz de atender a las necesidades socio-culturales de dichos grupos, a través de programas y servicios de realizados por personal voluntario y remunerado. Para ello, la institución recibe un apoyo básico, tanto material como humano, de su padre: Institutos Educativos y Asociados (IEA).

El objetivo de ADIC es coadyuvar en el desarrollo de la comunidad El Placer de María, buscando como norte la formación integral de sus miembros y permitiendo la incorporación de esta sociedad a un mundo mejor.

III.1.2 Misión

Colaborar en la formación auto-superación y desarrollo de grupos humanos, atendiendo a sus necesidades e intereses educativos, sociales, recreativos, culturales y

económicos, a través de programas u servicios realizados por personal voluntario y remunerado.

III.1.3 Visión

Ser una organización de desarrollo social que se proyecte en el ámbito nacional por su labor como institución capaz de desarrollar programas de desarrollo comunitario y promover el voluntariado, bajo un esquema de operatividad auto-sustentable y perdurable en el tiempo.

III.1.4 Logotipo:



Fig. 3 Organigrama actual de ADIC

III.1.5 Antecedentes

El nacimiento de ADIC está íntimamente ligado al origen de Institutos Educativos y Asociados (IEA). Cuando las fundadoras del IEA encontraron, en la urbanización El Peñón, el terreno donde construirían las instalaciones del colegio mencionado, tropezaron con una realidad: en el lindero Este del terreno crecía un barrio.

De inmediato entendieron que esto no era una limitante; por el contrario, era un reto más a la condición de venezolanas y docentes de las fundadoras.

Desde ese momento, la planificación de la escuela incluía la atención inmediata de los vecinos de “El Placer de María”. Simultáneamente con la elaboración de los planos, el estudio del terreno y las diligencias para la construcción del primer edificio, se inició la comunicación con los miembros de la comunidad y la atención a sus necesidades en La Casita, modesta construcción ubicada en la calle Acueducto.

La iniciadora, cabeza y corazón de esta misión: la trabajadora social Luisa Amalia Vegas, quien acompañada por familiares, voluntarios y amigos, dio forma e imagen a la obra social de Institutos Educativos y Asociados.

Todos los días, se veía el desfile de adultos, jóvenes y niños que iban y venían en busca de ayuda; que traían su carga de problemas e inquietudes y eran atendidos por algún profesional especializado en el campo de atención requerida.

Es gracias a Monseñor Van der Velde y a la gestión de su fundadora que ADIC obtiene en comodato un terreno de 1586 m², parte de la extensión donde se construiría la escuela parroquial. Así, el centro familiar pudo gozar en 1964, de un espacio en la Calle Acueducto, lindando con la escalera El Secuestro, local que permite la evolución transitoria de ADIC, puesto que el 1^{ero} de diciembre de 1971, se produce la inauguración definitiva del local.

III.1.6 Estructura organizativa - organigrama

ADIC está conformado por un equipo de profesionales multidisciplinario e identificado con la labor de servicio comunitario. Como se observa en el organigrama anexo, la institución está estructurada en un esquema organizacional piramidal, compuesto por una junta directiva, un comité ejecutivo, la gerencia general y los distintos departamentos que reportan a la dirección.

La Junta Directiva está compuesta por quince (15) personas que se encargan de tomar las decisiones de la institución; ésta está seguida por el Comité Ejecutivo – miembros de la junta – que ejecuta las decisiones tomadas por el ente antes mencionado. Luego, se encuentra la figura de la Gerencia General, subordinada al Comité Ejecutivo, que se encarga de coordinar todas las acciones derivadas de las decisiones emanadas en un principio de la Junta Directiva.

Seguidamente, el Departamento de Administración y el Departamento de Voluntariado aparecen en el organigrama como asistentes de la Gerencia General. El primero, se encarga de distribuir los recursos de la institución y de mantener informada a la gerencia sobre el balance general de la asociación civil; mientras el segundo, tiene como función específica la captación de personal voluntario que coadyuve en las labores de ADIC.

Finalmente, se encuentran las distintas coordinaciones, subordinadas a la Gerencia General. Éstas son Mercadeo y Venta, Producción de Bienes y Servicios, Preescolar y Servicio a la Comunidad.

De la Coordinación de Bienes y Servicios, a su vez, surgen cuatro (4) departamentos: Sabor Casero, Taller de Envasado, Uniformes y Eventos y, de la Coordinación de servicios a la Comunidad surgen cinco (5) departamentos: Servicio de Salud, Trabajo de Salud, Capacitación, Sala de Computación y Campamento Vacacional.

(VER ANEXO A)

III.1.7 Programas y actividades

- Preescolar con atención integral para niños de 2 a 6 años
- Programas educativos-recreativos para escolares de la zona
- Talleres de Cocina, envasado de alimentos y manualidades
- Entrenamiento en kárate, fútbolito y básquet para jóvenes y niños
- Campamentos vacacionales para niños de 6 a 12 años
- Consultas médicas generales. pediatría, odontología, homeopatía, quiropráctica y programas de salud preventivos y orientadores
- Programa de capacitación musical con el colegio Emil Friedman
- Consulta y atención legal
- Trabajo de desarrollo comunitario
- Programa de reciclaje de papel y vidrio, como aporte a la conservación del ambiente

CAPÍTULO IV. EL MÉTODO

Consideraciones Generales...

En toda investigación científica es imprescindible conseguir condiciones de confiabilidad, objetividad y validez interna, para lo cual se requiere determinar los procesos de carácter metodológico mediante los cuales se intenta dar respuesta a los problemas estudiados, según indica Balestrini (2002).

En tal sentido, se desarrollarán importantes aspectos relativos al tipo de estudio y a su diseño de investigación, desarrollados a partir de los objetivos preestablecidos; además, se determinó el universo o población de estudio, así como el número total de sujetos que la integran; la muestra que se empleó y cómo ésta fue seleccionada; las técnicas e instrumentos necesarios para la recolección de datos y las características esenciales de los mismos.

En consecuencia, haciendo referencia a Balestrini (2002), se concluye que el marco metodológico puede considerarse como la sección que hace referencia a los métodos, reglas, registros, técnicas y protocolos a través de los cuales una teoría y su método deducen las dimensiones de lo real.

IV.1 Objetivos de la investigación

Tomando como eje los aspectos que constituyen el problema, se procede a la elaboración de los objetivos que orientan la línea de acción y los límites del estudio propuesto. Para la determinación de los objetivos fue necesario tener claramente definido

el problema de estudio; pues la importancia de los objetivos se remite a que éstos conforman el marco de la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2001), en primer lugar es necesarios establecer qué pretende lograr la investigación.

La Gran Enciclopedia Larousse define la palabra objetivo como un fin o propósito y, desde las perspectiva metodológica, se concluye que los objetivos de la investigación son las líneas de acción que han de orientar la investigación planteada, al precisar lo que se ha de estudiar en el marco del problema objeto de estudio; como indica Balestrini (2002).

IV.1.1 Objetivo general

Balestrini (2002) esboza al objetivo general como el fin último de la investigación y propone que éste se plantee atendiendo al propósito global del estudio. Por ende, el objetivo general de esta investigación es:

- Formular un plan de comunicaciones integral que perfeccione los flujos de comunicación internos y externos de la Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC)

IV.1.2 Objetivos específicos

- Identificar la percepción que tiene el personal de ADIC sobre la institución
- Identificar los distintos flujos y canales de comunicación internos y externos

- Identificar la imagen que tiene la comunidad El Placer de María sobre ADIC
- Identificar las instituciones que mantienen relación con ADIC
- Diseñar una estrategia de comunicaciones que se adapte a las necesidades comunicacionales de ADIC

IV.2 Tipo y diseño de investigación

Una vez planteado y delimitado el problema de investigación, es necesario delimitar el tipo de estudio y el diseño que se practica, con su respectivo esquema de investigación, que se adecue y sea el más apropiado a los objetivos propuestos.

Balestrini (2002) hace referencia a Alvira Martín quien, en su libro Diseño de Investigación social: Criterios Operativos, define el diseño de la investigación como el programa global de investigación que integra de forma coherente las técnicas de recolección de datos, análisis y objetivos.

De acuerdo al problema determinado y a los objetivos trazados, se puede inferir que la investigación propuesta es un diseño de campo de carácter no experimental puesto que dichos estudios permiten observar, recolectar y analizar datos dentro del ambiente natural de estudio y sin manipular las variables.

Para Hernández et. al (2001), la investigación experimental es aquella que se desarrolla sin manipular intencionalmente las variables de estudio; es decir, este tipo de estudios se limita únicamente a la observación de los fenómenos tal cual se presentan en su ambiente natural, para después analizarlos. Los diseños no experimentales se

clasifican según su dimensión temporal y, en este caso, se hace referencia a una investigación no experimental transaccional.

Los diseños de investigación transaccional y/o transversal son aquellos que recogen datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito, según Balestrini (2002), es describir las variables y analizar su incidencia en relación a un momento dado.

Según expone el Manual del Tesista, la presente investigación se considera de tipo exploratoria ya que este tipo de estudios se realiza cuando el objetivo es indagar en un problema de investigación poco estudiado.

Hurtado y Toro (1998), por su parte, señalan que las investigaciones exploratorias no son fuente de investigaciones determinantes, sino que aportan aproximaciones y permiten conocer tendencias, corrientes o inclinaciones frente a determinada situación.

Esto se concluye ya que aunque existen investigaciones previas que desarrollan planes de comunicación; éstas son escasas y, además, no existe ninguna investigación orientada a resolver las necesidades de la Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC); por tanto, se pretende legar un aporte tanto al área de investigación como a la institución estudiada. Por tanto, la investigación en curso, como afirma Danhke (1986 cp Hernández, et. al, 2001), permite preparar el terreno a investigaciones posteriores.

Se debe añadir que esta investigación, a parte de ser de carácter exploratorio, tiene un alcance descriptivo puesto que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades que son sometidas al análisis; tal cual indica Danhke (1986 cp Hernández, et al, 2001).

Para sustentar la razón por la cual la presente investigación es de carácter descriptivo, es necesario acotar que esta clase de estudio es característica en la investigación del comportamiento, como indican Hernández, et. al (2001).

IV.3 Operacionalización de variables

Hernández, et al. (2001) sostienen que una variable es una característica que puede variar y cuya alteración puede ser medida o cuantificada; estas variables se aplican a un sujeto u objeto, los cuales pueden adquirir distintos valores respecto a cada variable.

La investigación tiene por finalidad obtener los datos directa e indirectamente del sujeto u objeto de estudio; es por ello que existen diferentes y variadas maneras de extraer información, dependiendo del tipo de investigación y de los objetivos de las mismas. Según el sistema de variables, se puede hacer referencia a dos tipos de investigación, la cualitativa y la cuantitativa; ambas capaces de ofrecer información real y valiosa.

IV.3.1 Cuadro técnico-metodológico de las variables (objetivos)

Objetivo	Variable	Categoría	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
Identificar la percepción que tiene el personal de ADIC sobre la institución	Conocimiento	1) Antecedentes	1.1. Origen de la institución	¿Cómo nació ADIC?	Información documental	Página Web
			1.2. Fundadores	¿Quiénes son sus fundadores?	Cuestionario	Miembros de ADIC
				¿Qué es ADIC?		
		2) Ideología	1.3. Misión	¿Conoce la misión de ADIC?		
				¿Cuál es el aporte de la institución a la comunidad?		
				¿Cómo se ve ADIC a futuro?		
		3) Organización	1.4. Visión	¿Cuáles son los valores de ADIC?		
			1.5. Valores	¿Cómo está conformada su directiva?		
			1.6. Estructura	¿Cuáles son los departamentos de ADIC?		
				¿Qué métodos utiliza la directiva para comunicarse con el personal?		
			1.7. Flujo de Comunicación	¿Qué mecanismo utiliza el personal para comunicarse con la directiva?		
				¿Qué mecanismos utiliza el personal del mismo rango jerárquico?		

Objetivo	Variable	Categoría	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
Identificar los distintos flujos de comunicación internos y externos	Flujo de Comunicación	1) Vertical	1.1.Descendente	¿Qué mecanismo utilizan para comunicar las órdenes?	Cuestionario Observación no participante	Miembros de ADIC
			1.2.Ascendentes	¿Escucha a sus subordinados? ¿Puede comunicarse con sus superiores? ¿Qué mecanismos utilizas para ello?		
		2) Horizontal	2.1.Mismo nivel jerárquico	¿Qué mecanismos utilizan para comunicarse con sus compañeros de trabajo?		
				¿Utilizan las reuniones?		
	Canales de Comunicación	1) Formales	1.1.Reuniones	¿Utilizan circulares?		
			1.2.Circulares	¿Existen carteleras?		
			1.3.Carteleras	¿Utilizan correos electrónicos?		
			1.4.Correos Electrónicos	¿Existen rumores?		
		2) Informales	2.1.Rumores	¿Cómo se siente dentro de la institución?		
				¿Considera que hay descontentos entre sus compañeros?		
				¿Recibe órdenes sin registro y fuera de los mecanismos formales?		
				¿Mantiene relación de amistad con sus compañeros?		

Objetivo	Variable	Categoría	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
Identificar la percepción que tiene el personal de ADIC sobre la institución	Conocimiento	1) Antecedentes	1.1. Origen de la institución	¿Cómo nació ADIC?	Información documental	Página Web
		2) Ideología	1.2. Fundadores	¿Quiénes son sus fundadores?	Cuestionario	Miembros de ADIC
			2.1. Misión	¿Qué es ADIC?		
			2.2. Visión	¿Conoce la misión de ADIC?		
				¿Cuál es el aporte de la institución a la comunidad?		
				¿Cómo se ve ADIC a futuro?		
		3) Organización	2.3. Valores	¿Cuáles son los valores de ADIC?		
			1.6. Estructura	¿Cómo está conformada su directiva?		
			1.7. Flujo de Comunicación	¿Cuáles son los departamentos de ADIC?		
				¿Cuántos miembros tiene la institución?		
				¿Qué métodos utiliza la directiva para comunicarse con el personal?		
				¿Qué mecanismo utiliza el personal para comunicarse con la directiva?		
				¿Qué mecanismos utiliza el personal del mismo rango jerárquico?		

Objetivo	Variable	Categoría	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
Identificar la imagen que tiene el Placer de María sobre ADIC	Conocimiento	1) Imagen	1.1. Logo	¿Conoce el logo?	Encuesta Observación no participante	Habitantes de la Comunidad El Placer de María
				¿Sabe qué es ADIC??		
			1.2. Función	¿Qué función desempeña??		
				¿Cómo considera la labor de ADIC?		
		2) Antecedentes	2.1. Origen de la institución	¿Conoce los proyectos de ADIC??		
		3) Comunicación	3.1. Flujos de comunicación	¿Ha visto usted algún folleto informativo?		
				¿Siente que la institución se dirige a usted?		
				¿Puede comunicar sus inquietudes a la institución?		
		4) Encuentros	4.1. Acercamiento entre comunidad e institución	¿Siente que la institución ha tratado de acercarse a usted??		
				¿Ha tratado de acercarse usted a la institución?		
				¿Ha participado en actividades de ADIC?		

Objetivo	Variable	Categoría	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
Identificar las instituciones que mantienen relación con ADIC	Conocimiento	1) Institución	1.1.Nombre	¿Cuál es el nombre de la institución?	Conversaciones informales	Personas que sostienen relación directa o indirecta con la institución
			1.2.Tipo de Relación	¿Cuál es el motivo de la relación entre instituciones? ¿Cuál es la frecuencia de la relación? ¿Cuál es la intensidad de dicha relación?	Observación no participante Cuestionario	
			1.3.Problemas identificados en dicha relación	¿Qué obstáculos encuentra en la comunicación con las instituciones? ¿Quién se encarga de dichos contactos?		
			1.4.Necesidades de ADIC	¿Qué necesita ADIC para mejorar estas relaciones? ¿Qué necesidades tiene ADIC que puedan ser satisfechas con dicha relación? ¿Con qué otras instituciones podría interesar sostener una relación?		

Objetivo	Variable	Categoría	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
Diseñar una estrategia de comunicación que se adapte a las necesidades de ADIC y sus públicos meta	Desarrollo	1) Diagnóstico	1.1.Elementos	Misión Visión Valores	Análisis de información recabada	Investigadores
			1.2. Descripción de la labor desempeñada	Interpretación de la información recabada	Tormenta de ideas	
			1.3. Análisis de la Comunicación	Análisis Interno Análisis Sectorial Análisis Externo		
		2) Plan de Comunicación	2.1. Filosofía y tipo de planeamiento	Eje del plan Misión de comunicación Visión de Comunicación Valores asociados		
			2.2 Públicos	Interno Externo		
			2.3. Objetivos	General Específicos		
			2.4. Estrategias	Interna Externa		
			2.5. Recursos	Humanos Materiales		
			2.6. Acciones y costos	Interna Externa		
		3) Gestión estratégica	3.1. Divulgación del Plan	Interna Externa		
			3.2. Mecanismo de Implementación	Medios Empleados		
			3.3. Controles de acción o mecanismos de evaluación	- Cronograma de actividades - Diagrama Gantt		

IV.3.2 Unidades de observación y análisis

Las unidades de análisis u observación son los diversos individuos u organizaciones que han sido fuente de información para llevar a cabo la investigación; sobre ellos se centra el estudio. Las unidades de análisis que se decidió considerar son:

- Miembros de la institución “Asociación Desarrollo Integral Comunitario” (ADIC)
- Habitantes de la comunidad El Placer de María

IV.3.3 Técnicas e instrumentos de medición

Otro importante aspecto a desarrollar fue la identificación y definición de métodos, instrumentos y técnicas de recolección de datos, en función del problema y de las interrogantes planteadas. Para Balestrini (2002), esta etapa abarca un cúmulo de técnicas que permiten cumplir con las exigencias establecidas en el paradigma científico, afines al carácter específico de distintas fases del proceso investigativo y, especialmente, referidos al marco teórico y a la metodología de la investigación.

Este procedimiento facilita la búsqueda y la observación de los hechos relevantes para la investigación, pues permite construir los conceptos teóricos convenientemente operacionalizados, así como lo afirma Balestrini (2002).

Según Balestrini (2002), entre los métodos de recolección, incluye el análisis de diversas fuentes documentales que demanda una serie de procedimientos y protocolos instrumentales muy específicos; luego, incluye la observación directa humana o mecánica

y, finalmente, aquella observación que requiere respuesta directa de los individuos de estudio.

i. Técnicas documentales

Durante la investigación se emplea, como afirma Balestrini (2002), “una diversidad de técnicas e instrumentos de recolección de información que contienen principios sistemáticos y normas de carácter práctico muy rigurosas e indispensables para ser aplicadas a los materiales bibliográficos” a través de la investigación. (p. 152)

En un inicio, se acude a la observación documental definida por Balestrini (2002) como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos. Esta lectura inicial de textos relativos a la investigación, está acompañada por lecturas más profundas a fin de captar los planteamientos indispensables para la investigación.

“La aplicación de la técnica de presentación resumida de un texto, permitirá dar cuenta de manera fiel y en síntesis acerca de las ideas básicas que contienen las obras consultadas” (Balestrini, 2002, p.152), una vez realizada la observación preliminar. Esta técnica goza de un importante papel a la hora de construir el contenido teórico de la investigación.

Algunas de las técnicas operacionales ligadas a esta observación crítica son, para Balestrini (2002), el subrayado, el fichaje, las técnicas bibliográficas y de citas y, por último, las técnicas de ampliación de texto. Posteriormente, se incluyen las técnicas de

construcción y presentación de índices y la presentación de cuadros, gráficos e ilustraciones.

ii. Técnicas de relaciones individuales y grupales

La segunda etapa del proceso de investigación, vinculada al diagnóstico de la situación actual incluye: observación y los cuestionarios.

Mediante la observación directa y no participante, realizada de manera sistemática en las instalaciones de la organización, se intentará captar la realidad estudiada de forma que permita percibir los hechos producidos de manera espontánea. Esta observación es complemento y sustento de la investigación, como describe Balestrini (2002).

Como instrumento de medición para el desarrollo de esta investigación, se emplearon los cuestionarios, definidos por Hernández, et al. (2001) como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Las preguntas de este tipo de instrumentos, tal cual señala el autor, pueden ser cerradas (alternativas de respuesta planteadas) o abiertas (respuestas no condicionadas y a discreción del encuestado).

La principal técnica aplicada a través de estos cuestionarios es la encuesta ya que permite evaluar a un amplio número de personas de forma impersonal y muy económica. En este caso, la encuesta responde a preguntas cerradas ya que se presentan las alternativas de respuesta.

Según indica Hernández, et al. (2001), de igual forma, el autor plantea que estas preguntas pueden mostrar dos respuestas (dicotómicas) o incluir varias alternativas de respuesta.

Además, otra técnica de gran utilidad para abordar la investigación y extraer conclusiones determinantes fue la entrevista que, como explica Balestrini (2002), es considerada como un proceso de comunicación verbal y recíproco, cuyo fin último es recoger informaciones a partir de una finalidad previamente establecida.

La entrevista utilizada es la entrevista semi-estructurada definida por Hair, Bush y Ortinau (2004) como un proceso formal en el cual el entrevistador bien capacitado realiza un conjunto de preguntas semi-estructuradas a un individuo. De igual forma, este tipo de entrevistas se caracteriza porque “el investigador trata de descubrir una lista específica de asuntos (...)”, tal cual señalan Aakaer y Dey (1989).

La ventaja de esta herramienta de investigación es la flexibilidad, pues los investigadores pueden preguntar acerca de una amplia variedad de temas, como afirman Hair, Bush y Ortinau (2004); además, según ellos, las preguntas de sondeo permiten a los investigadores reunir datos muy detallados acerca del tema de estudio.

iii. Diseño de instrumentos

El diseño de estos instrumentos de medición debe responder a unos requisitos básicos planteados por Hernández, et al. (2001). Estos son: la confiabilidad que consiste en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados y la

validez, que se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

También, es preciso considerar tres factores planteados por Hernández et al. (2001), ya que éstos pueden afectar la confiabilidad y la validez de un instrumento de medición.

- El primero de los factores es la improvisación que se produce cuando las personas que realizan una investigación la toman de forma ligera y, dicha improvisación, genera casi siempre instrumentos válidos y confiables.
- El segundo factor que afecta es la utilización de instrumentos desarrollados en el extranjero ya que generalmente, no han sido validados en el contexto de la investigación: cultura y tiempo.
- La tercera y última razón es que un instrumento puede resultar inadecuado para las personas a las que se les aplica; es decir, no es empático.

Para emprender la elaboración de un instrumento de medición es necesario seguir los pasos mencionados por Hernández, et. al (2001) que son:

- Listar las variables que se desean medir y observar
- Realizar la operacionalización de las variables; es decir, definir e identificar las dimensiones.
- Construir y desarrollar un instrumento adecuado a la investigación, pensado en cada variable y sus dimensiones.

iv. Validación: los instrumentos de recolección elaborados fueron validados por los profesores Jorge Ezenarro y Ramón Chávez, así como por el tutor de la investigación, el profesor Carlos Hulett.

v. Ajuste: Una vez aprobado el instrumento de investigación, se llevó a cabo una prueba piloto aplicada al público objeto de estudio y, en base a ella, se hicieron los ajustes necesarios. En cuanto al instrumento aplicado a la comunidad, fue necesario reducir la complejidad del vocabulario; pero el instrumento aplicado al personal no tuvo que ser ajustado.

IV.3.4 Diseño del plan operativo de muestreo

i. Definición de la población de interés

“Estadísticamente hablando, por población se entiende a un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes (...)”.

(Balestrini 2002, p. 137)

Debido a que este estudio tuvo por finalidad la elaboración de un plan de comunicaciones integral, derivado de un diagnóstico situacional de la institución seleccionada, es necesario mencionar las tres poblaciones que hicieron posible la materialización del proyecto.

Primero que nada, a fin de estudiar la situación de las comunicaciones internas, fue imprescindible considerar a los miembros de la institución Asociación Desarrollo

Integral Comunitario (ADIC). Ésta cuenta con 36 miembros, que fueron encuestados para conocer su opinión sobre los distintos aspectos que afectan a la institución.

Tras este diagnóstico de las comunicaciones internas, se pretende determinar la percepción que la comunidad El Placer de María tiene acerca de la labor de ADIC, puesto que los objetivos de la institución están dirigidos a satisfacer las necesidades de dicha comunidad. El total de la población, según estudios realizados por la misma institución y según las cifras del Instituto Nacional de Estadística, es de 2.500 personas; un total de 400 familias aproximadamente.

ii. Escogencia del marco de muestreo

La muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados; cada uno de los cuales forma parte del universo siendo un elemento. “La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares la propiedad de una población”. (Balestrini 2002, p. 141)

En este proyecto, el muestreo es de tipo intencional. Kerlinger (1998) plantea que este muestreo “se caracteriza por el uso de juicios y por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas, incluyendo áreas o grupos supuestamente típicos de la muestra”. (p. 135)

La muestra se escogió, entonces, a juicio del investigador. Según Weirs (1986), “este tipo de muestra es la que, a juicio del investigador, representa a la población” sin la existencia de algún criterio estadístico. (p.107)

Aunque la población es finita y se conoce el número de individuos que la conforman, se ha decidido el uso de este tipo de muestra porque la selección de los individuos ocurrió al azar. Estas muestras probabilísticas, seleccionadas bajo criterio del investigador, es lo que Hernández, et al (2001) llama muestras dirigidas, pues suponen un procedimiento de selección informal y arbitrario. Además, se debe añadir que en este tipo de muestras, la selección de los sujetos de estudio no depende de que todos posean una misma probabilidad de ser elegidos.

La muestra de estudio está conformada por 100 personas de la comunidad el placer de maría.

iii. Selección del método de muestreo

El muestreo seleccionado fue de tipo no aleatorio, como se dijo anteriormente, y como condición esencial, los encuestados debían ser habitantes de la comunidad El Placer de María. Con respecto a la entrevista, se seleccionó a través de muestreo no aleatorio e intencional una cifra de 3 personas que están sumamente relacionadas con ADIC.

iv. Determinación del tamaño de muestra

La muestra seleccionada estuvo conformada por 100 personas residentes de la comunidad El Placer de María. Cuando el muestreo no es aleatorio, el tamaño muestral es irrelevante, ya que los resultados sólo son válidos para la muestra; pero en este caso, el tamaño de la muestra cobra relevancia para poder aplicar la prueba χ^2 , que requiere una

frecuencia mínima esperada de 5 en cada celda. Para ello, se tienen en consideración las dos preguntas con mayor número de alternativas de respuesta, siendo éstas de 5 y 4 alternativas cada una, dando un total de 20 celdas que multiplicadas por las cinco 5 celdas de la frecuencia esperada generó un total de 100 personas. (Prof. Jorge Ezenarro, comunicación personal, junio 2007).

Con respecto al número de encuestados dentro de la asociación; no se habla de muestra sino de población, porque la cantidad de miembros de la institución está constituida por un número manejable; así que se encuestó a todos los miembros.

IV.1 Procesamiento y análisis

Como se dijo anteriormente, la encuesta fue aplicada a una muestra de 100 personas y los resultados fueron analizados a través del procesamiento de datos con los programas: Microsoft Office Excel 2003 y SPSS versión 15.0.

Por ser una encuesta cuyas variables son nominales, se obtuvieron los criterios de frecuencia y porcentaje. En relación a los cruces de las variables, por la naturaleza de las mismas, fue necesario calcular el coeficiente de contingencia y, dicho cruce se realizó únicamente con variables que se consideraban significativas para la investigación.

Además, se utilizó la prueba de χ^2 , que como explica Hernández, et al (1998), es una prueba estadística que permite evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables. La prueba de χ^2 pretende contrastar la hipótesis nula de la independencia de las dos variables o, lo que es lo mismo, la ausencia de asociación entre ellas. Esta hipótesis a probar son las correlaciones antes obtenidas.

Los cálculos realizados tienen un nivel de significación $\alpha = 0,05$ y solamente fueron registradas las relaciones que mostraron ser significativas. El nivel de significancia, tal cual expone Hernández et al (1998), es el nivel de probabilidad de equivocación y fue fijado a priori por los investigadores.

La prueba de chi-cuadrado tiene un valor que oscila desde 0 hasta infinito en la curva de la distribución Chi^2 . No obstante, para estudiar su importancia, su valor debe combinarse con el número de grados de libertad. Esto permite evaluar la significatividad de la hipótesis nula.

Otros de los valores calculados es la significación asintótica que consiste en comprobar si el valor de ésta es menor que 0,05 (nivel de significación teórica umbral). Si el valor de la significación de la prueba fuese menor que 0,05 existirán razones sólidas para rechazar tal hipótesis como nula.

El test de Chi^2 ha permitido rechazar la hipótesis nula de la independencia de las variables, pero no da ninguna medida de la asociación existente entre las mismas. Se dispone de dos medidas de asociación: medidas direccionales y medidas simétricas

Las medidas simétricas permiten conocer el grado de asociación entre las variables, pero no expresan la dirección de la misma, (positiva o negativa). Todas las medidas simétricas poseen un valor entre 0 (asociación nula) y 1 (asociación plena). El estadístico de medida simétrica más importante es el coeficiente de contingencia. Se dispone también de una significación aproximada. Si el valor de significación fuese menor que 0,05 se podría rechazar la hipótesis nula de que el coeficiente de contingencia tiene un valor despreciable (cercano a 0).

Categorización

Entre 0 y 0.15, la relación tiende a nula

Entre 0.16 y 0.29, la relación es baja

Entre 0.30 y 0.45, la relación es de baja a moderada

Entre 0.46 y 0.55, la relación es media

Entre 0.56 y 0.7, la relación es media alta

Entre 0.71 y 0.85, la relación es alta

De 0.85 en adelante, la relación es muy alta

Por su parte, para el análisis de las entrevistas semi-estructuradas, se utilizó una matriz de contenido en la cual se registraron las respuestas o expresiones que parecieron pertinentes para complementar la investigación.

Nota: Las encuestas realizadas y los resultados obtenidos, al igual que las preguntas de la entrevista, pueden ser observados en los anexos B, C, D, E y F.

CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

El fin de este capítulo fue la descripción de los resultados obtenidos a través de la investigación, en base a las encuestas hechas a los miembros de la asociación “Asociación Desarrollo Integral Comunitario” (ADIC), a las entrevistas realizadas a las tres (3) personas relacionadas con la institución interna y externamente, y a las encuestas aplicadas a los habitantes de la comunidad El Placer de María.

Estas encuestas se aplicaron a los 36 empleados de la institución y a 100 habitantes de la comunidad. Los resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficas, elaboradas en base a los registros totales de los cuestionarios aplicados. Posteriormente, se presentarán los datos recavados a través de las entrevistas realizadas a tres de los miembros de la institución objeto de estudio.

V.1 Unidad de análisis: miembros de Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC):

De 36 encuestados, un alto número de personas, representado en el 91,7 % de los empleados respondió que la asociación “Asociación Desarrollo Integral Comunitario” (ADIC) tiene establecida su misión y su visión, frente a un 8,3 % del personal que piensa que ADIC no tiene estos postulados establecidos.

Por su parte, un 88,9 % de los empleados de la asociación conoce su misión y su visión, mientras que un 11,1 % desconoce la existencia de éstas. Por tal razón, una

pequeña porción de los empleados no tiene conocimiento de los postulados básicos de la institución.

La investigación realizada refleja que el 83,3 % de los miembros de la institución considera que la organización lleva a cabo sus funciones de acuerdo a los postulados que profesa, en tanto que, solamente un 16,7 % de sus integrantes piensa que ADIC incumple con sus principios.

El estudio realizado expone una serie de valores que fueron presentados al personal de la institución, para que ellos mismos identificaran los valores que consideran inherentes a ADIC. Aquí se observa, que el esfuerzo fue, con un 66,6%, el valor preponderante entre los integrantes de la organización, mientras que un 33,3% no lo considera así. El compromiso es considerado como un valor de relevancia por el personal, esto se refleja con un 61,1% de aprobación, mientras que un 38,9% no le otorga tal importancia.

La sensibilidad social sigue en la escala con un 55,6% de aceptación, y un 44,4% de descarte. En tanto, el valor responsabilidad obtiene la misma cifra de aceptación y rechazo, con un 50% en ambos casos.

A partir de este punto, todos los valores presentan un mayor nivel de rechazo que de aceptación. Los tres primeros: la dedicación, el respeto y la organización, se ve reflejado con un 41,7% de aceptación y un 58,3% de rechazo, el primero; con un 38,9% de aceptación y un 61,1% de rechazo, el segundo y con un 36,1% de aceptación y un 63,9% de rechazo, el tercero.

Por último, el altruismo presenta un nivel de aceptación de 22,2% y un 77,8% de rechazo; la accesibilidad es aceptada por un 11,1% y rechazada por un 88,9% de los encuestados; la confiabilidad ostenta un 13,9% de aceptación y un rechazo de 86,1% y la honestidad un ligero 8,3% de aceptación y un amplio 91,7% de rechazo.

Otra pregunta realizada buscó responder si las personas que integran a ADIC conocen su objetivo central, puesto que éste es clave para el óptimo desarrollo de las actividades. A esta pregunta, un 86,1% de los encuestados respondió afirmativamente, en tanto que un 13,9% respondió de forma negativa.

A su vez, se realizó un sondeo entre el personal para determinar si éste está consciente de los problemas de comunicación que enfrenta la institución. Con respecto a este planteamiento, un poco más de la mitad reconoce que existen dichos inconvenientes en el ámbito de las comunicaciones. Los resultados que afirman la existencia de problemas son de 66,7 %, frente a un 33,3 % que no está consciente de ello.

En otro aspecto, un 86,1 % de la población encuestada considera que existen planes formales de crecimiento e innovación en un corto, mediano y largo plazo; mientras que se pudo percibir que el 13,9 % no está de acuerdo con esta idea.

Con las encuestas realizadas se observó claramente que existe paridad entre la opinión de quiénes consideran que ADIC proporciona incentivo o motivación, y de quienes piensan que no hay tal incentivo. De los resultados obtenidos, un 44,4% considera que no hay motivación, frente a un 55,6% que piensa lo contrario.

A través del estudio realizado, se identificó que el 63,9% de los encuestados considera que realiza el trabajo de otras personas; mientras que una minoría del 36,1% se encuentra en desacuerdo con esta moción.

Un aspecto favorable que develó la investigación, es que el 100% de los empleados encuestados está satisfecho con la labor que desempeña dentro de la institución. Además, los resultados demuestran que únicamente un 5,6% siente disconformidad por ser parte del grupo de trabajadores de ADIC; frente a un 94,4% que opina todo lo contrario.

Si se hace referencia al ambiente de trabajo que perciben los miembros de la organización, se observa que hay algunas discrepancias entre sus integrantes. Sin embargo, la mayoría, 69,4%, cree que existe un ambiente cordial que permite la interacción entre sus miembros, mientras que un 30,6%, no lo cree.

Los estudios realizados demuestran perfectamente que se puede motivar aún más a los integrantes de la organización, ya que únicamente un 27,8% de sus miembros expresa que trabaja para la organización por el sueldo que recibe, mientras que un 72,2% lo hace por vocación de servicio social.

Existe en ADIC un cierto margen de disconformidad con el reconocimiento que otorga la institución a sus miembros. De hecho, un 36,1% de los integrantes no percibe reconocimiento por la labor que desempeña, mientras que un 63,9% sí siente el reconocimiento de la organización.

La recolección de datos demuestra que existe una buena comunicación entre los miembros de la organización; pues quienes consideran tal afirmación representan el 72,2% de la totalidad; frente a un 27,8% que considera que no hay una interacción ideal entre los miembros de la comunidad educativa.

Se percibe que los letreros que aparecen en la cartelera no son observados por la totalidad del personal. De todas formas, una mayoría equivalente al 75% si los observa; sin embargo, es un aspecto que debe mejorarse ya que un 25% no se percata de ellos.

También, existe inconformidad por parte de los miembros de la organización con respecto a la manera en la cual se dirimen los problemas; de hecho, un 38,9% de los integrantes está en desacuerdo en la forma como se manejan. Paralelamente, un 61,1% sí esta de acuerdo en la manera como se solucionan los conflictos.

Un leve porcentaje, representado por el 8,3% de los miembros, llega de forma impuntual a su trabajo, mientras que el 91,7% llega a la hora establecida.

La mayoría de los miembros de ADIC, representada en un 72,2% está satisfecha con la labor desempeñada por sus compañeros de trabajo, mientras que un 27,8% de sus miembros esta disconforme con la actividad realizada por sus colegas.

A través de la investigación, queda manifiesto que poco menos de la mitad del personal, 38,9%, está inconforme con sus posibilidades de mejora, mientras que un 61,1% esta satisfecho con el futuro que percibe a nivel profesional en esta asociación civil.

La mayoría de los miembros de ADIC considera que se cumplen los valores y normas de la institución. En este punto un 69,4% de los miembros de la institución considera que sí se cumplen los valores y normas; mientras que un 30,6% cree lo contrario.

En ADIC se utilizan diversos canales de comunicación para informar sobre las actividades que se desempeñan en la institución. El estudio realizado demuestra que las cartas circulares son utilizadas en un 75% como vías de comunicación, mientras que el 25% considera que esto no ocurre. La respuesta “a través de carteleras” fue seleccionada por el 88,9%, mientras que el 11,1% la descartó, expresando lo contrario. Por su parte, el correo electrónico es usado por el 22,2%, mientras que un 77,8% no lo usa; de igual forma, el memorando es considerado por la mitad de los miembros de la institución como un medio de comunicación con porcentaje del 50%.

Por otra parte, las reuniones son consideradas como medio de comunicación por el 88,9% de los miembros, mientras que un 11,1% no las reconoce como tal. Por último, el cara a cara es apreciado por un 61,5% de los miembros de la organización como medio de uso frecuente, mientras que el 38,9% considera lo contrario.

También se determina que una amplia mayoría del personal estima que su jefe lleva a cabo sus funciones de forma idónea, esto se expresa con 83,3% de aprobación; mientras que un 16,7% manifiesta desaprobación ante la labor de su jefe.

Se detectó, además, que una amplia mayoría de trabajadores de ADIC se encuentra satisfecha con la ayuda prestada por sus jefes; respuesta representada por un

88,9%, mientras que un 11,1% muestra disconformidad con la ayuda recibida por parte de sus superiores.

De igual forma, se puede incluir que la gente descontenta con la información aportada por parte de su jefe se ubica en un 11,1%; mientras que el 88,9% considera, por el contrario, que recibe apoyo gracias a la información suministrada por sus superiores.

Se observó por medio de los datos obtenidos, que un amplio número de miembros de la organización siente o percibe que su jefe le da incentivos, proposición reflejada con cifras del 86,1% de aprobación; mientras que el 13,9% siente displicencia por parte de su superior en cuanto al aspecto motivacional.

Se presenta una excelente percepción de la receptividad que los integrantes de la institución sienten por parte de su jefe. Esto queda demostrado con un 97,2% de aprobación ya que, según ellos, sus jefes toman en cuenta las ideas que exteriorizan. En este caso, apenas un 2,8% lo percibe de forma diferente.

Si bien es cierto que la mayoría de las personas que integran a ADIC ve con buenos ojos la relación con su jefe; punto demostrado con un 86,1% de aceptación; se observa un aumento en cuanto a la inconformidad del personal en esta materia, reflejada con una desaprobación del 13,9%.

De igual manera, un 13,9% de la comunidad educativa no acostumbra comunicar sus ideas y sugerencias a sus superiores, por lo que se demuestra que hay confianza en los jefes ya que un total de 86,1% sí transmite sus inquietudes cuando así lo desea.

Pudo percibirse en un 58,3% que la población no retroalimenta información sobre las actividades desempeñadas por ADIC; según la opinión de sus miembros. Queda demostrado, entonces, que la institución está fallando en su interacción con la comunidad, ya que solamente el 41,7% de los individuos que conforma a la organización recibe el feedback de la comunidad.

Un 94,4% de los integrantes de la institución considera que es necesario un refrescamiento de imagen; mientras que el 5,6 % percibe que la imagen actual de ADIC es la ideal para la organización.

De la misma forma, la comunidad El Placer de María ha tenido la oportunidad de comunicar sus diatribas según el 72,2% de los encuestados; mientras que el 27,8% no ha escuchado ninguna queja sobre el accionar de la institución.

Se percibe claramente que una buena parte de los miembros de la institución, representada a través del 72,2%, se siente plenamente identificada con ADIC; mientras que un 27,8% siente lo contrario.

Un 83,3% de los integrantes de la institución percibe como positivo el aporte que ADIC realiza a la comunidad, por lo que se demuestra que el personal le otorga importancia a su sitio de trabajo. Solamente un 16,7% de sus miembros considera que su labor allí no aporta nada valioso a la comunidad.

La totalidad de los miembros de la organización cree que ADIC se ha dado a conocer en toda la comunidad, esto se evidencia con la totalidad de aceptación por parte de los encuestados.

ADIC, normalmente, utiliza tres medios para comunicarse con la comunidad. Puede decirse que hay gran paridad entre ellos con respecto a su utilización; sin embargo, la cartelera colocada en la sede de la institución es el medio más utilizado según los integrantes, pues presenta un total de 69,4% respecto a su uso. El 30,6%, por su parte, considera que la cartelera no es empleada para la comunicación con el público.

En porcentaje, a la cartelera le siguen los folletos, que según el 63,9% de los miembros es un medio de uso frecuente; frente a 36,1% que considera lo contrario. Por último, se observa el método cara a cara como el canal menos utilizado pero, de igual forma, su importancia se percibe claramente ya que un 61,1% de los miembros de la organización lo utiliza para transmitir información de las actividades, mientras que un 38,9% responde no utilizarlo.

En el caso de las encuestas aplicadas al personal no se hallaron las correlaciones puesto que el número de personas encuestadas era menor que el necesario para poder extraer la prueba de χ^2 (Chi cuadrado).

V.2 Unidad de análisis: habitantes de la comunidad El Placer de María

Según los resultados obtenidos de las cien (100) encuestas aplicadas a los habitantes de la comunidad El Placer de María, ADIC es una institución reconocida; tanto así que un 82% de los encuestados conoce a la organización. Del total de 100 encuestados, apenas un 18% desconoce su existencia.

Si bien es cierto que en algunos casos no se conoce a la institución por su nombre, su presencia en la comunidad es conocida por algunas de esas personas a través de la

ubicación de sus instalaciones. Del 18% que contesta no conocer a ADIC, un 12% lo ubica al acotarles que la institución es la que se encuentra en la calle Acueducto.

A partir de este punto, las personas que desconocen totalmente a la institución, no fueron tomadas en cuenta; extrayéndolas del 100 % de la totalización.

El estudio realizado establece que un 70,2% de la población encuestada conoce el logotipo de ADIC, y un 29,8% desconoce este elemento.

A la mayoría de los encuestados de la comunidad de El Placer de María le agrada la imagen de ADIC, como se ve reflejado en el 68,1% de aprobación que se percibe a través de la encuesta; mientras que un 31,9% siente desagradado respecto a ella.

También se pudo percibir que ADIC ha dado a conocer sus actividades, ya que un 79,8% la muestra lo ha afirmado, mientras que un 20,2% no exterioriza conocimiento alguno de la labor desempeñada por la institución.

Un 66% de la población encuestada ha participado en las actividades llevadas a cabo por ADIC; mientras que un 34% de esa población no ha participado de ellas.

Es importante destacar que a un 88,3% de la muestra le gustaría participar en actividades desarrolladas por ADIC, solamente un 11,9% demuestra desinterés en cuanto a ello.

También, se investigaron las diversas actividades en las cuales los miembros encuestados de la comunidad desean participar. Aquí se observa que hay preferencia por cuatro actividades en concreto. La cocina o repostería es de preferencia de un 48,9%,

mientras que un 51,1 la descarta. Por su parte, las consultas médicas tienen un 71,3% de preferencia y un 28,7 de rechazo, mientras que las consultas legales ostentan un 51,1% de aceptación y un 48,9% de rechazo. A su vez, los deportes presentan una aceptación del 55,3% y una negatividad del 44,7%. Finalmente falta por mencionar el trabajo de desarrollo comunitario, que presenta poca de demanda ya que sólo un 14,9% está interesado por dicha actividad, contra un 85,1% que desecha esa alternativa.

Es menester destacar que la muestra encuestada de la comunidad El Placer de María considera que la institución es de suma importancia para el desarrollo de la población. Esto se expresa por un 87,2% de aceptación; frente a un 12,8% de la que considera que la labor es irrelevante.

Existe, de la misma manera, una parte importante de la población encuestada que confía en ADIC; la misma está representada por un 69,1% de los encuestados, mientras que un 30,9% desconfía de la labor realizada.

Una parte importante de la población estudiada considera que la principal vía utilizada por ADIC para comunicarse con la comunidad son las reuniones, con un 93,6% de aceptación y un 6,4% de rechazo; mientras que, en menor proporción, se encuentran los folletos con un 26,6% negatividad frente al 73,4% de receptividad. Por su parte, las carteleras son consideradas como un medio de comunicación por el 80,9% de los encuestados, frente a un 19,1% que considera lo contrario.

Un total de 67% de los miembros de la comunidad encuestada considera que ADIC cumple con sus actividades; sin embargo un 33% de los ciudadanos percibe como negativa la actuación de la institución respecto a este punto.

Casi la mitad de los miembros de la comunidad siente que la institución no se dirige a ellos; esto se ve con un 41,5% que se encuentra inconforme en este aspecto, mientras que el 58,5% de sus integrantes se siente atendido por la institución.

En los datos que fueron suministrados por la comunidad, se observa que un 64,9% de los ciudadanos encuestados considera que puede comunicar sus inquietudes a la institución, mientras que un 35,1% percibe que sus inquietudes no llegan a la sede de ADIC.

Se percibe también que un poco más de la mitad de los miembros encuestados considera que el personal de la institución ha sido cordial con ellos, representado por un 57,4%, mientras que un 42,6% considera que el trato dado por ADIC no ha sido el ideal.

Existe, de la misma manera, una paridad importante entre los individuos que consideran que la organización ha recibido de buena o mala manera sus opiniones. Un 52,1% percibe que ADIC recibe bien sus opiniones; mientras que un 47,9% considera que no las recibe bien.

La investigación realizada demuestra que un 58,5% de la muestra expresa que ADIC ha tratado de acercarse a ellos, mientras que el 41,5% de ella considera que la institución no ha tratado por vía alguna de acercarse a ellos.

Una mayoría de los miembros de la comunidad ha tratado de acercarse a la institución, demostrándose con un porcentaje de 74,5% que la comunidad si ha intentado buscar una interrelación con la organización, mientras que un 25,5% no ha hecho intento alguno por comenzar una relación con la institución.

La comunidad considera que los canales de comunicación deben ser las carteleras y esto se observa con el porcentaje de 46,8% de ciudadanos que la coloca como principal medio de comunicación, mientras que un 53,2% no se siente atraído por esa opción. Luego, se encuentra con un 57,4% de aceptación los impresos, frente al 42,6% de negatividad y, las reuniones que ostentan, por su parte, un 75,5% de receptividad y un 24,5% de negatividad.

Finalmente, se puede inferir que la mayoría de los encuestados en la comunidad considera que ADIC es una institución en la cual pueden inscribir a sus hijos; esto queda demostrado puesto que el 67% de ellos la recomendaría, mientras que un 33% no lo haría.

Con respecto al cruce de variables, se obtuvo los siguientes resultados: el primero de ellos, determinado por el cruce de las variables conocimiento y confianza, derivado de las preguntas ¿conoce a ADIC? y ¿confía en ADIC?, se observó un coeficiente de contingencia de 0,222 con una probabilidad de ocurrencia de 0,027. El siguiente cruce, entre las variables comunicación y recepción, determinado por las interrogantes ¿puede comunicar sus inquietudes a ADIC? y ¿le parece que ADIC recibe bien sus opiniones?, se obtuvo un coeficiente de contingencia de 0,344 y una probabilidad de ocurrencia de 0,00.

En cuanto a las variables comunicación y cordialidad, reflejadas en el cruce de las preguntas ¿puede comunicar sus inquietudes a ADIC? y ¿siente que el personal ha sido cordial con usted?, se obtuvo un coeficiente de contingencia de 0,299, con una probabilidad de ocurrencia de 0,02.

Mientras tanto, a las preguntas ¿confía en ADIC? y ¿siente que el personal ha sido cordial con usted?, se obtuvo que el cruce de las variables confianza y cordialidad, produjo un coeficiente de contingencia de 0,410 y una probabilidad de ocurrencia de 0. Finalmente, del cruce de las variables confianza y recomendación, se obtuvo que el coeficiente de contingencia fue de 0,301, con una probabilidad de ocurrencia de 0,002.

V.3 Unidad de análisis: entrevistados relacionados con la Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC)

Con la finalidad de profundizar en el análisis de la situación actual de la asociación civil, se realizó una (1) entrevista que se aplicó a tres personalidades de influencia significativa en la institución. El interés fue contrastar diversas opiniones entre individuos relacionados con la institución, a fin de extraer conclusiones sobre los resultados obtenidos a través de las encuestas y, cubrir cualquier vacío de información que se pudo haber generado.

Entrevistados

1. Eduardo Caballero (ex - presidente de IEA y colaborador principal de ADIC)
2. Helena De Quevedo (Miembro de la Junta Directiva)
3. Rosa Devesa (Coordinadora de Proyectos Comunitarios)

V.1 Matriz de análisis de contenido

Preguntas	Eduardo Caballero	Helena De Quevedo	Rosa Devesa
1) ¿Qué es ADIC?	“(…) ADIC es una asociación civil dedicada a la promoción y desarrollo de la comunidad el Placer de María, que busca extenderse hasta los barrios del sureste caraqueño”	“(…) ADIC es una forma de desarrollarse integralmente, volcándose a la colaboración con la comunidad para que esas personas tengan mayor calidad de vida” (…) ADIC es una forma de pensar en los demás”	“(…) ADIC es una institución que busca ayudar a la comunidad”. “Su labor alcanza a todo el Municipio Baruta, ya que el 60 % de los niños proviene de otras comunidades (…)”
2) ¿Cómo nació ADIC?	“ADIC nace como proyecto de integración social del Colegio El Peñón, guiado principalmente por las doctoras Vegas y Sosa”. “(…) Buscaba interrelacionar el barrio con la comunidad educativa”	“(…) La madre de ADIC y fundadora fue Luisa Amalia Vegas.” “(…) Buscando el terreno para construir el plantel, se toparon con una realidad: en el lindero este crecía un barrio y, lejos de ser una limitante, lo vieron como un reto más” “Desde ese momento, la planificación de la escuela incluía la atención de los vecinos de El Placer de María”	“(…) ADIC nació gracias a la señora Luisa Amalia Vegas.” “(…) En la actualidad dos de sus hijas dirigen la institución” “(…) ADIC surgió como un compromiso con la comunidad y, pasando el tiempo se fue uniendo gente a la causa.”
3) ¿Cuál es el objetivo de la institución?	“ADIC tiene por objetivo apoyar el desarrollo físico y social de la comunidad, a través de la prestación de distintos servicios”	“(…) ADIC tiene como objetivo la formación integral del individuo; tal cual lo indica su nombre: <i>Asociación Desarrollo Integral Comunitario</i> .”	“(…) Ayudar en el crecimiento psico-educativo a niños. (…) Pero también se busca ayudar a los jóvenes con el fin de evitar que caigan en problemas.”
4) ¿Cómo cree que la comunidad percibe a la institución?	“La percibe con mucha positividad, habiendo una percepción de bienestar” “(…) pero considero que es importante que exista más publicidad”	“(…) Muy bien, la comunidad se ha dado cuenta de que la institución está brindando beneficios. Además, muchos jóvenes del barrio colaboran con la institución.”	“(…) Hubo un crecimiento y luego cayó”. “En un momento, hubo ausencia de gerencia, y se ha generado una mala percepción por parte de la comunidad.”

5) ¿Qué rol desempeña respecto a la institución?	“Soy ex - presidente del Consejo Directivo de IEA; por ello, me involucré mucho con el desarrollo de la institución” Actualmente, soy colaborador principal de ADIC”	“Como miembros de la Junta Directiva, nos ocupamos de manejar la administración.” “(…) Aunque ADIC aporta la base para el sustento, los números no dan (...)” “(…) Por eso organizamos eventos para recaudar fondos.” “Además, colaboramos en la organización de paseo y verbenas misas.”	“Soy Coordinadora de Proyectos Comunitarios. Me encargo de toda la parte social, pero he tenido que desempeñar funciones que no me corresponden.” “(…) Funciones que corresponderían a subordinados; pero que, por problemas económicos, no han sido contratados.”
6) ¿Cuál es el aporte más valioso de ADIC para la comunidad?	“Mucha gente opina que la principal herramienta es el preescolar, pero la realidad es que ADIC sirve como impulso social a la comunidad” (...) es una herramienta para aumentar la aplicabilidad, ya que muchos de los estudiantes de ADIC son becados por el IEA y continúan incluso con sus carreras universitarias”	La escuela, porque niños de la comunidad asisten; reciben educación, atención y almuerzo”. “(…) Están atendidos por buenas maestras.”	“(…) El preescolar y el campamento; eso es lo que más valora la comunidad”
7) ¿Con qué organizaciones mantiene relación la institución?	“Históricamente, ADIC mantiene relación con IEA, la comunidad y el Colegio Emil Friedman” “(…) Ha recibido patrocinios puntuales, pero su principal soporte es la autogestión”	“ADIC mantiene relación con IEA, principalmente, para coordinar actividades (...) (...) trabajamos en conjunto.” “Estamos en contacto con CONACUID que hace cursos aquí; nosotros prestamos las instalaciones a favor de la comunidad” “La Alcaldía de Baruta que trata de ayudar con parte de infraestructura; hace patrullaje y nos presta seguridad (...)” “Además, contamos	“... En primer lugar, con IEA que es fundador y colaborador...” “...Existe una relación comercial con el Club Monte Claro a quien distribuimos nuestros productos”. “...Además, tenemos relación con Sommelier y con la casa Oliveira quienes realizan catas de vino para recaudar fondos”. “También, Banesco

		con patrocinantes, que son pocos y no regulares; generalmente ex alumnos”. “Estamos suscritos a el FIPAN y a REDSOC; pero mantenemos mayor contacto con los primeros.” “A FIPAN nos afiliamos y nos ponen en contacto con otras organizaciones privadas que atienden niños.” “(…) REDSOC sólo nos tiene en su base de datos”.	y Swaroski han sido donantes; pero la relación no es continua...” “...A nivel gubernamental tenemos relación, únicamente con la Alcaldía de Baruta con quienes hay una relación de intercambio (...)” “(…) Nos apoyamos en jornadas médicas y nos dan permisos para los eventos, ofreciendo seguridad.”
8) ¿Considera que ADIC es una organización exitosa?	“Creo que sí, ADIC ha logrado su cometido principal”	“No del todo; los problemas económicos restringen nuestro radio de acción y esto nos impide tener un mayor alcance y realizar todas las actividades que deseáramos”.	“No, para lo que pudiera dar (...)” “(…) Aunque hay un leve éxito en lo referente a la estructura y al uso del escaso erario de la institución”.
9) ¿Cuáles son los principales problemas de ADIC?	“El primer problema es la debilidad financiera” “(…) Tenemos debilidades en el voluntariado, ya que nos es difícil captar personal” “(…) Tenemos debilidad en el posicionamiento, ya que mucha gente percibe a ADIC como un mal necesario”	“La escasez de patrocinantes y unas redes de comunicaciones bastante precarias.”	“Principalmente enfrentamos problemas económicos y, no hay concatenación entre lo que piensa la gerencia y lo que piensan los empleados”.

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

VI.1 Unidad de análisis: miembros de la Institución Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC)

Para desarrollar una estrategia comunicacional que se adapte a las necesidades de la organización “Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC)”, fue necesario realizar un análisis de su situación actual en lo que respecta a las comunicaciones internas y externas; razón por la cual fue necesario entablar una discusión sobre los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a sus diversos públicos.

Inicialmente se estableció un contacto con los miembros que conforman la institución, a fin de indagar sobre la percepción que éstos tienen sobre algunas nociones básicas relativas al ámbito comunicacional, del cual se extrajeron ciertas conclusiones que permitirán abordar los problemas comunicacionales de la institución a través de una estrategia con fundamentos sólidos.

Del presente estudio se determinó que una amplia mayoría, representada por el 91,7% de los miembros de la organización, considera que ADIC tiene establecida su misión y su visión; paralelamente un 88,9% de los encuestados conoce estos preceptos. Estos datos reflejan la fortaleza que existe para la implementación de una estrategia comunicacional; por tal razón, el propósito de la estrategia no radica en informar sobre estos postulados, sino en explotar esta fortaleza, empleándolos como eje del plan de comunicaciones, a fin de ser consecuentes con la razón de ser de la institución y en pro de robustecer la identidad.

Otro elemento significativo que se refleja en este estudio, es que la mayoría del personal considera que ADIC cumple con su misión y su visión, representado por un 83,3% de la población objeto de estudio. Esto implica que existe confianza en la organización como sistema, porque los trabajadores ven materializados los preceptos fundamentales, que son la raíz de la institución. Adicionalmente, la encuesta proyectó que el objetivo central de ADIC es conocido por un 86,1% del personal.

La importancia de estos resultados viene determinada porque como señala Krohling (2002), la misión expresa la razón de ser de una organización y el papel que ella practica dentro de la sociedad, pues expone sus propósitos y las funciones que ésta ejerce. El que los miembros de una institución tengan claro qué es la entidad, qué hace, para qué existe y a hacia dónde quiere ir es esencial para que una planificación de la comunicación sea viable.

De acuerdo a un diagnóstico previo, se percibió que la institución no tenía establecidos unos valores que guiaran su cotidianidad; por tanto, a través del instrumento se presentó una lista de valores a fin de identificar aquéllos con los cuales el público meta asocia la labor institucional. De esta iniciativa se concluyó que el esfuerzo, con un resultado de 66,7%; el compromiso, con un 61,1%; y la sensibilidad social con un 55,6% fueron los valores con mayor resonancia en el personal.

La razón de establecer unos valores responde a que éstos, según Martínez y Milla (2005), indican cuales serán los principios rectores que guiarán el accionar del plan comunicacional; pues están fuertemente marcados por la cultura de la empresa; y el hecho de que no estén determinados no implica que no hayan sido internalizados.

Conforme a las respuestas obtenidas, se dedujo que el esfuerzo, el compromiso y la sensibilidad social eran valores que debían institucionalizarse; además, atendiendo a la desconfianza expresada por la comunidad, se decidió que la confianza, pese a su bajo índice de asociación – apenas con un 13,9% –, debía ser instaurada como valor porque a la institución le conviene que sus públicos confíen en la labor que desempeña.

Internándose en el tema de las comunicaciones se quiso saber si los miembros de ADIC estaban concientes de los problemas comunicacionales que aquejan a la organización y obstaculizan su desempeño; esto responde a que la comunicación, como sostiene Bernard (1978), tiene un lugar central en la organización puesto que su estructura y su alcance están determinados por las más diversas técnicas de comunicación.

A esta proposición, el 66,7% de los individuos alegó saber de la existencia de barreras comunicacionales; componente esencial para la aceptación de la implementación de un plan de comunicaciones. Además, esta concientización permite que se resuelvan los problemas y de esta forma, que se genere un clima laboral sano que inserte en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción y compromiso, como expresa Zuñiga (2002), ya que de esta forma dirigen su accionar en la misma dirección.

Entre los medios empleados por la organización para comunicarse formalmente con sus empleados, se mencionan las cartas circulares con un 75% de recordación; las carteleras con un 88,9%, los memorandos con 50% y las reuniones con un 88,9%. Además, existe la utilización de los correos electrónicos, pero para una esfera reducida de la organización; puesto que sólo un 22,2% reconoce el uso de este medio.

Las carteleras reflejaron ser un medio importante de comunicación organización-personal; debido a que el 75 % de los encuestados presta atención a los letreros que aparecen en cartelera y, puede ser un medio ameno de información para mensajes institucionales y su importancia radica en que no es efímero como las reuniones.

Los mecanismos antes mencionados se refieren a la interacción entre individuos y a cómo éstos se comunican entre si, de acuerdo a los canales disponibles; que como indica Fernández (2002), pertenecen a una red formal de comunicación. Estas redes formales son lo que Goldhaber (1984) menciona como la dirección que sigue la información dentro de la estructura jerárquica de la organización.

Simon (1970) aclara que por más detallado que sea este sistema de comunicación formal establecido dentro de la organización; se requiere de una red de comunicación informal para satisfacer las demandas más urgentes de información y ADIC no está exenta de ello.

A parte de las redes formales de comunicación; existen redes informales que cubren los espacios de información restantes y, una de las principales redes informales surge entre pares; por ende, es necesario acotar que en ADIC un 72,2% considera que existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo. De igual forma, se identifican los encuentros cara a cara con un 61,1% como un mecanismo de interacción utilizados.

Sondeando acerca de vínculos afectivos de los miembros con la institución, se hizo una serie de preguntas que permitieron conocer el grado de afecto que poseen los individuos hacia la misma. Partiendo de esta intención, se determinó que un 86,1% de

los miembros percibía planes formales de crecimiento, capacitación e innovación en el corto, mediano y largo plazo; idea que podría suscitar motivación y apego. Sin embargo; cuando se interrogó acerca de algún tipo de incentivo o motivación, sólo un 55,6% de los encuestados aseveró que la institución busca estimular a los empleados.

De este resultado, se concluye que la institución debe emplear mecanismos de motivación –ya sean recompensas materiales o simbólicas – para satisfacer las necesidades emotivas de sus copartícipes; logrando involucrarlos más con su trabajo; exaltando el sentimiento de pertenencia e identificación y fomentando una mayor disposición para seguir adelante.

Otra inquietud fue determinar si existía una delimitación clara de las funciones de cada cargo; debido a que el desempeñar responsabilidades de colegas podía generar tensión entre trabajadores del mismo nivel jerárquico; y podía desmotivar y reducir la eficacia en el desempeño. A esto, un 63,9% de los encuestados respondió afirmativamente; cifra que generó cierta preocupación.

Contrarrestando esta idea; las encuestas reflejan que la totalidad del personal siente agrado por el trabajo que realiza. Este resultado se concatena con el alto porcentaje de miembros (94,4%) que se siente a gusto perteneciendo al staff de la institución. De hecho, un 69,4% percibe un ambiente fraternal de trabajo y, pese, a la distancia existente entre los porcentajes mencionados, se encontró un punto favorable: “la gente está contenta”.

La encuesta determinó otro factor de importancia; la remuneración no representa el motor principal para la dedicación del personal; sólo un 27,8% otorga prioridad al

salario que percibe. Este elemento es un buen indicador porque demuestra que existe vocación para el trabajo y esboza que pueden desarrollarse diversas estrategias, sin necesidad de que sean monetarias, para alcanzar la motivación de forma efectiva.

Un 36,1% de los empleados de ADIC refuerzan la iniciativa de incentivar; debido a que no siente reconocimiento por el esfuerzo que conlleva el realizar su trabajo.

A nivel de la estructura administrativa; es imprescindible mencionar la capacidad de resolución de conflictos que tienen la institución y sus miembros; pues un 61,1% está de acuerdo en la forma en la cual se resuelven los problemas que surgen en el trabajo. En cuanto a la planificación, un 83,3% de los encuestados exalta la forma en la cual su jefe planea el trabajo y, un 88,9% considera que éste le ayuda a resolver los problemas que se suscitan. Puede incluirse, además, un 88,9% que reconoce que su jefe facilita la información necesaria para el desempeño de sus funciones y un 86,1 % que se siente apoyado por su superior para realizar un trabajo eficiente.

Incluso, un 86,1% de los empleados estima que existe una buena comunicación con su jefe, así mismo, un 86,1% acostumbra a comunicar a su jefe ideas y sugerencias respecto al trabajo que realiza y el 97,2% considera que el jefe toma en cuenta las ideas y sugerencias que le presentan.

Estos resultados permiten determinar que la labor desempeñada por los superiores es eficiente y, aunque mayoritariamente, el flujo de comunicaciones es vertical descendente; hay aceptación de feedback por parte de los superiores. La buena administración es clave en el funcionamiento de la institución; aún cuando los empleados no destacan que la organización es un valor de la institución.

Con respecto a la comunidad; los empleados consideran que la institución se ha dado a conocer a la totalidad entre los miembros de la comunidad. Basado en esto y en las actividades de la institución, un 83,3 % estima que la organización realiza un aporte valioso para la comunidad.

Para establecer la comunicación externa con la comunidad, ADIC ha utilizado tres métodos: el primero, 69,4% considera que ADIC se comunica con los habitantes de la comunidad a través de carteleras; seguidamente, un 63,9% estima que la organización se comunica a través de folletos y, por ultimo, un 61,1% considera que la institución se comunica con la comunidad a través de la técnica del cara a cara.

Es preciso evaluar el grado de retroalimentación que existe comunidad-institución; de hecho, un 72,2 % de los empleados ha escuchado alguna queja de la comunidad respecto a la institución, pese a que según el 58,3% de los empleados estima que la comunidad no retroalimenta la información en relación al servicio que se le presta. Esto quiere decir que la comunidad no acude directamente a la institución para emitir opiniones sobre el desempeño de ADIC.

Como corolario, es menester hacer referencia a que un alto porcentaje de miembros de la institución (94,4%) considera que ADIC debe refrescar su imagen y este es un aspecto que debe ser manejado con extremo cuidado porque cuando se habla de ADIC se está hablando de una organización tradicional que tiene 40 años de historia.

VI.2 Unidad de análisis: miembros de la comunidad El Placer de María

En los resultados obtenidos tras el procesamiento de encuestas a la comunidad, se obtuvo que un 82 % de los individuos encuestados conoce de la existencia de ADIC. A al 18 % restante, se le preguntó si conocía el preescolar ubicado en la calle Acueducto y se obtuvo que un 12 % de ellos, si lo conocía, aunque no por su nombre. El 6% que no conoce la institución, no ha sido tomado en cuenta para el resto del análisis.

En referencia al logo que representa a ADIC, un 70,2% lo conoce; resultado que permite concluir que no es adecuado un cambio de imagen para la institución aún cuando los miembros de la asociación demanden un refrescamiento de imagen. Esta determinación se complementa cuando el 68,1% de los encuestados afirma que le agrada la imagen de la institución; de realizarse un cambio, como se dijo anteriormente, éste debe ser manejado con extremo cuidado.

Posteriormente, la investigación referente al conocimiento que tiene la institución sobre las actividades que ADIC realiza, arrojó como resultado que un 79,8% sabe de ellas. Mientras tanto, el sondeo referente a la participación o no de la colectividad encuestada en actividades desarrolladas por ADIC reflejó que un 66% de los entrevistados ha participado en ellas y, que un 88,3% está interesado en hacerlo. Por tal razón, se mostró una lista que enunciaba las actividades ofrecidas y se obtuvo que las dos actividades de más demanda fueron las consultas médicas y actividades deportivas, con 71,3% y 55,3% respectivamente. Estas interrogantes llevan a confirmar si ADIC cumple con las actividades pautadas y un 67% permite concluir que las actividades se llevan a cabo; resultado que se traduce en confianza.

Al evaluar la importancia que tiene ADIC para la comunidad, el resultado fue elevado tal como ocurrió con el personal; reflejando que un 87,2% de los miembros de la comunidad considera que ADIC desarrolla una labor de importancia. Esto lleva a pensar que la institución es indispensable para la comunidad, o que por lo menos, es de gran ayuda, traduciéndose en motivo de aceptación; elemento reflejado en cuanto a la credibilidad de la imagen pues un 69,1% afirma confiar en la institución.

Tras este análisis, es de importancia determinar si la institución se dirige a la comunidad y, a esa interrogante, el 58,5% contestó afirmativamente. Este valor genera cierta preocupación porque aunque implica una mayoría, es relativamente bajo si se considera que el presente estudio se centra en las comunicaciones.

La punta de lanza de ADIC para relacionarse con la comunidad han sido las reuniones, que fueron destacadas por el 93,6% de los encuestados; por encima de folletos y carteleras. Ahora bien, cuando se preguntó acerca de qué medio preferían los encuestados para ser informados por ADIC, estos contestaron en un 75,5% optaban por las reuniones; pero, los impresos también tuvieron alta aceptación.

En cuanto a la retroalimentación de la institución con opiniones de la comunidad; un 64,9% considera que puede comunicar sus inquietudes a la institución y un 52,1% cree que la organización recibe bien esas opiniones.

Si se hace referencia a los encuentros de la institución y la comunidad, era imprescindible conocer quién los impulsaba y se dedujo que la comunidad ha tenido un mayor interés en acercarse a la institución; con resultados de un 74,5% frente a un 58,5% que cree que es la organización la que ha dado los primeros pasos. En este punto ha sido

fundamental determinar la percepción de la comunidad respecto al trato recibido de parte de los trabajadores de ADIC y solo un 57,4% piensa que ese trato ha sido cordial.

Finalmente, se indagó en cuanto a la intencionalidad de los habitantes de la comunidad de recomendar el preescolar que tiene vida dentro de la institución y un 67% afirma que recomendaría a ADIC como una buena opción.

Aunque los resultados obtenidos no son proyectables a la totalidad de la población, aportan una idea de la percepción que tiene la comunidad acerca de la institución y por ende, actúa como mecanismo de evaluación sobre la labor desempeñada. Los resultados extraídos de la investigación conducen a pensar que existe una necesidad real de generar un plan de comunicaciones que permita mejorar la percepción que la comunidad tiene sobre ADIC y es necesario acotar que hay que trabajar con miras a lograr mayor acercamiento a la comunidad.

En cuanto a las correlaciones obtenidas, las que son realmente significativas demuestran que no existe relación alguna o que casi no existe relación entre la probabilidad de ocurrencia de ambas. Es decir, ninguna de las variables estudiadas determina la ocurrencia de la otra.

En relación al cruce de las variables, se obtuvo que cinco (5) de los cruces realizados cumplían con los criterios de selección, pero sólo fueron significativos para la investigación cuatro (4) de ellos. De igual forma, se mencionarán todos los resultados obtenidos.

Al cruzar las variables conocimiento y confianza, representadas por las interrogantes ¿conoce a ADIC? y ¿confía en ADIC?, se puede observar un coeficiente de contingencia de 0,222 con una probabilidad de ocurrencia de 0,027, dato con el cual se tiende a inferir que ésta es una relación que dentro de la categorización tiende a baja. De igual forma, no es lógico emplear este cruce como fundamento para la estrategia, puesto que quien desconoce la existencia de ADIC, no puede confiar en la institución.

Cuando se realizó el cruce entre las variables comunicación y recepción, determinado por las interrogantes ¿puede comunicar sus inquietudes a ADIC? y ¿Le parece que ADIC recibe bien sus opiniones?, se obtuvo un coeficiente de contingencia de 0,344, con una probabilidad de ocurrencia de 0,000 que refleja una relación que tiende a nula según los parámetros de la categorización fijada a priori. Esto quiere decir, que quienes comunican sus opiniones a la institución, lo hacen independientemente de que ésta reciba o no bien sus opiniones.

En cuanto a las variables comunicación y cordialidad en el trato, reflejadas en el cruce de las preguntas ¿puede comunicar sus inquietudes a ADIC? y ¿siente que el personal ha sido cordial con usted?, se obtuvo un coeficiente de contingencia de 0,299 y cuya probabilidad de ocurrencia al azar resultó de 0,02. De estos resultados se pudo determinar que la relación de estas variables, dentro de los parámetros de la categorización, tiende a nula. Estos resultados demuestran que quienes comunican sus inquietudes a la organización, lo hacen independientemente de la existencia de cordialidad por parte del personal.

Mientras tanto, a las preguntas ¿confía en ADIC? y ¿siente que el personal ha sido cordial con usted?, se obtuvo que el cruce de las variables confianza y cordialidad de la institución produjo unos resultados de un coeficiente de contingencia de 0,410 y una probabilidad de ocurrencia de 0, quedando demostrado que la relación es nula, en base a los parámetros de la categorización. Esto implica que la confianza depositada en ADIC es independiente del trato que reciban del personal.

Finalmente, al cruzar las variables confianza y recomendación, se obtuvo que el coeficiente de contingencia fue de 0,301 con una probabilidad de ocurrencia de 0,002, permitiendo ubicar los resultados dentro de una relación que es casi nula. Esto significa que el recomendar a la institución no se ve determinado por el grado de confianza que la comunidad deposita en ADIC.

VI.1 Unidad de análisis: entrevistados relacionados con la Asociación Desarrollo Integral Comunitario (ADIC)

El objetivo de este instrumento de investigación fue corroborar de forma más profunda los resultados materializados a través de las encuestas, contrastando las diferentes percepciones entre: un miembro de la institución, un miembro de la Junta Directiva y, un colaborador; por ello, se entrevistó a un representante de cada sector. Esta decisión permite evaluar la diferencia entre públicos internos y externos que actualmente sostienen relación con ADIC.

Las entrevistas realizadas mostraron percepciones de individuos que, relacionados con ADIC, conciben a la institución de forma distinta. Estas diferencias están

determinadas por el grado de involucramiento de los entrevistados con la organización, pues quienes trabajan día a día en sus instalaciones, tienen una idea más cercana de los problemas que la aquejan.

No queda más que exponer los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada, que se traducen en las siguientes tendencias:

- Frente a la interrogante planteada, los entrevistados permitieron corroborar, que ADIC es una asociación civil cuyo objetivo primordial es el desarrollo integral de la comunidad El Placer de María. Las respuestas obtenidas lo expresaron de formas distintas y, a través de ellas se puede concluir que ADIC busca la integración y colaboración entre la comunidad y la institución.
- A través de las encuestas se determinó también que ADIC busca extender su labor a otras comunidades necesitadas del sureste capitalino, y actualmente, su radio de acción abarca otras sedes del Municipio Baruta.
- Otro elemento importante que surge de las entrevistas es el nacimiento de ADIC como institución. ADIC nace como un proyecto de integración social del colegio El Peñón, orientado principalmente por la doctora Luisa Amalia Vegas. La constitución de esta organización se produjo por la necesidad de atender un problema que se suscitaba en la zona, que no era otro que el surgimiento de un barrio que presentaba ingentes carencias.
- El objetivo de ADIC, para los entrevistados, es el desarrollo social de la comunidad, a través de su mejoramiento físico y social. Los entrevistados difieren

un tanto en cuanto al objetivo principal, aunque todos relacionan a la institución con su labor de formación. El primero de ellos considera que ADIC persigue el desarrollo de la comunidad en general, a través de la prestación de diversos servicios públicos. La segunda, considera que la organización persigue la formación integral del individuo, es decir, considera que la institución parte de la atención individual para, en base a ello, construir lo colectivo. Mientras que la tercera persona encuestada considera que el radio de acción de la institución está más orientado a atender las necesidades educativas de los niños y adolescentes, que de la comunidad como tal.

- En referencia a la percepción que de la institución tiene la comunidad, dos de los entrevistados reflejan un punto de vista similar, ya que consideran que la comunidad ve con buenos ojos la labor desempeñada por la institución, de hecho, piensan que la comunidad esta recibiendo numerosos beneficios. Sin embargo, la tercera entrevistada difiere de esta opinión, ya que opina que si bien en un momento determinado la institución era bien vista, la ausencia de gerencia en un lapso determinado generó una opinión desfavorable por parte de la comunidad, repercutiendo considerablemente en la captación de voluntarios.
- Con respecto al aporte más valioso de ADIC para la comunidad, las respuestas de dos de los entrevistados es similar, pues consideran que el pilar fundamental de ADIC es el preescolar, elemento que según ellos, es lo que mas valora la comunidad. Por su parte, el otro entrevistado asevera que el preescolar no es el valuarte esencial, sino que ADIC es una institución cuya labor trasciende por su orientación a la formación integral de la comunidad.

- En materia a las relaciones que ADIC mantiene con otras organizaciones, las respuestas fueron variadas y se complementaron; seguramente responden al área en la cual cada uno de los entrevistados se desenvuelve. Primero, es necesario hacer referencia a que todos señalan la relación histórica de ADIC con IEA, pues este organismo fue su fundador.

Los entrevistados mencionaron también el caso de los patrocinantes y sostuvieron que sus colaboraciones son puntuales y esto se debe a la ausencia de relaciones consecuentes. Entre los colaboradores, se escucharon los nombres de Banesco, Swaroski, Casa Oliveira, entre otros.

Por otra parte, se hizo referencia al acuerdo que sostiene ADIC con el Colegio Emil Friedman, a través del cual los niños de la institución reciben clases de música y tienen la posibilidad de desarrollar sus habilidades musicales.

Se habla también de la interacción con organismos como la Alcaldía de Baruta y CONACUID, que son relaciones que se fomentan en pro de alguna actividad específica.

- En cuanto al éxito que los entrevistados perciben, sólo uno considera que ADIC es una organización exitosa que ha logrado su objetivo y genera muchos beneficios a la comunidad. Las otras dos entrevistadas creen, por el contrario, que ADIC no es del todo exitosa y que podría desempeñarse mejor. En lo que concuerdan los entrevistados es que ADIC, para los problemas económicos que tiene, ha logrado desempeñar una buena labor. Los problemas económicos han

sido un fuerte impedimento para ADIC, que se ha visto imposibilitada de ampliar su radio de acción

- Los principales problemas destacados a través de las entrevistas fueron: la debilidad financiera, la escasez de patrocinantes, la dificultad en la captación de voluntarios, redes de comunicación precarias, un débil posicionamiento y falta de concatenación entre lo que la gerencia y los empleados piensan.

Estas consideraciones estudiadas no difieren de las conclusiones extraídas en las encuestas aplicadas a los miembros de la institución y a los habitantes de la comunidad El Placer de María. Las entrevistas reflejan que casi la totalidad de los problemas de la institución, por no decir todos, se generan debido a deficiencias en las comunicaciones y a la carencia de un plan de comunicaciones que se adapte a las necesidades y requerimientos de ADIC.

De igual forma, estos resultados complementan las observaciones apreciadas por medio del método de la observación no participante y a través de conversaciones informales. Por ende, la estrategia de comunicaciones propuesta se nutre de los diversos tipos de compilación de información.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE COMUNICACIONES

VII.1 Análisis ambiental externo, interno y sectorial

A continuación se procede a elaborar uno de los puntos más importantes para el desarrollo de un plan de comunicaciones que implica la realización de un breve análisis ambiental, comprendido por un análisis externo, un análisis sectorial y un análisis interno.

Como señala Cabanelas (1997), es imprescindible analizar los factores del macro ambiente o condiciones generales que pueden afectar el desempeño de la organización; así como los factores específicos o del micro-ambiente, contrastados con las capacidades operativas de la institución.

En esta etapa de análisis se pretende evaluar la influencia que han tenido los cambios suscitados en Venezuela sobre ADIC y sobre la comunidad El Placer de María, en relación con la dicha institución.

En el sector social, que comprende los valores y la cultura que rodea a la organización, se puede concluir que ha permanecido constante, pese a los cambios en la estructura política y social acaecidos en Venezuela. Por ser una comunidad, tanto sus habitantes, como la institución, mantienen un conjunto de valores compartidos y la poca movilidad social permite la uniformidad; además, existe un grado de orden que permite la interacción.

Por ende, las relaciones con la comunidad han permanecido relativamente estables y, no ha habido necesidad de implementar cambios en las actividades operativas de ADIC para manejarlas.

Si se hace referencia a los ámbitos político y legal, existe cierto grado de estabilidad, porque los cambios políticos no afectan actualmente a la institución; sin embargo, con la administración anterior, ADIC se había politizado, generando descontento y pérdida de confianza dentro de la comunidad. Este clima de opinión se ha visto reducido con la nueva administración, pero es menester continuar trabajando en ello, sobretodo ante la posibilidad de cambios potenciales de la normativa educativa.

Hasta ahora, la normativa que rige las actividades de la institución no ha variado de forma significativa a lo largo del tiempo, sin embargo, a nivel comunitario surgió la figura de los consejos comunales que puede fungir como grupo de presión. Las decisiones legales se mantienen; por tanto no se han visto afectadas las actividades desempeñadas por la organización.

Además, ha surgido otro elemento normativo que afecta el funcionamiento no sólo de ADIC, sino de todas las instituciones educativas, que es la regulación de precios, puesto que impide el aumento de matrículas escolares independientemente que exista la necesidad de aumentarlas. A esto, ADIC debe responder con vías alternativas de búsqueda de fondos para subsistir y, esto es viable debido a su condición de asociación civil sin fines de lucro.

En cuanto al elemento económico, ADIC se ha visto afectada por escasez de recursos puesto que las condiciones económicas del país no han permitido un aumento en

la matrícula escolar; aunado a la disminución de los aportes derivados de las instituciones privadas.

Sin embargo, la merma de los recursos económicos no es exclusiva de la situación económica del país, sino también de la carencia de planes de captación y mantenimiento de patrocinantes. Este aspecto es reflejo de los problemas operativos que presenta la institución.

La inmigración y las migraciones han producido un aumento del mercado potencial de ADIC, pero la institución se ha visto impedida de crecer y no ha podido atender ese nuevo mercado.

Por último, se hace referencia al aspecto tecnológico, ya que las innovaciones tecnológicas introducidas en el país podrían tener incidencia sobre la operatividad de las organizaciones que lo conforma. En el caso de ADIC esto no se evidencia, puesto que no hay la necesidad de una amplia variación tecnológica y, en caso de necesitar implementar alguna, ADIC se ve coactada por los impedimentos económicos. A nivel operativo, la institución ha introducido el uso de correos electrónicos como medio de comunicación, pero éste se ve limitado al ámbito gerencial.

Es necesario, por demás, hacer referencia a las relaciones que ADIC, como sistema social, mantiene con diversas instituciones y personas, ya que son de importancia para su funcionamiento. Entre ellas, se puede mencionar las relaciones con: IEA, la asociación de Vecinos AVEPLAMAR, la Alcaldía de Baruta y los patrocinantes.

Las relaciones con estas instituciones tienen diversos propósitos; pero sea cual sea el propósito que las alienta, existen problemas en la continuidad. El mayor problema viene dado con los organismos públicos y privados en relación a la búsqueda de patrocinios, elemento que dificulta el funcionamiento de la institución.

A parte de ello, no existe ningún tipo de comunicación estandarizada que fomente las relaciones entre ADIC y los distintos miembros. Es necesario entablar comunicaciones continuas y canales de comunicación formalmente establecidos, ya sea vía electrónica o en físico.

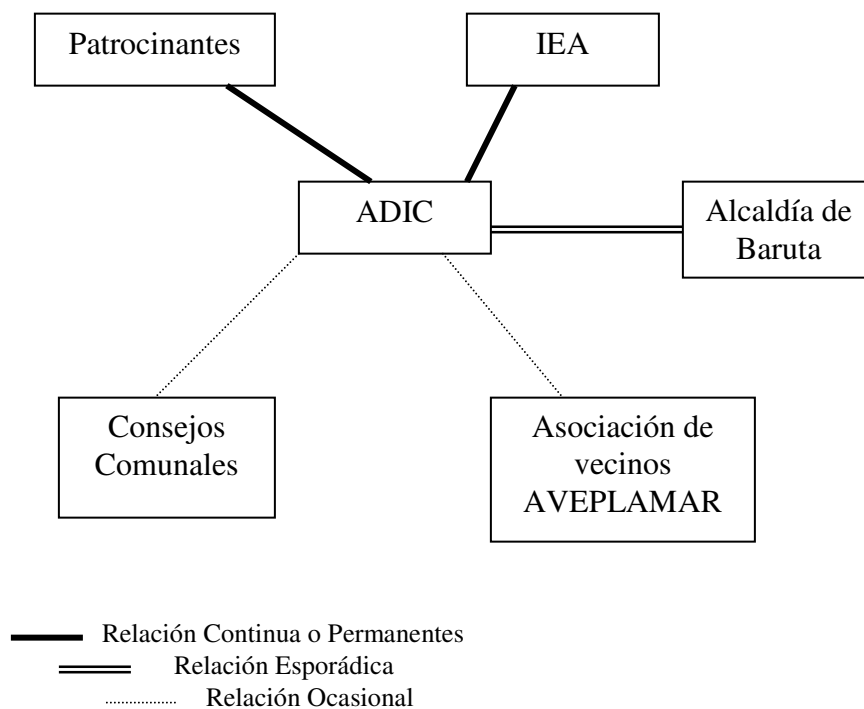


Figura 4. Relaciones entre ADIC y las Distintas Organizaciones o Grupos del Entorno, Chacón y Arroyo (2006)

- Relación ADIC-IEA → La relación establecida entre ambas instituciones presenta una secuencia regular y continua porque IEA ejerce una función de control sobre las actividades de ADIC, ya que es su principal colaborador. Además, de llevar a cabo estos controles, ambos coordinan actividades.

Mientras que la actividad desempeñada por ambos organismos es la misma, el fin difiere ya que IEA es una institución con fines de lucro y ADIC es un organismo de servicio social.

- Relación ADIC-Alcaldía de Baruta → Con respecto a la Alcaldía de Baruta, la secuencia de la relación es ocasional, porque las actividades de ADIC dirigidas a la comunidad no son constantes, sino en determinadas fechas. Por tal razón, ADIC le informa de sus actividades para tramitar los permisos necesarios y solicitar vigilancia, entre otras cosas.

Con respecto al tiempo, el contacto es ocasional, ya que por las razones expuestas anteriormente no hay una comunicación continua. Las actividades de ambos que son diametralmente opuestas, solo se vinculan cuando se producen acuerdos para algún evento o actividad.

- Relación ADIC-Asociación de vecinos AVEPLAMAR → Con la Asociación de Vecinos de la Comunidad El Placer de María, la secuencia de las relaciones no es regular, ya que las instituciones solamente se involucran en el momento en que la Asociación deba reunirse. Esto ocurre porque ADIC presta su espacio físico para que se lleven a cabo dichas reuniones.

La relación entre ambas instituciones no es continua, porque se vinculan exclusivamente para el caso antes mencionado. La actividad desarrollada por ambas instituciones es distinta y son separadas una de la otra; además, la asociación de vecinos funge como un ente contralor y, en ocasiones, como grupo de presión.

- Relación ADIC-Consejos Comunales → Con los Consejos Comunales la relación es idéntica que con la Asociación de Vecinos, ya que la secuencia no es regular porque solamente se vinculan cuando el Consejo Comunal necesita la sede de ADIC para sus reuniones y debates.

La actividad desarrollada por ambos entes es diferente y, éstos se compenetrán solo para acordar las reuniones en la institución. Además, los consejos comunales son, al igual que la asociación de vecinos, grupos de presión y contralores de la institución.

- Relación ADIC-Patrocinantes → La secuencia de las relaciones con los patrocinantes no es regular y permanente, generando problemas económicos. ADIC debe informarle a los patrocinantes continuamente de sus actividades para poder conseguir apoyo, así como a ellos les interesa saber como se han desarrollado las actividades y cómo se han administrados los recursos.

Es imprescindible elaborar una campaña de relaciones públicas que de a conocer a la institución y que establezca relaciones duraderas en el tiempo.

Todas las relaciones entabladas con los organismos y grupos mencionados se deben a propósitos distintos, pero se debe entablar un plan de comunicaciones externo destinado a mejorarlas puesto que ADIC, como sistema social no puede permanecer aislado y debe tener aliados para desempeñar sus funciones de una forma más eficaz.

VII.2 Diagnóstico de comunicaciones

Tras el análisis y la discusión de los resultados obtenidos a través de las encuestas, las entrevistas y la observación directa, se procede a la elaboración del diagnóstico de las comunicaciones con la finalidad de explicitar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta ADIC.

Este sistema de diagnóstico consiste en la detección de las insuficiencias de comunicación dentro de áreas clave de la organización, pues permitirá conocer las necesidades de información de sus públicos prioritarios; además de conocer con exactitud el impacto de los medios internos y externos.

Una construcción fiel del diagnóstico situacional en el ámbito de las comunicaciones funge como guía para orientar soluciones y acciones futuras, y proporciona índices confiables para la evaluación y control de estrategias y acciones de comunicación.

VII.2.1 Análisis interno

El análisis interno de las comunicaciones refleja la percepción de los distintos miembros de la organización, en base a la estructura organizacional y al proceso

decisorio. Por ello, es necesario comenzar este análisis describiendo el tipo de organización que es ADIC, cómo es su estructura y cuál es el mecanismo de gestión administrativa en curso.

A partir del estudio desarrollado se puede concluir que ADIC es una unidad social deliberadamente constituida, cuyo fin específico es la formación integral de los miembros de la comunidad El Placer de María, mediante actividades de coordinación orientadas al alcance de los objetivos propuestos.

Esto permite concluir – como indican Parsons (1974) y Katz y Kahn (1978) – que ADIC, de acuerdo a la función que desempeña dentro de la sociedad, es una organización de manutención puesto que busca preservar los valores y la cultura a través de una labor principalmente educativa.

Por su parte, Blau y Scott (1979) establecen una clasificación de las organizaciones de acuerdo a su beneficiario principal, y en este caso, ADIC puede ser considerada una organización de servicio, ya que su principal beneficiario es la comunidad El Placer de María, como se indicó anteriormente.

Según Etzioni (1964), ADIC es una organización normativa ya que el control ejercido es de tipo ideológico y, el ingreso y la permanencia en ella se ve determinado por la convicción, puesto que casi todos los participantes que la integran están moral y emocionalmente involucrados, tal cual reflejan los resultados obtenidos a través de las encuestas.

Todos estos indicativos, aunados a las características del funcionamiento organizacional de la institución, permiten reconocer a ADIC como una organización en proceso de transición; pues se hace referencia a una estructura tradicional en vías de transformarse en una estructura moderna, según los parámetros establecidos por Krohling (2002).

El enfoque básico de ADIC está centrado en el análisis de las actividades de la empresa; esto se refleja en el resultado obtenido a través de las encuestas realizadas donde más de la mitad de los empleados responden que hay una carencia de motivación. De igual forma, los resultados traducen que ha habido un intento de cambio ya que una porción de los empleados sí siente reconocimiento debido a su desempeño.

Los esfuerzos en esta materia deben estar orientados al análisis del comportamiento humano; tanto internamente como externamente, puesto que una organización orientada al servicio debe centrar sus actividades conforme a las necesidades de sus públicos.

Por su parte, el ambiente de la asociación no es de tipo autoritario ya que aunque el proceso decisorio responde a una estructura eminentemente lineal, que produce decisiones centralizadas, se ha visto matizado por la receptividad mostrada por los superiores frente a las opiniones de sus subordinados. Este resultado evidencia la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, generando un clima organizacional satisfactorio.

En lo que respecta a este punto, se puede inferir que ADIC es una organización de carácter participativo, puesto que las opiniones de los subordinados son tomadas en

cuenta, existiendo además una desconcentración del poder de decisión que delega en los subordinados la capacidad de disponer sobre asuntos rutinarios.

En la actualidad, ADIC se rige por los principios clásicos de administración que propone Fayol (1916) y que se caracterizan por la unidad de mando y de dirección, la delegación de autoridad y, por ende, la atribución de responsabilidades. Además, la organización se basa en subordinación de los intereses individuales a los intereses generales y en la centralización de la autoridad que decanta en una cadena escalar (jerarquía).

A pesar de que la gerencia de ADIC se fundamenta en los principios de administración antes mencionados, existen ciertas distorsiones debido a que la estructura jerárquica piramidal no genera una distribución de responsabilidades con clara delimitación de funciones. Esto se evidencia en que, a través del estudio realizado, se determinó que la mayoría de los encuestados considera que realiza trabajo que corresponde a otras personas; de allí se deriva la necesidad de delimitar las funciones a través de una descripción de cargos.

Una vez concluida esta tarea, es propicio inculcar un concepto de cultura que fomente una mayor identificación del personal con la institución y que refleje una clara identidad corporativa hacia los distintos públicos meta. Esta necesidad surge debido a que si bien los empleados tienen conocimiento de la misión y la visión de la organización, esto se ha dado de forma espontánea y no a través de un plan de comunicaciones corporativas que emane de la institución.

La investigación determinó el ausentismo de valores dentro de la institución y, como sabemos, la cultura corporativa, según indica Tejada (1987), no sólo es un conjunto de ideas y normas, sino también un conjunto de valores que conforman la identidad de la empresa y son de gran importancia debido a que se constituyen en un patrimonio cultural, tan relevante como su patrimonio económico. Por ello, ante la ausencia de valores se hace necesario establecer aquellos valores con los cuales se sienta identificado el personal; para institucionalizarlos como base de la organización.

Esta cultura corporativa que se genere en la empresa no sólo debe ser comunicada al personal, sino que también debe estar ligada a la práctica, de forma tal que genere una identidad corporativa; es decir, constituir la percepción que se desea que la organización tenga de si misma.

Si bien ADIC es un sistema abierto porque está en interacción con organizaciones y grupos del entorno de los cuales adquiere los insumos necesarios para transformarlos en bienes y servicios que retornan al entorno; no constituye un sistema flexible puesto que no responde de forma ágil y eficaz a los cambios del entorno. Como consecuencia, la institución no se adapta con facilidad a la volatilidad del medio ambiente; es por ello, que resulta indispensable adecuar el sistema operativo para la obtención de una estructura flexible.

Tras analizar la estructura organizacional de la institución y el proceso administrativo, se debe proceder a un análisis interno de la comunicación, para evaluar la percepción que los integrantes tienen de la institución.

El proceso comunicativo dentro de ADIC responde a su estructura; es decir, a un proceso jerárquico piramidal en el cual, la gran mayoría de las comunicaciones se generan desde las jerarquías superiores a los subordinados. Es decir, el flujo de comunicaciones predominante es vertical descendente; lo cual no implica la inexistencia de un flujo de comunicación vertical ascendente y de un flujo de comunicación horizontal.

En ADIC, la comunicación interna es una herramienta fundamental que permite estandarizar los procesos y se debe usar como mecanismo para la motivación y para la construcción y difusión de una cultura corporativa con la cual se identifiquen los miembros. Esto ocurre ya que la comunicación es esencial para el funcionamiento de cualquier organización y determina los patrones de conducta y los valores que caracterizan a la organización.

Para estudiar las comunicaciones internas de ADIC, se hará referencia a cinco dimensiones que facilitan la evaluación de las relaciones entre los miembros de igual y distinto nivel jerárquico.

Primero que nada, se hará referencia al mecanismo de comunicación de los superiores que resulta muy efectivo, como lo demostró la tendencia predominante. Según, la mayoría de los empleados, su jefe realiza de forma idónea sus funciones, aportando información valiosa para el desempeño de su labor; además, dicha comunicación genera empatía, puesto que los empleados se sienten satisfechos con la actuación de su jefe.

Luego, se evalúan las prácticas de comunicación personal que involucran los medios de comunicación y la existencia o no de retroalimentación. Los medios que se

utilizan en la institución para comunicarse con los empleados son, en mayor parte, reuniones y carteleras; seguidos de las cartas circulares, los memorandos y, finalmente, los correos electrónicos que están restringidos a la cúpula de la estructura organizacional.

La mayoría de las comunicaciones son verbales, sin embargo, hay ocasiones en las cuales se recurre al uso de circulares y memorandos. Por demás, es necesario mencionar que ADIC cuenta con dos carteleras: una ubicada en la entrada de las instalaciones y otra, en el comedor; pero no son suficientes y se recurre a pegar comunicaciones a lo largo de las paredes de la institución.

Tras el análisis de las comunicaciones descendentes, no se puede hablar de una comunicación unilateral porque, como afirma la totalidad de los miembros, sus superiores reciben las inquietudes y opiniones que ellos presentan. Esto quiere decir que existen mecanismos de retroalimentación.

La tercera dimensión se refiere a la comunicación en equipo que, como se mencionó en líneas superiores, está caracterizada por la alta participación de los subordinados. Existe una corriente de opinión positiva determinada porque la totalidad de los empleados está satisfecha con la labor que realiza dentro de la institución y con las posibilidades de mejora profesional así como con el desempeño de la institución.

Pero, también existe una corriente de opinión negativa, determinada por problemas de comunicación entre miembros y por las opiniones referentes a las oportunidades de mejora profesional.

En cuanto a la comunicación entre pares, el resultado no es tan positivo pues una porción de los empleados cree que no hay un ambiente cordial de comunicación e interacción entre miembros. Si se hace referencia a las oportunidades de mejora y al aspecto motivacional, también se perciben empleados descontentos.

La cuarta dimensión se refiere a las competencias y habilidades de comunicación. En cuanto a las barreras de comunicación detectadas, más de la mitad del personal está conciente de ellas e incluso, parte de los empleados afirma que existen problemas de comunicación e interacción entre sus miembros (barreras personales). Aunado a ello, el sondeo entre los empleados revela cierto grado de desorganización y ausencia de motivación, factor que impide que los empleados estén del todo satisfechos (barrera psicológica)

Además, se percibe también descontento entre miembros por la dificultad para expresar sus opiniones a los superiores; ya sea por ausencia de canales adecuados (barreras físicas) o por preconceitos y estereotipos (barreras psicológicas)

La quinta y última tendencia, se refiere al clima de comunicación existente en la empresa. Se encuentra que no ha habido una clara difusión de los postulados misión y visión, puesto que una considerable proporción de individuos los desconoce e incluso llega a aseverar que éstos no están determinados. De hecho, el objetivo central de la institución tampoco es conocido por todos sus miembros. Además, los valores y las políticas de la organización no están definidos, así que será preciso determinarlos según la opinión de los miembros de la institución.

Por su parte, las personas que tienen conocimiento de la misión y la visión, consideran que las acciones de ADIC están alineadas a ellas. Otro aspecto de importancia que incide en la cultura organizacional es que casi la totalidad de los encuestados no se sienten identificados con la imagen de la institución y están a favor de un refrescamiento de su imagen.

Así y todo, la labor que desempeña ADIC es tan significativa que permite que una amplia mayoría de sus miembros se sienta identificado con la institución; por ello, el amplio margen de satisfacción con la labor que cada uno realiza y con el compromiso que ellos tienen con su organización. De hecho, casi todo el personal considera que la labor que realiza la institución es de suma importancia para la comunidad.

En resumen, es necesario fomentar la participación del personal en actividades inherentes a la organización y, de forma que éste se sienta motivado y perciba un reconocimiento a sus esfuerzos. Es fundamental, por demás, fomentar un mayor apego a la institución; porque si bien una de sus fortalezas es que al personal le agrada trabajar en ADIC, las escasas comunicaciones y la ausencia de una cultura corporativa quedan demostradas por el desconocimiento que existe respecto a algunos temas de importancia para el desarrollo de un trabajo de calidad.

Basándose en los postulados de Shokley y Zabalak (2002), se puede concluir que en las comunicaciones internas de ADIC se encuentran presentes diversos niveles de comunicación. Entre ellos se observa el nivel masivo, que se refiere a las comunicaciones internas que son emanadas a la totalidad del personal; un ejemplo de ello se ve en el uso de las carteleras que son utilizadas para suministrar información a todo el personal.

Otro nivel de comunicación es el denominado, interpersonal que se refiere a aquellas comunicaciones que se dan entre pares, o incluso, entre superior y subordinado y ocurren cuando individuos del mismo nivel jerárquico coordinan sus tareas o comparten inquietudes u opiniones; pero también ocurren cuando los superiores emiten instrucciones y evalúan el desempeño de sus subordinados. Este tipo de comunicaciones generalmente son de carácter informal y espontáneo.

El nivel grupal es típico del estilo de trabajo de ADIC, puesto que su principal canal de coordinación de actividades y de planificación de trabajo viene dado por las reuniones. Además, es importante recalcar que el nivel intrapersonal de comunicación es inherente a ADIC y a cualquier otra organización puesto que los individuos están en continua comunicación consigo mismos, ya sea analizando alguna situación o reflexionando sobre cualquier tema de relevancia.

De igual forma, se puede percibir a través de la observación y de comentarios aislados del personal que el rumor no escapa de ADIC, puesto que existe una necesidad de obtención de información que no siempre se ve satisfecha por las comunicaciones formales y lleva a los individuos a dirimir sobre determinados puntos. Por ende, el rumor complementa los vacíos de información existentes, pero, en ADIC, estos rumores se generan desde la base y nunca son propiciados por la gerencia.

VII.2.2 Análisis externo:

Toda organización genera información al entorno y, esta comunicación que traspasa los límites de la estructura organizacional es lo que comúnmente se llama

comunicación externa, como señala Bartoli (1991). En este ámbito, se hace referencia tanto a las comunicaciones explícitas que mantiene la institución como a la imagen que ésta refleja frente a sus diversos públicos externos.

A partir de aquí, se incorporan varios aspectos relativos a la imagen que de ADIC emana; entre ellos, el marco físico, los productos o servicios que la organización ofrece, las relaciones laborales y el estilo de comunicación.

Primero que nada, se hace referencia al marco físico, comprendido por todos aquellos elementos de diseño físico que caracterizan a la institución, desde la estructura arquitectónica hasta la papelería.

En este caso, la sede de ADIC; una casa sencilla en cuya fachada aparecen el nombre y el logo de la institución, siendo este elemento un reflejo de sencillez que, a su vez, produce una sensación de familiaridad y calor humano. También, se debe hacer referencia a que las instalaciones, además de ser acogedoras, poseen elementos que llevan el color naranja de la institución, como los marcos de puertas y ventanas.

Luego, es menester señalar que los servicios y productos que ofrece ADIC son parte de esta imagen corporativa; puesto que están en concordancia con la misión de la institución. ADIC, como institución educativa y de formación, ofrece en sus instalaciones el servicio de preescolar para niños de la comunidad y, talleres de capacitación para adultos.

Si se hace referencia a los uniformes y productos de cocina casera que produce y vende la institución, se puede observar que no están comprendidos dentro de la misión

como objetivo central, pero que responden al carácter auto-sustentable de la organización.

En tercer lugar, es preciso incluir las relaciones laborales y administrativas que rigen a la institución, puesto que el trato y el servicio que se ofrece al público externo están determinados por el nivel de satisfacción de los trabajadores. ADIC, en este ámbito, presta un servicio de calidad puesto que las buenas relaciones laborales de sus empleados y la relativa participación mencionada en el análisis, se traducen en trabajo de calidad. Este aspecto se profundizará más adelante, haciendo énfasis en la percepción que la comunidad tiene sobre la institución.

Por último, y no menos importante, se hace referencia a la comunicación que sostiene ADIC con sus diversos públicos y a las relaciones que se devienen de ello, incluyendo los elementos físicos antes mencionados, puesto que éstos también comunican, forman parte de la identidad y crean su imagen.

En este punto, se da cabida a los medios que ADIC emplea para comunicarse tanto con la comunidad como con los distintos grupos con los cuales la institución mantiene relación.

En relación a la penetración de ADIC dentro de la comunidad El Placer de María, se pudo determinar que la organización es ampliamente reconocida por la comunidad; pues la gran mayoría de los encuestados la conoce, ya sea por su nombre o por su ubicación. Este vasto reconocimiento es una fortaleza de la institución y, excelente punto de partida; pues sólo una mínima porción de encuestados desconoce totalmente a ADIC.

Si se hace referencia al logotipo, gran cantidad de encuestados lo identifica con la institución; pero el porcentaje es menor.

Un poco más de la mitad de los encuestados afirmó agradecerle la imagen de ADIC; cifra que no es alentadora. Pese a que ADIC ha tenido fuerza en su posicionamiento por su excelente penetración en la comunidad, ésta no confía del todo en la institución y, por ello, ADIC debe orientar sus energías a posicionarse de una forma más efectiva, para que la comunidad conozca a la institución, cuál es su labor, pueda identificarla a través de su logotipo y, además, forme una imagen más favorable de ella.

Aunado a esto, se determinaron las actividades de mayor preferencia para el público a fin de conocer los intereses de la comunidad y si la institución está alineada a ellos. De esta forma no sólo se conocen los intereses del público meta estudiado sino también, permite determinar qué programas son de mayor importancia en caso de necesitar una reducción de actividades debido a problemas económicos o de otra índole.

La comunidad, a través de la encuesta, demostró lo importante que considera la labor de ADIC, reflejando interés por participar en las actividades que la organización desarrolla y, resultando de mayor importancia actividades como consultas médicas y legales. La trascendencia de la asociación no sólo se percibe a través del interés de la comunidad en participar, también se ve reflejada en la gran aceptación de la cual goza la institución.

En cuanto al nivel de confianza, los resultados arrojaron cifras no muy alentadoras, pues existe un número considerable de entrevistados que desconfía de la labor desempeñada por ADIC.

De esta forma, si se hace referencia a las comunicaciones, se evidencian algunas fallas determinadas por barreras psicológicas como la desconfianza y barreras físicas caracterizadas por la dificultad para encontrar un medio de comunicación que consolide la relación organización-comunidad y permita resultados eficaces.

A partir de ello, es preciso acotar que las comunicaciones se dan a través del uso de medios impresos como volantes, pancartas, carteleros y folletos que resaltan escasa creatividad y pueden resultar poco atractivos para su público. Otra forma de comunicación son las reuniones, ya que éstas resultan más eficaces que los medios impresos, pero que pueden parecer efímeras.

En referencia al cumplimiento de ADIC, la mayoría de los encuestados afirma que la institución cumple a cabalidad con las actividades que pauta; sólo un reducido grupo de individuos pone en duda la responsabilidad de ADIC. Este resultado da pie a acrecentar la desconfianza; puesto que clientes descontentos pueden crear una opinión pública desfavorable.

Muchos de los integrantes de la comunidad que fueron encuestados sienten que la institución no se dirige a ellos y, otro tanto, considera que no le puede comunicar sus inquietudes pues no considera que el personal reciba bien sus opiniones. Esto es otro elemento que reafirma la falta de un medio de comunicación eficaz o, incluso, barreras semánticas o psicológicas entre el personal y la comunidad.

A través del estudio, se puede deducir que ADIC ha intentado acercarse a la comunidad; pero es mayor la población que considera que es la comunidad la que trata de acercarse a la institución. Lamentablemente, la brecha entre comunidad e institución

existe y se debe reducir a través de una estrategia de comunicaciones más efectiva, que responda a las necesidades de la comunidad.

Para ello, es preciso determinar que la mayoría de los habitantes encuestados señaló que prefiere que la institución se comunique con ellos, a través de reuniones e impresos, pero la cartelera no deja de ser importante como medio de comunicación, incluso para mensajes de mayor duración.

A pesar de los problemas de comunicación existentes, la mayoría recomendaría a ADIC, puesto que la trayectoria y la labor que la institución desempeña tienen más relevancia que cualquier malentendido.

A través de este estudio, se ha determinado que es necesaria una redirección de las comunicaciones que permita que la comunidad se sienta más atraída o identificada con la institución y que motive una comunicación recíproca y óptima. De igual forma, se cree necesario trabajar en pro del aumento del nivel de confianza que tiene la organización frente a sus públicos meta.

El reto es mejorar las comunicaciones, capacitar al personal para que preste una mejor atención al público y, acercarse a la comunidad, no sólo a través de la comunicación sino con acciones. Para ello, es propicio mejorar los canales de comunicación de forma que interesen más al público y permita recibir feedback; de esta forma se podrá evaluar la gestión de la organización.

Además, es importante dar a conocer la labor de la institución, sus potencialidades y sus limitaciones de forma que se reduzcan algunas opiniones negativas que se han

apoderado de la comunidad; como por ejemplo, que ADIC antes trabajaba para ellos y ahora no.

Las principales redes de comunicación son de carácter formal, puesto que la mayoría de las comunicaciones que la organización sostiene con el público se llevan a cabo a través de reuniones; pese a que la comunicación es verbal.

También existe comunicación informal, determinada por la interacción entre el personal de la institución y la comunidad, ya sea a través de rumores que se generen o por medio de conversaciones casuales. Las quejas que la comunidad emite a la organización forman parte de esta comunicación informal puesto que no existen mecanismos de comunicación establecidos para ello.

En el caso de la comunidad, haciendo referencia a Shokley y Zalabak (2002), se puede inferir que la comunicación se entabla en un nivel masivo, aunque en pocas oportunidades; esto ocurre en el caso del uso de las carteleras o de alguna campaña que se emprenda a través de afiches, volantes, etc.

El nivel más común de comunicación que entabla ADIC con su comunidad, es el grupal y viene dado por las reuniones como mecanismo de comunicación. Éste es el medio más frecuente para entablar comunicaciones, pero es poco efectivo porque abarca una cantidad pequeña de individuos y, para abarcar a un mayor número es necesario destinar más tiempo.

El nivel interpersonal no se escapa de las relaciones entre ADIC y su comunidad; ocurre día a día y se genera por contactos aislados y no planificados. Estos contactos se

dan siempre porque el personal de la institución forma parte de la comunidad y está en continua interacción con ella. Además, la comunicación interpersonal se evidencia cada vez que la comunidad se acerca a la institución ya sea para realizar algún curso o solicitar apoyo

Lo más importante en este aspecto es estandarizar el tipo de información que se emita, cuidando el contenido de los mensajes y en busca de unas comunicaciones más frecuentes, a fin de generar una imagen que prevalezca en el tiempo y reduzca las diferencias entre los individuos y la institución.

VII.3 Consideraciones generales

Una vez concluido el diagnóstico situacional de ADIC e identificado los problemas administrativos y comunicacionales que aquejan la operatividad de la institución, se ha decidido elaborar un plan de comunicaciones que responda a sus necesidades y que plantee una cultura de cambio que permita que la organización se adapte al dinamismo del entorno.

Por ello, el plan de comunicación diseñado responde a una filosofía mixta, pues es producto de una filosofía de optimización, basada en modelos matemáticos y estadísticos, y una filosofía de adaptación que busca la innovación frente a un entorno cambiante. La finalidad de esta determinación es cimentar las bases de una organización moderna y flexible capaz de responder a las turbulencias que devengan de las permutaciones ambientales.

Por su parte, el tipo de planeamiento refleja una mixtura entre los tres niveles de planificación: estratégico, táctico y operacional. Esto se debe a que el plan de comunicaciones, basado en las demandas sociales, pretende abarcar toda la pirámide organizacional y responder a decisiones estratégicas de gran envergadura, que orientan las líneas de acción a futuro.

Además, se puede decir que este plan de comunicaciones incluye una planeación táctica, pues también refleja una dimensión a corto plazo, buscando dar respuesta a demandas inmediatas a través de acciones administrativas y técnicas eficientes; sirviéndose de las condiciones favorables del entorno.

Pero, de igual forma, es preciso señalar que este planeamiento táctico y estratégico se refleja en una instrumentalización y formalización por medio de documentos escritos y siguiendo algunas metodologías trazadas; razón por la cual es también de tipo operacional.

VII.4 Ejes fundamentales para la construcción del plan de comunicación

La identidad de ADIC fue establecida a partir de su fundación en 1970 (ver antecedentes de ADIC p. 58). Esta identidad, constituida por la misión, la visión y los valores, será el fundamento de las estrategias emprendidas, con la finalidad de instaurar bases sólidas que generen, a largo plazo, una cultura organizacional.

El determinar la identidad corporativa de la empresa como principio en el diseño de las comunicaciones llevó a emprender un análisis detallado que permitiera contrastar los elementos mencionados con la realidad y, de esa forma, se propone:

VII.4.1 Que **la misión** permanezca inquebrantable, por responder a la labor que realiza la institución y debido al amplio conocimiento del cual goza entre los miembros de la organización. El reto, en este ámbito, es **institucionalizar** la misión.

Postulado:

“Colaborar en la formación, auto superación y desarrollo de grupos humanos, atendiendo a sus necesidades e intereses educativos, sociales, recreativos, culturales y económicos, a través de programas y servicios realizados por personal voluntario y remunerado”

VII.4.2 Que **la visión** también se mantenga en el tiempo, debido a que es un reto alcanzable de la imagen idealizada que tienen o deberían tener los miembros de ADIC sobre organización. El único cambio será en cuanto al alcance de la institución, que por las limitaciones económicas y, por el radio de acción, debe ser local quedando restringido a la Ciudad Capital. El reto, al igual que ocurre con la misión, es **institucionalizarla**.

Postulado:

“Ser una organización de desarrollo social que se proyecte en el ámbito local por su labor como institución capaz de desarrollar programas de desarrollo comunitario y promover el voluntariado, bajo un esquema de operatividad auto-sustentable y perdurable en el tiempo”

VII.4.3 Que los **valores**, debido a que no están establecidos, se han seleccionado, producto del consenso entre los integrantes de la institución. Así que tras presentar una lista de posibles valores, quedaron seleccionados los siguientes:

- **El Esfuerzo:**

“En ADIC estamos comprometidos con la excelencia; nos dedicamos día a día a dar a la comunidad lo mejor de nosotros. Trabajamos sin cesar en pro de conseguir un objetivo común”

- **El Compromiso:**

“Nuestro compromiso por asistir a la comunidad está avocado a la formación integral de sus habitantes; en la lucha por construir un mejor país y una sociedad más justa”

- **La Sensibilidad Social:**

“Nuestro lema principal es trabajar en base a las necesidades de la comunidad El Placer de María; haciendo nuestras sus necesidades y buscando resolverlas en comunión”

- **La Confianza:**

“Nuestro principal objetivo es generar lazos estrechos entre los miembros de la institución y la comunidad, fomentando la confianza como un valor esencial para la continuidad de las institución en el tiempo”

Los tres primeros valores, como se dijo anteriormente, fueron establecidos producto del consenso de los miembros de la institución; el último, fue designado por los investigadores debido a su importancia en materia de prestación de servicios y por la necesidad de aumentar el grado de confianza entre los individuos de la comunidad.

Por su parte, la lista de valores determinada tiene la intencionalidad de lograr el compromiso y el apego emocional de cada uno de los integrantes de ADIC. El reto propuesto es **internalizar** en los individuos cada uno de estos valores.

VII.4.4 Identidad gráfica o logotipo

El logotipo que acompaña a ADIC desde su fundación es un triángulo de color naranja y puede ser analizado a través de la Ley Gestáltica de Figura y Fondo, puesto que si se fija la atención en el color, se observa claramente el nombre de la institución; pero si la atención se centra en el fondo blanco, se percibe una figura humana, con un corazón en centro.

Aunque el logotipo es ampliamente conocido tanto por los habitantes de la comunidad como por los miembros de ADIC, se sugiere modificarlo para satisfacer la inquietud de refrescamiento de imagen manifestada por el personal de la institución. Esta decisión se sustenta también en que no toda la población se siente atraída por la imagen de la organización, así que modificar su identidad gráfica levemente no debe generar un conflicto en las personas.

El cambio propuesto consiste en llevar el logotipo actual a la tridimensionalidad, con el fin de modernizar la imagen de ADIC y ponerla en concordancia con el nuevo tono

de las comunicaciones que busca ser más cercano a la comunidad y mucho más emocional.

Este cambio fue posible gracias a la colaboración y asesoría de la diseñadora Mariangela Pisani, quien gustosamente se ofreció a colaborar de forma gratuita en el rediseño de la imagen de la institución.

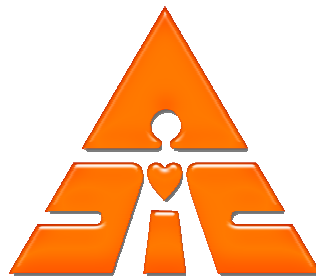


Figura 5. Logotipo propuesto

VII.4.5 Objetivo de ADIC

El objetivo de ADIC continúa siendo: *“Coadyuvar en el desarrollo de la comunidad de El Placer de María, buscando como norte la formación integral de sus miembros y permitiendo la incorporación de esta sociedad a un mundo mejor”*.

VII.5 Definición de los públicos meta

VII.5.1 Público interno

- Personal que labora en ADIC, ya sea contratado o voluntario

VII.5.2 Público externo

ADIC tiene diversos públicos externos conformados por:

- Habitante de la comunidad El Placer de María
- Patrocinantes
- Entes Gubernamentales
- Medios de Comunicación
- Otras organizaciones con intereses similares

VII.6 Objetivos del plan de comunicación

Las líneas orientadoras del plan de comunicación propuesto, que orientarán a la institución con miras a alcanzar la imagen deseada son:

VII.6.1 Objetivo general

- Fortalecer los lazos entre la institución y sus públicos meta, optimizando los canales de comunicación existentes y generando nuevos canales

VII.6.2 Objetivos específicos

- Crear una sólida imagen corporativa de la institución
- Promover un ambiente de colaboración e identificación entre los miembros de ADIC

- Fomentar la relación institución-comunidad
- Establecer relaciones continuas y permanentes con patrocinantes reales y potenciales
- Promover el voluntariado

VII.7 Estrategias de acuerdo al público meta

Se formuló un conjunto amplio de orientaciones y programas con un horizonte de mediano plazo, a fin de alcanzar los objetivos generales y específicos. Estas estrategias, como se les llama, están orientadas a los distintos públicos meta de la institución.

VII.7.1 Estrategias orientadas a los miembros de la institución

- Fortalecer la identificación de los miembros de la institución a través de la generación de una cultura corporativa
- Reducir las barreras de comunicación que impiden una comunicación eficaz
- Crear nuevos canales de comunicación y mejorar los existentes
- Establecer nuevos canales de comunicación entre los miembros de ADIC
- Incentivar la retroalimentación del personal e incrementar su participación

VII.7.2 Estrategias orientadas a los habitantes de la comunidad El Placer de María:

- Dar a conocer la labor de ADIC e informar acerca de las actividades y los programas desarrollados por la institución
- Incrementar el acercamiento institución-comunidad
- Incrementar la participación en las actividades y captar voluntarios
- Crear nuevos canales de comunicación y mejorar existentes
- Generar retroalimentación para enriquecer la relación entre ambos entes

VII.7.3 Estrategias orientadas a captar patrocinantes

- Dar a conocer la institución
- Informar a empresas públicas y privadas sobre las actividades desempeñadas y resultados obtenidos

VII.7.4 Estrategias orientadas a captación de personal voluntario

- Dar a conocer la institución a escuelas y universidades a través de una campaña de información y motivación
- Establecer vínculos permanentes con escuelas y universidades

VII.7.5 Estrategias orientadas a entes gubernamentales y otras organizaciones a fines

- Dar a conocer la institución
- Informar sobre actividades desempeñadas
- Fomentar la colaboración entre la institución y las autoridades

VII.7.6 Estrategias orientadas a medios de comunicación social

- Dar a conocer la institución
- Establecer buenas relaciones con los medios de Comunicación Social
- Mantener a la prensa informada de los eventos, actividades y programas organizados por la institución

VII.8 Mensajes clave

Con la finalidad de establecer un vínculo estrecho con los públicos meta se formularon dos imágenes clave que se desea fomentar a través del plan de comunicación y, se acuerdo a sus públicos, éstas son:

VII.8.1 De acuerdo al público interno

- Sentimiento de pertenencia: “Evocar un sentimiento de pertenencia a través de las acciones, comunicaciones y valores de ADIC, que funjan como estandarte de la institución”.

VII.8.2 De acuerdo al público externo

- “Posicionar a ADIC como una institución que trabaja en pro del bienestar de la comunidad, gracias a los aportes de diversas organizaciones que se identifican con su labor”

VII.9 Tácticas: acciones concretas

Previo a la explicación de las tácticas y, teniendo como fundamento los problemas de integración observados dentro de la institución a través de este estudio, se ha decidido proponer la institucionalización de una coordinación de comunicaciones conformada por algún miembro profundamente identificado con la institución y (dos) pasantes o voluntarios con conocimientos en el área de comunicaciones integradas.

Aunado a esto, se propone realizar una descripción de las funciones de cada uno de los cargos actuales, para evitar que algunos miembros tengan que desempeñar la labor de otros; del mismo modo, se debe incluir al superior directo y a los subordinados, en caso de que el cargo los ostente.

Esta iniciativa debe entregarse por escrito a cada uno de los miembros de la institución y su reto es: delimitar claramente las funciones de cada cargo para optimizar el funcionamiento de la institución.

VII.9.1 Nuevo organigrama

El nuevo organigrama de la institución está compuesto por las coordinaciones anteriores y la coordinación de comunicaciones propuesta. La Coordinación de

Comunicaciones tiene por función asistir a la Gerencia General en Materia de Comunicaciones, como su nombre lo indica. Por lo tanto, su ubicación en el organigrama está por debajo de la gerencia, pero no como subordinado sino como asistente ya que las tareas desempeñadas por dicho cargo no dependen de órdenes de la gerencia y, además, trabajan concatenadamente.

El Departamento de Voluntariado, por su parte, queda subordinado a la Gerencia General, pues sus tareas dependen, al igual que las otras coordinaciones, de las asignaciones de la gerencia.

El resto de las coordinaciones se mantienen como estaban plasmadas en el organigrama anterior.

(Ver anexo I)

VII.9.2 Descripción de cargos

El plan de comunicaciones propone un modelo de análisis y descripción de cargos, orientado a delimitar las responsabilidades de cada miembro de la organización, en respuesta al déficit de éste. Se plantea que el modelo de análisis debe registrar las funciones que competen a cada cargo, el supervisor inmediato de cada individuo y a los subordinados a su cargo.

Nota: Para su elaboración, se sugiere llevar a cabo una mesa de trabajo donde participe la directora de la institución en cooperación con el encargado de cada coordinación. Esta actividad tiene una duración estimada de cinco (5) días.

Además, de ser posible, se recomienda que la actividad se realice con el concurso de un especialista en el área de recursos humanos.

(Ver Anexo J)

VII.10 Acciones específicas propuestas según el público

A fin lograr las estrategias establecidas, se propone llevar a cabo una serie de tácticas que se encuentran clasificadas según el público al cual van dirigidas. Estas tácticas están acompañadas de una breve descripción, del tiempo de duración y del costo estimado en Bolívares Venezolanos (Bs.) y Dólares Americanos (US \$), considerando que para la fecha existe un control cambiario en el cual el precio del dólar está establecido a Bs. 2150 por dólar.

VII.10.1 Acciones dirigidas al personal

- Reunión con el fin de presentar el plan estratégico de comunicación: a través de estas reuniones, se introducirá el plan estratégico de comunicación y se explicará la importancia y la necesidad del mismo. Además, se asignarán los responsables de cada tarea, en grupos de tres personas y de acuerdo a sus preferencias.
 - Presentación diseñada en Power Point (Expuesta con Video Beam, cortesía de IEA)
 - Material impreso con la información clave de la presentación (díptico)
 - Posteriormente, Circular contentiva de los acuerdos obtenidos en la reunión y los equipos formados con su respectiva responsabilidad.

COSTO (Díptico): Bs. 2.390, 00 c/u \$ 1,11 c/u

(Circular a color): Bs. 400, 00 c/u \$ 0,18 c/u

DURACIÓN: 2 días

- Actividades de integración para el personal: estas actividades de integración están constituidas por tres talleres de formación.

Programa:

1^{er} día – Charla introductoria cuyo temario será la agenda de los días consecutivos; se retomará el tema del cambio de imagen y se reforzarán los postulados de la institución. Todo esto responde a la necesidad de institucionalizar una cultura corporativa.

2^{do} día – Invitación a especialista en materia de motivación y liderazgo, a fin de generar mayor productividad.

3^{er} día – Invitación a un experto en el área de mercadeo de servicios a fin de capacitar al personal en materia de atención al cliente.

Nota: A lo largo de estos tres días se ejecutarán actividades de integración y habrá espacios para el intercambio ideas y opiniones

- Pendones: Estas actividades estarán acompañadas de seis (6) pendones que expongan con claridad la misión, la visión y los valores; a modo de reforzar el conocimiento que posee el personal sobre los postulados básicos de la institución y, difundir los valores establecidos, ya que ADIC no los tenía delimitados.

Los pendones impresos deben ser atractivos a la vista y deben mantener la identidad cromada de la institución (color naranja); además, deben presentar el nuevo logotipo.

COSTO (Pendones): Bs. 140.000, 00 c/u \$ 65,11 c/u

(Material de apoyo): Bs. 2.000, 00 c/u \$ 0,93 c/u

(Refrigerios): Bs. 10.000,00 p/p \$ 4,65 c/u

(Obsequio de ADIC, Mugs): Bs. 25.000,00 c/u \$ 11,62 c/u

DURACIÓN: 3 días

- Producción y distribución de un uniforme cómodo y sencillo que contenga el color característico de ADIC (naranja) con el nuevo logo, puesto que esto permitirá mayor identificación con la institución generando sentido de pertenencia.

- El uniforme será elaborado por el departamento de uniformes, a modo de reducir costos y para aumentar la participación del personal

COSTO (Chemises): 11.000, 00 c/u \$ 5,11 c/u

DURACIÓN: 10 días

- Establecer reuniones de coordinación que buscarán informar planes y actividades concretos que se ejecutarán a lo largo del mes.

COSTO (Material de apoyo): Bs. 2000 c/u \$ 0,93 c/u

DURACIÓN: 1 día

- Establecer reuniones de presentación de resultados: en estas reuniones se pasará un informe con los resultados en cuanto al cumplimiento o no de los objetivos propuestos en las reuniones de coordinación.

COSTO (Material de apoyo): Bs. 2000 c/u \$ 0,93 c/u

DURACIÓN: 2 días

- Establecer un buzón de sugerencia que será revisados una vez por semana para recibir feedback. La instalación del buzón de sugerencias se llevará a cabo el día 1^{ero} de octubre y las revisiones se harán una vez por semana, generalmente los lunes.

Nota: La duración de esta tarea dependerá del número de semanas que abarque cada mes; por ejemplo, en octubre la duración de la tarea es de cinco (5) días.

COSTO (Caja de cartón forrada): Bs. 2000 c/u

DURACIÓN: 4 días

- Evaluar la acción de los empleados y seleccionar al empleado del mes al cual se dará un reconocimiento público a modo de incentivo. Se le entregará un prendedor (pin) en un acto público y, se colocará la foto del acto en cartelera.

COSTO (Prendedor): Bs. 8.000 c/u \$ 3,72 c/u

DURACIÓN: 3 días

- Mantener las Carteleras al día, publicando los avances, los cumpleaños del mes, alguna frase o texto que incentive al personal y fotos tomadas en los eventos y actividades. Debe incluirse siempre el logo y, evitarse errores ortográficos o semánticos como los detectados a lo largo del diagnóstico.
- Se recomienda que la cartelera sea montada por los mismos miembros de la institución, bajo la supervisión de la Coordinación de Comunicaciones a fin de fomentar la participación del personal.
- Durante el mes la Coordinación de Comunicación estará presta a recibir fotos y cualquier mensaje que los miembros deseen incluir en la cartelera. La cartelera se actualizará una o dos veces al mes, de acuerdo a la cantidad de información que se necesite emitir; pero el temario del mes se mantendrá igual.

COSTO: Bs. 25.000, 00 c/u \$ 11,62 c/u

DURACIÓN: 10 días

VII.10.2 Acciones dirigidas a los habitantes de la comunidad El Placer de María

- Campaña “conoce a ADIC, una institución que existe por ti”: Esta campaña será el primer paso de acercamiento a la comunidad, llevándose a cabo los fines de semana.
- Para ello, se imprimirán afiches con fotos emotivas donde aparezcan personas de la comunidad, miembros de la institución y/o alumnos.

- Material grabado que contenga información sobre la campaña. (tono emotivo). Éste será difundido a toda la comunidad a través de un acuerdo de intercambio con la Alcaldía del Municipio Baruta, que permitirá difundir el mensaje. A cambio, ADIC prestará su sede para la realización de cualquier tipo de evento que necesite la alcaldía.

COSTO (Afiches): Bs. 2.900 c/u \$ 1,34 c/u

(Cinta grabada o CD): Bs. 1500 c/u \$ 0,69 c/u

DURACIÓN: 10 días

- Convocatoria a reuniones a través de contacto con AVEPLAMAR y, mediante citaciones de convocatoria. Además, se hará uso de parlantes para recordar las reuniones. Las reuniones se llevarán a cabo el segundo sábado de cada mes.

COSTO (material impreso): Bs. 150, 00 c/u \$ 0,06c/u

DURACIÓN: 3 días

- Cuaderno de Tareas: Formalizar el cuaderno de revisión de tareas de los niños, como vía directa de comunicación con sus padres. Este medio se empleará todos los viernes para difundir información sobre cursos y talleres que puedan ser de interés para los padres, así como actividades dirigidas a los menores.

COSTO: BS. 0

DURACIÓN: 4 días

- Establecer un cronograma mensual de actividades que sea difundido a la comunidad. Mensualmente, se distribuirá entre la comunidad volantes que contenga las actividades y programas del mes y, además, se colocará durante el mes, el mismo folleto en la cartelera que se encuentra en las adyacencias de ADIC.

Nota: El cronograma mensual de actividades se elaborará y distribuirá los dos primeros días del mes.

COSTO: Bs. 150 c/u \$ 0,06 c/u

DURACIÓN: 2 días

- Establecer un buzón de sugerencias, a fin de recibir las opiniones de los miembros de la comunidad. Se recomienda que se haga una revisión del buzón una vez por semana con el propósito de procesar dudas y peticiones. Esta revisión coincide con la de revisión de sugerencias del personal.

COSTO (Caja de cartón forrada): Bs. 2000 c/u \$ 0,93 c/u

DURACIÓN: 4 días

- **Promoción Actividades Navideñas:** Durante un mes se establecerá una colecta de juguetes y de adornos navideños. Llegado el mes de diciembre, se decorarán las instalaciones de ADIC siendo esta tarea un trabajo conjunto entre los miembros de la institución y los niños. La última semana de clases, se invitará a los padres de cada alumno para que estén con sus hijos en el momento del

intercambio de regalos. Estas actividades no son expresamente del ámbito de las comunicaciones, pero fomentarán la participación y la identificación con la institución.

COSTO (refrigerios a colaboración de los padres): Bs. 0

(Volantes de Invitación): Bs. 150,00 c/u \$ 0,06 c/u

(Convocatoria vía parlante): Bs. 0

DURACIÓN: 2 días

- Evento día de la Madre para honrar a todas las madres del preescolar: Este evento consistirá en una gran verbena en la cual niños padres, y madres compartirán. En esta verbena, los niños entregarán a sus madres un obsequio previamente elaborado en clases. Aunque este evento no es de corte comunicativo, busca fomentar la interacción entre padres y docentes, para estrechar los nexos de la familia ADIC.

- Actividades de la verbena: reconocimiento a profesoras, reconocimiento a las madres que cooperan más con la institución, show de los niños y refrigerios.

COSTO (Volantes de Invitación): Bs. 200 c/u \$ 0,09 c/u

(Cartones de Bingo): Bs. 400 c/u \$ 0,18 c/u

(Refrigerios a colaboración de los invitados): Bs. 0

(Flores para las madres/profesoras): Bs. 2.500 c/u \$ 1,16 c/u

DURACIÓN: 8 días

- Promoción evento día del Padre para honrar a todos los padres de la comunidad: “Sábado de Dominó”. El sábado previo al día del padre, se extenderá una invitación a las familias de ADIC.

- Actividades: dominó, juegos deportivos donde participen padres e hijos, entrega de presentes hechos en clases y refrigerios

COSTO (Volantes de Invitación): Bs. 200 c/u \$ 0,09 c/u

(Piezas de Dominó): Bs. 3.500 c/u \$ 1,62 c/u

(Refrigerios): Bs. 0 colaboración de invitados

DURACIÓN: 18 días

- Evento día del Niño: Durante el día del niño, se entregarán regalos a los niños. Se premiarán a los mejores estudiantes con unos diplomas y se contratarán recreadoras (payasitas). El mes previo se hará una colecta de regalos entre los patrocinantes.

Nota: El evento del día del niño será promocionado a través de los cuadernos de tarea, únicamente

COSTO (Payasitas): Bs. 40.000, 00 c/u \$ 18,60 c/u

(Refrigerios): Bs. 0 colaboración de invitados

(Regalos a colaboración de patrocinantes): Bs. 0

(Diploma estudiantes): Bs. 400, 00 c/u \$ 0,18 c/u

DURACIÓN: 8 días

- Promoción fin de semana: “Junto a ADIC limpia tu comunidad” y Promoción fin de semana “Junto a ADIC pinta la comunidad”: estas actividades se realizarán durante algunos fines de semana; con invitación abierta a toda la comunidad a través de afiches, volantes y parlantes.

COSTO: (Pintura vía patrocinio): Bs. 0

(Brochas vía patrocinio): Bs. 0

(Bolsas de basura vía patrocinio): Bs. 0 vía patrocinio

(Escobas vía patrocinio): Bs. 0 vía patrocinio

(Refrigerios vía patrocinio): Bs. 0

(Volantes de Invitación): Bs. 200 c/u \$ 0,09 c/u

(Afiches): Bs. 2.900 c/u \$ 1,34 c/u

DURACIÓN: 11 días

- Promoción Plan Vacacional: el plan vacacional se realiza todos los años; así que ni este año, ni los próximos puede faltar. Divulgación a través de cuadernos de tarea y afiches.

COSTO (Cuadernos de tarea): Bs. 0

(Refrigerios vía patrocinio): Bs. 0

(Afiches): Bs. 2.900 c/u \$ 1,34 c/u

DURACIÓN: 2 días

- Promoción de actividades o talleres programados: a través de volantes y en las reuniones, antes mencionadas, se divulgarán las actividades programadas

COSTO (volantes): Bs. 200 c/u \$ 0,09

DURACIÓN: 2 días

VII.10.3 Acciones dirigidas a captar patrocinantes

- Campaña de mercadeo directo “Conoce a ADIC”: folleto informativo de la institución con visitas del personal designado. Este folleto contendrá los lineamientos de ADIC e información clave para cualquier institución u organismos que desee conocerla.

- Elaboración de la lista de patrocinantes reales y potenciales, a fin de pautar las visitas y, selección del personal encargado de realizarlas.

Nota: Estas reuniones se llevarán a cabo todos los miércoles del mes de octubre, a partir de la segunda semana.

COSTO (Díptico): Bs. 2390,00 c/u \$ 1,11 c/u

(Presentación en Power Point): Bs. 1500 c/u \$ 0,69 c/u

DURACIÓN: 9 días

- Recibe el Año con ADIC difusión de calendarios donde se podrán observar los logros de ADIC. Calendarios con fotos e información alusiva a ADIC se repartirán durante el mes de diciembre; de esta forma, los patrocinantes tendrán presente a ADIC día a día.

COSTO (Calendario): Bs. 500 c/u \$ 0,23 c/u

DURACIÓN: 5 días

- Reuniones de presentación de proyectos y actividades “Colabora con ADIC en el desarrollo de la Comunidad”

COSTO: Bs. 0

DURACIÓN: 2 días

- Envío de Correos Electrónicos: Invitación a patrocinantes actuales y potenciales a participar en las actividades de ADIC como espectadores o como patrocinantes a través y agradecimiento de patrocinios.

COSTO: Bs. 0

DURACIÓN: 2 días

VII.10.4 Acciones dirigidas a Institutos Educativos y Asociados (IEA):

- Establecer reuniones de coordinación de actividades conjuntas, presentación de proyectos y/o entrega de resultados. Esta actividad esta pautada para la tercera semana de cada mes.

COSTO: Bs. 0

DURACIÓN: 2 días

- Campaña “ADIC es también tu proyecto” para fomentar la participación de la comunidad IEA. Se pegarán pancartas alusivas a esta campaña dentro de las instalaciones del IEA y, se harán charlas por salones entregando volantes. Esta actividad de promoción se llevara a cabo la cuarta semana del mes de octubre.

COSTO (Afiches): Bs. 2.900, 00 c/u \$ 1,34 c/u

(Volantes): Bs. 150, 00 c/u \$ 0,06 c/u

DURACIÓN: 2 días

- Enviar invitaciones a los miembros de IEA para las distintas actividades que realiza la institución vía correo electrónico.

Nota: Generalmente, esta actividad se practicará el primer viernes de cada mes con el fin de anunciar las actividades del mes en curso. De igual forma, este es un medio de comunicación que permite la coordinación de actividades y otro tipo de

comunicaciones; por ello, los coordinadores pueden emplearlo cuando lo requieran.

COSTO: Bs. 0

DURACIÓN: 1 día

VII.10.5 Acciones dirigidas a captar personal voluntario en universidades y escuelas

- Campaña de mercadeo directo “Conoce a ADIC”: folleto informativo de la institución con visitas de personal designado. Este folleto contendrá los lineamientos de ADIC e información clave para cualquier institución u organismos que desee conocerla. (Dirigida a autoridades)
- Reuniones con Rectores de las distintas universidades y Directores de colegio a fin de conseguir colaboración económica o de voluntariado para las distintas actividades.

Nota: Estas reuniones se llevarán a cabo todos los jueves del mes de octubre, a partir de la segunda semana.

COSTO (Dípticos): Bs. 2.390, 00 c/u \$ 1,11 c/u

(Presentación en Power Point): Bs. 1500 c/u \$ 0,69 c/u

DURACIÓN: 6 días

- Enviar información de la labor de ADIC a través de correos electrónicos a eventos como voluntarios, patrocinantes o espectadores.

COSTO: Bs. 0

DURACIÓN: 1 día

VII.10.6 Acciones orientadas a entes gubernamentales (Alcaldía de Baruta):

- Campaña de mercadeo directo “Conoce a ADIC”: folleto informativo de la institución con visitas de personal designado. Este folleto contendrá los lineamientos de ADIC e información clave para cualquier institución u organismo que desee conocerla.

Nota: Esta reunión se llevará a cabo el lunes de la segunda semana.

COSTO (Díptico): Bs. 2390, 00 c/u \$ 1,11 c/u

(Presentación en Power Point): Bs. 1500 c/u \$ 0,69 c/u

DURACIÓN: 1 día

- Reuniones de presentación de proyectos y actividades “Colabora con ADIC en el desarrollo de la Comunidad”

COSTO: Bs. 0

DURACIÓN: 1 día

- Actividad de Envío de Correo Electrónico: Extender invitaciones a los Representantes de la Alcaldía de Baruta vía correo electrónico y cartas de agradecimiento.

COSTO: Bs. 0.

DURACIÓN: 2 días

VII.10.7 Acciones orientadas a medios de comunicación social

- Campaña de mercadeo directo “Conoce a ADIC”: folleto informativo de la institución con visitas de personal designado. Este folleto contendrá los lineamientos de ADIC e información clave para cualquier institución u organismos que desee conocerla.

Nota: Estas reuniones se llevarán a cabo todos los martes del mes de octubre, a partir de la segunda semana.

COSTO (Díptico): Bs. 2.390, 00 c/u \$ 1,11 c/u

(Presentación en Power Point): Bs. 1500 c/u \$ 0,69 c/u

DURACIÓN: 3 días

- Elaboración de una lista de medios y contactos; la cual debe actualizarse mensualmente.

COSTO: Bs. 0

DURACIÓN: 1 día

- Elaboración de notas de prensa notificando eventos o resultado de eventos vía correo electrónico.

- Notificar a los distintos medios de comunicación sobre las actividades que realice la institución. Esta actividad se realizará vía correo electrónico.

COSTO: Bs. 0

DURACIÓN: 1 día

Nota: De ser invitados, acudir a diversos Programas radiales y televisivos para suministrar información de ADIC a través de entrevistas, ya sean telefónicas o presenciales.

- Recibe el año con ADIC difusión de calendarios donde se podrán observar los logros de ADIC. De esta forma ADIC estará presente día a día a través de fotos y comentarios

COSTO: Bs. 500,00 c/u \$ 0,23 c/u

DURACIÓN: 5 días

VII.10.8 Acciones dirigidas a redes de organizaciones sin fines de lucro (OSFL)

i. Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC)

- Afiliarse a REDSOC: de esta forma ADIC formará parte de la red interna de comunicaciones de la red para establecer contacto con otras instituciones de desarrollo social, pues esta es la misión de REDSOC: “promover, fomentar y facilitar la comunicación entre las organizaciones de desarrollo social asociadas y, entre organizaciones y el estado y/o el sector empresarial”. La afiliación se llevara a cabo el primer día del mes de octubre.

COSTO: Bs. 300.000,00 (Anuales) \$ 139,53 (Anuales)

DURACIÓN: 1 día

- Enviar boletines informativos, cartas de invitación a eventos o de agradecimiento vía correo electrónico a fin de mantener esa comunicación

COSTO: Bs. 0

DURACIÓN: 1 día

Nota: Asistir a las asambleas “espacio de diálogo y concertación entre organizaciones participantes e instituciones tanto públicas como privadas”.

ii. Federación de Instituciones Privadas y de Atención al Niño, Joven y la Familia (FIPAN)

- Campaña de mercadeo directo “Conoce a ADIC”: folleto informativo de la institución con visitas de personal designado. Este folleto contendrá los lineamientos de ADIC e información clave para cualquier institución u organismos que desee conocerla. (Dirigida a autoridades)

Nota: Esta reunión se llevará a cabo el segundo viernes del mes de octubre.

COSTO: (Díptico) Bs. 2390,00 c/u \$ 1,11 c/u

(Presentación en Power Point): Bs. 1500 c/u 0,69 c/u

DURACIÓN: 1 día

- Reestablecer las comunicaciones con FIPAN vía visitas, correo electrónico y/o llamada telefónica; de esta forma habrá contacto continuo y se podrá informar a la federación de las actividades que se realicen.

COSTO: Bs. 0

DURACIÓN: 1 día

VII.11 Cronograma

I Fase: Inducción	Creación de la Coordinación de Comunicaciones	Octubre 2007
	Presentación del Plan Estratégico	
	Actividades de Integración	
II Fase: Implementación	Distribución de Uniformes	Octubre 2007
	Campañas	Octubre 2007
	Pinta tu Comunidad	Noviembre 2007
	Navidad	Diciembre 2007
	Limpia tu Comunidad	Enero 2008
	Día de la Madre	Mayo 2008
	Día del Padre	Junio 2008
	Día del Niño	Julio 2008
	Plan Vacacional	Agosto 2008
III Fase: Evaluación	Análisis y Corrección	Septiembre 2008

VII.12 Mecanismos de control y evaluación

Todo plan de comunicación debe ser medido para comprobar su efectividad y/o detectar fallas que permitan su posterior corrección y enmienda. El mecanismo de evaluación y seguimiento propuesto para corroborar el desempeño en la implementación del plan de comunicación está constituido por el diagrama Gantt y, para medir de forma directa el grado de satisfacción de los públicos meta, se sugieren, formularios de evaluación, encuestas y sugerencias.

VII.12.1 Diagrama Gantt

El diagrama Gantt expone la duración de las diversas tareas propuestas y de sus distintas fases, de acuerdo al mes; de tal forma, será mucho más práctico para la implementación y el control del plan de comunicación.

(Ven Anexo M)

VII.12.2 Encuestas

A través de encuestas se medirá la aceptación de los públicos ante las diversas actividades implementadas a través del plan estratégico de comunicaciones. Estas encuestas quedarán formuladas y será necesaria una posterior evaluación para sacar conclusiones de los efectos del plan de comunicaciones sobre los públicos meta.

(Ver anexo M)

i. Encuesta dirigida al personal

Esta encuesta deberá aplicarse a la totalidad del personal de la institución puesto que la población o universo de estudio, en este caso, es pequeño. Se hará una serie de cuestionamientos que permitan evaluar el grado de aceptación del plan de comunicaciones implementado y su efectividad. En esta segunda oportunidad, las preguntas deben estar orientadas exclusivamente al ámbito de las comunicaciones.

ii. Encuesta dirigida a público asistente a cursos

Esta encuesta deberá aplicarse a la totalidad de personas que hayan participado en los cursos y talleres de ADIC. A través de ella, será posible saber por qué vía se enteró el individuo de la realización del curso, si le gustó la forma de enterarse, cómo fue tratado por el personal y qué piensa del curso recibido.

iii. Encuesta dirigida a la comunidad:

Esta encuesta deberá aplicarse a una muestra representativa de la comunidad. Si el número de habitantes se mantiene constante, se podrá utilizar el mismo tamaño de muestra. Si dicho número cambió, es necesario obtener los cálculos para la selección de una nueva muestra.

A través de esta encuesta se evaluará la imagen de la institución y la efectividad de las comunicaciones; también la opinión que ADIC merece tras la implementación del plan.

VII.12.3 Control de asistencia a cursos

A través de la comparación entre la concurrencia a los cursos antes y después del plan implementado se podrá conocer su grado de efectividad; sobre todo, si los asistentes son reincidentes.

VII.12.4 Control de número de patrocinantes (comparación antes - después)

A través de la comparación entre el número de patrocinantes antes y después del plan implementado se podrá conocer su grado de efectividad; sobre todo, si el aporte de los patrocinantes actuales varía en cantidad.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII.1 Conclusiones

El contexto contemporáneo se caracteriza por una creciente complejidad, ésta complejidad se extiende al mundo de las relaciones interpersonales, y sobretodo, al mundo de las organizaciones. Por tal razón, el elemento comunicacional ha tomado gran relevancia, extendiéndose a todos los órdenes de las actividades humanas; tornándose esencial en el ámbito organizacional e ínter-organizacional.

Una vez finalizada la investigación, se concluye que el buen desempeño de una organización no depende únicamente de la buena voluntad de sus miembros; es indispensable, también, que las acciones sean producto de un esfuerzo conjunto y estén sustentadas por un plan de comunicaciones eficaz, dirigido a todos los públicos meta de la institución.

De hecho, la comunicación organizacional busca personalizar a la organización y hacerla conocer; es aquélla que se desarrolla en el seno de la institución y ésta destinada a interconectar a los públicos internos y externos. Por ende, la planificación de las comunicaciones influye en la gerencia y la administración de cualquier organización y, es una herramienta eficaz para fomentar un clima organizacional satisfactorio y poder detectar los problemas administrativos y comunicacionales existentes dentro de una organización.

Un adecuado manejo del flujo de información, llevado por eficientes redes de comunicación, puede detectar problemas que muchas veces no son tomados en cuenta por forman parte de la cotidianidad. Si estas divergencias no son atendidas, pueden ocasionar serios problemas que pueden llevar a empresa incluso a su extinción.

ADIC, es una organización sin fines de lucro, que ejerce una labor de servicio y atención a la comunidad. Para ello, en la asociación labora un conjunto de trabajadores que ha hecho posible la continuidad, de la institución a lo largo del tiempo.

Si bien es cierto que la organización cuenta con una misión, una visión y un objetivo establecido, es menester institucionalizarlos, siendo éste un punto de partida importante para la implantación de un plan de comunicación. Es importante plasmar es estas líneas que es muy alto el nivel de agrado que existe de parte del personal hacia la institución, elemento esencial para desarrollar de manera eficaz el presente proyecto

El personal presenta una serie de valores con los que se identifica de forma consecuente, entre éstos se observan el esfuerzo, el compromiso, la sensibilidad social y la confianza, elementos éstos que conforman el núcleo del comportamiento de los miembros de la asociación sin fines de lucro. Los valores antes mencionados, servirán como soporte para mantener la buena interacción entre los miembros de ADIC.

Otro aspecto importante, es que los trabajadores se sienten en su mayoría conformes con la implantación de los postulados dentro de la organización, así como sienten inspiración para seguir laborando en ADIC, ya que perciben que hay un buen futuro para ellos dentro de la organización. Es loable que una buena porción del personal

sienta que su labor en ADIC no este supeditada a un sueldo, sino que sea la vocación de servicio la que los inspire a cumplir con su trabajo.

Es menester señalar que la interacción que existe entre los superiores jerárquicos y los miembros de la institución es cordial, de hecho, los distintos ámbitos en donde le corresponde actuar a los jefes es muy bien recibido por el personal, obviamente es una aspecto que siempre es perfeccionable con un plan de comunicaciones bien diseñado.

Son muchas las acciones que ha debido tomar ADIC a lo largo del tiempo, de hecho, la buena percepción que tiene de ella el personal, es la base fundamental que servirá como pilar para la implantación de un plan de comunicaciones. La organización no posee tantos problemas en esta materia, solo hay que reforzar y refrescar un poco los mecanismos de interacción interna, para que la institución cada día funcione mejor.

En referencia a la comunidad El Placer de María, la institución se encuentra bien posicionada en la mente de la mayoría de los encuestados, y si no es conocida por el nombre, su excelente ubicación (Entrada de la Comunidad) hace que otro grupo de personas tenga conocimiento de ella. Sus signos de identificación son ampliamente conocidos, tal como lo demuestra el hecho de que el logotipo de la institución sea muy popular entre los habitantes de la comunidad.

Así como la institución es conocida, la comunidad sabe de la labor que desempeñan la organización, de sus diversas actividades y como elemento más importante desean participar en ellas, siendo este un aspecto importante para poder realizar un plan de comunicaciones que abarque a la comunidad. Además, se tuvo

conocimiento que un margen amplio de la sociedad considera a ADIC como importante para la zona, a pesar que pueda haber mermado su confianza hacia ella.

Lógicamente, entre las múltiples opciones dadas a escoger a la comunidad en referencia a la actividades que ADIC podría realizar, se observó que la gente tiende a inclinarse a aquéllas actividades que satisfacen una necesidad esencial a los miembros de la comunidad; no es de sorprender entonces, que los servicios médicos y los talleres de asistencia legal, sean los más solicitados. Se percibe la carencia de servicios de calidad en el sector que cumplan los requisitos mínimos de satisfacción de un individuo.

Un considerable problema que tiene ADIC viene dado por la percepción que tiene la comunidad con el trato dispensado por la institución. Se observa disconformidad de la comunidad en este punto, ya que consideran que la iniciativa siempre es tomada por ellos, y que la organización no se acerca a ellos. Se hace indispensable que la institución ataque este problema para eliminar la sensación de desamparo presentes en un cuantioso número de pobladores de la Comunidad El Placer de María.

A pesar de las dificultades que presenta ADIC, hay que destacar la percepción que de ella tiene la comunidad. Si bien es cierto que como toda institución, ADIC comete errores, hay un amplio margen de confianza que debe explotarse al máximo, para hacer de la institución, un ente ejemplar para el resto de asociaciones civiles de este tipo.

VIII.1 Recomendaciones

Los investigadores recomiendan una serie de acciones que debe tomar la institución para mejorar su comunicación. Entre las acciones dirigidas al personal, ADIC debe hacer reuniones que introduzcan el plan estratégico de comunicación, explicando la importancia y las necesidades del mismo. Se recomienda la realización de actividades de integración que estén constituidas por distintos talleres de formación en áreas como capacitación y atención del cliente.

A su vez se recomienda la distribución de un uniforme que contenga los elementos gráficos que identifican a la institución con la finalidad de generar sentido de pertenencia. Establecer reuniones de coordinación que informen de planes y actividades concretas que se ejecuten a lo largo del mes. También deben hacerse este tipo de reuniones, pero en materia de presentación de resultados.

Los investigadores también recomiendan la creación de un buzón de sugerencias que sea revisado una vez por semana, con la finalidad de conocer las quejas y opiniones de la comunidad y por último, incentivar al personal que haya realizado un mejor desempeño con un reconocimiento.

Entre las recomendaciones que se realizan con respecto a las acciones dirigidas a la comunidad, tenemos la elaboración de una campaña que sirva de primer acercamiento con la comunidad. Elaboración de un cuaderno de tareas que sirva de medio de comunicación con los padres y se utilice como medio de promoción de talleres y cursos. Se recomienda a su vez, establecer un cronograma mensual de actividades para distribuir

en la comunidad a través de folletos. Establecer un buzón de sugerencias y realizar encuentros cara a cara con los miembros de El Placer de María.

Es importante la realización de diversas actividades, entre ellas se propusieron las actividades navideñas y otras especiales para los días del padre y de la madre, así como eventos para el día del niño. También se recomienda organizar otro tipo de eventos durante los fines de semana y continuar con el tradicional plan vacacional.

Se propone que estos eventos se promocionen los fines de semana que es cuando la mayoría de los habitantes se encuentra a los alrededores de la institución.

Entre las recomendaciones orientadas a la búsqueda de patrocinantes se propone la realización de campañas de mercadeo directo que plasmen los lineamientos y la labor de ADIC. Debe hacerse reuniones de presentación de proyectos con los patrocinantes y debe realizarse una invitación a participar en las actividades realizadas por ADIC.

De igual forma, se sugiere mantener los distintos eventos organizados con la finalidad de conseguir colaboraciones ocasionales; en este caso se hace referencia a los “té canasta”, a los almuerzos, los bazares y las catas de vino. Estos eventos ocasionales a beneficio de la institución pueden ser muy útiles en caso de emergencias económicas, posible crisis de la institución.

Entre las acciones orientadas a Institutos Educativos y Asociados (IEA), se recomienda establecer un día fijo para las reuniones de coordinación de actividades, reuniones de presentación de proyectos y reuniones de presentación de resultados y,

además, realizar una campaña orientada a fomentar la participación de la comunidad de Institutos Educativos y Asociados.

En referencia a las acciones que se deben tomar para la captación de personal voluntario procedente de las universidades e institutos educativos se debe realizar la campaña de mercadeo “Conoce a ADIC” a través de la distribución de un folleto informativo dirigido a las distintas autoridades que ejercen una función rectora dentro de las instituciones. Además, se propone la realización de reuniones informativas con cada una de estas autoridades y el envío de correos electrónicos que contengan invitaciones a los diferentes eventos que se realizan en ADIC, así como su respectiva carta de agradecimiento en caso de haber recibido cooperación.

Con respecto a los entes gubernamentales, en específico la Alcaldía de Baruta, se debe realizar una campaña de mercadeo llamada “Conoce a ADIC” que tendrá diversos un folletos contentivo de la información de la institución. Se propone la realización de reuniones que sirvan para presentar los distintos proyectos que pretende realizar la organización, así como el envío de correos electrónicos que informen de las actividades que se realizan en la institución, con su respectiva carta de agradecimiento. Inicialmente se propone realizar esta campaña orientada a fomentar las relaciones con la Alcaldía de Baruta; pero es recomendable extenderla a entes como el Ministerio del Poder Popular para la Educación en busca de colaboración.

Otro ámbito que debe atacarse es el de los medios de comunicación social. En este caso debe implementarse la campaña de mercadeo directo “Conoce a ADIC”, que contendrá un folleto contentivo de toda la información de la institución y que debe

mostrarse a los miembros de los medios. Por otro lado, es menester la realización de reuniones periódicas que informen de los distintos proyectos que se realizan en la organización; envío de correos electrónicos y asistencia a distintas entrevistas de ser posible. Un buen manejo de relaciones públicas con los medios puede ser de gran utilidad.

La institución debe realizar una lista de los distintos medios de comunicación social disponibles y de los contactos de interés, así como enviarles toda la información de los eventos a realizar vía correo electrónico. Además, es importante la elaboración de notas de prensa que notifiquen los eventos a realizar. Por último, se recomienda la elaboración de calendarios con fotos alusivas a la labor de ADIC para que sean difundidos a finales de año.

Se recomienda afiliarse a REDSOC: de esta forma ADIC formará parte de la red interna de comunicaciones para establecer contacto con otras instituciones de desarrollo social, pues esta es la misión de REDSOC. La inscripción se debe llevar a cabo el con el inicio del plan, a mediados de Octubre. Por último, se sugiere reactivar la comunicación con la Federación de Instituciones Privadas y de Atención al Niño, Joven y la Familia (FIPAN); está debe ser reestablecida con correos electrónicos, visitas y/o llamadas telefónicas, así como con la implementación de la campaña de mercadeo directo antes mencionada.

A fin de reducir costos, se recomienda que para la campaña de mercadeo directo orientada a las distintas organizaciones mencionadas, se emplee el mismo material y, además, se sugiere que éste sea impreso en grandes cantidades para aminorar los precios.

De igual forma, se sugiere fomentar al máximo la relación con diversos patrocinantes a fin de cubrir la mayor cantidad de costos posibles y aminorar los gastos que deba realizar la organización.

Como recomendación final, se sugiere involucrar a la totalidad del personal en la implementación del plan de comunicaciones; de esta forma se obtendrán mejores resultados y se fortalecerá el compromiso de los miembros.

Nota: al final de la investigación se anexan los diversos formularios que facilitarán registrar los resultados obtenidos en las reuniones, permitirán la evaluación y auto-evaluación del personal y, la evaluación de los cursos impartidos.

Además, se sugiere realizar la evaluación post-plan que permitirá efectuar las adaptaciones necesarias para dar continuidad al plan durante el siguiente año escolar. De igual forma, se desea recordar que las fechas propuestas para llevar a cabo la diversas actividades y tareas son tentativas y se podrán ajustar según sea necesario.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1978): *Un concepto de planeación de empresas*, México, Limusa
- Aakaer, D y Dey, G (1989): *Investigacion de mercados*, España. Mc Graw-Hill
- Arias, F. (1990): *Administración de recursos humanos*, México, Ed. Trillas
- Balestrini, M (2002): *Como se elabora el proyecto de investigación*, Venezuela, BL Consultores.
- Bartoli, A (1991): *Comunicación y organización*, España, Paidós.
- Blau, P.M. y Scott, W.R. (1962): *Formal organizations*, Estados Unidos, Chandler
- Bravo, J. (1985): *Manual de administración para la pequeña y mediana empresa en México*, México, Ed. Osar.
- Bueno (1989): *Dirección estratégica de la empresa*, España, Pirámide
- Cabanelas, J (1997): *Dirección de empresas: bases en un entorno abierto y dinámico*, España, Pirámide.
- Campbell, (1976): *Contribution research can make in understanding organizational effectiveness*, Estados Unidos, Ken State University.
- Cury, A. (2000): *Organizacao e metodos: uma visao holistica*. Brasil, Editorial Atlas.

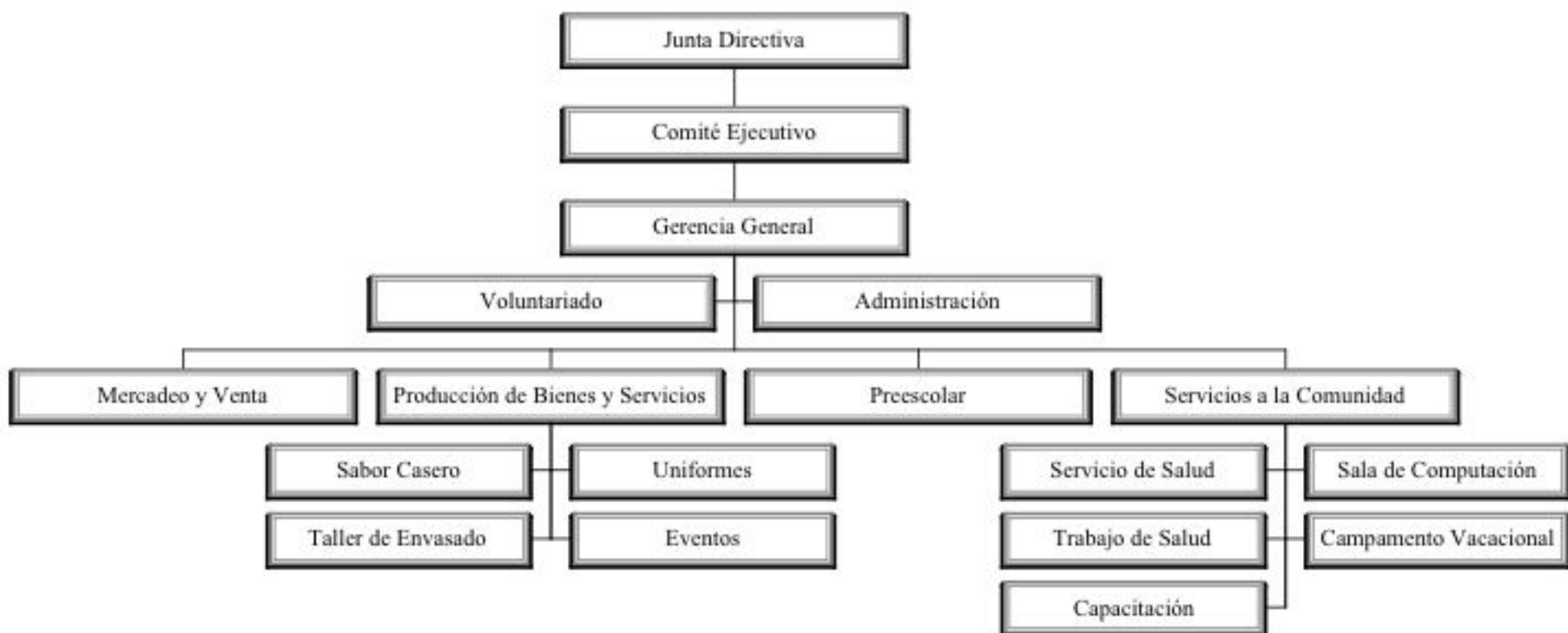
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991): *El comportamiento humano en el trabajo*, (8ª. Ed.). Estados Unidos, Mc-Graw Hill
- De Vasconcellos, E. (1985): *¿Qué es la psicología comunitaria?*, Brasil, Editorial Brasiliense
- Díaz, G. (2006): *Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na Industria Mineral: Dois Casos de Não Metálicos No Rio de Janeiro*, Brasil, CETEM, MCT, CNPQ CYTED
- Dror, Y. (1963): *The planning process tion sciences*, (Vol. 29), Bélgica, Ed. Elseviur
- Eco, H. (2005): *Cómo se hace una tesis*, (7ª Ed.), España, Editorial Gedisa
- Egg, A (1982): *Técnicas de investigación social*, España, Humanitas
- Etzioni, A. (1964): *Modern organizations*, Englewood-Cliffs, Estados Unidos, Prentice-Hall
- Fayol, H. (1916): *Administration industrielle et generale*, Francia, Dunod
- Fernández, C (2002): *La comunicación en las organizaciones*, (2ª. Ed.). México, Ed. Trillas
- Fischmann, A. y De Almeida, I (1991): *Planejamento estratégico na prática*, Brasil, Ed. Atlas.

- Gandin, D (2000): *A prática do planejamento participativo*. Brasil, Editorial Vozes
- Goldhaber (1984): *Comunicación organizacional*, México, Logos Consorcio Editores
- Hair, J Bush, R y Ortinau, D (2004): *Essentials of marketing research*, Estados Unidos, MC Graw-Hill
- Hall, R. (1996): *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, España, Prentice Hall Hispanoamericana
- Hurtado, I. y Toro, J. (1998): *Fundamentos de sistema de información*, (2^{da} Ed.), España, Prentice Hall
- Katz, D y Kahn, R (1966): *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas
- Katz, D y Kahn, R (1978): *The social psychology of organizations* (2^{da} Ed.), Estados Unidos, Ed. Uliby.
- Kerlinger, F. (1998): *Investigación del comportamiento*. México, McGraw-Hill
- Krohling, M (2002): *Planejamento de relacoes públicas na comunicao integrada*, Brasil, Summus Editorial
- Martín Barbero, J. (1987): *De los medios a las mediaciones*, España, Ed. G. Gilli

- Martínez, D. y Milla, A. (2005): *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando*, España, Ed. Díaz de Santos
- Martínez y Nosnik (1999): *Comunicación organizacional*, México, Ed. McGraw-Hill
- Mintzberg, H (1984): *La estructuración de las organizaciones*, España, Ariel
- Mora, E (2003): *Factores terminantes del éxito del los acuerdos de cooperación entre empresas y organismos de investigacion*, España, XIII Congreso, ACEDE
- Murciano, M. (1992): *Estructura y dinámica de la comunicación internacional*, España, Ed. Bosch
- IND., N, (1992): *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, España, Ed. Díaz de santos S.A.
- Olins, W (1984): *Corporate identity: making business strategy visible through design*, Inglaterra, Thames and Hudson
- Ortega, E. (1997): *La Comunicación Publicitaria*, España, Ed. Pirámide
- Parsons, T (1974): *El sistema de las sociedades modernas*, México, Trillas.
- Perrow (1971): *Sociología de las organizaciones*, España, McGraw-Hill.
- Pizzolante, I (1996): *Reingeniería del pensamiento*, Venezuela, Panapo.

- Pizzolante, I (2006): *El poder de la comunicación estratégica*, Venezuela, Editora El Nacional.
- Puchol, L (2005): *El libro de la negociación*, España, Ediciones Díaz De Santos.
- Purs, F. (1998): *La educación como herramienta de Competitividad*, España, Revista Asuntos.
- Quade, E. (1989): *Analysis for public decisions* (3ª. Ed.). Estados Unidos, Prentice Hall.
- Ramos, C. (1991): *La comunicación un punto de vista organizacional*, México, Trillas.
- Sampieri, H., Fernández C. y Baptista L. (2001): *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw-Hill.
- Scheinsohn, D. (1998): *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*, Argentina, Ediciones Macchi.
- Shokley, y Zalabak, P. (2002): *Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values*, Estados Unidos, Ed. Allyn and Bacon.
- Simon, H. (1970): *Information iterage as a problem in organizational decision*, Estados Unidos, Gateberg BAS.
- Tavares, J. (2000): *Contributos psicológicos e sociológicos para una escola reflexive*, Portugal, Porto Editora.

- Tejada, L. (1987): *Gestión de la imagen corporativa*, Colombia, Ed. Norma.
- Thompson y Strickland (2000): *Strategic management*, Estados Unidos, Mc Graw Hill.
- Weiers, R. (1986). *Investigación de mercados*. México, Prentice Hall.
- Wheelhouse, D. (1989) *Managing human resources in the hospitality industry*, Estados Unidos, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Zúñiga, F. (2002): *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano*, Suiza, Cinterfor/OIT.



ENCUESTA AL PERSONAL DE ADIC

1) ¿Tiene ADIC establecida su misión y su visión?

Sí ____ No ____

2) ¿Conoce la misión y la visión de ADIC?

Sí ____ No ____

3) ¿Considera que ADIC cumple su misión y su visión?

Sí ____ No ____

4) ¿Cuáles son los valores que identifican a ADIC?

Responsabilidad ____

Esfuerzo ____

Compromiso ____

Organización ____

Honestidad ____

Accesibilidad ____

Sensibilidad Social ____

Dedicación ____

Confianza ____

Altruismo ____

Respeto ____

5) ¿Conoce el objetivo central de ADIC?

Sí ____ No ____

6) ¿Conoce los factores que afectan negativamente en materia de comunicación?

Sí ____ No ____

7) ¿Hay planes formales de crecimiento, capacitación e innovación en el corto, mediano y largo plazo?

Sí ____ No ____

8) ¿Existe algún tipo de incentivo o motivación?

Sí ____ No ____

9) ¿Realiza el trabajo que corresponde a otras personas?

Sí ____ No ____

10) ¿Le agrada el trabajo que realiza en ADIC?

Sí ____ No ____

11) ¿Se siente a gusto en formar parte de ADIC?

Sí ____ No ____

12) ¿Es bueno el ambiente de trabajo que hay dentro de sus compañeros?

Sí ____ No ____

13) ¿El motivo por el cual trabaja en ADIC es el sueldo que recibe?

Sí ____ No ____

14) ¿Se reconoce su esfuerzo al hacer su trabajo?

Sí ____ No ____

15) ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Sí ____ No ____

16) ¿Presta atención a los letreros que aparecen en cartelera?

Sí ____ No ____

17) ¿Está de acuerdo en la forma en la cual se resuelven los problemas que surgen en el trabajo?

Sí ____ No ____

18) ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?

Sí ____ No ____

19) ¿Considera que en ADIC las oportunidades de mejora son amplias?

Sí ____ No ____

20) ¿Los valores y normas rigen el comportamiento de ADIC?

Sí ____ No ____

21) Señale los canales de comunicación que se usan en ADIC:

Cartas Circulares ____

Memorando ____

Carteleras ____

Reuniones ____

Correo Electrónico ____

Cara a cara ____

22) ¿Siente que su jefe lleva una buena planificación del trabajo?

Sí ____ No ____

23) ¿Le ayuda el jefe a resolver problemas de su trabajo?

Sí ____ No ____

24) ¿Proporciona el jefe información necesaria para desempeñar sus funciones?

Sí ____ No ____

25) ¿Hay apoyo por parte de su jefe para que realice un trabajo eficiente?

Sí ____ No ____

26) ¿Su jefe toma en cuenta las ideas y sugerencias que usted presenta?

Sí ____ No ____

27) ¿Existe una buena comunicación con su jefe?

Sí ____ No ____

28) ¿Acostumbra a comunicar con su jefe ideas y sugerencias respecto al trabajo que realiza?

Sí ____ No ____

29) ¿La comunidad retroalimenta información respecto al servicio que se le presta?

Sí ____ No ____

30) ¿Cree que ADIC debe refrescar su imagen?

Sí ____ No ____

31) ¿Ha escuchado alguna queja de la comunidad sobre ADIC?

Sí ____ No ____

32) ¿Se siente identificado con la comunidad?

Sí ____ No ____

33) ¿Siente que ADIC realiza un aporte valioso a la comunidad?

Sí ____ No ____

34) ¿ADIC se ha dado a conocer a la comunidad?

Sí ____ No ____

35) ¿Qué medios utiliza ADIC para comunicarse con la comunidad?

Folletos ____

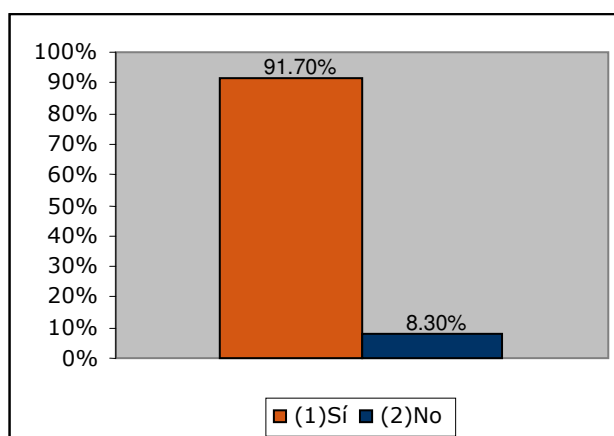
Cartelera ____

Cara a Cara ____

TABLAS Y GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE ADIC

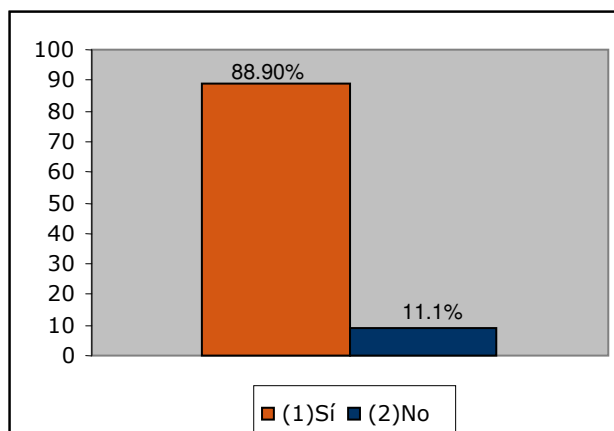
1) ¿Tiene ADIC establecida su misión y su visión?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	33	91,7	91,7	91,7
2	3	8,3	8,3	100
Total	36	100	100	



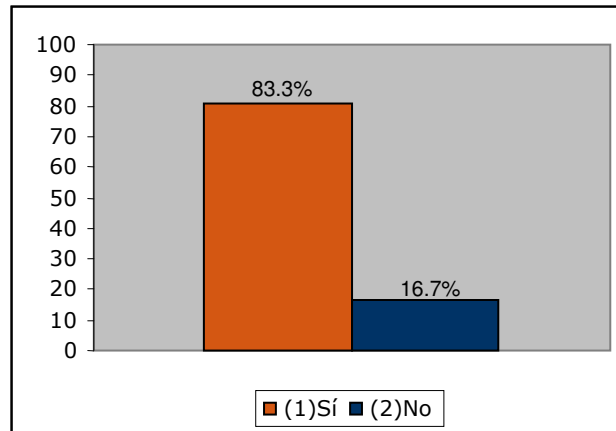
2) ¿Conoce la misión y la visión de ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	32	88,9	88,9	88,9
2	4	11,1	11,1	100
Total	36	100	100	



3) ¿Considera que ADIC cumple su misión y su visión?

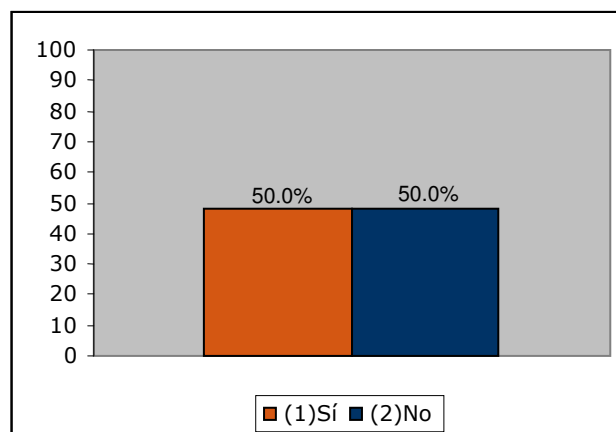
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	30	83,3	83,3	83,3
2	6	16,7	16,7	100
Total	36	100	100	



4) ¿Cuáles son los valores que identifican a ADIC?

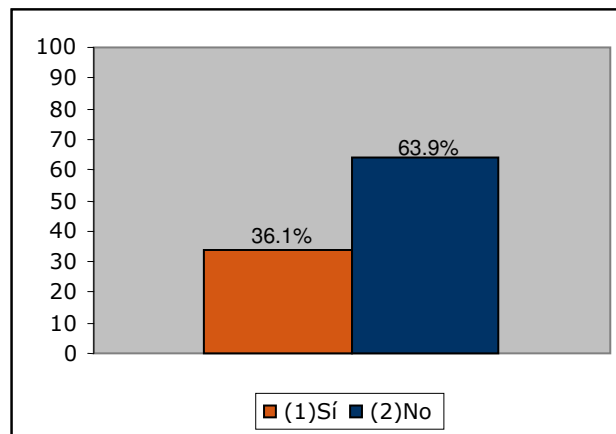
4.a) ¿Identifica a ADIC con la responsabilidad como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	18	50,0	50,0	50,0
2	18	50,0	50,0	100
Total	36	100	100	



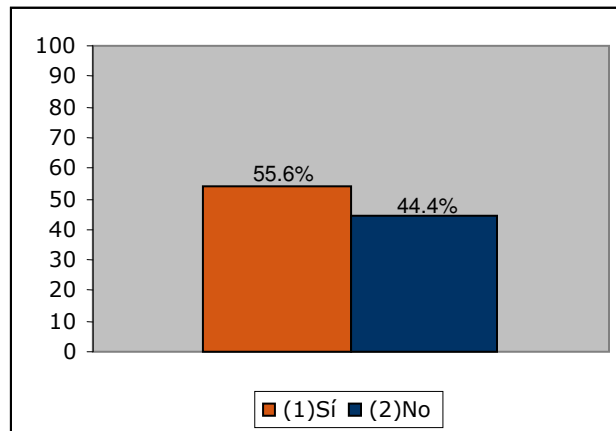
4.b) ¿Identifica a ADIC con la organización como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	13	36,1	36,1	36,1
2	23	63,9	63,9	100
Total	36	100	100	



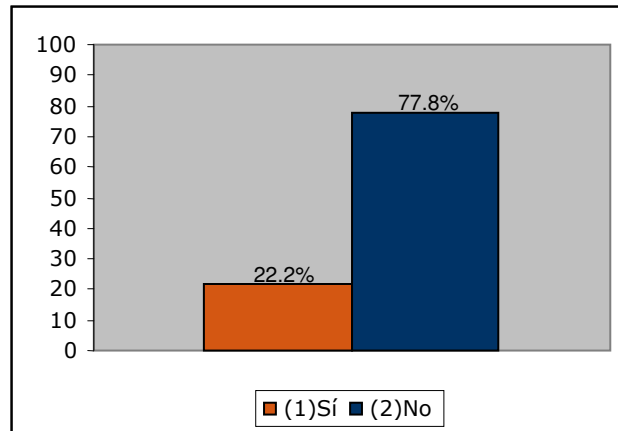
4.c) ¿Identifica a ADIC con la sensibilidad social como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	20	55,6	55,6	55,6
2	16	44,4	44,4	100
Total	36	100	100	



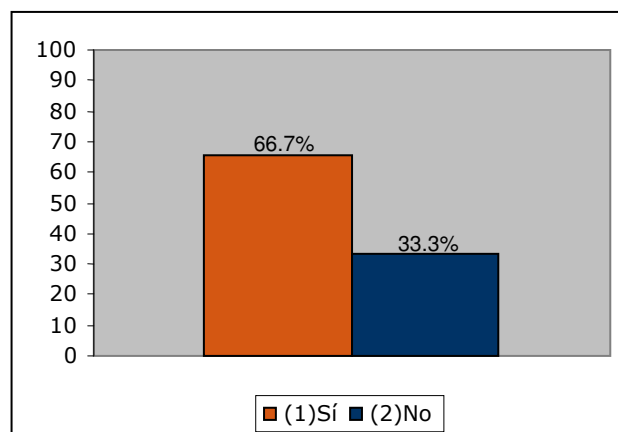
4.d) ¿Identifica a ADIC con el altruismo como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	8	22,2	22,2	22,2
2	28	77,8	77,8	100
Total	36	100	100	



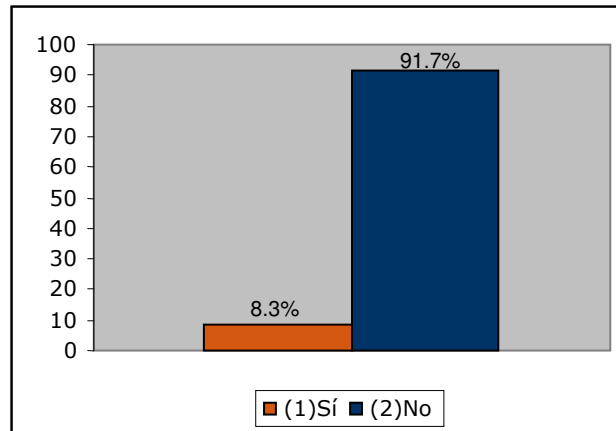
4.e) ¿Identifica a ADIC con el esfuerzo como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	24	66,7	66,7	66,7
2	12	33,3	33,3	100
Total	36	100	100	



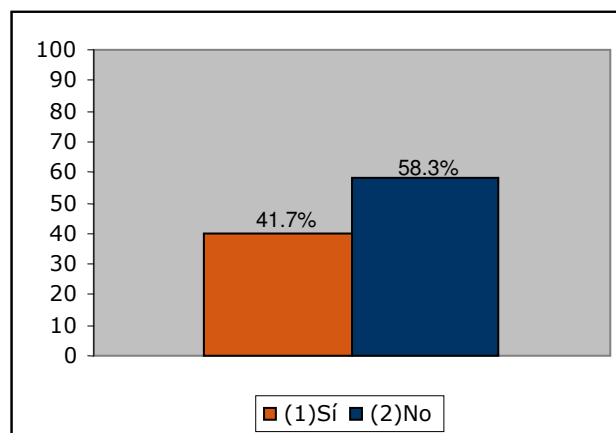
4.f) ¿Identifica a ADIC con la honestidad como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	3	8,3	8,3	8,3
2	33	91,7	91,7	100
Total	36	100	100	



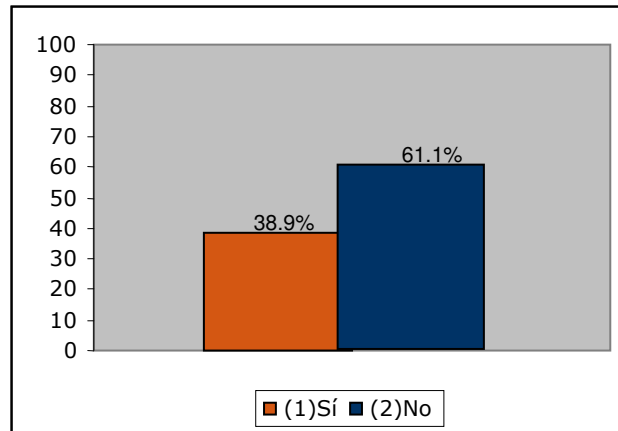
4.g) ¿Identifica a ADIC con la dedicación como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	15	41,7	41,7	41,7
2	21	58,3	58,3	100
Total	36	100	100	



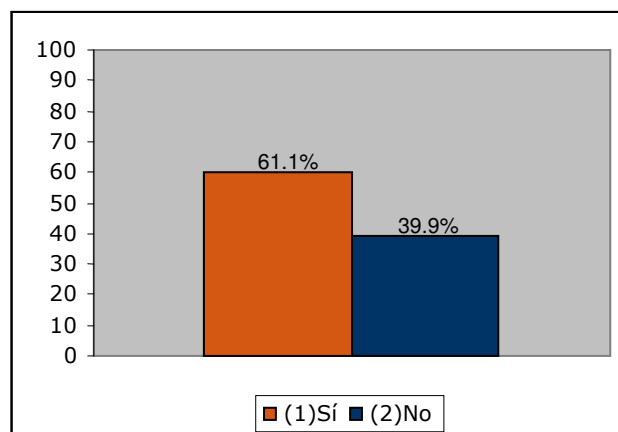
4.h) ¿Identifica a ADIC con el respeto como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	14	38,9	38,9	38,9
2	22	61,1	61,1	100
Total	36	100	100	



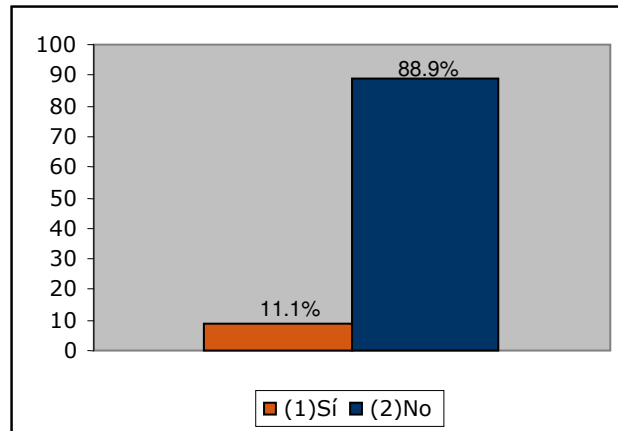
4.i) ¿Identifica a ADIC con el compromiso como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	22	61,1	61,1	61,1
2	14	38,9	38,9	100
Total	36	100	100	



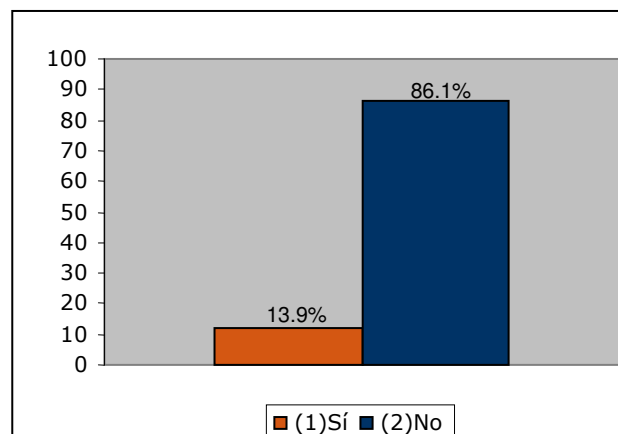
4.j) ¿Identifica a ADIC con la accesibilidad como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	4	11,1	11,1	11,1
2	32	88,9	88,9	100
Total	36	100	100	



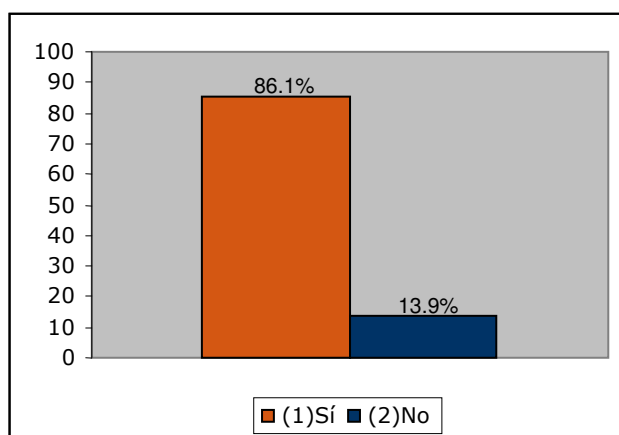
4.h) ¿Identifica a ADIC con la confianza como valor?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	5	13,9	13,9	13,9
2	31	86,1	86,1	100
Total	36	100	100	



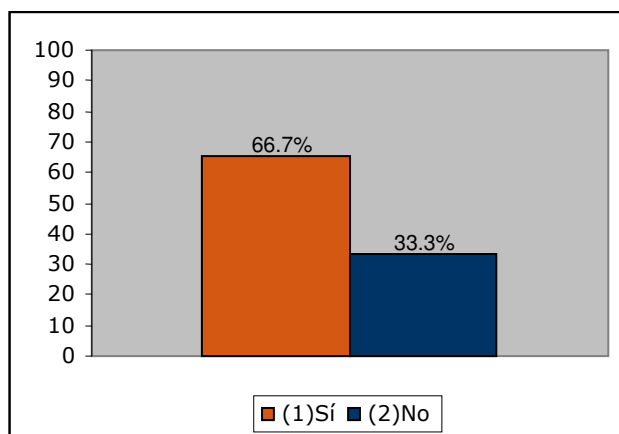
5) ¿Conoce el objetivo central de ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	31	86,1	86,1	86,1
2	5	13,9	13,9	100
Total	36	100	100	



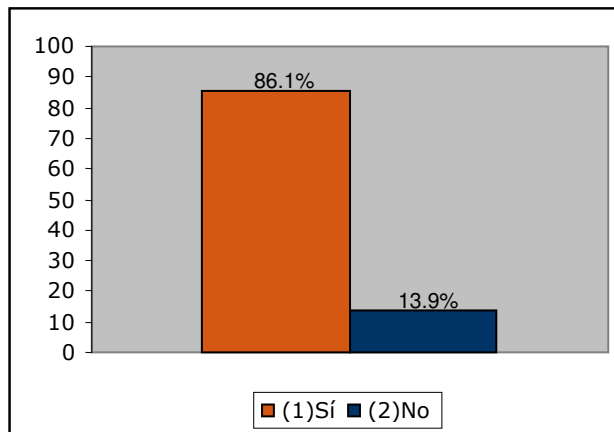
6) ¿Conoce los factores que afectan negativamente en materia de comunicación?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	24	66,7	66,7	66,7
2	12	33,3	33,3	100
Total	36	100	100	



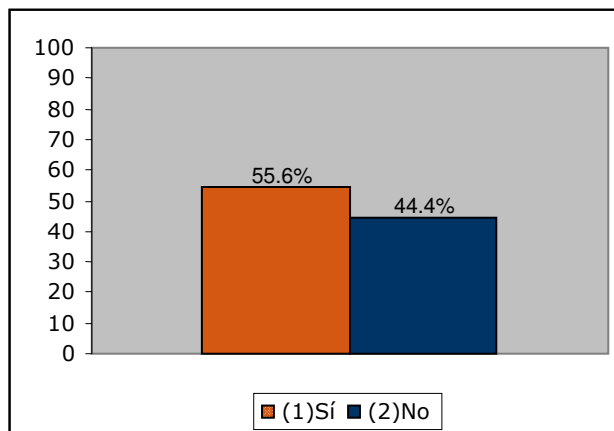
7) ¿Hay planes formales de crecimiento, capacitación e innovación en el corto, mediano y largo plazo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	31	86,1	86,1	86,1
2	5	13,9	13,9	100
Total	36	100	100	



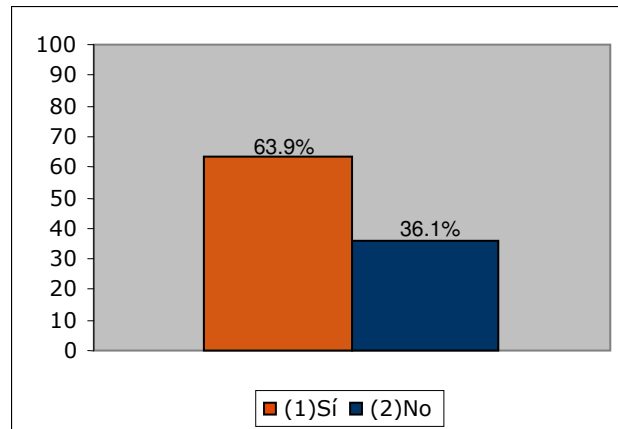
8) ¿Existe algún tipo de incentivo o motivación?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	20	55,6	55,6	55,6
2	16	44,4	44,4	100
Total	36	100	100	



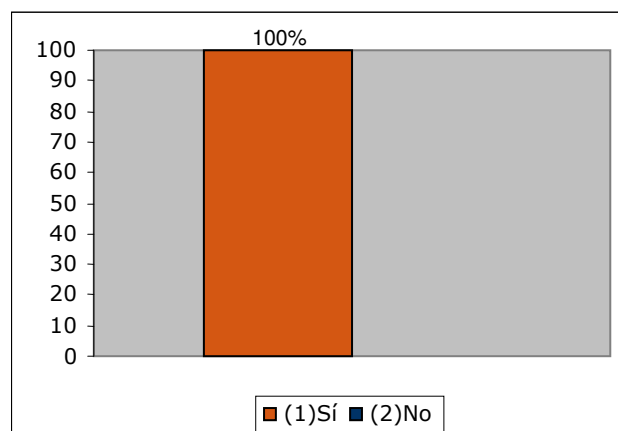
9) ¿Realiza el trabajo que corresponde a otras personas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	23	63,9	63,9	63,9
2	13	36,1	36,1	100
Total	36	100	100	



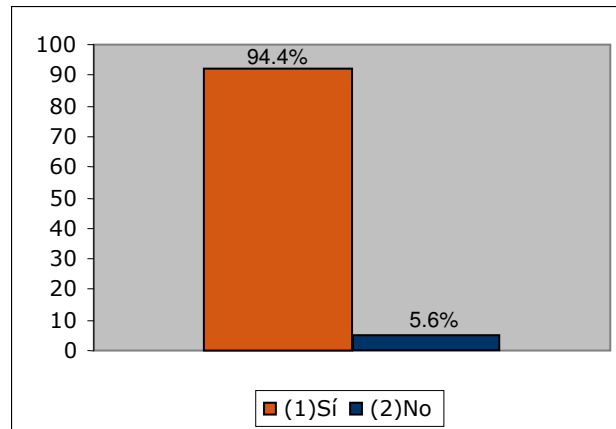
10) ¿Le agrada el trabajo que realiza en ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	36	100	100	100



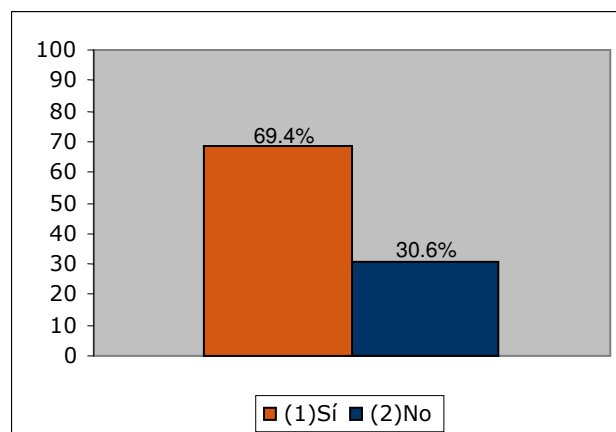
11) ¿Se siente a gusto en formar parte de ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	34	94,4	94,4	94,4
2	2	5,6	5,6	100
Total	36	100	100	



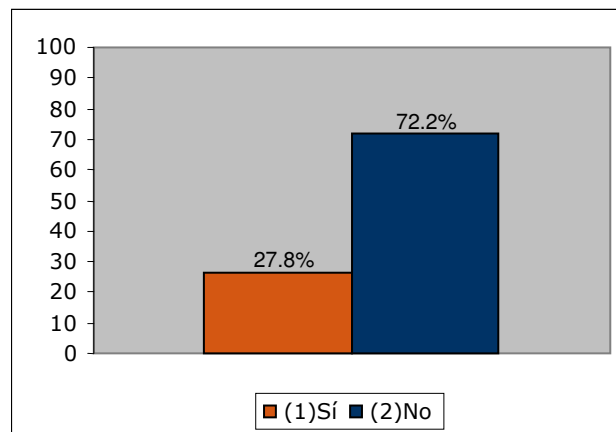
12) ¿Es bueno el ambiente de trabajo que hay dentro de sus compañeros?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	25	69,4	69,4	69,4
2	11	30,6	30,6	100
Total	36	100	100	



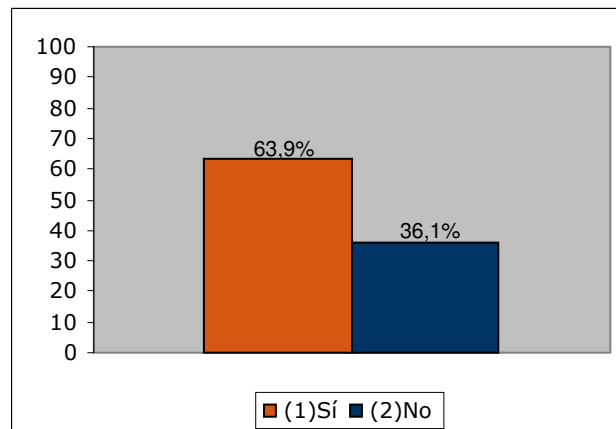
13) ¿El motivo por el cual trabaja en ADIC es el sueldo que recibe?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	10	27,8	27,8	27,8
2	26	72,2	72,2	100
Total	36	100	100	



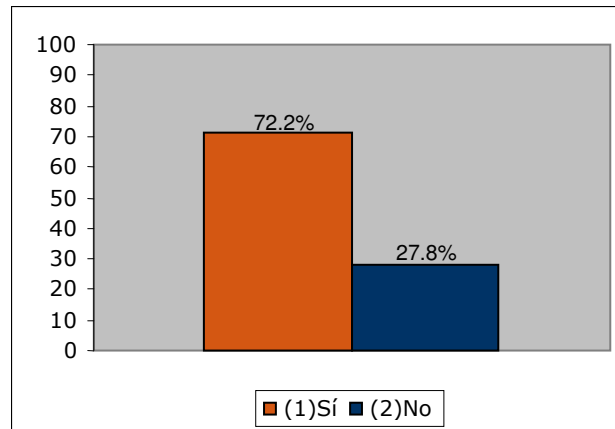
14) ¿Se reconoce su esfuerzo al hacer su trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	23	63,9	63,9	63,9
2	13	36,1	36,1	100
Total	36	100	100	



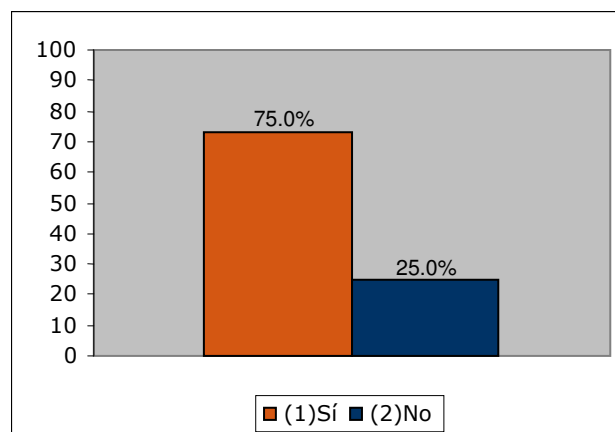
15) ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	26	72,2	72,2	72,2
2	10	27,8	27,8	100
Total	36	100	100	



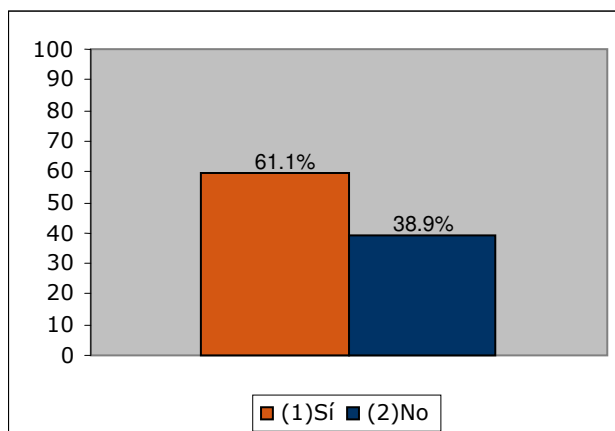
16) ¿Presta atención a los letreros que aparecen en cartelera?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	27	75,0	75,0	75,0
2	9	25,0	25,0	100
Total	36	100	100	



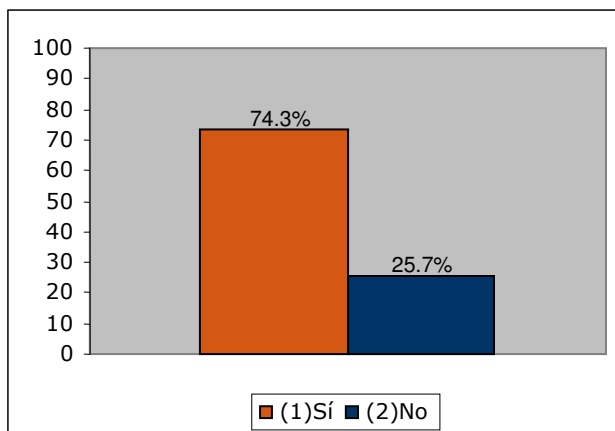
17) ¿Está de acuerdo en la forma en la cual se resuelven los problemas que surgen en el trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	22	61,1	61,1	61,1
2	14	38,9	38,9	100
Total	36	100	100	



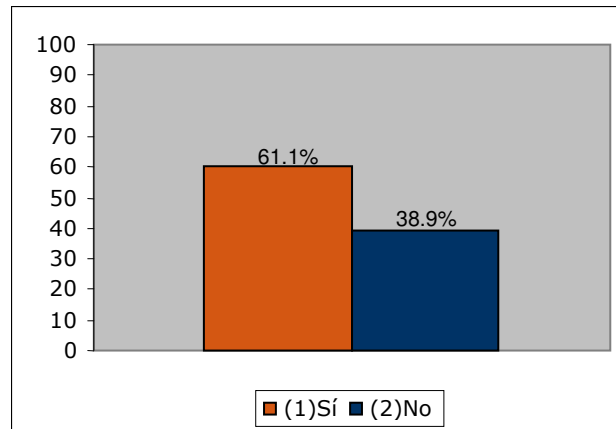
18) ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	26	72,2	74,3	74,3
2	9	25,0	25,7	100
N/C	35	97,2	100	
	1	2,8		
Total	36	100		



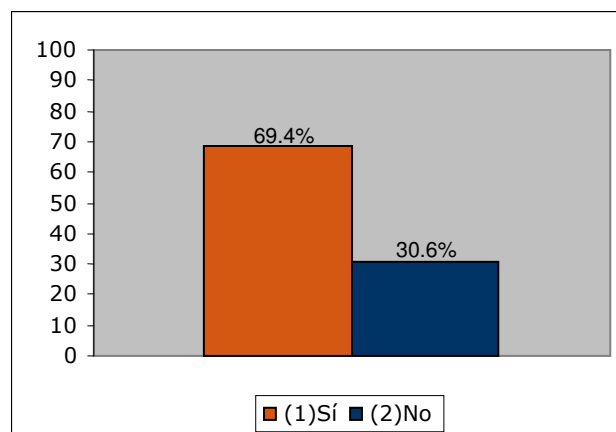
19) ¿Considera que en ADIC las oportunidades de mejora son amplias?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	22	61,1	61,1	61,1
2	14	38,9	38,9	100
Total	36	100	100	



20) ¿Los valores y normas rigen el comportamiento de ADIC?

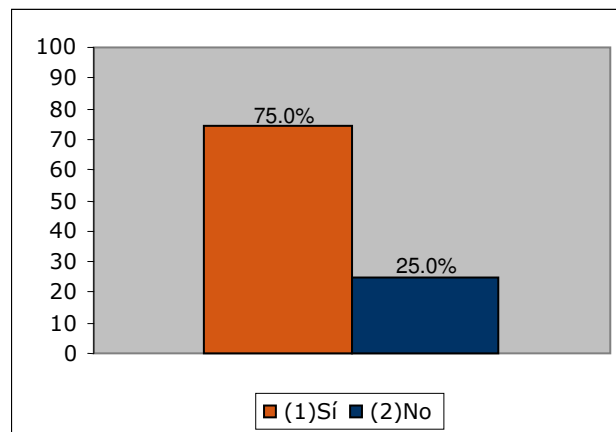
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	25	69,4	69,4	69,4
2	11	30,6	30,6	100
Total	36	100	100	



21) Señale los canales de comunicación que se usan en ADIC

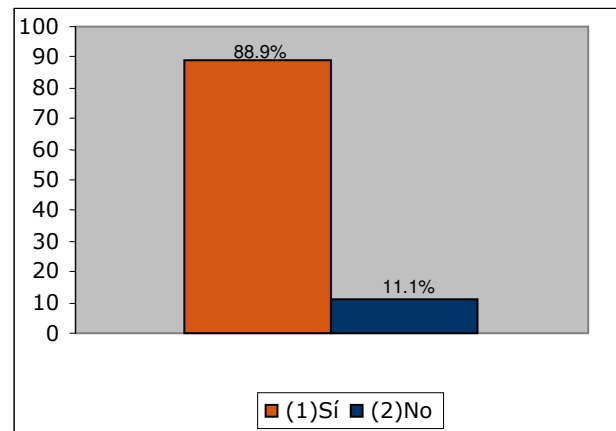
21.a) ¿ADIC se comunica a través de cartas circulares?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	27	75,0	75,0	75,0
2	9	25,0	25,0	100
Total	36	100	100	



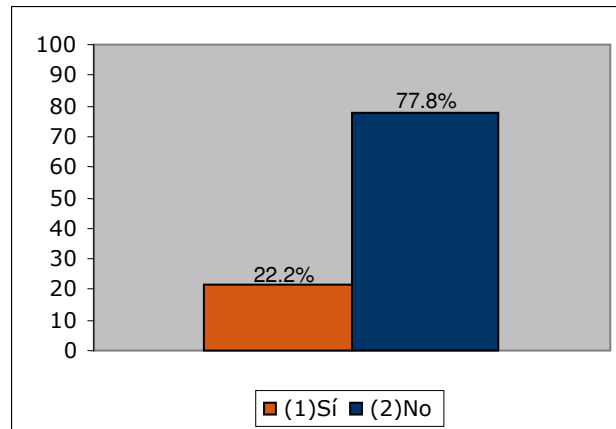
21.b) ¿ADIC se comunica a través de carteleras?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	32	88,9	88,9	88,9
2	4	11,1	11,1	100
Total	36	100	100	



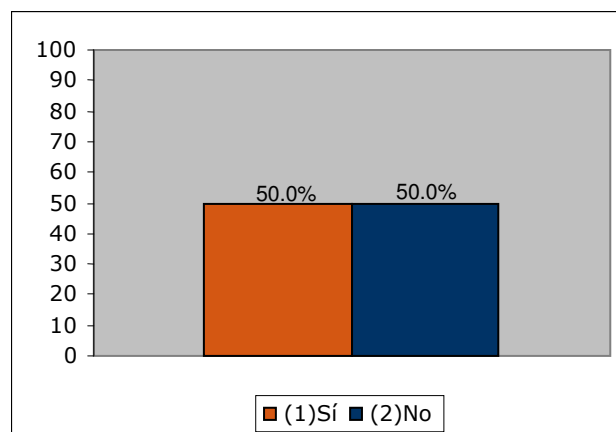
21.c) ¿ADIC se comunica a través de correo electrónico?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	8	22,2	22,2	22,2
2	28	77,8	77,8	100
Total	36	100	100	



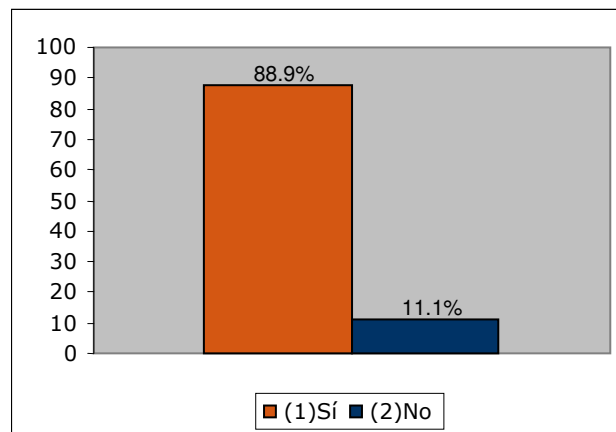
21.d) ¿ADIC se comunica a través de memorando?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	18	50,0	50,0	50,0
2	18	50,0	50,0	100
Total	36	100	100	



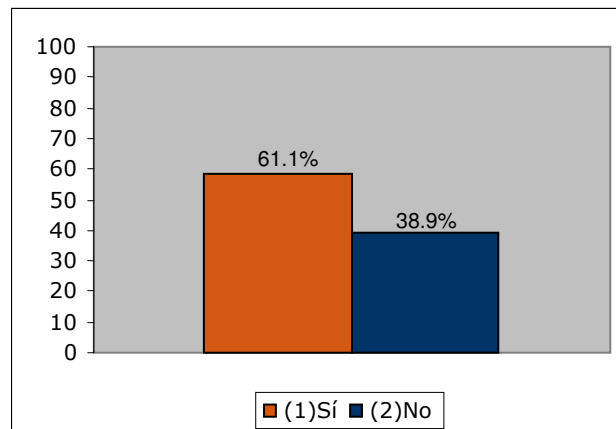
21.e) ¿ADIC se comunica a través de reuniones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	32	88,9	88,9	88,9
2	4	11,1	11,1	100
Total	36	100	100	



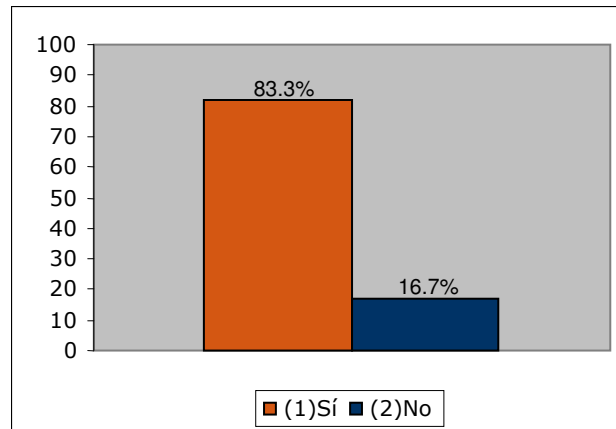
21.f) ¿ADIC se comunica cara a cara?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	22	61,1	61,1	61,1
2	14	38,9	38,9	100
Total	36	100	100	



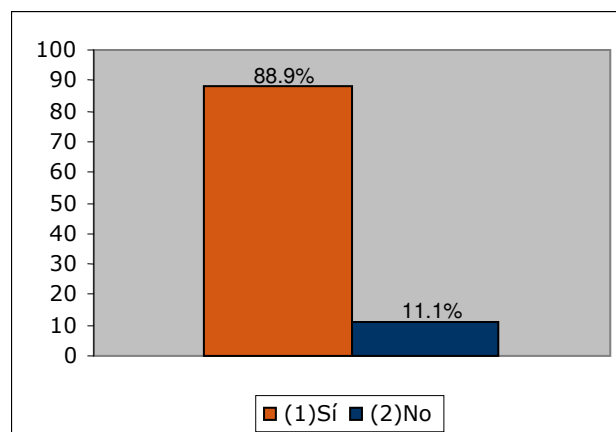
22) ¿Siente que su jefe lleva una buena planificación del trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	30	83,3	83,3	83,3
2	6	16,7	16,7	100
Total	36	100	100	



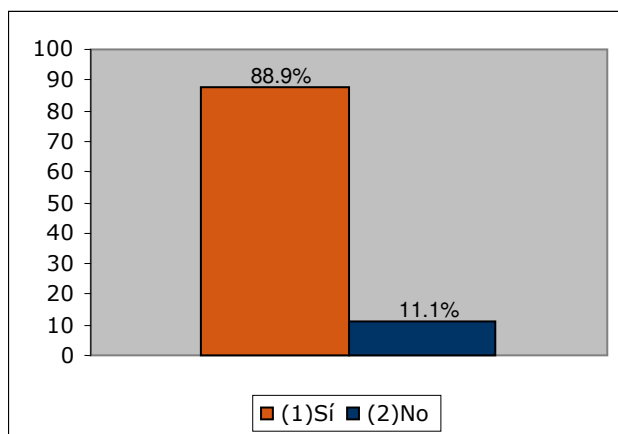
23) ¿Le ayuda el jefe a resolver problemas de su trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	32	88,9	88,9	88,9
2	4	11,1	11,1	100
Total	36	100	100	



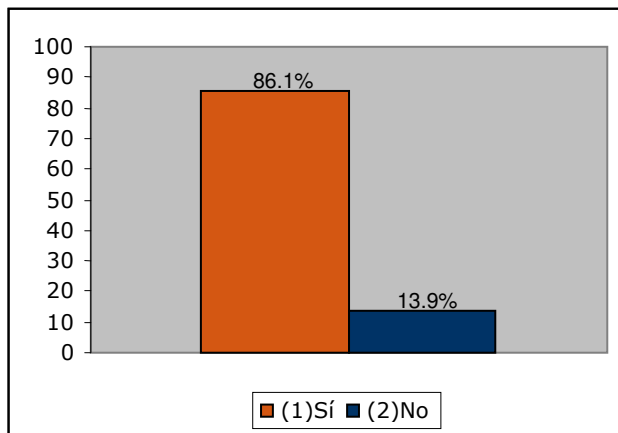
24) ¿Proporciona el jefe información necesaria para desempeñar sus funciones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	32	88,9	88,9	88,9
2	4	11,1	11,1	100
Total	36	100	100	



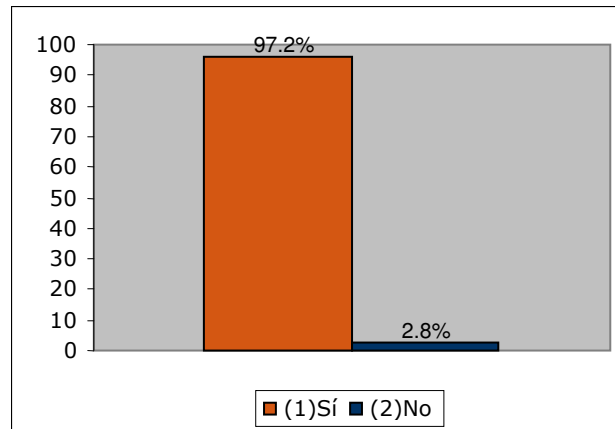
25) ¿Hay apoyo por parte de su jefe para que realice un trabajo eficiente?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	31	86,1	86,1	86,1
2	5	13,9	13,9	100
Total	36	100	100	



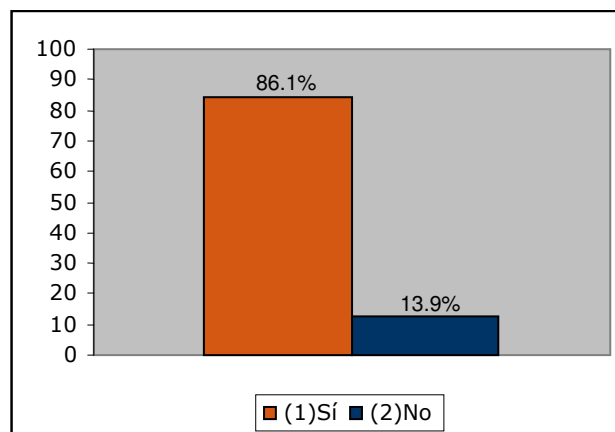
26) ¿Su jefe toma en cuenta las ideas y sugerencias que usted presenta?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	35	97,2	97,2	97,2
2	1	2,8	2,8	100
Total	36	100	100	



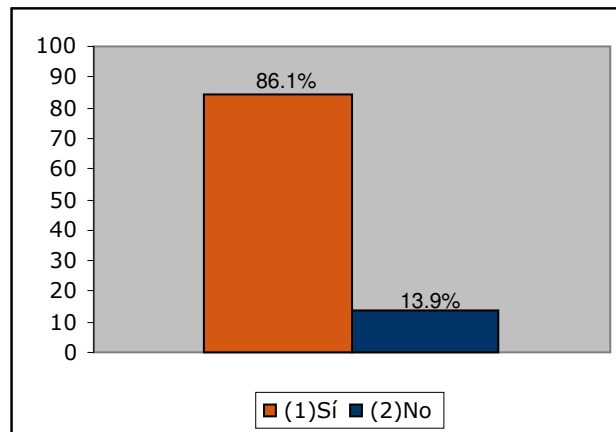
27) ¿Existe una buena comunicación con su jefe?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	31	86,1	86,1	86,1
2	5	13,9	13,9	100
Total	36	100	100	



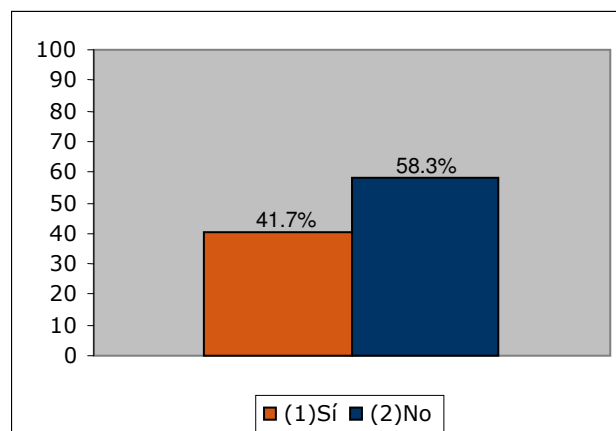
28) ¿Acostumbra a comunicar con su jefe ideas y sugerencias respecto al trabajo que realiza?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	31	86,1	86,1	86,1
2	5	13,9	13,9	100
Total	36	100	100	



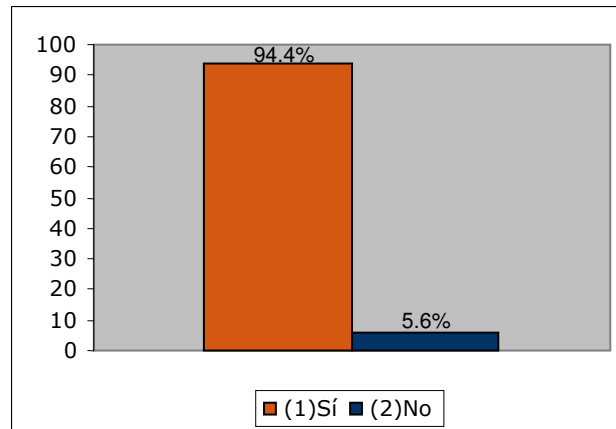
29) ¿La comunidad retroalimenta información respecto al servicio que se le presta?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	15	41,7	41,7	41,7
2	21	58,3	58,3	100
Total	36	100	100	



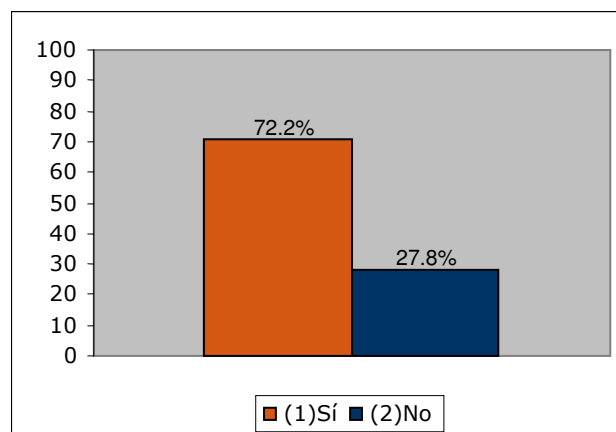
30) ¿Cree que ADIC debe refrescar su imagen?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	34	94,4	94,4	94,4
2	2	5,6	5,6	100
Total	36	100	100	



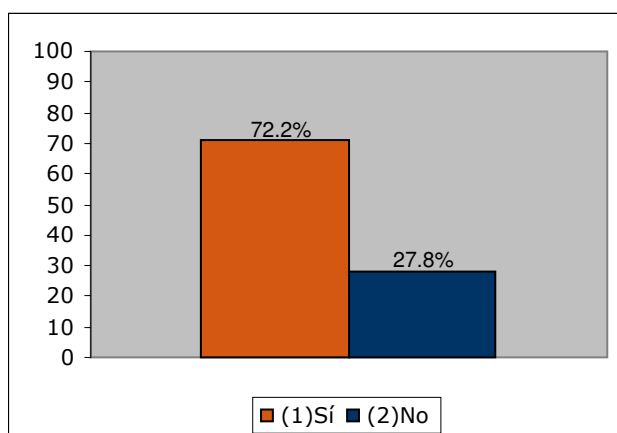
31) ¿Ha escuchado alguna queja de la comunidad sobre ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	26	72,2	72,2	72,2
2	10	27,8	27,8	100
Total	36	100	100	



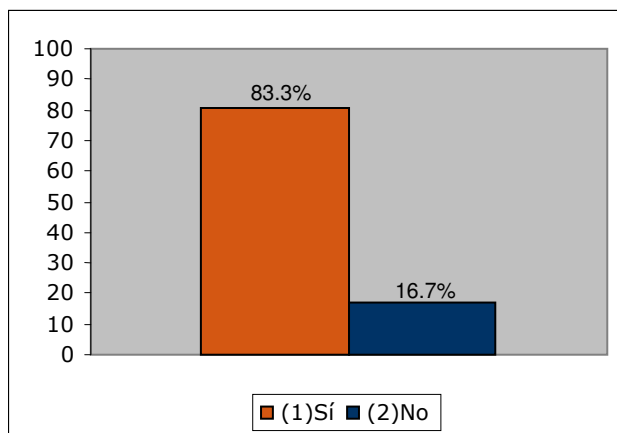
32) ¿Se siente identificado con la comunidad?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	26	72,2	72,2	72,2
2	10	27,8	27,8	100
Total	36	100	100	



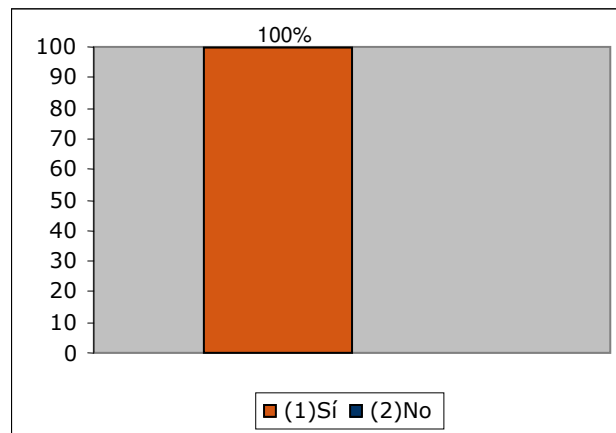
33) ¿Siente que ADIC realiza un aporte valioso a la comunidad?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	30	83,3	83,3	83,3
2	6	16,7	16,7	100
Total	36	100	100	



34) ¿ADIC se ha dado a conocer a la comunidad?

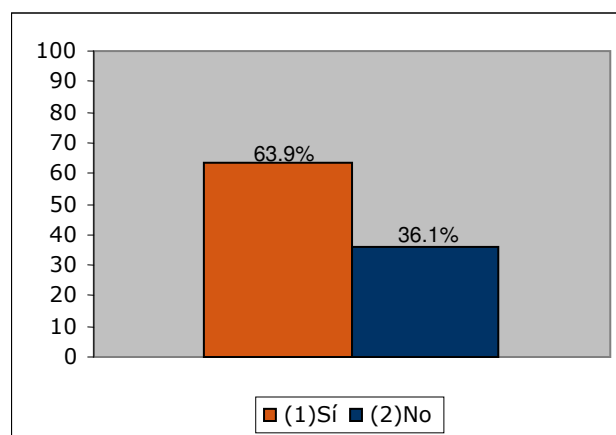
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	36	100	100	100



35) ¿Qué medios utiliza ADIC para comunicarse con la comunidad

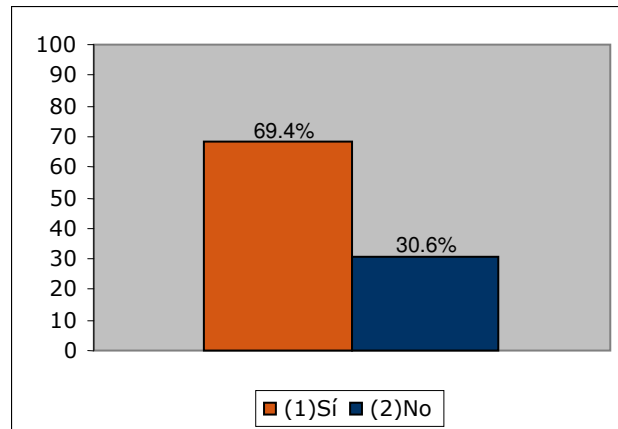
35.a) ¿ADIC se comunica con la comunidad a través de folletos?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	23	63,9	63,9	63,9
2	13	36,1	36,1	100
Total	36	100	100	



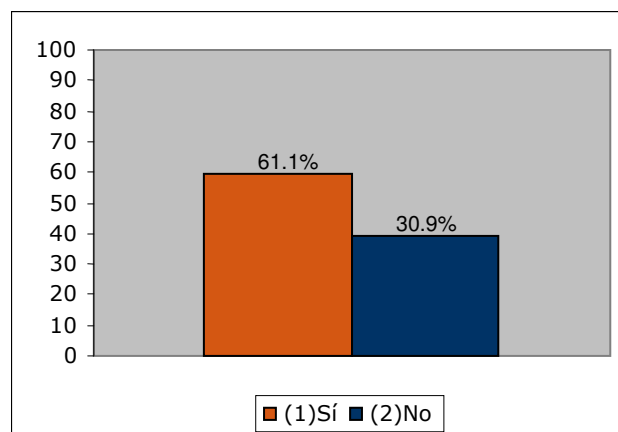
35.b) ¿ADIC se comunica con la comunidad a través de carteleras?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	25	69,4	69,4	69,4
2	11	30,6	30,6	100
Total	36	100	100	



35.c) ¿ADIC se comunica con la comunidad cara a cara?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	22	61,1	61,1	61,1
2	14	38,9	30,6	100
Total	36	100	100	



ENCUESTA A LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EL PLACER DE MARÍA

1) ¿Conoce a ADIC?

Sí ____ No ____

2) En caso de que la respuesta sea negativa... ¿conoce el preescolar ubicado en la calle Acueducto?

Sí ____ No ____

3) ¿Conoce el logotipo de ADIC?

Sí ____ No ____

4) ¿Le agrada la imagen de ADIC?

Sí ____ No ____

5) ¿Conoce las actividades de ADIC?

Sí ____ No ____

6) ¿Ha participado en actividades de ADIC?

Sí ____ No ____

7) ¿Le gustaría participar en actividades desarrolladas por ADIC?

Sí ____ No ____

8) ¿En cuáles de estas actividades le gustaría participar?

Taller de Cocina o Repostería ____

Consultas Médicas ____

Consultas Legales ____

Deporte ____

Trabajo de Desarrollo Comunitario ____

9) ¿Considera que ADIC es importante para la comunidad?

Sí ____ No ____

10) ¿Confía en ADIC?

Sí ____ No ____

11) ¿Qué medios utiliza ADIC para comunicarse con usted?

Folletos ____

Reuniones ____

Carteleras ____

12) ¿Siente usted que se cumple por las actividades pautadas por ADIC?

Sí ____ No ____

13) ¿Siente que ADIC se dirige a usted?

Sí ____ No ____

14) ¿Puede comunicar sus inquietudes a ADIC?

Sí ____ No ____

15) ¿Siente que el personal de ADIC ha sido cordial para usted?

Sí ____ No ____

16) ¿Le parece que ADIC recibe bien sus opiniones?

Sí ____ No ____

17) ¿Siente que ADIC ha tratado de acercarse a usted?

Sí ____ No ____

18) ¿Ha intentado acercarse a ADIC?

Sí ____ No ____

19) ¿Cómo le gustaría que ADIC se comunicara con usted?

Cartelera ____ Impreso ____ Reunión ____

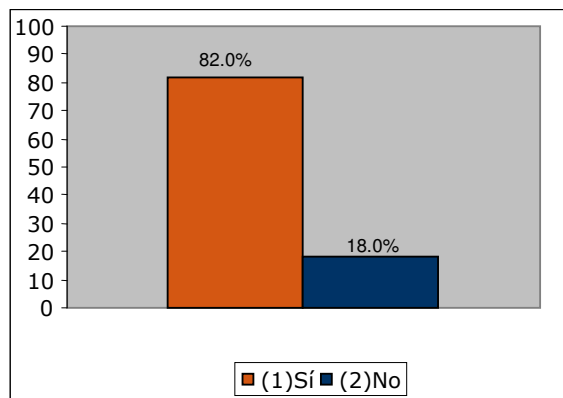
20) ¿Recomendaría usted a alguien inscribirse en el preescolar de ADIC?

Sí ____ No ____

TABLAS Y GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS A MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EL PLACER DE MARÍA

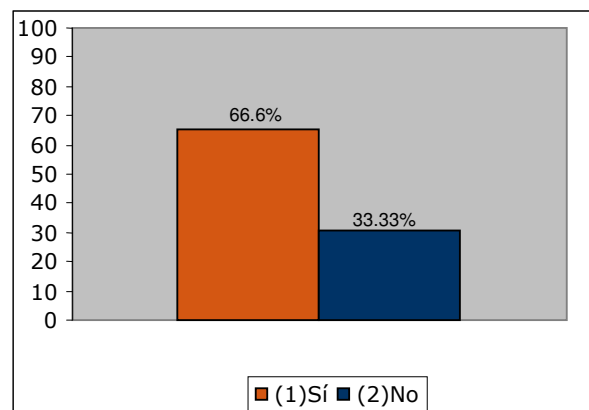
1) ¿Conoce a ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	82	82,00	82,00	82,00
2	18	18,00	18,00	100
Total	100	100	100	



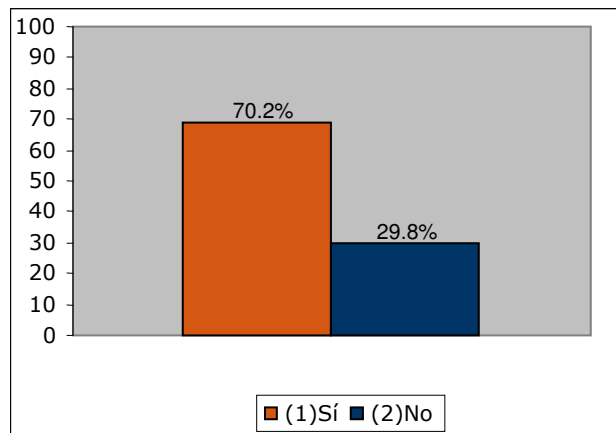
2) En caso de que la respuesta sea negativa... ¿conoce el preescolar ubicado en la calle Acueducto?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	12	12,00	66,66	66,66
2	6	6,00	33,33	33,33
N/C	82	82,00	100,00	100
Total	100	100	100	



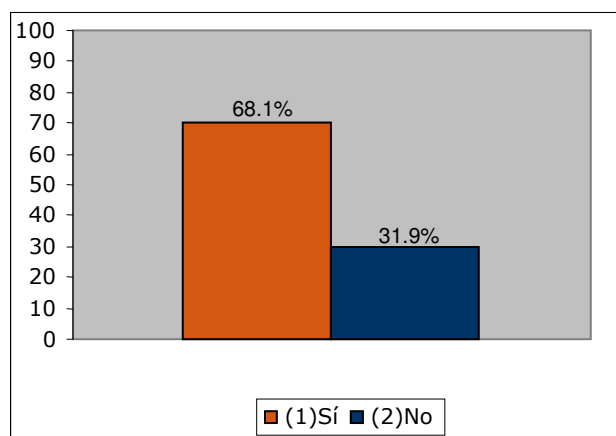
3) ¿Conoce el logotipo de ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	66	66,00	70,2	70,2
2	28	28,00	29,8	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



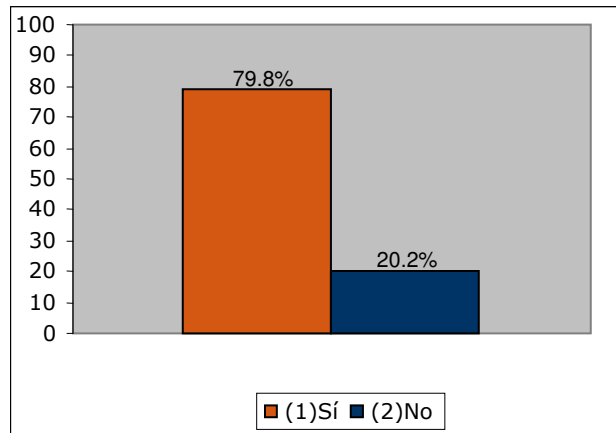
4) ¿Le agrada la imagen de ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	64	64,00	68,1	68,1
2	30	30,00	31,9	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



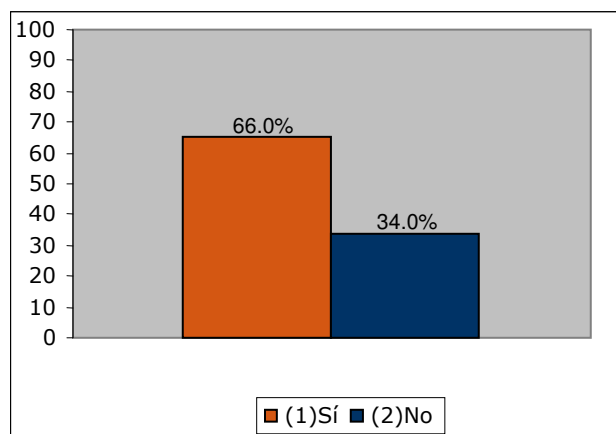
5) ¿Conoce las actividades de ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	75	75,00	79,8	79,8
2	19	19,00	20,2	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



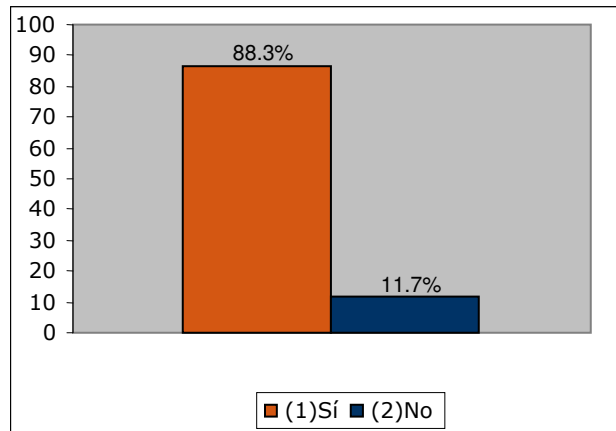
6) ¿Ha participado en actividades de ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	62	62,00	66,00	66,00
2	32	32,00	34,00	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6		
Total	100	100		



7) ¿Le gustaría participar en actividades desarrolladas por ADIC?

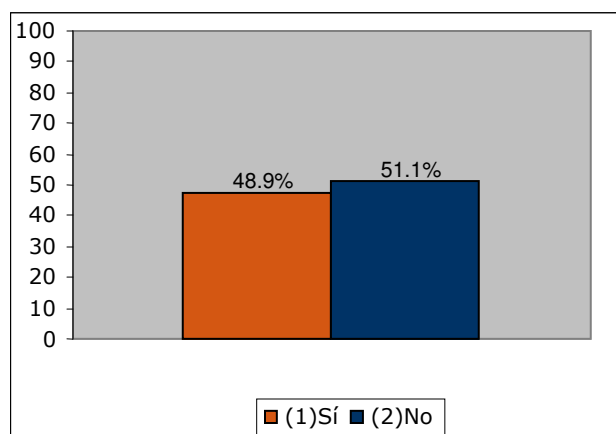
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	83	83,00	88,3	88,3
2	11	11,00	11,7	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



8) ¿En cuáles de estas actividades le gustaría participar?

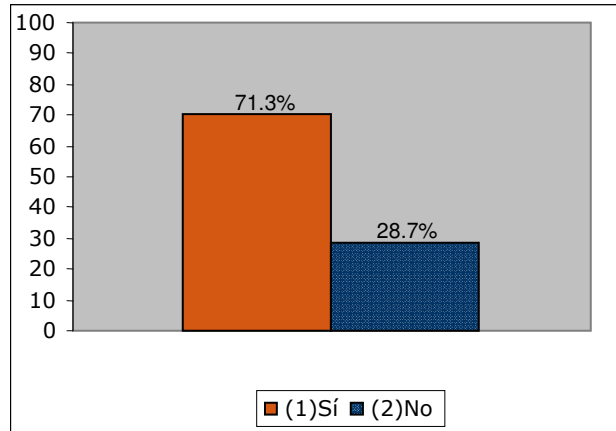
8.a) ¿Le gustaría participar en talleres de cocina o repostería?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	46	46,00	48,9	48,9
2	48	48,00	51,1	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



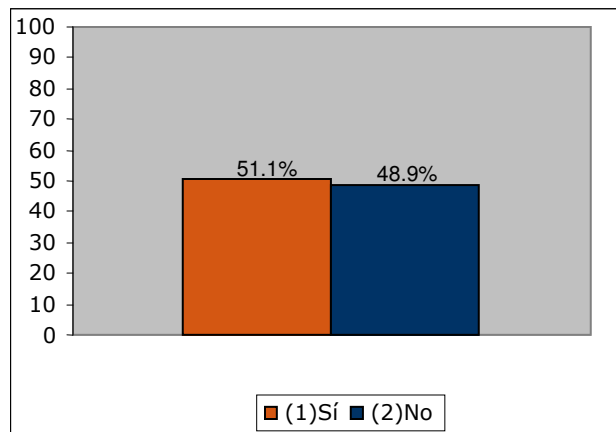
8.b) ¿Le gustaría participar de consultas médicas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	67	67,00	71,3	71,3
2	27	27,00	28,7	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



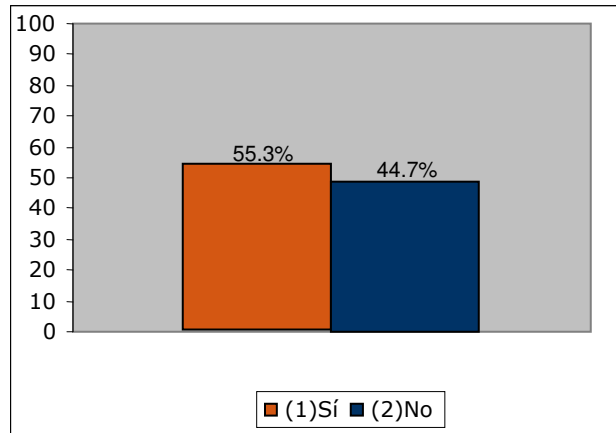
8.c) ¿Le gustaría participar de consultas legales?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	48	48,00	51,1	51,1
2	46	46,00	48,9	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



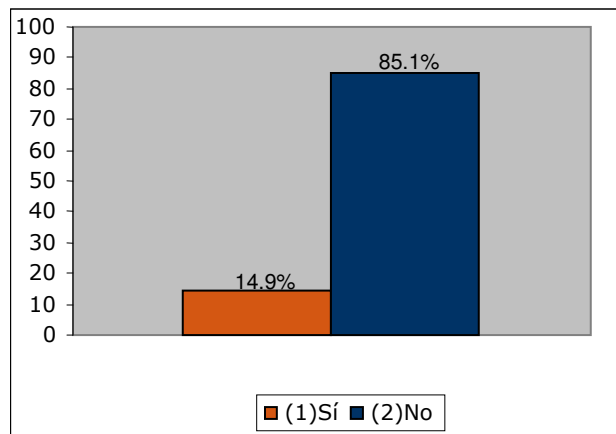
8.d) ¿Le gustaría participar en actividades deportivas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	52	52,00	55,3	55,3
2	42	42,00	44,7	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



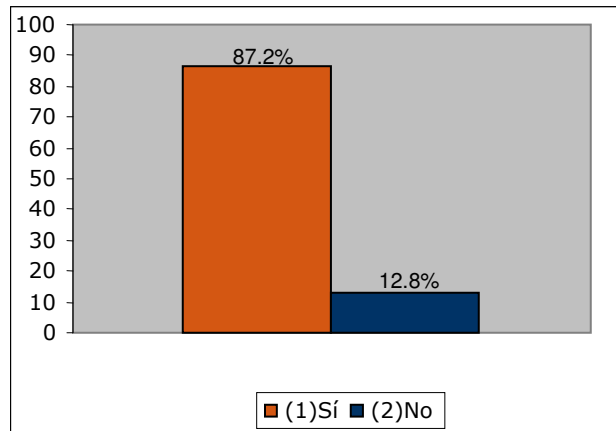
8.e) ¿Le gustaría participar en trabajo de desarrollo comunitario?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	14	14,00	14,9	14,9
2	80	80,00	85,1	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



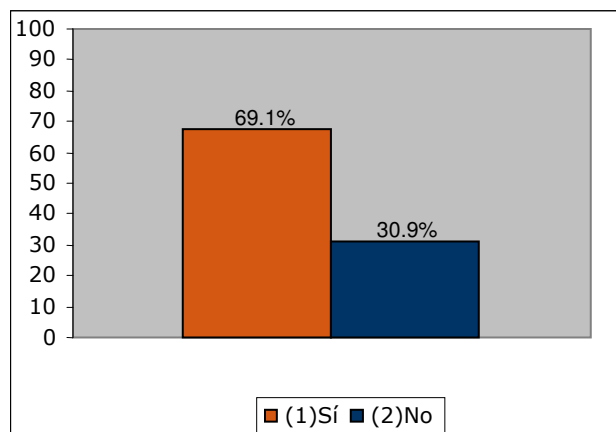
9) ¿Considera que ADIC es importante para la comunidad?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	82	82,00	87,2	87,2
2	12	12,00	12,8	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



10) ¿Confía en ADIC?

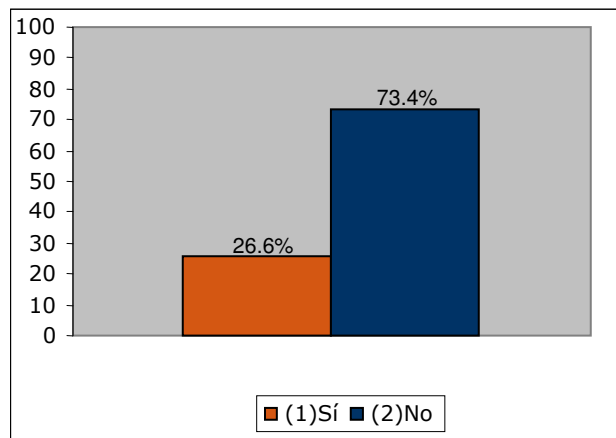
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	65	65,00	69,1	69,1
2	29	29,00	30,9	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



11) ¿Qué medios utiliza ADIC para comunicarse con usted?

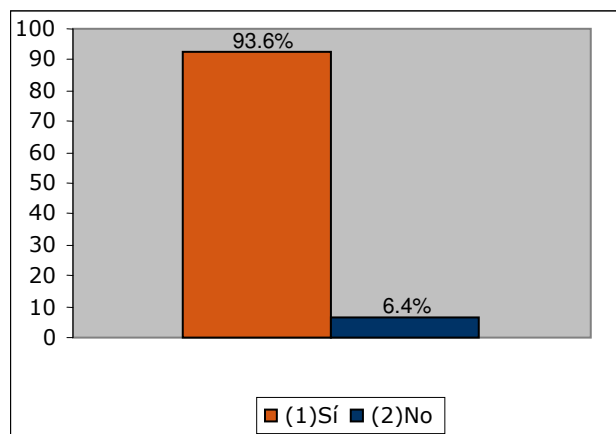
11.a) ¿ADIC se comunica con usted a través de folletos?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	25	25,00	26,6	26,6
2	69	69,00	73,4	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



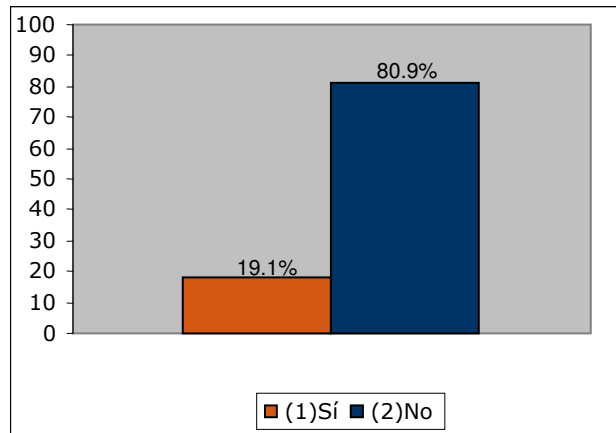
11.b) ¿ADIC se comunica con usted a través de reuniones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	88	88,00	93,6	93,6
2	6	6,00	6,4	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



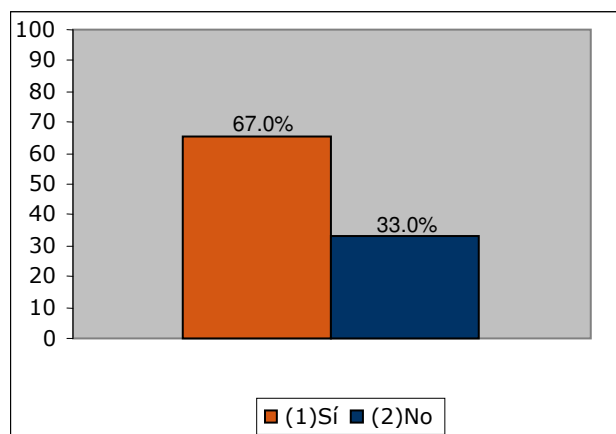
11.c) ¿ADIC se comunica con usted a través de carteleras?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	18	18,00	19,1	19,1
2	76	76,00	80,9	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



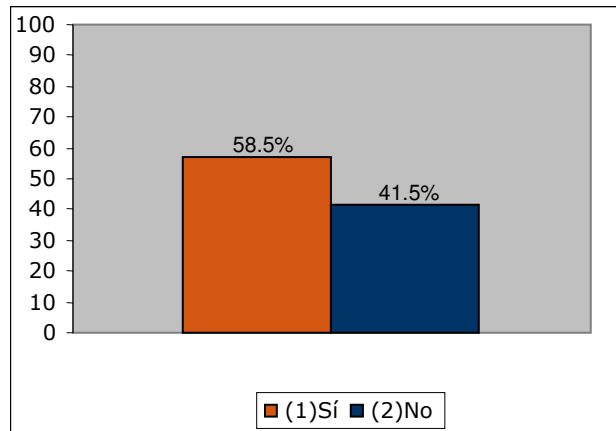
12) ¿Siente usted que se cumple por las actividades pautadas por ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	63	63,00	67,00	67,00
2	31	31,00	33,00	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



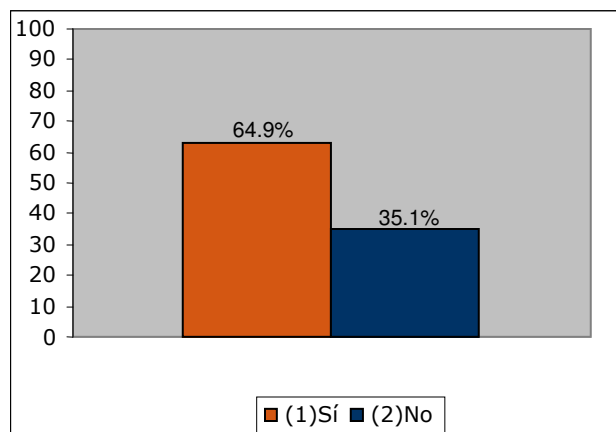
13) ¿Siente que ADIC se dirige a usted?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	55	55,00	58,5	58,5
2	39	39,00	41,5	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



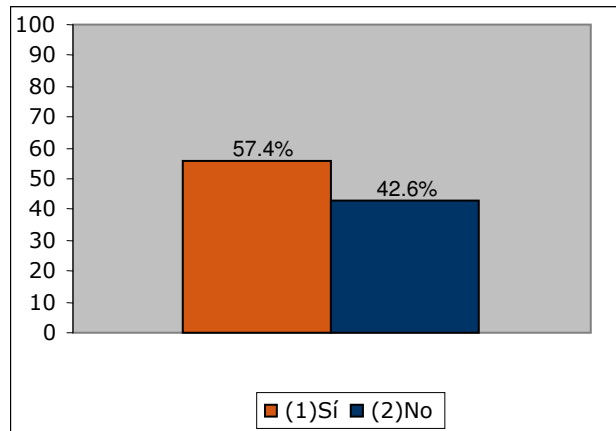
14) ¿Puede comunicar sus inquietudes a ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	61	61,00	64,9	64,9
2	33	33,00	35,1	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6		
Total	100	100		



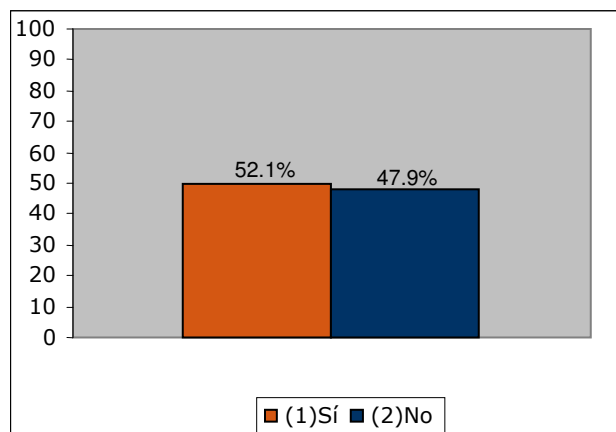
15) ¿Siente que el personal de ADIC ha sido cordial para usted?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	54	54,00	57,4	57,4
2	40	40,00	42,6	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



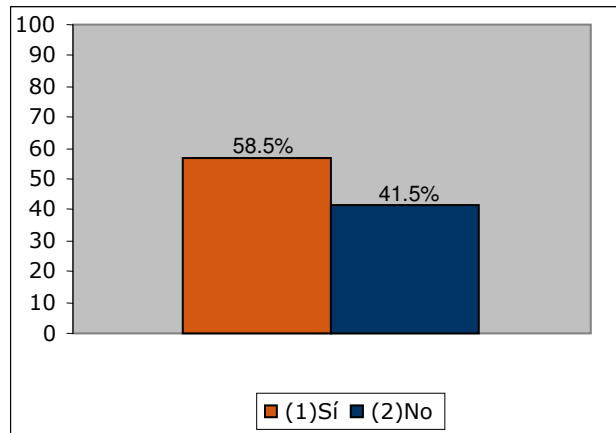
16) ¿Le parece que ADIC recibe bien sus opiniones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	49	49,00	52,1	52,1
2	45	45,00	47,9	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



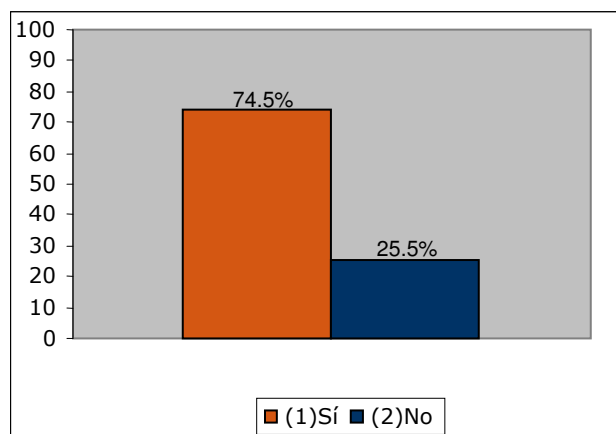
17) ¿Siente que ADIC ha tratado de acercarse a usted?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	55	55,00	58,5	58,5
2	39	39,00	41,5	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



18) ¿Ha intentado acercarse a ADIC?

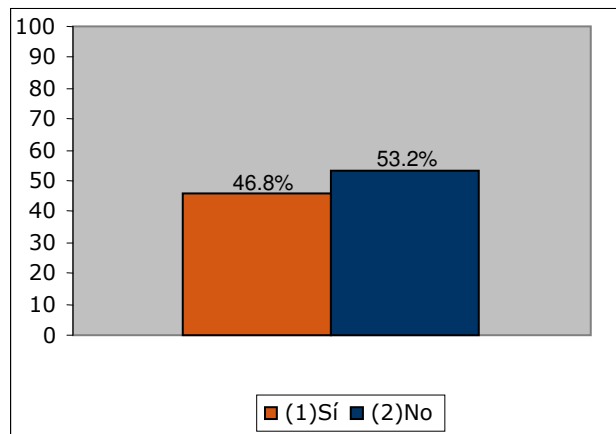
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	70	70,00	74,5	74,5
2	24	24,00	25,5	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



19) ¿Cómo le gustaría que ADIC se comunicara con usted?

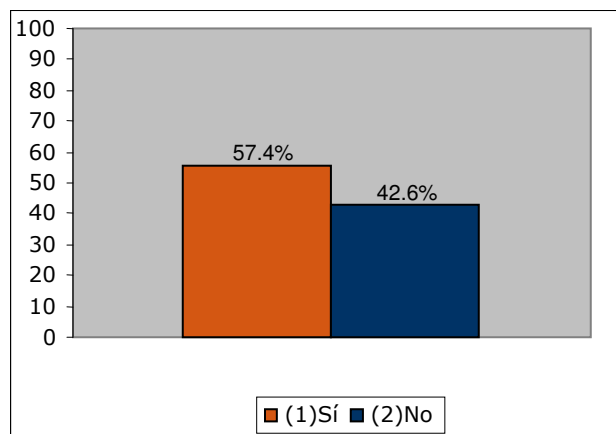
19.a) ¿Le gustaría que ADIC se comunicara con usted a través de carteleras?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	44	44,00	46,8	46,8
2	50	50,00	53,2	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



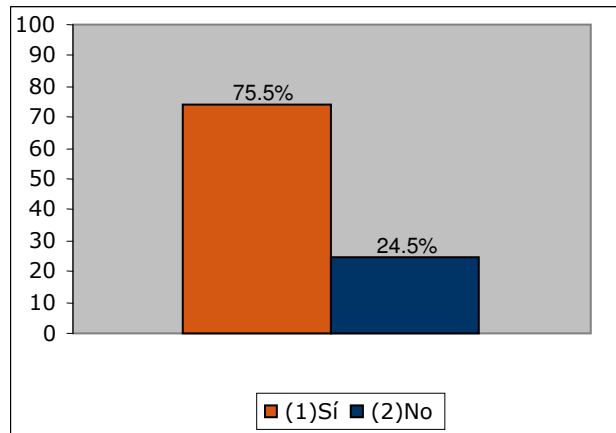
19.b) ¿Le gustaría que ADIC se comunicara con usted a través de impresos?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	54	54,00	57,4	57,4
2	40	40,00	42,6	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



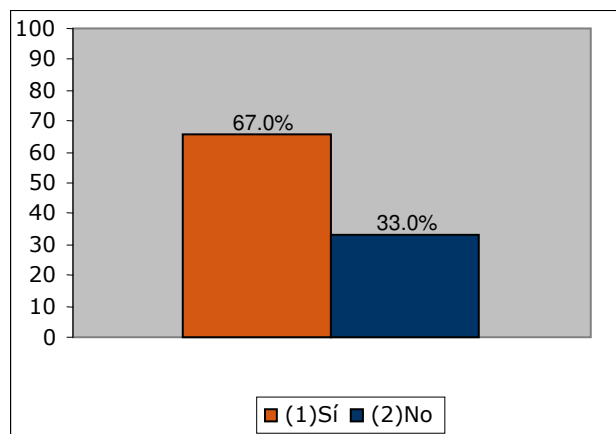
19.c) ¿Le gustaría que ADIC se comunicara con usted a través de reuniones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	71	71,00	75,5	75,5
2	23	23,00	24,5	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



20) ¿Recomendaría usted a alguien inscribirse en el preescolar de ADIC?

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	63	63,00	67,00	67,00
2	31	31,00	33,00	100
Total	94	94,00	100	
NP	6	6,00		
Total	100	100		



CRUCE DE VARIABLES

¿Conoce a ADIC? * ¿Confía en ADIC?

Cuenta:

	Casos					
	Válido		Valores Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Conoce a ADIC? * ¿Confía en ADIC?	94	94,0 %	6	6,0 %	100	100,0 %

Tabla de Cruce:

		¿Confía en ADIC?		Total
		1,00	2,00	1,00
¿Conoce a ADIC?	1,00	60	22	82
	2,00	5	7	12
Total		65	29	94

Prueba del Chi-cuadrado:

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (2-sided)
Chi-cuadrado de Pearson	4.870 (b)	1	.027
Likelihood ratio	4.491	1	.034
Linear-by-Linear Association	4.818	1	.028
Nº de casos válidos	94		

a. 1 celda (25.0 %) tiene una cuenta esperada menor a 5. La cuenta mínima esperada es 3.70

Medidas Simétricas:

		Valor	Significación Aproximada
Nominal by Nominal	Coficiente de Contingencia	.222	.027
Nº de casos válidos		94	

a. Sin asumir la hipótesis nula

b. Usando el error de significación asintótica estándar, asumiendo la hipótesis nula

¿Puede comunicar sus inquietudes a ADIC? * ¿Le parece que ADIC recibe bien sus opiniones?

Cuenta:

	Casos					
	Válido		Valores Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Puede comunicar a ADIC sus inquietudes? * ¿Le parece que ADIC recibe bien sus opiniones?	94	94,0 %	6	6,0 %	100	100,0 %

Tabla de Cruce:

		¿Le parece que ADIC recibe bien sus opiniones?		Total
		1,00	2,00	
¿Puede comunicar a ADIC sus inquietudes?	1,00	40	21	61
	2,00	9	24	33
Total		49	45	94

Prueba del Chi-cuadrado:

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (2-sided)
Chi-cuadrado de Pearson	12.589 (b)	1	.000
Likelihood ratio	12.922	1	.000
Linear-by-Linear Association	12.455	1	.000
Nº de casos válidos	94		

a. 0 celdas (0 %) tienen una cuenta esperada menor a 5. La cuenta mínima esperada es 15.80

Medidas Simétricas:

		Valor	Significación Aproximada
Nominal by Nominal	Coefficiente de Contingencia	.344	.000
Nº de casos válidos		94	

a. Sin asumir la hipótesis nula

b. Usando el error de significación asintótica estándar, asumiendo la hipótesis nula

¿Puede comunicar sus inquietudes a ADIC? * ¿Siente que el personal ha sido cordial con usted?

Cuenta:

	Casos					
	Válido		Valores Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Puede comunicar sus inquietudes a ADIC? * ¿Siente que el personal ha sido cordial con usted?	94	94,0 %	6	6,0 %	100	100,0 %

Tabla de Cruce:

		¿Siente que el personal ha sido cordial con usted?		Total
		1,00	2,00	
¿Puede comunicar a ADIC sus inquietudes?	1,00	42	19	61
	2,00	12	21	33
Total		54	40	94

Prueba del Chi-cuadrado:

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (2-sided)
Chi-cuadrado de Pearson	9.247 (b)	1	.002
Likelihood ratio	9.283	1	.002
Linear-by-Linear Association	9.148	1	.002
Nº de casos válidos	94		

a. 0 celdas (0 %) tienen una cuenta esperada menor a 5. La cuenta mínima esperada es 14.04

Medidas Simétricas:

		Valor	Significación Aproximada
Nominal by Nominal	Coficiente de Contingencia	.299	.002
Nº de casos válidos		94	

a. Sin asumir la hipótesis nula

b. Usando el error de significación asintótica estándar, asumiendo la hipótesis nula

¿Confía en ADIC? * ¿Siente que el personal ha sido cordial con usted?

Cuenta:

	Casos					
	Válido		Valores Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Confía en ADIC? * ¿Siente que el personal ha sido cordial con usted?	94	94,0 %	6	6,0 %	100	100,0 %

Tabla de Cruce:

		¿Siente que el personal ha sido cordial con usted?		Total
		1,00	2,00	1,00
¿Confía en ADIC?	1,00	47	18	65
	2,00	7	22	29
Total		54	40	94

Prueba del Chi-cuadrado:

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (2-sided)
Chi-cuadrado de Pearson	19.034 (b)	1	.000
Likelihood ratio	19.461	1	.000
Linear-by-Linear Association	18.832	1	.000
Nº de casos válidos	94		

a. 0 celdas (0 %) tienen una cuenta esperada menor a 5. La cuenta mínima esperada es 12.34

Medidas Simétricas:

		Valor	Significación Aproximada
Nominal by Nominal	Coficiente de Contingencia	.410	.000
Nº de casos válidos		94	

a. Sin asumir la hipótesis nula

b. Usando el error de significación asintótica estándar, asumiendo la hipótesis nula

¿Confía en ADIC? * ¿Recomendaría a alguien el preescolar?

Cuenta:

	Casos					
	Válido		Valores Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Confía en ADIC? * ¿Recomendaría a alguien el preescolar?	94	94,0 %	6	6,0 %	100	100,0 %

Tabla de Cruce:

		¿Recomendaría a alguien el preescolar?		Total
		1,00	2,00	1,00
¿Confía en ADIC?	1,00	50	15	65
	2,00	13	16	29
Total		63	31	94

Prueba del Chi-cuadrado:

	Valor	Grados de libertad	Significación Asintótica (2-sided)
Chi-cuadrado de Pearson	9.346 (b)	1	.002
Likelihood ratio	9.079	1	.003
Linear-by-Linear Association	9.247	1	.002
Nº de casos válidos	94		

a. 0 celdas (0 %) tienen una cuenta esperada menor a 5. La cuenta mínima esperada es 9.56

Medidas Simétricas:

		Valor	Significación Aproximada
Nominal by Nominal	Coficiente de Contingencia	.301	.002
Nº de casos válidos		94	

a. Sin asumir la hipótesis nula

b. Usando el error de significación asintótica estándar, asumiendo la hipótesis nula

ENTREVISTA A PERSONAS RELACIONADAS CON ADIC

- 1) ¿Qué es ADIC?
- 2) ¿Cómo nació ADIC?
- 3) ¿Cuál es el objetivo de la institución?
- 4) ¿Cómo cree que ADIC percibe a la comunidad?
- 5) ¿Qué rol desempeña respecto a la institución?
- 6) ¿Cuál es el aporte más valioso de la comunidad?
- 7) ¿Con qué organizaciones mantiene relación la institución?
- 8) ¿Considera que ADIC es una organización exitosa?
- 9) ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la institución?

TRANSCRIPCION DE LA ENTREVISTA A PERSONAS RELACIONADAS CON ADIC

Entrevista realizada a Eduardo Caballero

1) ¿Qué es ADIC?

En teoría, ADIC es una asociación civil, dedicada a la promoción y el desarrollo de la comunidad El Placer de María, que busca extenderse hasta los barrios del sureste caraqueño.

E - ¿Por qué alega que ADIC es una organización civil “en teoría”, considera que esta definición es errada en cuanto a la práctica?

No, eso fue sólo una expresión, un decir. ADIC es una organización civil sin fines de lucro que trabaja para una comunidad.

2) ¿Cómo nació ADIC?

Pueden contar muchas versiones, pero yo prefiero ir directo al meollo del asunto. ADIC nace como proyecto de integración social del Colegio El Peñón, guiado principalmente por las doctoras Vega y Sosa. El fin primordial de esta institución era que buscaba interrelacionar el barrio aldeaño con la comunidad educativa de IEA.

3) ¿Cuál es el objetivo de la institución?

ADIC tiene por objetivo apoyar el desarrollo físico y social de la comunidad, a través de la prestación de distintos servicios.

E - ¿Qué servicios presta ADIC a la comunidad?

Bueno, ADIC está compuesto por distintos departamentos que se encargan de las variadas facetas de la institución; cada uno de esos departamentos se encarga del área respectiva. Por ejemplo, está el departamento de atención a la comunidad, que coordina la capacitación, el área de salud y el área legal. Luego, se puede mencionar el área de producción, que engloba la producción de uniformes y alimentos caseros, actividades que permitirán el sustento de ADIC.

Además, está el preescolar que muchos consideran la labor primordial de ADIC y, por último, el de mercadeo y ventas que coloca los productos de ADIC en el mercado y, organiza eventos de recaudación de fondos.

4) ¿Cómo cree que la comunidad percibe a ADIC?

Estamos hablando de una institución que trabaja por la comunidad, por ello, yo creo que la comunidad la percibe con mucha positividad, habiendo una percepción de bienestar. Eso es lo que le proporciona ADIC a la comunidad: “bienestar”.

E - ¿Qué le permite asegurar eso?

Mira, esa es mi opinión, claro eso es lo que percibo a través del trato que se observa por parte de los habitantes que concurren a la institución, pero considero que es importante que exista más publicidad porque la institución no llega a toda la comunidad.

5) ¿Qué rol desempeña respecto a la institución?

Yo soy ex-presidente del Consejo Directivo de IEA; por ello me involucro mucho con el desarrollo de la institución. Actualmente soy colaborador principal de ADIC y sigo muy de cerca las actividades que la institución desarrolla.

6) ¿Cuál cree que es el aporte más valioso de ADIC para la comunidad?

Mmm, mucha gente piensa que la principal herramienta es el preescolar, pero la realidad es que ADIC sirve como impulso a la comunidad. Yo creo que ADIC es una herramienta para aumentar la aplicabilidad, ya que muchos de los estudiantes de ADIC son becados por IEA y continúan, incluso, con sus carreras universitarias.

7) ¿Con qué organizaciones mantiene relación la institución?

Históricamente, ADIC mantiene relación con IEA, la comunidad y el Colegio Emil Friedman. Además, la institución ha recibido patrocinios puntuales, pero su principal soporte es la autogestión.

E - ¿Qué tipo de relación mantiene ADIC con el Colegio Emil Friedman?

La relación que te menciono tiene como misión desarrollar las habilidades musicales de los alumnos del preescolar.

E - ¿Por qué cree usted que la relación de ADIC con los patrocinantes no es continua?

Creo que es una falla de la institución, principalmente de los directivos. El patrocinio solventaría los problemas económicos que se presentan y permitiría mejorar el desempeño.

8) ¿Considera que ADIC es una organización exitosa?

Sí, creo que ADIC ha logrado su cometido principal.

9) ¿Cuáles son los principales problemas de ADIC?

El principal problema es la debilidad financiera. Además, tenemos debilidades en el voluntariado, ya que no es fácil captar personal y eso es perjudicial porque como somos una organización sin fines de lucro necesitamos mucha colaboración.

Entrevista realizada a Helena de Quevedo

1) ¿Qué es ADIC?

Para mi ADIC es una forma de desarrollarse integralmente, volcándose a la colaboración con la comunidad, para que esas personas tengan mayor calidad de vida. ADIC es una forma de pensar en los demás.

2) ¿Cómo nació ADIC?

ADIC es un proyecto de IEA. La madre de ADIC y su fundadora fue Luisa Amalia Vegas. Cuando decidieron fundar el colegio El Peñón, buscando el terreno para construir el plantel, se toparon con una realidad: en el lindero Este crecía un barrio y lejos de ser una limitante, lo vieron como un reto más a su condición de educadores. Desde ese momento, la planificación de la escuela incluía la atención de los vecinos de El Placer de María.

E - ¿Cuándo me habla usted de “lo vieron” me habla en plural; a quién más se refiere?

IEA y ADIC no fueron producto del trabajo de una sola persona, la señora Vegas contó con el apoyo de familiares y amigos.

3) ¿Cuál es el objetivo de la institución?

ADIC tiene como objetivo la formación integral del individuo, tal cual lo indica su nombre “Asociación Desarrollo Integral Comunitario”.

E - ¿Qué hace ADIC para alcanzar su objetivo?

Bueno, ADIC es un preescolar pero, además, tiene distintos programas de capacitación para los habitantes de la comunidad. Un ejemplo son los talleres de cocina y envasado, ADIC busca que la comunidad encuentre una forma de ser productiva.

4) ¿Cómo cree que la comunidad percibe a ADIC?

No es fácil contestar a esa pregunta porque uno no tiene contacto con toda la comunidad, pero creo que muy bien, pues la comunidad se ha dado cuenta que la institución está brindando beneficios. Además, muchos jóvenes del barrio colaboran con la institución.

5) ¿Qué rol juega respecto a la institución?

Bueno, yo forma parte de la junta directiva. Como miembros de la junta directiva nos encargamos de manejar la administración.

E - ¿Tengo entendido que la institución tiene su departamento de administración, a que se refiere con “manejar la administración”?

Tienes razón, pero aunque ADIC aporta las bases para el sustento, los números no dan para satisfacer las necesidades económicas; por eso organizamos eventos para recaudar fondos. Además, colaboramos en la organización de paseos, verbenas y misas.

6) ¿Cuál cree que es el aporte más valioso de ADIC para la comunidad?

La escuela, porque niños de la comunidad asisten; reciben educación, atención y almuerzo. Además, están atendidos por buenas maestras.

7) ¿Con qué organizaciones mantiene relación la institución?

ADIC mantiene relación con IEA, principalmente, para coordinar actividades; IEA y ADIC trabajamos en conjunto. Estamos en contactos con CONACUID que hace cursos aquí; nosotros prestamos las instalaciones a favor de la comunidad.

La Alcaldía de Baruta que trata de ayudar con parte de infraestructura, hace patrullaje y nos presta seguridad, también. Además, contamos con patrocinantes, que son pocos y no regulares; generalmente ex-alumnos.

Estamos suscritos a FIPAN y a REDSOC, pero mantenemos mayor contacto con los primeros. A FIPAN nos afiliamos y nos ponen en contacto con otras organizaciones privadas que atienden niños; mientras que REDSOC sólo nos tiene en su base de datos.

8) ¿Considera que ADIC es una organización exitosa?

No del todo, los problemas exitosos restringen nuestro radio de acción y esto nos impide tener un mayor alcance y realizar todas las actividades que desearíamos.

9) ¿Cuáles son los principales problemas de ADIC?

La escasez de patrocinantes y unas redes de comunicaciones bastante precarias.

E - ¿A qué se refiere precisamente cuando habla de “una red de comunicaciones bastante precaria?”

Bueno, ADIC se comunica a través de distintos mecanismos, dentro y fuera, como por ejemplo carteleras y reuniones. Pero, vemos problemas de comunicación porque éstos no son los mejores mecanismos. Muchas veces hay confusión y malos entendidos.

Entrevista realizada a Rosa Devesa

1) ¿Qué es ADIC?

Bueno, ADIC es una institución que busca ayudar a la comunidad. Su labor alcanza a todo el Municipio Baruta, ya que el 60% de los niños proviene de otras comunidades.

2) ¿Cómo nació ADIC?

Como ya deben saber, ADIC nació gracias a IEA, bueno, específicamente se debe decir que ADIC nació gracias a la señora Luisa Amalia Vegas; de hecho, actualmente sus hijas dirigen la institución.

La misión de ADIC es meramente social, ADIC surgió como un compromiso con la comunidad y, pasando el tiempo se fue uniendo gente a la causa.

3) ¿Cuál es el objetivo de la institución?

El objetivo de ADIC es ayudar en el crecimiento psico-educativo de niños. Pero su acción no se limita a eso, también busca ayudar a los jóvenes con el fin de evitar que estos caigan en problemas.

E - ¿A qué problemas se refiere y cómo lo hacen?

Problemas como las drogas o la delincuencia y, los ayudamos dando cursos o permitiéndoles participar en actividades deportivas.

4) ¿Cómo cree que la comunidad percibe a ADIC?

Yo creo que la percepción ha variado, hubo un crecimiento y luego cayó. En un momento hubo ausencia de gerencia y se ha generado una mala percepción por parte de la comunidad.

E - ¿Qué quiere decir con “hubo falta de gerencia”?

No fue propiamente falta de gerencia, la gerencia existía, pero la misión de ADIC se vio desvirtuada porque ya no se usaban sus instalaciones para el mismo fin. La gerencia estaba politizada, las instalaciones sólo se empleaban como sede para reuniones de partido. La institución estaba politizada y eso generó mala percepción dentro y fuera, dio pie a roces entre los miembros.

Ahora, hay una nueva gerencia, pero todavía hay quienes apoyan a la administración anterior.

5) ¿Qué rol juega respecto a la institución?

Soy coordinadora de proyectos comunitarios, me encargo de toda la parte social, pero he tenido que desempeñar funciones que no me corresponden. He tenido que desempeñar funciones que corresponden a subordinados, pero que por problemas económicos, no han sido contratados.

6) ¿Cuál cree que es el aporte más valioso de ADIC para la comunidad?

El aporte más importante es el preescolar y el campamento; eso es lo que más valora la comunidad.

7) ¿Con qué organizaciones mantiene relación la institución?

En primer lugar, con IEA que es fundador y colaborador de nuestros proyectos. También, existe una relación comercial con el Club Montecarlo a quien distribuimos nuestros productos. Además, tenemos relación con Sommelier y con la Casa Oliveira quienes realizan catas de vino para recaudar fondos. También Banesco y Swaroski han sido donantes, pero la relación no es continua.

A nivel gubernamental, tenemos relación únicamente con la Alcaldía de Baruta con quien hay una relación de intercambio. Nos apoyamos en jornadas médicas y nos dan permiso para los eventos, ofreciendo seguridad.

8) ¿Considera que ADIC es una organización exitosa?

No, para lo que pudiera dar la institución, no puedo negarlo. Aunque hay un leve éxito en referencia a la estructura y al uso de los escasos recursos, los resultados no son los deseados.

9) ¿Cuáles son los principales problemas de ADIC?

Principalmente enfrentamos problemas económicos y, no hay concatenación entre lo que piensa la gerencia y lo que piensan los empleados. Por eso es que hay problemas internos, ellos planifican y planifican actividades y nosotros, que nos encargamos de ejecutarlas, somos los que sufrimos por la carencia de recursos.



Descripción de Cargo



1. Identificación del Cargo

/ Nombre del cargo:

/ Departamento al cual pertenece:

/ Jefe inmediato:

/ Subalternos a su cargo:

Sí ____ No ____

/ Objetivo del cargo: _____

/ Carácter de la función del Cargo:

Gerencial ____ Profesional ____ Técnico ____ Administrativo ____ Otro: ____

2. Funciones

/ Funciones frecuentes:

/ Funciones periódicas:

Descripción de Cargo



✓ Funciones ocasionales:

3. Requisitos

✓ ¿Características académicas para desempeñar el cargo?:

___ Enseñanza Media

___ Enseñanza Técnica

___ Enseñanza Universitaria

___ Especialidades

✓ ¿Para desempeñar el cargo se requiere experiencia?

Sí ___ ¿Cuánto tiempo? _____

No ___

✓ ¿Para este cargo se necesita una edad o sexo determinado?

Sí ___ ¿Edad promedio? _____

No ___

Sí ___ F ___ M ___

✓ Actitudes intelectuales:

___ % Iniciativa

___ % Uso de técnicas

___ % Capacidad de juicio

___ % Atención

___ % Creatividad

___ % Otro

Nuestros Valores...

Esfuerzo

“Estamos comprometidos con la excelencia; nos dedicamos día a día a dar a la comunidad lo mejor de nosotros.

Trabajamos en pro de conseguir un objetivo común”

Compromiso

“Nuestro compromiso de asistir a la comunidad está avocado a la formación integral de los habitantes; en la lucha por construir un mejor país y una sociedad más justa”

Sensibilidad Social

“Nuestro lema principal es trabajar en base a las necesidades de la comunidad de la comunidad, haciendo nuestras sus necesidades y buscando resolverlas en comunión”.

Confianza

“Nuestro principal objetivo es generar lazos estrechos con los miembros de la institución y la comunidad, fomentando la confianza como valor esencial para la continuidad de nuestra institución en el tiempo.



Construyamos juntos...



ADIC
Asociación Desarrollo
Integral Comunitario

¿Qué le pasó a nuestro logotipo?

*“... Al igual que nuestras comunicaciones,
ha cambiado por ti”*



La necesidad de implementar un plan de comunicaciones responde a que ADIC tiene mucho que decir a todos sus miembros, a sus colaboradores y, a la comunidad El Placer de María.

¿Qué es un plan de comunicación?

Un plan de comunicación es un proceso participativo a través del cual pretendemos mejorar nuestras comunicaciones internas y externas.

¿Por qué un plan de comunicación?

- Nos permite las oportunidades del entorno para poder aprovecharlas
- Nos permite mejorar las áreas en las cuales no somos eficientes
- Nos permite enfrentar los obstáculos o amenazas
- Nos muestra el camino para alcanzar los objetivos propuestos
- Nos permite orientar nuestros esfuerzos al logro de los objetivos

¿Qué buscamos?

Estrechar nuestros lazos y fortalecernos como institución



¿Qué quiere ADIC?



ADIC quiere escucharte, queremos que seas partícipe de nuestros logros porque eres fundamental para nosotros.

Los fundamentos del plan son: la misión, la visión y los valores de nuestra organización

- La misión, por ser nuestra razón de ser; guía y fuente de motivación y compromiso
- La visión, por ser nuestra imagen del éxito; un atributo a la excelencia
- Los valores, por ser nuestros principios guía; convicciones y creencias



Misión

“Colaborar en la formación, auto-superación y desarrollo de grupos humanos, atendiendo a sus necesidades e intereses educativos, sociales, recreativos, culturales y económicos, a través de programas y servicios realizados por el personal voluntario y remunerado”

Visión



“Ser una organización de desarrollo social que se proyecte en el ámbito local por su labor como institución capaz de emprender programas de desarrollo comunitario y promover el voluntariado, bajo un esquema de operatividad auto-sustentable y perdurable en el tiempo”

Nuestras Actividades

- Preescolar con atención integral a niños de 2 a 6 años
- Programas educativos y recreativos para niños escolares de la zona
- Talleres de cocina, envasado de alimentos y manualidades
- Entrenamiento en Karate, futbolito y básquet para jóvenes y niños
- Campamentos vacacionales para niños de 6 a 12 años
- Consultas de medicina general, pediatría, odontología, homeopatía
- programa de capacitación musical con el Colegio Emil Friedman
- Consulta y atención legal
- Trabajo de desarrollo comunitario
- Programa de reciclaje de papel y vidrio, como aporte a la conservación del medio ambiente

¿Cómo puede colaborar con nuestra labor?

- Financiamiento de proyectos
- Becas escolares
- Capacitación de jóvenes
- Mobiliario y útiles para el preescolar
- Mobiliario y equipo para talleres
- Equipos de computación
- Materiales de oficina
- Productos alimenticios y de limpieza
- Financiamiento de personal especializado
- Profesorado e instructores deportivos
- Asesoramiento profesional y técnico
- Compra de productos promovidos por ADIC

Construyamos juntos...



ADIC
Asociación Desarrollo
Integral Comunitario

PRESENTACIÓN

¡Construyamos juntos!

Dirección: Calle Acueducto,
Centro Familiar Luisa Amalia Vegas,
El Peñón. Municipio Baruta
Telf. (58-212) 978-3752 / 9753238
Fax. (58-212) 976-4948

¿Qué es ADIC?

ADIC es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1970, por Institutos Educativos y Asociados como su proyecto de labor social

Durante todos estos años, nuestra institución ha contribuido al desarrollo comunitario de las familias residenciadas en la urbanización El Placer de María en las áreas de educación, capacitación, salud, recreación y talleres de producción.



Nuestra Misión

“Colaborar en la formación, auto-superación y desarrollo de grupos humanos, atendiendo a sus necesidades e intereses educativos, sociales, recreativos, culturales y económicos, a través de programas y servicios realizados por personal voluntario y remunerado”

Nuestra Visión

“Ser una organización de desarrollo social que se proyecte en el ámbito local, por su labor como institución capaz de emprender programas de desarrollo comunitario y promover el voluntariado, bajo un esquema de operatividad auto-sustentable y perdurable en el tiempo”

Nuestros Valores...

Esfuerzo

“Estamos comprometidos con la excelencia; nos dedicamos día a día a dar a la comunidad lo mejor de nosotros. Trabajamos en pro de conseguir un objetivo común”

Compromiso

“Nuestro compromiso de asistir a la comunidad está avocado a la formación integral de los habitantes; en la lucha por construir un mejor país y una sociedad más justa”

Sensibilidad Social

“Nuestro lema principal es trabajar en base a las necesidades de la comunidad de la comunidad, haciendo nuestras sus necesidades y buscando resolverlas en comunión”.

Confianza

“Nuestro principal objetivo es generar lazos estrechos con los miembros de la institución y la comunidad, fomentando la confianza como valor esencial para la continuidad de nuestra institución en el tiempo.”

