



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
POSTGRADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR LA INTERRELACIÓN
DE LA FUNDACIÓN DEL NIÑO CON SUS CENTROS EDUCATIVOS
EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS**

Trabajo Presentado como requisito para optar al
Título de: **Magíster en Comunicación Social**
Mención: **Comunicación Organizacional**

Autora:
NERVIS TERESA MORAN LEÓN

Tutor:
MARCELINO BISBAL

CARACAS, OCTUBRE 2009

Dedicatoria

A ***Guillermo Calderón*** quien estando presente y ausente me dio su apoyo incondicionalmente.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer de manera especial el apoyo y consideración del Profesor MARCELINO BISBAL, su valiosa asesoría y sus sugerencias fueron determinantes para darle forma a esta investigación.

A todas aquellas personas quienes de manera desinteresada me ofrecieron un soporte moral e intelectual.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
POSTGRADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR LA INTERRELACIÓN
DE LA FUNDACIÓN DEL NIÑO CON SUS CENTROS EDUCATIVOS
EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS**

Autora:
NERVIS TERESA MORAN LEÓN
Tutor:
MARCELINO BISBAL
Octubre, 2009

RESUMEN

La investigación que se aborda, tiene como objetivo diseñar un plan de comunicación para la interrelación de la Fundación del Niño con sus centros educativos en el Área Metropolitana de Caracas. El mismo parte de la consideración que dentro de cualquier organización, la eficacia de un proceso comunicacional, está directamente asociado a los factores circundantes relacionados, siendo hoy en día necesario que las organizaciones se apoyen en diferentes estrategias para que su mensaje, penetre y permanezca en el contexto de su público activo, valiéndose de la vocería necesaria para la entrega de sus mensajes claves. Bajo el modelo cualitativo, ajustándose a una investigación descriptiva, apoyados en el método de investigación acción, se utilizó como técnica la observación participante y se estableció un diseño de campo. Con un grupo de nueve (9) empleados que se convirtieron en informantes claves, se generó una base de información importante que permitió diagnosticar la condición actual dentro de la institución, percibiéndose un estilo burocrático con barreras y condicionado internamente. En cuanto al análisis de la importancia de la comunicación para la formación de valores institucionales, la calidad de trabajo, es el punto de coincidencia. El reconocimiento al profesionalismo, solidaridad y lealtad hacia la organización, son negativas y la integración alcanzó el menor referencial numérico, que lleva a considerar que los esfuerzos alineados hacia un mismo objetivo, son poco apreciados dentro de la organización. Surge la necesidad de fortalecer el modelo comunicacional de la FDN, apoyándose en la comunicación integrada, buscando que emerjan políticas, herramientas y recursos de comunicación, con capacidad para crear, mantener y potenciar vínculos entre los distintos agentes de la vida de esa organización.

Palabras claves: Comunicación interna, comunicación externa, desarrollo organizacional, estrategia de comunicación, Fundación del Niño.

CONTENIDO

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
PRIMERA PARTE	
UNA PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN	
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	
-Planteamiento General	8
-Formulación de Interrogantes	9
-Objetivos	10
-Justificación	11
-Delimitación y Alcances	12
SEGUNDA PARTE	
LA RELEVANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTION ORGANIZACIONAL	
CAPITULO II: COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
<i>-La comunicación</i>	
-Definición y generalidades	17
-Dimensiones del propósito de la comunicación	21
-Modelos de comunicación	23
-Información y comunicación	38
-Teoría de la acción comunicativa	40
<i>-Las Organizaciones</i>	
-Definición	42
- Estructura de la organización	44
- Tipos de organizaciones	46
- Relación entre comunicación y organización	49
-Comunicación organizacional	50
-Funciones de la comunicación organizacional	52
-Perspectivas de estudio comunicación organizacional	54
-Enfoques teóricos de la comunicación en las organizaciones	56
-La mediación comunicativa en las organizaciones	60
CAPÍTULO III NUEVAS FORMAS DE COMUNICAR	
-Comunicación interna	63
-Objetivos de la comunicación interna	66
-Atribución de responsabilidades	67
-Plataforma de comunicación interna	67
-Canales de comunicación interna	68
-Comunicación externa	69
-Coordinación de la comunicación interna y externa	71
-Comunicación descendente	73

-Comunicación ascendente	75
-Comunicación horizontal	77
- Comunicación diagonal	78
CAPÍTULO IV HACIA LA INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	
-Aproximación al concepto	82
-La Topología del Mensaje CIM	89
-Modelo Sinérgico de la Comunicación	92
-Planificación Base O	94
-Gerencia de Planificación	95
-Las comunicaciones integrales: comunicación efectiva	99
-Relaciones entre los componentes de la estrategia	102
TERCERA PARTE	
EL PUNTO DE PARTIDA: LA INVESTIGACIÓN Y EL DIAGNOSTICO	
CAPITULO V: MARCO METODOLÓGICO	
-Modelo de la investigación	106
-Tipo de investigación	107
-Diseño de la investigación	108
-Unidades de estudio	109
-Selección de escenarios y acceso a la organización	110
-Técnicas e instrumentos de Recolección de Información	110
-Técnicas de Procesamiento de la información	112
CAPITULO VI: MARCO REFERENCIAL	
-La Fundación del Niño (FDN)	113
-Análisis interno	113
-Análisis externo	119
CAPÍTULO VII PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS	
-Diagnóstico comunicacional de la FDN	123
-La Comunicación y la formación de valores institucionales	130
-Apreciación del perfil corporativo de la FDN y sus competidores	134
CAPÍTULO VIII: PROPUESTA	146
CAPITULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
-Conclusiones	155
-Recomendaciones	157
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
ANEXOS	
A: Guía de Observación	171
B: Formato de entrevista	172

LISTA DE FIGURAS

Figura	pág.
1 Modelo de aguja hipodérmica	25
2 Modelo de Shannon-Weaver	30
3 Diagrama de comunicación de Schramm	32
4 Modelo de comunicación de Gerard Maletzke	34
5 Estructura de públicos de la Fundación del Niño	121
6 Apreciación sobre valores actuales y deseables de la FDN	132
7 Perfil FDN y sus competidores	135
9 Valoración de los atributos institucionales	137
10 Esquema del Plan de Comunicación Integrada para FDN	143

LISTA DE TABLAS

Tabla	pag.
1 Tipos de organizaciones	46
2 Matriz DOFA de la Fundación del Niño	129
3 Apreciación sobre valores actuales y deseables de la FDN	131
4. Valoración de los atributos institucionales	137
5. Estructuración Plan de Comunicación Integral de Imagen FDN	142
6. Distribución temporal de metas del plan de comunicación	152
7. Presupuesto estimado para plan de comunicación FDN	153

PRIMERA PARTE
UNA PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un fenómeno que antecede al hombre, su práctica y sus aportaciones teóricas han generado diversas definiciones en cuanto al término; sin embargo, una de los más recurrentes es aquella que retorna a sus orígenes etimológicos y hace referencia a ponerse en común con el otro. La comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte básico de las relaciones humanas. Dentro de las organizaciones se caracteriza por su naturaleza multifuncional respondiendo a diversos motivos tanto en el plano interno como en el externo, por lo tanto, es un recurso que hay que gestionar a través de diferentes estrategias. El papel de la comunicación organizacional ha experimentado un amplio desarrollo en el mundo. Actualmente, un gran número de empresas han señalado la importancia de integrar la comunicación en sus planes corporativos; por eso ya no es extraño encontrar áreas en las organizaciones dedicadas a armonizar la comunicación con sus diferentes públicos.

Los procesos de comunicación expresan lo que nadie discute: su importancia en toda actividad social y económica, evidenciando lo que Joan Costa, (2000) señala que dentro de una empresa muy pocos comprenden el poderoso instrumento estratégico y de servicio en las organizaciones que constituye la comunicación aplicada. Por tanto, para que una organización funcione de forma eficaz es imprescindible desarrollar e implantar un plan de comunicación.

Actualmente, se le ha dado una mayor jerarquía a la comunicación dentro de las organizaciones inclusive se conocen pautas que deben responder a determinadas situaciones, obteniendo resultados prácticos en la productividad de la empresa, en la satisfacción del cliente, en hacerla más competitiva, más flexible y, en apalancar la propia supervivencia organizacional. Es una nueva visión desde un paradigma humanista la que

reduce la diferencia entre lo que es y lo que queremos que sea nuestra organización.

Pese a que la realidad organizacional presenta una cara distinta a lo que debe ser la comunicación, ésta se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización.

Cuando se habla de organización es importante definirla con el término genérico: "(...) una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzan objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Idalberto Chiavenato, 1994:36).

La escogencia de este concepto se justifica dado que incluye a entidades gubernamentales, asociaciones sin fines de lucro o empresas. Cada una tiene características diferentes y no todas buscan como último fin las ganancias económicas.

Las particularidades de los grupos organizados permiten diferenciarlos unos de otros y darles un nombre particular. Al respecto, Scott Cutlip y Allen Center, (2000) conciben una clasificación de las organizaciones en el modelo económico-social norteamericano que posiblemente no se corresponde totalmente con nuestra realidad; sin embargo, nos da una base general para conocer los tipos de organizaciones que pueden surgir en nuestra sociedad.

Dentro de los tipos de organizaciones, según estos autores, se encuentran las empresas, las cuales a su vez están conformadas por las pequeñas y medianas empresas (Pymes), grandes empresas transnacionales y la industria; el Gobierno, el sindicato, las asociaciones empresariales, profesionales y de particulares, así como las organizaciones sin fines de lucro compuestas por las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), grupos religiosos, participación ciudadana, organizaciones políticas y las fundaciones.

En este sentido, se destacan las Fundaciones por ser el objeto a estudiar, específicamente La Fundación del Niño, que representa una

persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia y enseñanza que cumple la voluntad de quien la erige. Los múltiples mensajes que se generan en estas instituciones surgen de ciertas normas o pautas implícitas que representan un momento determinado, el peso de las tradiciones y la historia, el estilo de mando, el tipo de cultura, el quehacer cotidiano, entre otros. En cierto modo, se ha hecho una forma de aprendizaje por mimetismo, basado en la conversación y no en la planificación. Todo esto configura un discurso propio de hacer las cosas en cada organización. Sin embargo, no debe soslayarse que los procesos comunicacionales constituyen una apertura y dan respuesta a las demandas impuestas, por tanto, es importante y fundamental consolidarlo como un proceso sistemático y orientador de las políticas o pautas de comunicación de cada organización.

De la argumentación anterior se desprende, la innegable influencia de la comunicación organizacional, la cual "(...) ha ido alcanzando el estatus de herramienta de gestión valiosa, si no indispensable, junto con las obligaciones que tal estatus conlleva" (Cees Van Riel, 1977: 1). Y, aunque como lo señalara Costa, no ha sido percibida como algo fundamental en muchas instituciones, paulatinamente, los roles de los encargados de realizar los planes comunicacionales se han ido adaptando desde diferentes perfiles curriculares hasta llegar a configurarse en una disciplina propia, con una función definida y un mapa de conocimientos que lo apoyan, sobre todo en un momento histórico como el actual, donde la sociedad del conocimiento impone sus reglas y hace emerger necesidades relacionadas con la nueva comunicación.

Se abre, entonces, una forma de análisis de la comunicación organizacional en la cual el mensaje constituye su eje central. El ingrediente principal de esta nueva forma de hacer comunicación se realiza a través de la planificación de los mensajes, demostrando en ellos lo que deseamos expresar a nuestros usuarios o clientes.

La información es un producto (resultado) de la comunicación y la creación de significados que sirve a las personas para comprender y predecir el mundo que los rodea. Ésta ayuda estimula y permite aflorar la cooperación entre las subunidades en las organizaciones. Por tanto, para lograr que estas subunidades de organización trabajen conjuntamente, sus miembros deben compartir información relevante con los representantes de las subunidades relacionadas.

Todo este complejo proceso de comunicación, tal como lo perciben Daniel Katz y Roberto Kahn, (1986:87) puede verse desde la perspectiva sistémica, que permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: “la de ser un sistema”

La acción coordinada y el trabajo en equipo, contribuyen al logro de los objetivos estratégicos; sin embargo, la mejora de los procesos de comunicación desde el interior de la organización “exige la elaboración de planes estratégicos de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización, acota Esther Puyal (2001).

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas como: un firme compromiso de la alta dirección, realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización; diseño del plan, estrategia de comunicación, implantación y seguimiento la cual debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante. De allí que sea fundamental que los planes de comunicación deban basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, los puntos débiles y generadores de los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado futuro deseable para la empresa.

En este contexto de análisis, el estudio que se presenta se orientó hacia generar una propuesta para un plan de comunicación que facilite la interrelación de La Fundación del Niño con sus centros en el área metropolitana de Caracas. Para ello se parte de que la comunicación es un instrumento que se utiliza para apoyar a los miembros de la organización, dado que permite analizar las experiencias críticas de las estructuras y desarrollar información relevante. Su importancia radica en establecer un sistema de comunicación institucional que integre a la sede principal con sus centros educativos, conectados por las diferentes experiencias que realizan maestros, niños, adolescentes y representantes.

La presentación de una propuesta concreta de comunicación que exponga la razón de ser de esta organización, presentando de manera integrada la misión y visión organizacional para lograr la adhesión de los actores principales, se considera indispensable en cuanto a que facilitará a la institución la implantación de sus programas, base imperativa de su funcionamiento. Asimismo, para la Fundación del Niño, este plan es un concepto nuevo, que servirá como herramienta de apoyo a procesos de transformación apuntando hacia un efecto sinérgico y potenciador de la labor que cumple la Fundación del Niño dentro del contexto social venezolano.

Apoyados en las ventajas que ofrece la investigación cualitativa, se caracterizaron todos los elementos corporativos partiendo de un diagnóstico interno a la institución, valorando sus objetivos, la filosofía corporativa, la misión, la visión, los valores organizacionales y los programas y servicios, enfatizando sobre los medios y estrategias bajo los cuales se realiza la comunicación en la actualidad de la Fundación del Niño con sus centros educativos en el área metropolitana.

A partir de este diagnóstico se perfila la propuesta cuyo cimiento se asienta en el eje de la interrelación institucional, enfocada en el argumento o razón de ser de la organización: una fundación defensora de los derechos a la educación, recreación y salud de los niños y adolescentes. Tomando

como bandera tres mensajes claves, que son aplicables tanto al contexto interno como externo de la organización, se define el plan de comunicación estructurado en dos fases. La fase interna, dirigida a los empleados de todos los niveles de la organización, y la fase externa, dirigida a los clientes y usuarios actuales y potenciales de la fundación.

Siguiendo un enfoque directo y progresivo para la información, el estudio se estructuró en cuatro partes distribuidas en nueve capítulos. La primera parte comprende la introducción y el capítulo I, en el cual se hace referencia a la descripción de la situación investigada.

La segunda parte, denominada *Relevancia de la comunicación en la gestión organizacional*, comprende el capítulo II, referido a la comunicación en general, las organizaciones y la comunicación organizacional. En el capítulo III, se describen las nuevas formas de comunicar, y en el capítulo IV, se presentan los argumentos que sustentan la integración de la comunicación.

En la tercera parte, denominada: *El punto de partida, Investigación y diagnóstico*, se detalla el capítulo V, denominado dimensión metodológica, Capítulo VI, marco referencial y el capítulo VII, presentación de los Hallazgos de la investigación.

La cuarta parte denominada *Plan de Acción*, está conformada por el capítulo VIII, el cual describe la propuesta comunicacional, y en el capítulo IX, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

I.1. Planteamiento general

Dentro de cualquier organización, la eficacia de un proceso comunicacional, está directamente asociado a los factores circundantes relacionados. En el momento histórico que estamos viviendo, se perciben semejanzas con la cultura de la Edad Media, donde había diversidad de elementos como los juglares, el teatro de calle, los mimos, el humor, a lo cual se le adicionaba la cultura letrada propia de la clase dirigente. Hoy, cuando se percibe un dominio tecnológico, las organizaciones deben valerse de diferentes estrategias para que su mensaje, penetre y permanezca en el contexto de su público activo, valiéndose de la vocería necesaria para la entrega de sus mensajes claves,

Dentro del campo organizacional, la Fundación del Niño (FDN), una institución sin fines de lucro que tiene como objetivo prestar asistencia, protección, recreación y cultura a los niños y adolescentes de bajos recursos económicos, como tal realiza una labor social y requiere difundir sus acciones comunicativas para incidir en las actitudes y valores que tiendan a favorecer la integración. Partiendo de esta consideración, la investigación que se señala, se orienta hacia el desarrollo de un plan de comunicación que facilite la interrelación de la Fundación del Niño, con todos sus centros educativos dentro del área metropolitana, tomando necesariamente como punto de partida el diagnóstico de los elementos implícitos en el proceso de comunicación que se generan en esta institución, a los fines de lograr una interrelación entre la Fundación del Niño y sus usuarios.

La definición de los elementos comunicacionales, siguiendo la idea del enfoque sistémico, permitió el abordaje de los elementos de ese sistema, destacando las personas como interrelacionados y sujetos a una

doble característica: estos elementos contemplan las características del todo, y a la vez el todo por los elementos que la componen.

Desde esta perspectiva, se hizo una revisión profunda de las fuentes, indagando las necesidades y retos comunicacionales que puedan potenciar y optimizar la comunicación dentro de la institución. Para ello, se evaluaron las distintas variables que componen el actual esquema de comunicación de la Fundación del Niño, en sus distintos canales de comunicación.

I.2. Formulación de Interrogantes

En función de los elementos asociados a la problemática se plantea desarrollar la investigación, la cual se sustenta en las siguientes interrogantes y a las cuales, se les dio respuesta en el contexto del estudio.

- ¿Cómo es el proceso de comunicación establecido en la Fundación del Niño?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza la Fundación del Niño para interrelacionarse entre el personal de la sede y con sus centros educativos?
- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación utilizadas en la Fundación del Niño?
- ¿Qué importancia tiene la comunicación para la formación de valores institucionales en los empleados de la Fundación?
- ¿Qué planes de comunicación ha establecido la Fundación del Niño?
- ¿Cuáles han sido las estrategias utilizadas hasta ahora para realizar un plan de comunicación que permita la interrelación de la Fundación del Niño con sus centros educativos?

La respuesta a estas interrogantes representan para el investigador un interés especial, dado que de ellas se desprende la base fundamental de esta investigación.

I.3. - Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Presentar un plan de comunicación para la interrelación de la Fundación del Niño con sus centros Educativos en el área metropolitana de Caracas.

Objetivos específicos:

-Diagnosticar los elementos característicos de la comunicación interna y externa de la Fundación del Niño y los medios y estrategias utilizadas para interrelacionarse entre el personal de sede con sus centros educativos.

-Analizar la importancia de la comunicación para la formación de valores institucionales por parte de los empleados de la Fundación

-Formular criterios para un plan estratégico de comunicación orientado al logro de metas y objetivos institucionales, facilitando la interrelación entre personal de sede y sus centros educativos

I.4. Justificación de la investigación

La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones, de allí que resulte conveniente y necesario producir líneas de investigación en torno a la interacción comunicacional que debe existir entre la casa matriz y sus subsedes. En este caso se hace pertinente investigar y describir un tema muy específico como lo es la Fundación del Niño y su interrelación con sus centros educativos.

Los procesos organizativos requieren siempre de aspectos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que este tema en particular, es importante abordarlo de manera amplia y directa, convirtiéndose en un punto referencial en la materia, ofreciendo algunas reflexiones, que favorezca el conocimiento que tiene el público interno de los asuntos de la Fundación del Niño.

La importancia de esta investigación radica justamente en la aplicabilidad de los conceptos comunicacionales para generar un Plan de Comunicación que coadyuve en la interrelación de la Fundación del Niño con sus centros educativos en el área metropolitana de Caracas. Este sistema comunicacional beneficiará globalmente a la organización, así como las diferentes dependencias, a sus directivos y a los usuarios, en el sentido de apuntar hacia el fomento de la credibilidad organizacional, partiendo del conocimiento que se proporciona sobre la institución y los servicios que presta, lo cual sin duda, puede propiciar un sentimiento de mayor respeto en la población hacia la institución.

Desde el punto de vista técnico la aplicación de este plan comunicacional dentro de la Fundación del Niño, servirá como herramienta de apoyo, puesto que creará un proceso multifuncional que desarrollará y mantendrá relaciones de valor con los grupos de interés de la institución.

La implementación de este plan puede atender a elementos fundamentales de la organización en cuanto a su proceso comunicativo, dando respuesta a las necesidades e intereses del personal de la

institución, además del carácter científico que permite encontrar soluciones viables en el marco de su contexto.

Este aporte a la Fundación por parte de un comunicador se percibe como relevante, sin embargo, resultaría ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización, especialmente si es grande y compleja, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de una persona.

El estudio planteado puede servir como punto de partida para otros investigadores, de manera de implementar estrategias de comunicación en otras instituciones que cumplan con una función similar a la que desarrolla la Fundación del Niño tanto a nivel regional como nacional, implicando esto, que pueda ofrecer recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

I.5. Delimitación y Alcances de la Investigación

La investigación realizada, aún sin pretender abarcar todo el campo de relaciones que tiene la Fundación del Niño, puede ser puesta en práctica internamente desde la sede de la Institución y en los Centros Educativos dentro del Área Metropolitana de la ciudad de Caracas.

Su propósito se orientó hacia la realización de un Plan de Comunicación que favorezca la interrelación de la Fundación del Niño con los centros educativos en el área metropolitana de Caracas, como una herramienta de comunicación para el logro de las metas y de los objetivos de la institución.

De la descripción anterior, resulta evidente que un proceso comunicacional plantea requerimientos muchos más estrictos en términos de calidad y estrategia para un adecuado seguimiento o monitoreo. Sin el apoyo de los directivos, dicho proceso estaría destinado a fracasar. Por tal motivo, resulta particularmente crucial bajo este esquema crear un consenso social en torno a las necesidades de lograr el objetivo planteado en la investigación.

SEGUNDA PARTE
LA RELEVANCIA DE LA COMUNICACIÓN
EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL
(FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA)

CAPITULO II: COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

La producción intelectual que caracteriza a la Teoría de la Comunicación incluyendo a los teóricos de los últimos tiempos, se han centrado en examinar los modelos teóricos de la comunicación propuestos por la ciencia con la intención de sistematizar aproximaciones para el análisis de los elementos y rasgos de los procesos comunicativos. Este planteamiento es el argumento básico que conforma el tramado teórico que se esboza en este capítulo.

En ese sentido, se observa el aporte de cada uno de los investigadores quienes destacan que la comunicación se centra “en la transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente y un proceso semiótico, contribuyendo a la creación y estabilidad de valores sociales” (David Berlo, 1979:16)

Destaca esta primera parte de la investigación, algunas características y elementos importantes presentes en la génesis de la Teoría de la Información formulada por Claude Shannon convertida hoy en día en antecedente obligado para el estudio de la comunicación. Este supuesto de Shannon, aún cuando solo se refiere a las condiciones técnicas que permiten la transmisión de mensajes, no impidió que lograra un amplio efecto en otros investigadores como Warren Weaver.

La influencia del modelo de Shannon ha sido determinante, provocando una particular interpretación de los fenómenos comunicacionales y a pesar de todas las críticas aún se mantiene vigente. A esta teoría le siguieron otras como la Teoría de la Comunicación Cibernética, basada en el actor humano y su medio exterior, el intercambio de mensajes que constituye una causa y efecto entre la acción y la reacción.

Estos modelos calificados como físicos dieron origen a una teoría social, aplicada a los procesos de producción de significados lingüísticos; más tarde a una teoría psicológica, con base en la percepción y en la

interacción como es el caso de los autores de la Escuela de Palo Alto. En todos estos asuntos la comunicación se constituye en objeto de análisis susceptible de poseer una explicación: física, lingüística, cognitiva y psicológica, entre otras.

De estas revisiones se recalca que las grandes corrientes de la comunicación son técnicas psicosociológicas y casi nunca están referidas a las organizaciones. No obstante, la necesidad de comunicación en este campo no es nueva. En los años setenta, las comunicaciones eran vitales para la gestión organizacional y constituían una de las tareas más difíciles de realizar. De allí el surgimiento de teorías vinculantes de la comunicación con la organización, basadas en la combinación de los modelos de comunicación circular, los principios de control de la cibernética y la interconexión del todo y las parte de la teoría sistémica.

Por ser la comunicación consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos.

Con esta tesis es observable la afectación que todas las facetas de la comunicación tienen sobre la empresa, bien en el plano de las nuevas tecnologías, las relaciones interpersonales o en el plano político y administrativo.

Con este abordaje teórico se presenta en perspectiva el amplio mundo de la comunicación, que sin duda, constituye el punto de apalancamiento en cualquier organización y en particular aquellas que desarrollan actividad social y que por tanto requieren del apoyo directo de sus usuarios.

II.1. La comunicación.

II.1.1. Definición y generalidades.

Los intentos para definir la comunicación pueden remontarse hasta Aristóteles, quien vio a la “retórica” compuesta por tres elementos: el orador, el discurso y el oyente, y percibió su propósito como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión. Siglos más tarde, muchos han sido los investigadores que han trabajado sobre este asunto. Sin embargo, la definición clásica de este pensador parece permanecer en casi todas las conceptualizaciones vigentes.

Por ser clave este concepto es necesario detenerse para ampliarlo. Recordemos que el término comunicación proviene del latín común “*comunitas, atis*” que pertenece a muchos o a todos, comunidad con alguien. Este planteamiento que verifica lo anteriormente expuesto ha dado interesantes aportes de intelectuales que bien vale la pena revisar.

Dentro del proceso de socialización José Luis Aranguren, (1975:11) señala que la palabra “comunicación significa “comunicación de mensajes”

Se entiende entonces a juicio de Aranguren que la comunicación es toda transmisión de información que se lleva a cabo mediante

- La emisión
- La conducción
- y la recepción de
- Un mensaje

Mientras que Shannon sostiene que la comunicación debe entenderse como un “proceso de transferencia de información“. (en Ernesto Galeano, 1997: 17)

En una comunidad humana o animal, la comunicación permite entonces, establecer relaciones, organizar el ámbito social, definir pautas de conductas, otorgar o prohibir, castigar o premiar, determinar

jerarquías; en otras palabras, logra que un grupo de individuos aislados extraños entre sí establezcan una organización.

Ya lo indicaba Melvin De Fleur, (1968:35), que uno de los medios a los que podemos recurrir para estudiar la comunicación humana consiste en compararla con la comunicación no humana. Esto implica reconocer que otras criaturas, además del hombre son capaces de comunicarse entre sí confirmando de ese modo la presencia de “presupuestos biologicistas”

Es importante aclarar que no se intenta desconocer ese dominio sino que se desea asumir la comunicación como un proceso típicamente humano y sobre todo, separar lo que es un mecanismo de transmisión de signos naturales determinados y limitados genéticamente de un proceso más complejo que incluye extensivamente el lenguaje, el cual es un fenómeno histórico social o como lo planteara Di Siena, según reseña Igor Colina, (1992: 21) “en lo que se refiere al hombre, nadie duda que sea un animal; sólo que sus características biológicas se presentan siempre mediadas por la sociedad y se convierten por tanto, en otra cosa.”

La herencia prosigue Di Siena en Colina 1992:22) y la naturaleza animal del hombre “se presentan en un grado tal de complejidad y elaboración a través del medio social, que no se puede establecer fundamentalmente ningún paralelo probatorio entre el hombre y los animales”

Otros autores como John Fiske, (1982:54), conciben la comunicación como “una interacción social por medio de mensajes” mientras que hay quienes consideran que “el termino comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia”. (Antonio Pasquali, 1978: 41)

Reseña José Ferrater Mora, (1995:317) que la comunicación es un problema sumamente complejo porque posee dos aspectos; uno lingüístico y otro existencial. “El sentido lingüista sostiene que toda comunicación es, en el fondo, transmisión de símbolos, de modo que la llamada comunicación existencial tiene que ser asimismo simbólica”

Por su parte, los existencialistas, destacan que toda comunicación lingüística y simbólica se da dentro de un contexto existencial, dentro de una actitud, de una situación, de un horizonte. Por supuesto al hablar de comunicación, el lenguaje queda implícito es por eso que “debe ser investigado en toda la gama de sus funciones” (Román Jakobson, 1981: 32). Es de suma importancia definir el lugar que éste va a ocupar dentro de la acción comunicativa en donde se verán “reflejadas las relaciones del actor con el mundo” (Jurguen Habermas, (1998:137).

Se considera también de gran relevancia conocer la definición que establece Claude Shannon, según lo señala Miguel Alsina, (1989:33) quien plantea que la comunicación debe entenderse como un “proceso de transferencia de información”. Implicando la existencia de un emisor y un receptor, condición indispensable para que pueda existir transferencia. Indica que en el proceso de comunicación existe un mensaje –el vehículo de la transferencia – y que ese mensaje transporta la información. Esta a su vez, independientemente de su naturaleza, es el objeto que se transfiere; aquello que pasa del emisor al receptor.

Asimismo, Carl Hovland, un investigador contemporáneo con Shannon establece que la comunicación es “el proceso mediante el cual un ente o individuo transmite estímulos para modificar la conducta de otros entes o individuos” (en Galeano, 1977: 112).

Según Hovland la comunicación constituye un proceso y además es un fenómeno que presenta fases sucesivas, por lo tanto proclama la existencia de un emisor, el cual pretende modificar la conducta, y de un

receptor, que vienen a ser los entes o individuos a los que se pretende modificar.

Continuando con esta línea de pensamiento, Galeano, (1977:113), comparte el enunciado de Hovland y concluye lo siguiente:

- La comunicación es un proceso y un fenómeno que presenta fases sucesivas.
- En ella existe un emisor y un receptor
- El emisor emite mensajes
- Los mensajes se elaboran en un código que es conocido por el emisor y el receptor.
- Los mensajes tienen como finalidad hacer llegar una determinada información del emisor al receptor
- Esa transmisión tiene un propósito persuasivo
- Esa voluntad persuasiva es patrimonio del emisor.

El propósito de la comunicación se encuentra en el mensaje sugiriendo tres criterios para definirlo según Berlo, (1979:20). Estos criterios, aún cuando no son contradictorios, son inconsistentes consigo mismos y se encuentran:

1. centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana
2. lo suficientemente específico como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
3. Compatible con las formas en que se comunica la gente.

II.1.2. Dimensiones del Propósito de la comunicación. Según Berlo (1979:21).

El “quién” del propósito: cualquier situación humana en que intervenga la comunicación implica la emisión de un mensaje por parte de alguien y, a su vez, la recepción de ese mensaje por parte del otro.

Cualquier análisis de un propósito comunicativo o de éxito obtenido al lograr la respuesta esperada, necesita plantear y contestar la siguiente interrogante: ¿a quién estaba destinado esto?

En este sentido, el comunicador intenta influir sobre las respuestas de una persona en particular o de un grupo de personas. Sin

embargo, puede ocurrir que sea recibido por aquel a quien estaba destinado o bien que lo reciban personas a las cuales no iba dirigido. También pueden darse los dos casos.

Esta distinción entre receptores “intencionales” y “no intencionales” en comunicación es importante, por lo menos en dos formas. En primer lugar el comunicador puede afectar a la gente en forma distinta de lo que pretende si olvida que su mensaje puede ser recibido por aquellos a quienes no está destinado. En segundo lugar para hacer la distinción entre receptores intencionales y no intencionales es que ésta nos permite realizar la crítica de la comunicación.

El “cómo” del propósito: tomada la decisión con respecto al objeto de la comunicación, (quien del propósito) – sigue en pie la pregunta de cómo la fuente o el receptor intencional logra afectar la conducta, qué tipo de efecto desea producir. Esta pregunta necesita ser analizada partiendo de los siguientes puntos de vista.

Para ubicar el propósito de la comunicación en algún lugar a lo largo de un continuo limitado en una de sus extremidades, pudiera definirse como “propósito consumatorio” y en la otra por un “propósito instrumental”. La posición a lo largo de este continuo está determinada por la respuesta a la pregunta de hasta qué punto se cumple totalmente el propósito de este mensaje en el momento de su consumación, o hasta qué punto llevar esta consumación, pudiendo ser solamente instrumental cuando provoca y permite una conducta ulterior.

El proceso de la comunicación.

Se define como proceso “cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo”, o también como “cualquier operación o tratamiento continuo” (Berlo, 1979:19).

La aceptación de este concepto implica la consideración de los acontecimientos y las relaciones como dinámicas, en un constante devenir, eternamente cambiantes y continuos.

La teoría de la comunicación refleja un concepto de proceso que debe enfrentarse en dos situaciones. En primer lugar, detener la dinámica del proceso y seguidamente ese proceso deriva de la necesidad de tener que hacer uso del lenguaje. Independientemente de cómo ha sido utilizado por la gente a través del tiempo constituye un proceso. Al hacer uso del lenguaje para describir un proceso es obligatorio elegir determinadas palabras y tendría que congelarse en cierta forma en el mundo físico.

En todo caso, hay que tener en cuenta que la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí contribuye asimismo a determinar los resultados.

Componentes de la comunicación.

A juicio de Berlo, el interés por la comunicación ha producido muchos intentos que tienden a desarrollar modelos del proceso comunicacional. Por supuesto, estos modelos difieren unos con otros, ninguno de ellos puede calificarse de exacto o verdadero.

Como se señalara al principio de este capítulo, desde la óptica Aristotélica, se consideran tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio, siendo cada uno de estos elementos importantes para la comunicación siempre y cuando pueda organizarse el estudio del proceso de acuerdo con tres variables:

1. la persona que habla
2. el discurso que pronuncia
3. y la persona que escucha

Desde esta configuración comunicativa, la mayoría de los componentes utilizados en los modelos de comunicación muestran similitud, sólo que cada autor profundiza en su complejidad. Este señalamiento lo comprobaremos en el siguiente punto de esta investigación.

II.1.3. Modelos de Comunicación.

Al hablar de comunicación inevitablemente se habla de modelos, en este sentido, partiendo del estudio de diferentes modelos se analizará la comunicación.

Mario Bunge, (1981:56) al referirse a los modelos propone dos sentidos principales: uno tiene que ver con la representación esquemática de un objeto concreto, es decir puede verse gráficamente; mientras que el segundo se relaciona con la teoría relativa a esta idealización, teniendo que ver con un sistema hipotético–deductivo particular.

Los elementos que caracterizan un modelo son:

- Construcciones realizadas por el investigador.
- Representaciones de la realidad descrita, simplificada para que se entienda ante los ojos del investigador
- Enunciados teóricos sobre las relaciones entre las variables que caracterizan un fenómeno.

En las ciencias sociales, los modelos tienen las siguientes funciones:

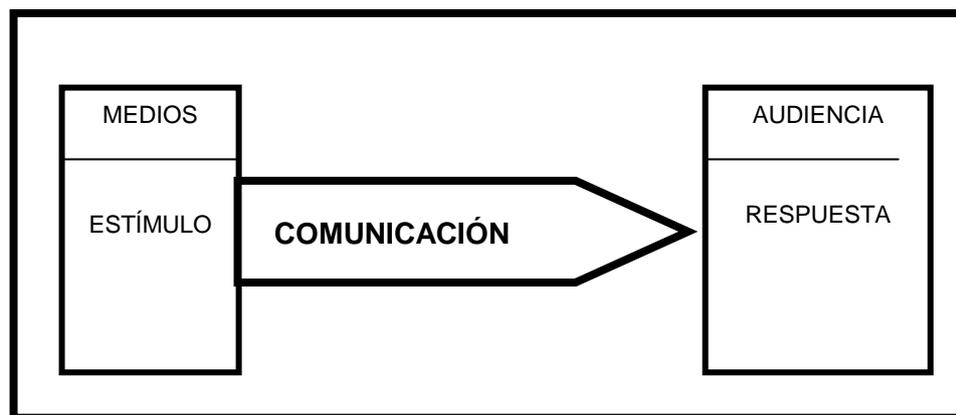
- Función organizadora: expresa que la realidad está formada por una diversidad de elementos que deben ordenarse e interrelacionarse para percibir el fenómeno en su totalidad.
- Función heurística: en esta función el modelo no sólo describe, también explica la realidad.

-Función previsor: en esta función el pensamiento positivista es conocido como “saber para prever y prever para poder”. El modelo hace posible la predicción de resultados, y de esta forma se da la posibilidad de controlar los acontecimientos.

Hemos visto el concepto filosófico de lo que son los modelos; sin embargo, al puntualizar se encuentra que los primeros modelos de comunicación fueron los “modelos de aguja hipodérmica” con esquemas simples de estímulo-respuesta. (Galeano, 1977:17).

En la figura 1, se observa una representación del modelo de aguja hipodérmica.

Figura 1: Modelo de Aguja Hipodérmica



Fuente: Galeano (1997:18)

El modelo más conocido, es el “retórico” de Aristóteles, quien definió científicamente la comunicación como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión. El sabio griego organiza su modelo en tres fases: Quién (la persona que habla) Qué (el discurso que pronuncia) Quién (la persona que escucha).

Pero, es Harold Lasswell, quien establece las bases de los estudios de la comunicación, aunque “suele aceptarse que entre los padres fundadores de la comunicación de masas incluyendo a Lasswell se

encuentran: Paul Lazarsfeld, Kurt Lewin y Carl Hovland (en Wilbur Schramm, 1973:39).

Modelo de comunicación de Harold Lasswell.

En efecto, la definición de comunicación de Lasswell, es la mas aceptada de nuestra época, esencialmente llevó adelante la proposición de Aristóteles añadiéndoles dos elementos. En tanto que Aristóteles había identificado el quién, el qué y el a quien de la comunicación, Lasswell refinó el modelo estipulando el cómo y haciendo explicito el para qué como sigue:

Una forma conveniente para describir un acto de comunicación es la de dar respuesta a las siguientes preguntas:

Quién- (emisor) – dice que (mensaje) -por cuál canal (medios usados para transmitir) – a quien (receptor) – con que efecto (impacto).

A cada una de estas preguntas Lasswell le hace un análisis determinado:

- quién: análisis del control
- dice qué: análisis del contenido
- en qué canal: análisis de los medios
- a quién: análisis de la audiencia
- con qué efectos: análisis de los efectos

Gráficamente el modelo de Lasswell se verá de la siguiente manera:



Fuente: Galeano (1997:21)

Asimismo, Lasswell, observó que la comunicación desempeñaba tres funciones: vigilancia del medio ambiente; correlación de los componentes de la sociedad; y transmisión cultural entre generaciones.

Según De Fleur (1968:42), al clasificar la comunicación de esa manera, Lasswell estaba tratando de moderar la mecanicista influencia de la clásica teoría de estímulo – respuesta de la psicología clásica.

En su modelo, se tomaba en cuenta variables contextuales o de situación subrayadas como intervinientes entre F (fuente) y R (receptor) por las teorías de “categorías sociales” y de “diferencias individuales”. Su paradigma básico obtuvo rápida y amplia adhesión. Su atención a algunas consideraciones socioculturales no la obtuvo.

Al analizar este modelo el cual se sitúa en la ciencia política, Alsina, (1989:39) destaca que es básicamente descriptivo ya que su finalidad es establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos.

Dado que los elementos incluidos en este modelo se encuentran relacionados con los principios conductistas o behavioristas; es decir, da respuesta a un estímulo creado o controlado por el experimentador, es importante revisar sus objetivos.

-Un sujeto estimulador (quién) que genera los estímulos buscando una clase de respuestas en el sujeto experimental.

-Unos estímulos comunicativos (qué) que originan una conducta comunicativa.

-Unos instrumentos (en qué canal) que hacen posible la aplicación de los estímulos comunicativos.

-Un sujeto experimental (a quién) que recibe estos estímulos y que va a reaccionar con respecto a ellos.

A estos estímulos comunicativos corresponden siempre unas respuestas (con qué efectos).

En la descripción de este modelo, Lasswell habla de “un acto de comunicación” frente a otros modelos que hablan del proceso de la comunicación.

Dentro de las ventajas y limitaciones de este modelo, según distingue Miguel de Moragas en Alsina, (1989:35) es que este logró una primera y necesaria delimitación de los componentes del proceso comunicativo, significando la estabilidad teórica de la investigación en comunicación.

Entre las críticas realizadas por Moragas al modelo de Laswell, se encuentran las consecuencias disgregadoras del mismo al no establecer las interrelaciones entre las distintas preguntas que lo integran. Asimismo se ha desacreditado el carácter unidireccional que posee, tanto si se refiere a la comunicación interpersonal como masiva. La omisión del feedback es otro de los elementos que se considera una carencia del modelo.

Por su parte, Armand Mattelart y Michele Mattelart, (1996:33) refieren que Laswell dota con este modelo “un marco conceptual a la sociología funcionalista de los medios de comunicación, que hasta ese entonces, solo incluía una serie de estudios de carácter monográficos”

Y finalmente Horts Holzer, 1978:72 subraya que si se observa con detenimiento la formulación de Lasswell, se descubre “el bloque central de temas de la investigación sociológica de la comunicación, como también una combinación de las distintas concepciones teóricas”

Modelo de Claude Shannon

Aunque éste es un ideal que corresponde a un modelo físico de las comunicaciones radiales y telefónicas proporcionó nuevas dimensiones a la construcción de un proceso para un modelo de comunicación humana.

En 1948, Shannon y su compañero de tareas Warren Weaver, lanzaron una teoría matemática de la comunicación, centrada esencialmente en la transmisión eficaz de los mensajes. Su finalidad operativa era la de hacer pasar a través del canal la máxima información con las mínimas interferencias y la máxima economía de tiempo y energía.

Se trata de la teoría de la información pensada en función de la cibernética, que consiste en el estudio del funcionamiento de las máquinas, especialmente, las electrónicas. Cuando Shannon habla de información se refiere al contenido del mensaje sea noticioso o no.

Los elementos del modelo de Shannon y Weaver (Galeano, 1997:31) se refieren al proceso de la comunicación y se representan por un esquema compuesto por cinco elementos; una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino. Dentro de éstos se incluye el ruido, que es un elemento perturbador.

Fuente: es el elemento emisor inicial del proceso de comunicación; produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje a transmitir.

Transmisor: es el emisor técnico, es decir el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos que serán adecuados al canal encargado de transmitirlos.

Canal: es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor.

Receptor: se trata del receptor técnico, cuya actividad es la inversa de la del transmisor. Su función consiste en decodificar el mensaje transmitido y conducido por el canal, para transcribirlo en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor, que es llamado destinatario.

Destino: constituye el verdadero receptor a quien esta dirigido el mensaje.

El Ruido: es un perturbador que se presenta en la señal durante su transmisión. (Ver figura 2)

Figura 2: Modelo de Shannon-Weaver



Fuente: Alsina:1989:39

El proceso de la comunicación en este modelo se inicia en la fuente que es la que genera el mensaje o la sucesión de mensajes a comunicar. Una de las mayores virtudes de este modelo es su gran aplicabilidad, según Moragas (citado en Alsina, 1989: 40).

En su libro *Comunicación y Organización* Annie Bartoli, (1992:73) plantea que aún cuando los trabajos del teórico de la comunicación Claude Shannon son muy específicos y centran su atención en la técnica, conviene señalar que el esquema del sistema general de comunicación, prevaleció en la mayoría de los análisis sobre la información e incluso en diferentes modelos de comunicación verbal que siguieron a la época.

Sin embargo, se considera que el modelo de comunicación de Shannon-Weaver, es la base de todas las teorías occidentales contemporáneas de los medios informativos y de comunicación y por lo tanto no ha perdido su vigencia.

Entre tanto, señala Berlo, (1979:76) algunos científicos de la conducta descubrieron que el modelo de Shannon–Weaver resultaba útil para describir la comunicación humana; reafirmando este estudio de la comunicación, que dicho modelo es compatible con la teoría de Aristóteles. Shannon y Weaver expresan que los componentes de la comunicación incluye: una fuente, un transmisor, una señal, un receptor y un destino. Si por fuente entendemos el orador, por señal el discurso y por destino al que escucha, tenemos el modelo aristotélico, más dos elementos agregados: el transmisor que envía el mensaje original y el receptor que lo capta para hacerlo llegar al destinatario.

Se desglosa entonces que el modelo de Shannon y Weaver está superado para las ciencias sociales, sin que por ello pueda dejarse de reconocer el hecho de que este modelo, excesivamente analítico, lineal, causal, verbal y descontextualizado, ha sido por décadas una poderosa influencia para quienes se ocupan de la comunicación.

Modelo de Comunicación de Wilbur Schramm

Situado en el ámbito sociológico, Schramm hace referencia a dos elementos importantes en su esquema de la comunicación:

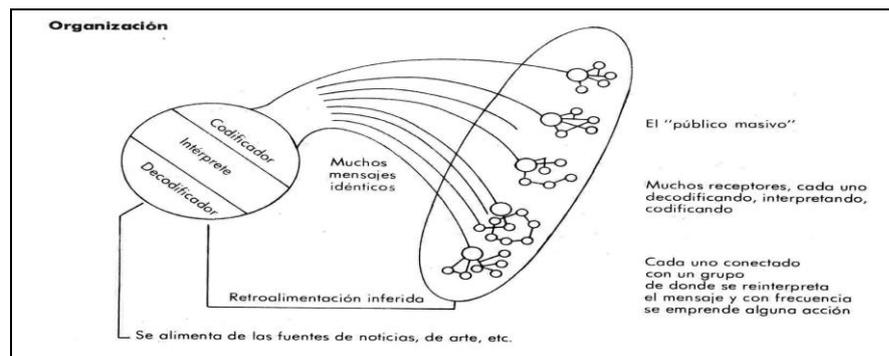
1. La necesidad para el receptor de hablar el mismo lenguaje o hallarse en la misma longitud de onda.

2. La influencia del comportamiento del receptor, puesta en evidencia por una nueva noción de “feedback”, representa la codificación y la decodificación del mensaje el cual se hace casi simultáneamente. Estas operaciones se adornan con una interpretación de los mensajes emitidos, permitiendo una reacción inmediata del receptor, la cual se traduciría por una reacción inmediata del emisor.

Schramm, diferencia su modelo al compararlo con el de la comunicación interpersonal y el de la comunicación de masas, aludiendo a un modelo de la comunicación colectiva contemplado dentro del desarrollo histórico de los modelos comunicativos, es un ejemplo de las tendencias a

alejarse de los modelos generalizados, hacia modelos colectivos, y a considerar la comunicación colectiva como una parte integrante de la sociedad.

Figura 3: Diagrama de la comunicación de Schramm



Fuente: Alsina (1989:51)

Modelo de Comunicación de Román Jakobson (según Alsina: 1989:55)

La lingüística ha dado lugar al modelo de este investigador quien plantea investigar las funciones del lenguaje. El primer paso que lleva a término antes de establecerlas es concretar un modelo de la comunicación, cuyos componentes son los siguientes:

- Destinatario (que tiene una función emotiva o expresiva)
- Contexto (tiene una función referencial)
- Mensaje (función poética)
- Contacto (función fática)
- Código (metalingüística)
- Destinatario: función conativa)

Veamos la significación de estos componentes

a) Función emotiva: está definida por las relaciones entre el destinatario y el mensaje

b) Función referencial: se orienta hacia el contexto en tanto en cuanto referente.

c) Función poética: nace de la orientación hacia el mensaje por el mensaje. Esta es la función estética por excelencia.

d) Función fática: corresponde a la acentuación del contacto y se manifiesta en mensajes que sirven esencialmente para establecer, prolongar o interrumpir la comunicación.

e) Función metalingüística: revela la elección de un determinado código, esa función aparece para comprobar el código que se utiliza.

f) Función conativa: define las relaciones entre el mensaje y el destinatario. Esta función es de naturaleza exhortativa, tiene por objeto el conseguir una reacción.

Dentro de las ventajas y limitaciones en este modelo se encuentra el cambio del concepto de receptor a destinatario, la diferencia es que mientras el receptor puede ser cualquiera que reciba el mensaje, el destinatario es aquel al que el destinatario ha elegido como su receptor.

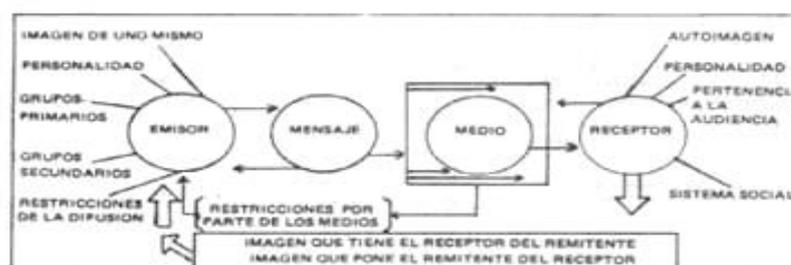
La importancia del modelo de Jakobson se encuentra, pese a la influencia matemática de la comunicación, en que el mensaje no se considera como una transmisión de información, sino que descubre su riqueza comunicativa.

Modelo de comunicación de Gerard Maletzke (según Alsina: 1989:65)

Ubicado en la psicología de la comunicación, Maletzke define a la comunicación social como “aquella forma de comunicación en la cual los mensajes son transmitidos públicamente por medios técnicos de comunicación, indirectamente y unilateralmente a un público disperso o colectivo” (Alsina, 1989: p.69)

Este especialista, conceptúa la comunicación social como un sistema dinámico, complicado de dependencias e interdependencias de los factores concurrentes. En la explicación de su modelo, Maletzke parte de un esquema elemental que luego va progresivamente aumentando en complejidad. Este modelo inicialmente se plantea como un mensaje que da lugar a una vivencia y que produce un efecto en un destinatario.

Figura 4: Modelo de Gerard Maletzke



Fuente: Alsina (1989:71)

En la comunicación social, el mensaje llega al receptor a través de un medio. Cada “mass media” tiene unas características tecnológicas que inciden en el proceso perceptivo, en la vivencia y en los efectos que produce.

Maletzke relaciona el comunicador y el receptor, quienes a pesar de la unidireccionalidad dominante de los medios de comunicación de masas, tratan de establecer contactos espontáneos con el comunicador, finalmente el proceso de la comunicación social también es modificado por la imagen que el comunicador tiene del receptor y viceversa.

Angel Brito, citado por Alsina, (1989:77) señala que dentro de las ventajas de este modelo, se encuentran el “aporte mas completo en el campo de la información y comunicación colectiva” En relación con los inconvenientes del modelo conviene señalar que su exhaustividad lo puede hacer poco manejable.

En conclusión se aprecia que las características de este modelo pertenecen a un sistema abierto, y en estas ya se veía venir el modelo de contingencia de la comunicación.

Modelo de contingencia en la comunicación

Este modelo está basado en la visión de un sistema dinámico. Los sistemas de comunicación, cambian constantemente dado que son procesos que dependen del tiempo. Están estrechamente conectados con su entorno o suprasistema. Por otra parte, los sistemas de comunicación pueden provocar cambios en el entorno.

El modelo se fundamenta en las siguientes proposiciones:

- La comunicación es un sistema del proceso de información en el cual la primera se intercambia entre sistemas o partes de un sistema

- El proceso de comunicación está sometido a limitaciones u obstáculos internos y externos al sistema y a sus subsistemas.

- Las limitaciones u obstáculos dependen de la situación del estado del suprasistema que es el entorno y del los subsistemas.

- El proceso de comunicación está influido por dos tipos fundamentales de limitaciones, fijas y contingentes; unas son a largo plazo, las otras, a corto plazo.

- La unidad mínima de análisis comunicacional es el sistema de la comunicación.

- El resultado de la comunicación es el sistema de la comunicación

La visión contingente de la comunicación pone el acento en la dinámica y variable naturaleza de las relaciones entre el proceso de comunicación, el sistema de comunicación y los subsistemas y el sistema entorno, bajo condiciones cambiantes y en circunstancias específicas. La comunicación depende del juego entre proceso, sistemas y limitaciones, obstáculos fijos y contingentes en cada situación.

El enfoque contingente es un punto de vista que contempla la comunicación como un proceso dependiente de las coordenadas espacio-

temporales. El proceso de la comunicación es contingente respecto de los requerimientos sociales y personales.

Pese a que no puedan ilustrarse todos los modelos no puede dejar de mencionarse las numerosas investigaciones que se producían paralelamente, entre ellas, los trabajos de lingüística referidos a la comunicación. Al respecto veremos los aportes ofrecidos por cada una de las escuelas en torno a la comunicación

Escuela Lingüística: Desde finales de los años cuarenta Edward Sapir, lingüista norteamericano, estudia el lenguaje humano así como también las estructuras internas del mensaje en relación con el contexto.

El lenguaje a juicio de Bartoli, (1992:75) se define a sí mismo como “un medio de comunicación exclusivamente humano y no instructivo, puesto que se realiza por intermedio de un sistema de símbolos creados conscientemente”

Escuela de Palo Alto: Tomando en cuenta los trabajos de Sapir, un grupo de investigadores de las ciencias sociales conformados por antropólogos, psiquiatras, lingüistas, sociólogos entre los que se encontraban G. Bateson y R. Birdwhistell, D. Jackson y P. Watzlawick, planteaban que el modelo de Shannon estaba concebido para ingenieros en telecomunicaciones, por lo tanto decidieron forjar un modelo “propio para la comunicación en Ciencias Humanas”. Es así como la Escuela de Palo Alto se fundamenta en la teoría de los sistemas integrando en el estudio de los fenómenos de la comunicación la parte que corresponde al individuo y la que se desprende del sistema del cual forma parte.

Es importante dar a conocer en este devenir histórico, algunas investigaciones hechas recientemente: el modelo de comunicación horizontal, el modelo de la mediación dialéctica de la comunicación social y el modelo retroactivo.

Modelo de la mediación dialéctica de la comunicación social (MDCS)

Esta propuesta surge de una investigación realizada por los españoles José Luis Piñuel y Carlos Lozano, y que luego exponen en su libro *Ensayo general sobre la comunicación*, (2006:316), está basada en la revolución iniciada por Marx para repensar y realizar los procesos de cambio históricos que atañen al pensamiento y a la acción social, incluyendo además, el esfuerzo teórico de examinar las virtualidades de las prácticas comunicativas como “conmutadoras”

El estudio de las mediaciones, según el MDCS, obliga a considerar, primero, la representación estructural de las relaciones entre los sistemas y sus componentes, al interior de un entorno y que se corresponde con las prácticas culturales a la escala que se establezca para el análisis: ya sea a pequeña escala (comunidad, una empresa o un colectivo religiosos) o a gran escala (época histórica o una cultura).

Este modelo invita a conocer los diversos elementos que forman parte de las praxis históricas de la interacción humana cuando la comunicación se hace presente, es en este momento cuando el MDCS brinda muchas oportunidades de juego. De esa manera el modelo MDCS sirve en primer lugar para descubrir el juego de los participantes, que por supuesto, ya saben jugar, y lo hacen incluso de manera inconsciente, sin darse cuenta de lo que está detrás del juego en nuestras rutinas diarias.

Y en segundo lugar, este modelo sirve para cambiar el juego de la comunicación, pues conociendo como se juega y, sobre todo, lo que uno se juega en ello, pueden plantearse innovaciones encaminadas a mejorar las prácticas comunicativas sabiendo cómo hacerlo.

II.1.4. Información y comunicación.

En la terminología científica no siempre se entiende lo mismo por “información”. Lo común de este término es entender por “*información*” la disponibilidad de un mensaje para ser utilizado adecuadamente en un

proceso de comunicación. (Piñuel José (1977:36). Ese recurso puede estudiarse desde dos puntos de vistas: el de la física de los mensajes, y el uso humano que se hace de ellos.

Desde el punto de vista físico, el concepto de información se refiere a la capacidad de un mensaje para que éste sea soporte de significación, capacidad por la que éste se distingue de cualquier otro. En este sentido, dicho concepto, acuñado en 1948 por Shannon en su Teoría matemática de la comunicación es sinónimo de disponibilidad de un mensaje para poder significar algo, con independencia de lo que sea ese algo, es decir, con independencia de su significado.

Partiendo del uso que se hace de los mensajes portadores de significación, el concepto de “información” se refiere al contenido de un mensaje dado a conocer a una persona, o a un público destinatario, con independencia de que para significar lo mismo pueda sustituirse físicamente un mensaje por otro, siempre que el contenido no cambie.

La información según Piñuel es un concepto que sirve para comparar mensajes: ya sea por sus componentes físicos, las señales y su frecuencia de aparición, como se hace en ingeniería de las comunicaciones; ya sea por sus contenidos y su aporte de conocimientos, como se hace en las ciencias humanas que estudian la comunicación.

Por ende, “*información*” denota también la acción de informar; es decir aportar conocimientos valiéndose de la circulación de mensajes, mientras que “informar” expresa poner al corriente a alguien de cualquier cosa o acontecimiento. Por “informador” entonces se entiende, finalmente, la persona cuyo oficio o profesión es recoger y transmitir informaciones.

Para José Iguarta, (2004:34) el término comunicación se dificulta porque “no se ha definido claramente el objeto de estudio de la disciplina. La dificultad de dicha definición radica en la amplitud de manifestaciones que abarca el término comunicación y su afín, el de la información”

La comunicación tiene diversos significados: a) la acción de hacer partícipe a otros de algo, b) la interacción entre dos o mas personas, c) la

unión que se establece entre elementos, d) los medios a través de los cuales se produce esta unión y, por último , e) el mensaje transmitido.

El concepto de información contiene una variedad parecida que González Abril, según referencia Iguarta, (2004) ha reducido a tres tópicos: como probabilidad de una señal, como contenido proposicional y como institución y práctica social.

Las críticas reseñadas por estos investigadores a juicio de Nocedal se resumen en tres aspectos:

1. Las definiciones y los modelos tradicionales son unilineales y erróneamente proponen la noción mecánica de la comunicación como transmisión de información de fuentes activas a receptores pasivos. En realidad, no hay transmisión; sólo hay provocación de significados ya existentes en la gente que, al decodificar los símbolos, participan activamente.

2. Esos modelos se basan, además, en la noción errónea de que la comunicación es un acto, un fenómeno estático en el cual la fuente es la privilegiada; la comunicación es en realidad un proceso en el cual todos los elementos actúan dinámicamente. Por tanto, es eminentemente un caso de relaciones sociales, un fenómeno de intercambio de experiencias y no un ejercicio unilateral de influencia individual.

3. Los modelos, finalmente inducen a confusión entre la información que puede transferirse por un acto unilateral y la comunicación que es diferente y más amplia que la información ya que su naturaleza bilateral implica necesariamente interacción que busca un común de significados o conciencia.

II.1.5. *Teoría de la acción comunicativa.*

En su teoría Habermas, (1998) propone entender a la sociedad como “sistema y como mundo de la vida” dividiendo en dos órdenes institucionales el mundo de la vida: La esfera de la vida privada y la esfera

de la opinión pública. Y desde el punto de vista sistémico, los medios concernientes al sistema económico y administrativo.

Con el concepto de acción comunicativa empieza a operar un supuesto adicional “el de un medio lingüístico en que reflejan como tales las relaciones del actor con el mundo” (1998:137).

Los postulados de Habermas, distinguen cuatro tipos de acciones sociales: la acción comunicativa la cual señala que la interacción de los sujetos está basada en la búsqueda del entendimiento, del acuerdo mutuo en torno a las acciones, se establece una interacción interpersonal de comunicación abierta que está regulada por la respectiva validación de valores y normas comunes.

A juicio de Habermas, para que una acción comunicativa sea efectiva, es importante hacer coherentes ambos tipos de lenguaje, el referido al elemento lógico, racional y objetivo del pensamiento racional y aquel otro proveniente del área propiamente subjetiva y emotiva que se traduce de manera evidente a través de los gestos y acciones humanas.

Es importante destacar en este contexto, que la racionalidad no tiene relación de un saber, sino con la forma en que los individuos dotados de palabras y de acción adquieren y emplean un saber. En torno a esta idea Mattelart y Mattelart, (1996:97) pensaban que las relaciones comunicativas con las que el filósofo alemán establece las bases de lo social estaban cargadas de pensamiento muy filosóficos.

Prosiguen estos investigadores señalando que a a la teoría de Habermas le sale al paso Niklas Luhmann quien esboza que antes de explicar que son las acciones comunicativas es importante definir un sistema de comunicación como un “sistema autopoietico”. Un sistema está vivo o autopoietico si está operacionalmente cerrado y unido estructuralmente con el entorno. Estos sistemas regulan las relaciones sociales como variaciones y circulación del sentido. Existen ciertamente perturbaciones de la comunicación, pero se deben al rigor del funcionamiento de los medios de comunicación y no como piensa

Habermas, a una oposición entre el sistema y el mundo social vivido. Si, para Habermas, la comunicación pretende la íntercomprensión y el consenso, para Luhmann está desprovisto de fin.

Se preguntan Mattelart y Mattelart si la noción de racionalidad comunicativa de Habermas no está “considerablemente impregnada de elementos normativos, es decir, no representa un principio de explicación metasocial. Mientras que en el caso de Luhmann se puede objetar que la “interacción y la intersubjetividad aparecen singularmente pobres, reducidas a relaciones entre portadores indiferenciados de variaciones del sentido, a relaciones entre sujetos sin subjetividad. (1996:98)

II.2. *Las organizaciones.*

II.2.1. *Definición. Generalidades*

Escoger la palabra organización para designar a un grupo de personas que trabajan por una meta en común no ha sido impropio. A continuación se hablará sobre los tipos de organización detectándose que al ser tan variado y con fines distintos, el término genérico es el más adecuado.

Al referirnos al término grupo se sabe que se habla de por lo menos dos personas; que están unidos por algún fin o afinidad en particular y que normalmente colaboran entre sí para conservar una determinada armonía que les permita lograr sus objetivos. En ocasiones, las organizaciones son vistas como sistemas sociales; es decir, como una entidad viviente en la que cada una de las personas que la integran cumple una función específica y vital para el buen funcionamiento de la organización a la que se pertenece.

Al respecto, Edgar Morín, (1989:1), acota que toda organización es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información, no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación.

Para este investigador, las organizaciones se componen de un sistema de comunicación, el cual tiene un sentido técnico básico: producir, distribuir y consumir información. Se entiende por producción la elaboración de datos, por distribución la manera como va a circular la información con el propósito de que sea accesible para las personas que requieran y deseen acceder a esa información.

En un sentido más técnico y desde la óptica de Gibson James; Ivancevich John y Donnelly, James (1978:51) la organización es una entidad que le permite a la sociedad perseguir logros que no puede obtener a través de individuos actuando solos.

Una de las definiciones mas completas sobre la organización es la que ofrece Carlos Fernández Collado (1999:37), y lo hace por medio de elementos claves en la creación y funcionamiento de una organización como son: “el tamaño, que es básicamente el número de personas con las que cuenta la organización, así como sus medios tecnológicos y financieros; cuanto mas grande sea esta mas complejo será su funcionamiento”.

Señala además, que la interdependencia, surge desde el momento en que son necesarias al menos dos personas para que la organización exista; esas personas tienen que relacionarse entre si y las decisiones que tomen tendrán repercusiones para el resto del grupo. Los insumos son el alimento que las organizaciones necesitan para funcionar; dinero, materias primas, mobiliario, etc. El siguiente paso consiste en “la transformación de esos insumos para crear productos o servicios para los que se ha diseñado en principio dicha organización y completar así su ciclo” (1999:5)

Desde lo anterior se desprende que la organización son dos o mas personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación y para ello obtienen materiales, energía e información del ambiente; además, deben estar unidos, coordinados para transformar los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización .

El significado más general que tenemos de organización en nuestro lenguaje es el de conjunto de personas con los medios adecuados y que trabajan para alcanzar un fin determinado. Independientemente de la definición que se maneje, hay una serie de elementos que siempre se encuentran presentes: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos.

Para Bartoli (1992:25) la organización, no es simplemente cualquier grupo de personas que coinciden en un determinado lugar y momento, para ella, sus características son:

- a) Tiene una finalidad conocida por todos los miembros del grupo
- b) Distribuye roles y tareas a realizar
- c) Existe una división de la autoridad y el poder formal
- d) Su duración es indeterminada (misión permanente) o de acuerdo a un objetivo en particular
- e) Posee un sistema de comunicación y coordinación y,
- f) Tiene criterios de evaluación y control de resultados.

II.2.2. *Estructura de la organización*

La estructura de una organización no es algo tangible. Es un concepto que no podemos ver, y hace referencia al funcionamiento. Es algo más que el organigrama que nos dice cuántos departamentos hay y quiénes están a cargo de ellos, es una descripción de actividades y relaciones entre grupos y subgrupos.

Todas las organizaciones tienen una estructura y aunque en algunos casos ésta llega a ser tan rígida que se convierte en un obstáculo para su funcionamiento es necesario que cada grupo, persona, departamento, sepa cual es su trabajo para poder realizarlo adecuadamente. La correcta ejecución de dicha labor repercutirá positivamente en el proceso global organizacional.

Aunque hay quienes piensan que la estructura puede ser enemiga de la creatividad, y que la realización de una función específica lleva a la monotonía y al estancamiento. Sin embargo, es válido afirmar que siempre hay lugar para la flexibilidad, la comunicación y la implantación de nuevos métodos de trabajo. Algunas organizaciones han mostrado así su éxito.

Robert Mc Phee (1985:78) menciona que la estructura organizativa hace referencia a las restricciones que enfrentan los miembros de la organización en el proceso de comunicación.

Todas las organizaciones tienen una estructura. En un hospital hay médicos con distintas especialidades, enfermeras, personal de urgencias, administrativos, en fin, toda una serie de cargos que hacen que un paciente que ingresa con una dolencia específica sea remitido al médico adecuado y se le hagan los estudios pertinentes; en todo ese proceso, cada persona cumple su trabajo de forma coordinada con el resto para que, sin interferencias, el paciente sea tratado satisfactoriamente.

Una estructura formal como la descrita no es indispensable, sobretodo en grupos pequeños en los que el simple hecho de conocer cual es la función de cada uno dentro de la organización es suficiente.

Para fijar las funciones específicas de cada persona es necesario el diseño de los puestos de trabajo. Al respecto, Gibson y col. (1978:83) afirman que “el diseño de puestos de trabajo es el proceso por el cual la dirección especifica el contenido, los métodos y las relaciones de los puestos de trabajo para satisfacer así las exigencias personales y las de la propia organización”.

Antes de designar los puestos de trabajo es necesario que la organización haga una revisión de sus objetivos y tenga clara su misión: posteriormente, deberá decidir las áreas en las que dividirá su actividad organizacional, así como los niveles jerárquicos dentro de ese mismo departamento. Una vez establecidos los niveles es indispensable crear elementos que los coordinen (principalmente de comunicación) para, finalmente, asignar a cada persona su función dentro del grupo.

II.2.3. Tipos de organización

Las distintas características de los grupos organizados permiten diferenciarlos unos de otros y darles un nombre particular. Scott y col. (2000:32), hacen una clasificación de las organizaciones que al estar basadas en el modelo económico–social norteamericano no se corresponden totalmente con nuestra realidad, sin embargo, aportan una base general para conocer los tipos de organizaciones que pueden surgir en nuestra sociedad.

Dentro de los tipos de organizaciones que existen se encuentran, las que se muestran a continuación en la tabla 1:

Tabla 1: Tipos de Organizaciones

Empresas	(PYMES, empresas trasnacionales, Industria, gobierno
Organizaciones sin fines de lucro	ONGs, fundaciones, grupos religiosos, participación ciudadana y organizaciones políticas
Asociaciones	Empresariales, profesionales y de particulares
Sindicatos.	Trabajadores diferentes sectores

El objetivo principal al crear una empresa es para obtener beneficios. Sin duda, son ellas las que mueven gran parte de la economía de un país. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) forman el grueso de las empresas con las que convivimos; una panadería, una farmacia o el “mini” supermercado del barrio, son ejemplos de negocios, que sin emplear a miles o ni siquiera a cientos de personas, buscan a pequeña escala generar ganancias para sus dueños y trabajadores. Todas estas Pymes palidecen ante el enorme poder de las grandes corporaciones multinacionales; las transnacionales son grupos cada vez más grandes que

tienen como objetivo principal hacer dinero, muchas veces sin importar los medios. Estas corporaciones cuentan con importantes plantillas y considerables presupuestos; además, muchas de ellas han ido eliminando lentamente a sus rivales para acaparar el mercado, aunque hay otras que, sin necesidad de adquirir empresas al borde de la quiebra, simplemente han eliminado a sus competidores a fuerza de agresivas campañas de mercadotecnia.

La industria, por su parte, es aquella que se encarga de la transformación de materias primas en productos comercializables y engloba productos o servicios necesarios para nuestra vida diaria como la luz, agua, textiles, alimentos, entre otros.

El gobierno, forma parte del segundo grupo de la clasificación como aquellas organizaciones que no buscan beneficios. Aunque maneja la economía de un país, entre otros aspectos lo hace invirtiendo en proyectos de bienestar general. Como su función es la de dirigir un país su estructura es compleja y delicada, es tal vez el grupo mas susceptible a la crisis ya que siempre está en el punto de mira de todos y cada uno de los ciudadanos a los que gobierna.

En cuanto a las organizaciones sin fines de lucro se tiene en primer lugar a las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que sin duda han cobrado en los últimos tiempos una gran relevancia; sus fines claramente no lucrativos han sacado a la luz innumerables problemas que antes no parecíamos ver: hambre, injusticia, irresponsabilidad ambiental, violación de derechos humanos, entre otros.

Las fundaciones por su parte, se definen como una persona jurídica dedicada a la beneficencia, o a la enseñanza, que continua y cumple la voluntad de quien la erige. También incluimos a grupos religiosos que ayudan desinteresadamente ya sea como misioneros en otros países, creando comedores para gente sin techo en su propia ciudad u organizando actividades de ocio para sus feligreses. Las organizaciones políticas, por su parte, aunque derivan del gobierno, pueden ser pequeños grupos de

partidarios que buscan promover la ideología de su partido por medio de actividades entre los ciudadanos para en un futuro conseguir votos.

La participación ciudadana, se da principalmente en grupos que intentan apoyar a otras personas: minorías étnicas, discriminación sexual, desórdenes alimentarios, mujeres maltratadas, drogodependencias, son algunos de los nombres de objetivos a superar por estos grupos, que no buscan ganancias económicas sino superar conjuntamente una situación que afecta a un determinado colectivo. Algunas de ellas surgen de la propia iniciativa individual por un evento que puede ser doloroso. En Venezuela, algunos peloteros han derivado de su fama una fundación buscando el apoyo a pequeños niños que les gusta el béisbol.

Las asociaciones empresariales agrupan a todas aquellas empresas que trabajan en el mismo sector y que se unen principalmente para regular su actividad; por su parte, las asociaciones profesionales incluyen, como su nombre lo indica, a personas con la misma profesión. A través de estos grupos pueden mantenerse actualizados, conocer la situación actual de su profesión, los códigos que rigen su comportamiento profesional, etc. Las asociaciones de particulares o de afinidad, son las surgidas de grupos de personas, con una misma afición o asociaciones de vecinos, federaciones deportivas, grupos de gente mayor, solo por nombrar algunos.

Por último encontramos a los sindicatos, que florecen por la necesidad de velar por los intereses principalmente económicos de los trabajadores de un sector.

Otra tipología de las organizaciones, desarrollada por Hage y Hull, según señala Grunig, James (1992:78), yuxtapone dos variables: “la escala, es decir, el tamaño y la complejidad, su sofisticación técnica” (p. 78). A partir de aquí se generan cuatro tipos:

- a) Tradicional: organizaciones a pequeña escala
- b) Mecánicas: organizaciones a gran escala y estructuras poco complejas

c) Orgánicas: organizaciones que son pequeñas en escala pero altas en complejidad y,

d) Combinadas mecánico – orgánicas: organizaciones de gran escala y con operaciones de alta complejidad.

Nuestro entorno está lleno de una variedad de organizaciones con rasgos particulares que las diferencian de las demás, todas cumplen objetivos distintos y podemos decir que son parte indispensables en nuestra sociedad.

II.2.4. *Relaciones entre comunicación y organización*

La organización y la comunicación como está demostrado, se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca óptimos resultados entre necesidades y satisfacciones. La organización comunicante presenta diversas características según Bartolli, (1992:42)

Estas son:

- *Abierta*: para comunicar con el exterior (medio), en emisión y recepción interactivos.
- *Evolutiva*: es decir ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar la evolución y lo imprevisto.
- *Flexible*: para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal e informal.
- *Con finalidad explícita*: para proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal.
- *Energética*: para crear por si misma, mediante información, formación y comunicación potencialidades internas y para saber llevarlas a cabo. En consecuencia la organización comunicante no puede ser taylorista ni burocrática. Supone una organización del trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa

II.2.5. *La comunicación organizacional*

Según los historiadores norteamericanos la comunicación organizacional debe mucho a la experiencia de los Estados Unidos, debido a la importancia que estos le han dado a las profesiones informativas en general y a lo que mayoritariamente han denominado como relaciones públicas, posteriormente comunicación institucional, comunicación corporativa y comunicación organizacional.

El estudio de la comunicación organizacional se origina de la “simbiosis entre la estrategia de la Ciencia de la Comunicación y la Teoría Organizacional, incluyendo los aportes de cada uno de los anteriores y su producto” tal como lo acota Dense Shumal, (2001:3).

Acota además, que entre las formas en las que los teóricos clásicos de la organización se han apoyado para igualar a la comunicación y la teoría de la organización se tiene las siguientes:

El flujo ascendente de mensajes y la persuasión de los trabajadores (Taylor, 1912), el flujo horizontal de la información (Fayol, 1925), con canales formales de comunicación (Barnard, 1938), y documento y la autoridad para dar órdenes (Weber, 1974), entendidos como las rutas dictadas por las jerarquías.

Pese a que Shumal plantea que no ha habido un aumento notorio de programas de estudio sobre la comunicación dentro de las organizaciones, no deja de destacar que la comunicación organizacional realiza una propuesta para sistematizar la práctica de la investigación partiendo de una metodología para “intervenir” de manera deliberada, sistemática y coherente en la conciencia de la identidad institucional que corresponda mejor a su realidad extensa e interna para que se adecue a lo que pretende ser .

Otro de los aspectos que plantea es la necesidad de una estrategia comunicativa que integre la proyección de identificadores que propicien una imagen coherente de las instituciones Asimismo propone un programa de

intervención profunda a corto, mediano y largo plazo, como una forma de garantizar el establecimiento de un sistema permanente de comunicación integral.

La comunicación organizacional se define también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que se cumpla mejor y más rápido los objetivos. Estas técnicas y actividades, señala Fernández, (1999:54), deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Desde esta dirección, la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización

La importancia de la comunicación organizacional radica en que se encuentra presente en toda actividad empresarial y, por ser además, el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones es esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación se puede

determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes de la organización.

II.2.6.- *Funciones de la comunicación organizacional*

El vocablo función se empleará en este caso a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación. En este sentido los investigadores Katz y Kahn en el año 1986:68 plantean que las funciones pueden ser analizadas desde dos puntos de vistas:

En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, innovación y mantenimiento. Función de producción: implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

Función de innovación: incluye a toda la organización, ya que necesita de un cambio en la actitud de los individuos, desde los directivos hasta los obreros, hacia ella para lograr metas organizacionales.

Función de mantenimiento: se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con su medio físico y humano. Este tipo de comunicación se ocupa de recompensar y motivar el personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se exploran dentro de un contexto diádico, es decir en una relación superior-subordinado. Las funciones específicas de la comunicación son: instruccionales de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión.

Son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, en este caso se citarán otras mencionadas por algunos especialistas, que describe perfectamente Ingrid Rodríguez (2005:3)

a) Fernando Martín las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que sea clara, veraz, transparente, mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

b) Para Luis Barreiro Pousa, profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, esta materia pretende, entre otras cosas, crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.

c) Por su parte Irene Trelles se circunscribe al siguiente patrón:

-Función Descriptiva, que investiga y expone el estado del proceso comunicativo o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

-Función Evaluadora, la cual explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen.

-Función de Desarrollo, analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además la forma de comunicación interna.

II.2.7. *Perspectivas de estudio de la comunicación organizacional*

La comunicación organizacional puede ser estudiada desde cuatro perspectivas alternativas, tal como lo señala Freres Jamblin (1987: 65).

1. *Mecanicista*, la cual se centra en el canal y la transmisión del mensaje. Frecuentemente las investigaciones se enfocan en las estructuras comunicativas, los efectos de ésta, las variables de fuentes y mensajes; barreras de comunicación, escollos y “guardametas”; sistemas de comunicación mediados versus no mediados y difusión de información.

Las implicaciones de estas investigaciones se dirigen hacia la conversión de la información y exactitud de la recepción del mensaje; envío y recepción de mensajes que se consideran lineales; al papel casi insignificante del receptor y el rol del significado en la comunicación; tiende a simplificar el proceso de comunicación; la creencia de que hay solo una manera correcta de comunicarse.

2. *Psicológica*, parte de los filtros conceptuales para estudiar a los individuos como procesadores de información; estudia las distorsiones en la comunicación ascendente; el clima de la comunicación, la percepción del estilo de comunicación del líder; la distancia entre semántica e información; las relaciones entre satisfacción laboral y comunicación. Sus características e implicaciones son: que el receptor es arrojado a un rol activo de intérprete de mensajes; enfatiza las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación; acentuación de los procesos de actuación; y asume una relación lineal entre cognición y comportamiento.

3. *Interpretativo–simbólico*, estudia la toma de roles a través de las “reglas” de comunicación; la cultura organizacional; los mitos, historias y humor organizacional; la dirección del “querer decir”; y del poder y la política. Entre las implicaciones y características tenemos que: considera el rol del ser y del colectivo; se concentra en la acción de comunicar; hace énfasis en aquellos símbolos que comparten significado; a veces es difícil generalizar partiendo de casos de estudio; las impresiones de los investigadores pueden desviar los resultados por lo que se necesita verificación.

4. *Interacción de sistemas*, estudia las secuencias del comportamiento de la comunicación. Usualmente se centra en los patrones de retroalimentación; la gestión del conflicto; desarrollo de trabajo de grupos; la comunicación en las relaciones y las fases de tomas de decisiones. Como implicaciones podemos mencionar que trata a la comunicación como un sistema que se desarrolla gradualmente; se enfoca en los tipos de secuencias de mensajes, funciones y comportamientos; utiliza códigos de comportamientos verbales y no verbales; analiza el significado de los mensajes de aquellos participantes generalmente ignorados; sus análisis se basan en modelos estocásticos versus supuestos estadísticos inferenciales.

II.2.8. Enfoques teóricos de la comunicación en las organizaciones.

Antes de describir el proceso de comunicación organizacional resulta apropiado efectuar un breve paneo histórico sobre los enfoques de las teorías, de esa manera entenderemos como se encuentran relacionadas con las condiciones existentes en cada una de las organizaciones en su aspecto comunicacional.

a) Teoría clásica: Esta teoría dio respuesta a la industrialización masiva de los sistemas de producción económica en los Estados Unidos a principios del siglo. Chiavenato, (1994:75), recalca que la importancia de esta teoría radica en la sistematización de la actividad organizada para la determinación de cuál es la estructura más eficiente. Henry Fayol y Frederick. Taylor son sus representantes mas destacados y se les consideran los fundadores de la administración moderna.

Para Taylor, en su texto *Los Principios de la Administración Científica* (1983), la mejor manera de organizar cualquier tipo de trabajo se hace considerando factores como la psicología humana, la especialización en función de las tareas y ciertos tipos de motivación humana. Para el último factor se considera importante la retroalimentación basada en las

recompensas materiales o económicas, así como el modelo vertical de autoridad. Mientras que para Fayol sus catorce principios de la administración están relacionados con la estructuración de las tareas y autoridad dentro de las organizaciones, destacándose los conceptos de “unidad de dirección”, “cadena en escalafón.” Y “unidad de mando”, todos ellos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente.”La comunicación horizontal “estaba admitida siempre y cuando fuera preautorizada como “puente” entre una misma unidad de mando.

b) Teoría de la burocracia: En este supuesto, Max Weber, sostiene a través de sus investigaciones que los grupos deben funcionar según las “reglas abstractas y firmes que aseguran la predictibilidad y coordinación de las tareas con una interacción lo más impersonal posible”.

De esta manera se asegura, parafraseando a Chiavenato una distancia a la cual llama social y que considera necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

De esta forma el paradigma de las estructuras piramidales en las organizaciones se sostiene sobre la base de los supuestos de “eficiencia” de la comunicación vertical, centralizando los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos y, donde los principios que mueven la disposición laboral de los individuos se basan en las recompensas materiales.

c) Teoría humanística: Esta teoría data desde 1930. Surge como respuesta a la teoría de la burocracia, centra su atención en el rendimiento organizacional basado en el interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados. Le da mucha importancia a las relaciones interpersonales de los integrantes de la organización, así como también, a las normas y métodos de supervisión para garantizar la eficiencia.

d) Teoría de los sistemas: El esfuerzo de investigación y de conceptualización hasta ahora realizado sirve de base para lograr la convergencia con la teoría general de sistemas, facilitando la unificación de

muchos campos del conocimiento entre ellas las ciencias sociales y por ende la comunicación.

Ferrater Mora, (1995:687), señala que la perspectiva de la teoría de sistema surge en respuesta al agotamiento de los enfoques analítico reduccionistas y sus principios mecánicos causales. En fin, la meta de la teoría de sistemas no es buscar analogías, ella misma tiene una definición que la expresa como un “conjunto de elementos relacionados entre sí y armónicamente conjugados”

Chiavenato (1994:441), enuncia un análisis similar al de Mora y la conceptualiza como “un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que las unidades que podrían tener si funcionaran interdependientemente”

El primer expositor de la teoría general de sistema fue el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, en 1937. En esa fecha este investigador dio a conocer los fundamentos de dicha teoría y las razones de la gran aceptación que tuvo al exponerlas (Bueno Campo Eduardo, 1996:62).

Entre ellas se encuentran:

Las necesidades de las ciencias biológicas, sociales y del comportamiento, junto con los avances de la tecnología, exigían una generalización de los conceptos y modelos que superaran el concepto tradicional de las ciencias físicas.

Dado el enfoque integrador que posee la teoría sistémica, se confirma que la comunicación es la “red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Puyal Esther(2001:5); “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Katz y Khan, 1986: 62); el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, Luis, 1997, p.34) .

Por su parte, Abraham Nosnik, según cita Rodríguez (2005:4), propone una metodología de los sistemas heurísticas, que consiste en una teoría de los sistemas de comunicación en organizaciones, que procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales típicos de las explicaciones sistémicas.

De igual manera expone que en la medida en que se explica la comunicación organizacional sistemáticamente, puede estudiarse como proceso y ser analizada de manera mas completa como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales.

Acota además Nosnik que al caracterizar el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, nos lleva a pensar que la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimente como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, por lo menos en el contexto de la presente teoría

e) Teoría contingente: Lo contingente se define como “la modalidad contradictoriamente opuesta a necesidad, es decir, la posibilidad de no ser”. (Galeano, 1997: 79).

La visión contingente trata de enfocar las interrelaciones dentro del sistema y entre subsistemas, tanto como entre el sistema comunicacional y su entorno. Se basa en la visión de sistema, con forma dinámica: los sistemas de comunicación cambian constantemente, son procesos que dependen del tiempo. Están estrechamente conectados con su entorno suprasistema, que los afecta; por otra parte, los sistemas de comunicación pueden provocar cambios en el entorno.

Esta teoría se fundamenta en las siguientes proposiciones:

-La comunicación es un sistema del proceso de información en el cual esta última se intercambia entre sistemas o partes de un sistema.

-El proceso de comunicación está sometido a limitaciones u obstáculos internos y externos y a sus subsistemas en un momento dado, también establecen las condiciones de funcionamiento del sistema.

-Las limitaciones u obstáculos dependen de la situación del estado del suprasistema, que es el entorno, y del de los subsistemas. El proceso de comunicación depende de las contingencias de los factores externos e internos, del grado de libertad del sistema dado por las limitaciones que a este se le imponen.

-El proceso de comunicación está influido por dos tipos fundamentales de limitaciones, fijas y contingentes; unas son a largo plazo y las otras a corto plazo.

-La unidad mínima de análisis de la comunicación es el sistema de comunicación.

-Los resultados de la comunicación son los cambios en el sistema de comunicación y en su entorno.

-La visión contingente de la comunicación pone el acento en la dinámica y variable naturaleza de las relaciones entre el proceso de comunicación el sistema de comunicación y los subsistemas, y el sistema entorno, bajo condiciones cambiantes y en circunstancias específicas.

II.2.9. La mediación comunicativa en las organizaciones.

Las interacciones comunicativas constituyen la “materia prima de la arquitectura organizacional; es decir, de la estructura de relaciones sobre la que reposa la cohesión de posiciones y funciones asignadas a los componentes de una organización: individuos, grupos medios y procesos de producción, productos obtenidos y reglas generadoras de orden interno y externo” (Piñuel 1977:22).

Lo anterior conlleva a esperar de la organización un comportamiento que trascienda la individualidad de sus componentes y atañe a un sujeto genérico que actúa en un espacio-tiempo que le es propio a la vida social de las instituciones.

Las interacciones comunicativas desempeñan un papel mediador orientado a integrar el sistema psicobiológico de las conductas de los individuos en el sistema socioeconómico de la producción; y, a la inversa también, dirigido a lograr la adecuación ergonómica del sistema socioeconómico de la producción a las exigencias del sistema psicobiológico de los comportamientos humanos.

Ahora bien, la instalación y uso de medios y rutinas de comunicación, por parte de empresas y organizaciones, debe hacerse tomando en cuenta las mediaciones impuestas por el sistema socioeconómico de la producción y por el sistema del comportamiento humano, así como también, tomando en cuenta las mediaciones sociales y psicobiológicas que la propia comunicación puede facilitarle a la organización.

La interacción social que sostiene la práctica de gestión industrial y mercantil de la comunicación social al servicio de las organizaciones, es la que estratégicamente permite a las empresas e instituciones organizar las relaciones de producción (comunicación interna, comunicación financiera) como sus relaciones con el entorno social, (comunicación visual, relaciones de prensa y relaciones públicas o patrocinio y mecenazgo).

Desde la perspectiva que marca la argumentación teórica anterior referida a los primeros modelos de la comunicación, se desprende que se ha desarrollado un procedimiento informativo con diversas aristas vinculándola incluso con las organizaciones. Largo ha sido el recorrido, y sin duda, evidente y útil ha sido el hecho de que la comunicación se haya convertido en un elemento esencial para la vida organizacional.

CAPÍTULO III: NUEVAS FORMAS DE COMUNICAR

Dentro de las nuevas formas de comunicar que han surgido dentro de las organizaciones se encuentran diversos tipos de comunicación entre las que se destacan la comunicación interna y externa.

La práctica de estas modalidades a nivel de empresarial, han mejorado la relación comunicativa entre sus miembros, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizado a sus empleados a cerca de los cambios y situaciones que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Un programa de comunicación interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento porque supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva

Entre el uso de estas estrategias es importante conocer las diversas direcciones comunicacionales que tiene la organización como son: la comunicación ascendente, horizontal, descendente y diagonal, todas con diversas funciones significativas para el buen desenvolvimiento de una organización.

En ese sentido, las características de estos tipos de comunicaciones se encuentran ampliadas en el siguiente capítulo, en el cual expresa de manera extensa su importancia dentro de la vida organizacional, partiendo de la consideración de que el aprovechamiento de la riqueza de los diferentes canales de comunicación incide en la transformación de su comunicación en una ventaja competitiva.

III.1. Comunicación interna.

Desde finales de los años setenta, la comunicación interna, se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo

nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización. De hecho, la comunicación interna se organiza en torno a tres ejes, asociados a tres tipos de relaciones internas, tal como lo establece Piñuel (1977: 94).

-Las relaciones estrictamente profesionales, ligadas a la actividad de la empresa y que vienen marcadas por la organización como Subsistema al interior del Sistema Social en cuyos procesos sus miembros son agentes productores, ligados entre sí por normas y roles, que ponen a disposición medios para la producción de bienes o servicios que se habrán de ofertar a otros agentes.

-Las relaciones de convivencia: la comunicación “informal” entre sujetos, tanto en los talleres y despachos, como en las cafeterías o en el restaurant de la empresa, dependiendo de un sistema de adaptación al entorno que condiciona las personales y la motivación por el intercambio, y que por ello mismo condiciona los resultados de la empresa.

-Las relaciones de identidad: asociadas a la cultura de empresas; conjunto de hábitos para la relación que funcionan como códigos restringidos en la fijación de significados otorgándoles sentido a la percepción de personas (actores), manifestaciones (mensajes o expresiones) y que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en las actividades profesionales, como en los marcos de convivencia, como en la percepción misma de la organización.

Las organizaciones tienen sistemas de comunicación únicos que el líder puede usar para comunicarse de modo eficiente y efectivo. Todos los miembros de una organización tienen un deseo inherente de saber qué es lo que ocurre en su lugar de trabajo, por lo tanto, esta información se obtiene comunicándose con otros

Igualmente, las organizaciones se comunican extensamente con su entorno e internamente a través de sistemas específicos. Se han identificado cinco sistemas básicos de comunicación interna: descendente, ascendente, horizontal, rumor y redes. Estos a su vez pueden ser

agrupados en canales formales e informales de comunicación. Los canales informales permiten que la información salga de los canales formales. El rumor y las redes son canales informales; mientras que el resto de los sistemas, son canales formales de comunicación planeados y establecidos por la organización (Hersey Paul; Kenneth Blanchard y Dewey Jonson, 1998:88)

La comunicación interna se define con relación a su dominio de acción. Conciernen al interior de la empresa. Es decir, los lazos que unen los grupos y subgrupos en el seno de la empresa. Es una comunicación más informativa que promocional. Tiende a motivar y armonizar las relaciones en el interior de la empresa. Su objetivo es la cohesión, la comprensión y el equilibrio de grupos, promoviendo el diálogo frente al conflicto. A través de ella, la organización dará a conocer a sus empleados para poder inculcar en ellos un sentido de pertenencia que favorezca sus actuaciones y fortalezca su identidad e imagen.

Para que haya sentido de pertenencia, en primer lugar, es necesario que los empleados sean informados amplia y detalladamente de la identidad corporativa, ya que esta información no queda aislada a la empresa sino que la traspasa. Cada organización tiene prácticas, ritos y rituales que ponen en contacto a los miembros con la forma de ser y hacer las cosas de su nuevo grupo.

Durante este proceso, es indispensable diferenciar los tipos de públicos existentes y proporcionar tanto la información común a todos los públicos, como lo concerniente al tipo de actividad desempeñada en la organización.

Al respecto, Fita, Jaume (1999:36), acota que “la desinformación o el desconocimiento de la cultura y personalidad de la organización pueden desencadenar conflictos que pueden alimentar el fenómeno del rumor”.

Para evitarlo es una necesidad auditar la comunicación interna de la organización ya que solo así pueden conocer la situación de todos los públicos y su comportamiento diario. La comunicación interna debe

proporcionar información completa, extensa, prioritaria y debe circular en todos los niveles (ascendente, descendente y horizontal) así mismo, debe investigar, escuchar y crear un clima.

La empresa, es un lugar complejo donde se genera una cantidad creciente de información, se reciben y seleccionan mensajes que se emiten a un público o clientela.

La comunicación dentro de la empresa se ajusta esencialmente a tres procesos:

1. la internalización de informaciones externas y su tratamiento y reparto dentro de la organización y sus memorias.

2. la internalización de informaciones internas y su difusión hacia las partes receptoras de la empresa

3. la gestión de informaciones organizaciones y su transferencia al seno de la empresa.

La comunicación dentro de la empresa es la capacidad de saber recibir los mensajes externos. Es una forma de promoción: saber acoger las demandas y satisfacerlas a tiempo. Pero la comunicación interviene dentro de la organización en mensajes, en los modos de respuestas y en el tratamiento inmediato o diferido de las demandas internas. Es también la aptitud de promover la empresa y su oferta, aspecto generalmente reservado al marketing, que debe integrar un equilibrio empresarial en términos de oferta, modo de pago, seguridad de servicio y calidad.

Pierre Pontoizeau, (1991:56), señala que “la comunicación es por consecuencia un instrumento de gestión (dirección) que debe servir a los fines de la empresa y desarrollar un modo de relación social privilegiado o gestionar las oposiciones y conflictos dentro de un interés óptimo para todos”

La comunicación organizacional interna está compuesta por canales formales e informales. Davis, citado por Gary Kreps (1990:86), acota que Los primeros son dictados por la estructura establecida para la organización, la cual incluye ordenar los niveles de organización como

divisiones, departamentos, así como responsabilidades específicas, posiciones y descripciones de trabajo para cada miembro. Por otra parte, los canales informales nos son planeados y no siempre siguen la estructura formal de la organización pero emergen de manera natural de la interacción social entre los miembros de la organización.

Los sistemas formales rara vez satisfacen las necesidades de información de sus miembros, así que desarrollan un sistema de rumores para reunir aquella información interesante que no pueden obtener por medio de los canales formales. Mientras menos se usen los canales formales para dar información relevante a los miembros de organización, más dependen de los rumores para conseguir esa información y por lo tanto el rumor se vuelve fuerte. Por el contrario, mientras más se usen los canales formales para dar información relevante a sus miembros, menos dependerán de los rumores.

III.2. Objetivos de la comunicación interna

Cualquier plan de comunicación interna en una organización arranca de una jerarquización de objetivos. Estos pueden clasificarse por su carácter estratégico de cara a la política global de la empresa, por su vigencia limitada (para una acción de corto plazo) y por prioridades. Los objetivos de comunicación interna se integran en la política de la empresa cuando la comunicación interna y externa son interdependientes y complementarias.

III.3. Atribución de responsabilidades

El rol de responsable de la comunicación interna apareció a finales de los años setenta, paralelamente con el florecimiento de la comunicación externa y la gestión de recursos humanos. La creación de un puesto de responsable de la comunicación interna testifica la importancia que la

dirección de una empresa le concede al objetivo de adaptar la mediación comunicativa las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, paliando la insuficiencia de los cuadros directivos en sus funciones comunicativas.

III.4. *Plataforma de comunicación interna*

Para que la comunicación interna funcione depende de unos dispositivos a saber: permanentes, de periodicidad regular, de frecuencia ocasional y los puramente ocasionales.

-*Dispositivos permanentes*: tabloneros de anuncios, buzón de sugerencias, mensajería electrónica, señalizaciones.

-*Dispositivos de periodicidad regular*: periódico interno: Su cometido es el de informar, motivar e integrar.

-*Dispositivos de frecuencia ocasional*: audiovisuales de empresa, para uso interno, reuniones, seminario de estudio, videoconferencia, entrevistas individuales, acogida, grandes celebraciones, visita de empresas.

-*Dispositivos puramente ocasionales*: reclamaciones a la dirección, mensajes difundidos por altavoces.

Definida de manera simple Fernández Collado, (1999:22) señala que la comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización.

La comunicación interna conlleva a una serie de técnicas que, no solo funcionan para tener un sistema de comunicación rápida, sino para transmitir nuevas situaciones que se presenten dentro de la organización posteriormente comprender y percibir la información de forma correcta por medio de un canal apropiado. Por lo tanto, “esta forma de comunicación se configura como una manera de superar resistencias y así favorecer las relaciones humanas dentro de la institución”. (Puchol, 1997:18)

III.5. *Canales de comunicación interna*

La función primaria de estos canales es la de facilitar las tareas formales de desarrollo, coordinación y logro. Se utilizan para dar instrucciones o evaluaciones, compartir mensajes sobre la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización y para retroalimentar el sistema desde el empleado hasta las cúpulas. Todos estos sistemas de comunicación interna proporcionan la información necesaria sobre las tareas a realizar para que sean realizadas correctamente. Los canales formales de comunicación interna son extremadamente importantes, son herramientas de dirección para dirigir, coordinar y reestructurar las actividades de la organización.

Los canales internos llevan mensajes que informan a los miembros de la organización sobre las metas de la empresa, actividades, funciones y problemas. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de su organización y sus roles en ella. Más aún, son utilizados para dirigir a los miembros a realizar actividades diseñadas específicamente para alcanzar ciertas tareas, que eventualmente ayudarán a que la empresa complete sus metas.

III.6. *La comunicación externa*

La comunicación externa consiste en aquellos mensajes que la organización emite al exterior; es decir, a sus públicos y grupos de interés para establecer o mantener relaciones con ellos, con el fin de dar a conocer la imagen deseada y lograr crearse un nombre. De igual modo, la comunicación externa sirve para vender el producto o servicio que ofrezca la organización y posicionarse en el mercado.

Dentro de la organización, Pontoizeau, (1991:16), afirma que la comunicación externa es aquella que se dirige hacia públicos externos con el objetivo de establecer relaciones contractuales o de buen entendimiento.

Contribuye a la notoriedad e imagen de marca. Igualmente sirve para la promoción diplomática de la organización hacia posibles prospectos, jóvenes profesionales a contratar, clientes, socios colectivos locales o proveedores.

Es común ver que la comunicación externa tiene, en muchas organizaciones, más importancia que la comunicación interna. Se le da más relevancia a los públicos externos, dado que son éstos los que generan ganancias al consumir el producto o servicio que ofrecen. Los empleados que forman la organización pasan a un segundo plano.

No podemos afirmar que la comunicación externa sea más importante que la interna; sin embargo, implica un esfuerzo extra por parte de la organización. Los públicos con los que tendrá que relacionarse serán seguramente numerosos y tendrán diferentes necesidades de información. Ahora bien, el hecho de no haber una proximidad física con ellos (como podría darse con los públicos internos que trabajan en el mismo lugar), lleva a la organización a monitorizarlos más frecuentemente y comprobar que sus informaciones no han sido distorsionadas por ruidos externos.

Las relaciones de la empresa con el exterior y lo que ésta quiera transmitir dependerán en gran medida de lo bien que se conozca a sí misma, de cómo transmita esta imagen a sus públicos internos y de la posición que ocupe entre la competencia. Fita, (1999:35), describe la necesidad de conocer los medios a los cuales se debe enfrentar la organización para proporcionar la información adecuada y en el momento oportuno.

Como veremos, los medios constituyen uno de los públicos externos más importantes y delicados. Ellos se encargan de hacer pública una noticia y aunque deben ser neutrales, sus opiniones tienden a inclinarse hacia algún lado de la balanza; el tener una relación cordial con ellos puede facilitar el diálogo y la oportunidad de aclarar cualquier duda existente.

Los canales de comunicación externa se usan para que los miembros de una organización interactúen con otros individuos fuera de su

empresa. Igualmente, los sistemas externos de mensajes se usan para reunir información relevante para el entorno organizacional y viceversa. Los mensajes que la organización envía a su entorno son diseñados para influenciar a elementos externos e incitarlos a coordinar sus actividades con aquellas que los miembros de la organización llevan a cabo internamente.

Las herramientas utilizadas para este intercambio de mensajes cuenta con notas de prensa, reportajes en periódicos y revistas, publicaciones y folletos, tours, mítines o eventos, seminarios y talleres, reuniones con proveedores y clientes y por supuesto los medios de comunicación electrónica: radio, televisión, teléfono, email, internet, teleconferencia y video. (Andrews Patricia John Baird, 2005:16)

III.7. Coordinación de la comunicación interna y externa

Ambos canales son dependientes uno del otro y deben funcionar de manera orquestada. Los líderes deben promover el desarrollo de los dos tipos de comunicación y coordinar estas funciones interdependientes. Los canales de comunicación interna son usados para dirigir las actividades organizacionales hacia el cumplimiento de metas basadas en la reunión de información por medio de canales externos son empleados para presentar información relevante sobre los procesos internos de la organización al entorno e intentar influenciar el comportamiento del público.

Los procesos de comunicación interna, desde la óptica de Kreps (1990:43), se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad organizacional mientras que los canales de comunicación externa son dirigidos hacia la innovación por medio de la identificación de direcciones en el desarrollo de la organización.

La importancia de la coordinación entre ambas formas de comunicación estriba en que los mensajes que la organización emite al exterior para construir su imagen deben estar basados en la realidad del

funcionamiento y en la identidad de la organización; de no ser así se corre el riesgo de caer en contradicciones que pueden desembocar en conflictos o incluso crisis. Esta coherencia la expresa Bartoli, (1992:64) en dos áreas:

-En materia de contenido: pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos.

-En materia de procesos: elección adecuada de medios, soportes y destinatarios de dicha información y la oportunidad de retroalimentación.

Regourgy, según cita Bartoli (1992:67), agrega la necesidad de una estrategia de comunicación global en la que existen cuatro tipos de discursos. Estos son:

1. *Discurso de identidad*: refuerza el sentimiento de pertenencia y de identidad que debe verse reflejado y tener el mismo efecto en los públicos externos

2. *Discurso de personalidad*: corresponde a la imagen de marca y debe tener coherencia entre forma y contenido

3. *Discurso fáctico*: se trata de una comunicación de producto o de actividad que describe características de fabricación (procedimientos, tecnologías y organización).

4. *Discurso cultural*: es la expresión de los valores de la organización

Una vez más hemos de repetir la importancia del consenso entre todos los discursos: La identidad de una organización debe trabajarse desde dentro, debe darle forma a su personalidad como si se tratara de una persona y tener claro lo que es para poder transmitirlo al exterior, es decir, si no sabemos quiénes o qué somos no podremos comunicárselo a los demás. En consecuencia, una vez aclarado este concepto, la organización será capaz de enviar un mensaje claro a sus públicos externos, sin dejar de ser coherente para no incurrir en falsas percepciones. Al mismo tiempo, ya que se intenta vender un producto o servicio, hay que describir dichas actividades al público; éstas deben cubrir los aspectos señalados en el discurso de identidad al igual que el cultural. No se puede pretender ser de

un modo y actuar de otro. Cuando una empresa se proclama cuidadosa del medio ambiente y colabora en acciones para su preservación, damos por hecho que sus formas de producción no lo dañarán ya que en caso contrario, su imagen se vería gravemente afectada al haberse mostrado falsa y manipuladora.

III.8. *Comunicación descendente.*

El diseño de una organización entrega la comunicación en cuatro direcciones distintas: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Estas direcciones establecen el marco de trabajo dentro del cual la comunicación ocurre en una organización. Al evaluar cada una nos permitirá apreciar las limitaciones para la comunicación organizacional y los medios para superar estos límites.

III.8.1.- *La comunicación descendente:* es la que fluye de los niveles altos de mando hacia los más bajos en una organización; se incluyen las políticas de administración, las instrucciones y los memorandos oficiales. Este es el sistema de mensajes formales más básico y especialmente importante como herramienta para dirigir las actividades de los empleados y cumplir con sus tareas. Es la más común ya que la información fluye de un superior a un subordinado. Los medios más utilizados son los escritos y transmiten generalmente los mismos tipos de información:

- instrucciones para desempeñar una tarea
- objetivos y metas del trabajo dentro de la organización
- políticas y objetivos de la organización hacia el exterior
- comentarios sobre la actuación del empleado
- información de naturaleza ideológica

La comunicación descendente sirve a la dirección para informar a los empleados de las actividades de la organización, dirigir sus actividades, instruirlos sobre los valores y conductas deseadas, así como para

monitorear su desempeño. Este tipo de comunicación es la primera con la que tiene contacto una persona que empieza por primera vez su trabajo, comenzando por la entrevista de selección, todo es información que viene de arriba hacia abajo; como la persona todavía no conoce el entorno en el que trabajará, no puede aún iniciar una retroalimentación.

Andrews y col., (2005:17), señalan que la comunicación descendente, aunque es la mas utilizada no es necesariamente, la mas efectiva, su principal problema es la saturación de mensajes para los empleados; la gran variedad de canales que usa, provoca muchas veces que ésta se ignore o no se le dé la importancia que merece. Los trabajadores la aprecian como un medio para conocer mejor su organización e identificarse con ella y debe utilizarse como una herramienta de motivación.

Es importante que exista un control sobre las informaciones que se transmiten; la saturación de mensajes lejos de aclarar ideas confunde y da lugar a malas interpretaciones.

Algunos de los problemas de la comunicación descendente se derivan de su inadecuada utilización, por ejemplo, se satura el flujo de mensajes y se produce un exceso de órdenes y direcciones, entre otros. Puede confundir o frustrar a los trabajadores; en otras ocasiones los superiores dan a sus subordinados órdenes contradictorias que causan confusión y pueden desembocar en conflicto; el lenguaje de los comunicados puede ser también un problema, ya que si los mensajes no son claros o utilizan vocabulario técnico, es muy probable que los trabajadores no estén seguros sobre lo que tienen que hacer; por último, la comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los jefes hacia los empleados.

Acota, Kreps, (1990:72), que si un empleado recibe constantemente la misma serie de órdenes e instrucciones éste puede sentir que no es digno de confianza o que no es suficientemente capaz para realizar su trabajo, y

todas estas interpretaciones redundan en el descontento del empleado no solo con su jefe sino con la compañía.

Entre los canales de comunicación descendente, se destacan los siguientes: Manual de empleados, protocolos de procedimientos y descripción de tareas, publicaciones y boletines, tablón de anuncios, cartas y memorandas, e-mails, intranet, entrevistas de trabajo, evaluaciones de desempeño, entrevistas disciplinarias, reuniones de departamento, reuniones masivas, programas de orientación y educación, presentaciones y video conferencias y comunicaciones telefónicas, entre otras.

III.8.2.- Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente fluye a través de las funciones de los empleados de menor categoría hacia los niveles más altos de dirección y cumple una función importante dentro de la vida organizacional, ya que provee a los directores de información sobre los problemas cotidianos de sus empleados que repercuten en la toma de decisiones, sirve para conocer la efectividad de la comunicación descendente; alivia las tensiones de los empleados al permitir a los niveles básicos de la organización compartir información relevante con sus superiores; anima a que los empleados participen y se involucren provocando una mayor cohesión en la empresa.

Este intercambio ascendente puede ser verbal no verbal, oral, escrito. Este tipo de comunicación le da al jefe información sobre los problemas y tópicos diarios así como de la efectividad de la comunicación descendente. Cuando existe una buena relación entre la dirección y los empleados, la información obtenida será más clara y precisa.

La comunicación ascendente se precisa dentro de cuatro categorías:

1. Lo que hacen los empleados
2. Problemas laborales sin resolver
3. Sugerencias para mejorar
4. Como se sienten los empleados trabajando entre ellos

Los beneficios que proporciona a la organización son muchos: permite conocer la aceptación de las políticas aplicadas y puede favorecer a su aceptación, a cambiar estrategias que no estén dando los resultados esperados; sin embargo, principalmente ayuda a identificar problemas que todavía estén gestándose, ayudando a prevenirlos y resolviendo los ya existentes. Sin menospreciar los otros tipos de comunicación interna, la ascendente es quizás la más importante, ya que es un censor del estado general de la organización.

A nadie le gusta ser quien informa a la dirección de que algo va mal por temor a represalias, así que muchas veces se disfraza un poco la realidad. Esto nos lleva a un problema, si existe este tipo de atmósfera es porque la comunicación ascendente no está cimentada en la cultura de la organización. En otras ocasiones, aún cuando se fomenta, los empleados no hacen uso de ella, prefieren aceptar las políticas impuestas y no opinar por intimidación; en estas situaciones es mejor recurrir a canales que no impliquen una cara a cara y permitan que el empleado se exprese libremente. Es decir, muchas veces hay jefes pocos receptivos a los comentarios y críticas de sus empleados, se enfadan y están a la defensiva; por lo que no es de extrañar que los empleados prefieran guardar silencio. Un cuarto inconveniente concierne a la dirección, a la que generalmente no le gusta ser cuestionada sobre las decisiones que toma y suele no aplicar la comunicación ascendente correctamente para evitarse malos tragos. Por último, cuando se solicita retroalimentación hay que establecer los parámetros ya que se corre el riesgo de no saber que decir sobre que tema.

Entre los canales de comunicación ascendente, se encuentran las encuestas de opinión para empleados, buzones de sugerencias, cartas y memorandas, departamento de quejas, políticas de puertas abiertas, procedimiento formales de quejas, evaluaciones de actuación para supervisores, reuniones de departamento, entrevistas individuales, comités de asesoramiento, líneas abiertas, e-mails, intranets, entre otros.

III.8.3. *Comunicación horizontal*

Es la comunicación que transita por medio de las funciones en una organización. Es necesaria para la coordinación y la integración de las funciones organizacionales. Se le conoce también como lateral, está presente entre los miembros del mismo nivel jerárquico y facilita la coordinación de tareas entre departamentos; comparte información organizacional relevante entre compañeros de trabajo; es un canal formal de comunicación para la solución de problemas y conflictos entre colaboradores y ayuda a que éstos se apoyen mutuamente.

No es tan formal como las dos anteriores y generalmente gestiona la solución de problemas y el flujo de trabajo entre departamento o grupos. Debido a que la comunicación horizontal es parcialmente controlada por los directivos, la información puede ser esparcida ampliamente e intercambiada muy rápidamente en tiempos de crisis. Este tipo de comunicación forma parte del eslabón de la toma de decisiones en la coordinación de tareas y provee de apoyo emocional y social a los miembros de la organización.

Según Alfred Adler, (1992:18), la comunicación horizontal tiene cinco propósitos principales, coordinar tareas, solucionar problemas, compartir información, resolver problemas y construir armonía.

Desafortunadamente existen ciertos factores que obstaculizan su desarrollo a pesar de su importancia entre ellos: la rivalidad, la especialización, la falta de motivación, la sobrecarga de información y de barreras físicas.

La mayor dificultad de esta comunicación, se materializa en su condición de conflictiva debido a que se produce entre iguales. Si tener la información es tener el poder, entonces es difícil que personas con cargos similares y que deseen progresar en la organización suelten información relevante. Del mismo modo, también interfieren en aspectos con el diseño inadecuado del mensaje; por ejemplo, el departamento de marketing tendrá un vocabulario específico igual que el área de ingenieros. Por lo tanto un

comunicado que no pueda ser comprendido en todos los departamentos puede ser ignorado o mal interpretado.

Los canales de comunicación horizontal son: seminarios de formación de equipos, visitas entre departamentos, juntas de comités, equipos de trabajo y equipos de trabajo virtuales, entre otros.

Los canales son en general todas aquellas herramientas que nos facilitan la comunicación entre los elementos del grupo. Por medio de ellos se realiza el diálogo e intercambio de información que enriquecerá las relaciones. Además serán un elemento importante en la integración de nuevos individuos a la organización y para la creación de un sentido de pertenencia al nuevo grupo. Un aspecto importante en este proceso es la continuidad, actividades como las sugerencias, seminarios o evaluaciones, por mencionar algunas, no son acciones de una sola vez, deben ser parte integral del proceso de comunicación y su periodicidad garantiza que cualquier problema que surja sea detectado a tiempo y contrarrestado.

III.8.4. *Comunicación diagonal*

La comunicación diagonal es aquella que cruza las funciones y niveles en una organización; importante cuando los miembros no pueden comunicarse ya sea vía los canales ascendentes, descendentes u horizontales.

Los caminos comunicacionales de los cuales disponen los individuos y por derivación las organizaciones, es amplio, con diversidad de estrategias, que podrán ser útiles en la medida que cada organización involucre una de las formas comunicacionales. Queda sin duda, reflejado que en el ambiente laboral la comunicación interna es una de las más importantes. Podría pensarse que ésta una clave de la motivación, porque permite que su personal pueda ser escuchado; generando una mayor fidelidad por parte de los empleados hacia la empresa y un mayor compromiso, lo cual favorece la integración de la organización.

CAPÍTULO IV: HACIA LA INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Partiendo de un concepto sencillo de comunicación hemos visto como esta ha sido abordada por diferentes teóricos. La perspectiva de unos la muestran como un elemento eminentemente técnico, mientras que otros, le otorgan un alto valor social.

Con el transcurrir del tiempo las comunicaciones se han desplazado a otros ámbitos como el organizacional, donde hoy en día, desempeñan un papel fundamental. De allí el surgimiento de las comunicaciones integradas, la cual tienen como uno de sus creadores a Donald Schultz quien la denominó Comunicaciones Integradas de Marketing, utilizándola en la empresa en su totalidad.

La concepción de la comunicación como comunicación integrada ha sido el elemento que ha permitido un relativo consenso entre la escuela del pensamiento de tradición europeo y americano. En la tradición americana la investigación se centra en la selección del sujeto-auditorio, las culturas corporativas, la influencia de la comunicación a medio y largo plazo para los objetivos de la empresa y el diseño del discurso corporativo. Mientras que en las corrientes de pensamiento europeo se orientan hacia la imagen corporativa y la revaloración de los equipos interdisciplinarios.

Pero, para conocer los planteamientos sobre los que se asienta la comunicación integrada es fundamental conocer los motivos que se han desencadenado en la comunicación empresarial. Son muchos y variados los motivos, dentro de ellos pueden destacarse los siguientes:

-La fragmentación de los medios ha originado la proliferación de múltiples soportes de información, muchos de ellos de difusión limitada e incluso tan específicos como los vagones del metro o las cajas de los supermercados. Cada vez es menor el apoyo a los medios masivos de comunicación y más a otros como la promoción de ventas, el correo directo y el patrocinio entre otros.

-El poder del consumidor El crecimiento de hogares unipersonales, familias pequeñas, o un elevado nivel de educación, nos llevan a encontrarnos con clientes más experimentados. Los consumidores con poder son más escépticos frente a los mensajes comerciales y exigen más información dirigida a sus deseos exactos.

-La tecnología de bases de datos, es decir, la capacidad de las empresas para generar, integrar y administrar bases de datos ha creado diversas oportunidades de comunicación más allá de los *mass media*, al mismo tiempo que posibilita la creación de perfiles concretos de clientes.

-El dominio del canal ha sido trascendental en determinadas categorías de productos y mercados. El dominio es de los grandes detallistas que pueden exigir honorarios por la promoción de los productos en sus establecimientos y rebajas en los precios de los fabricantes.

-La búsqueda de un mayor control de la inversión en comunicación se reasignan los presupuestos, a acciones de a corto plazo y más fácilmente mensurables como el marketing directo y la promoción de ventas.

De forma paralela las variables de comunicación han tenido un desarrollo teórico y práctico muy diferente, como es sabido tradicionalmente se han dedicado grandes esfuerzos al tratamiento de los contenidos y formatos publicitarios sobre todo en lo que respecta a la comercialización de productos de consumo. No obstante, recientemente se observa la creciente preocupación de los anunciantes por herramientas como la promoción de ventas, el patrocinio y las relaciones públicas como complemento e incluso como sustitutivas de las clásicas acciones en los medios de masas, sobre todo cuando la coyuntura económica conlleva restricciones en la inversión en comunicación.

La realidad empresarial actual donde las exigencias del entorno obligan a las empresas a aunar y coordinar sus esfuerzos comunicativos. Las empresas se plantean la adopción de nuevas formas de comunicar

su oferta que permita disminuir el déficit apreciado en los resultados publicitarios derivados principalmente de la gran saturación publicitaria. Así pues, la alternativa se presenta al desarrollar la nueva filosofía de comunicación imperante en el mundo empresarial: la comunicación integrada o la comunicación global.

En tal sentido, el propósito de los siguientes argumentos es dar a conocer la importancia de las comunicaciones integradas, que sin duda, viene a constituir una herramienta de apoyo a procesos de transformación empresarial.

En consecuencia, veremos algunos acercamientos conceptos, tipos de mensaje y el papel que debe jugar estos dentro de la empresa, que según los investigadores revisados representa un revolucionario modelo de marketing, ampliamente probado que permite que una marca pueda diferenciarse, sobresalir y mantenerse en el mercado. Dicho modelo se conoce como: *Comunicación Integral de Marketing o IMC* por sus siglas en inglés (*Integrated marketing Communications*).

IV.1. *Aproximaciones al concepto*

Son diversas las definiciones que existen de comunicaciones integradas. Todas ellas al decir de Shultz legítimas, porque todo depende de lo que se intente hacer con el concepto y del propósito que se persigue. De allí que existan cuatro enfoques diferentes de las IMC. (Donald Shultz, 1993:18)

1. *La del especialista en marketing*: representa un intento por coordinar y consolidar todos los programas de comunicaciones de marketing destinados a una empresa, marca o línea, una manera de poner un poco de orden entre las diferentes voces con las que la marca y la organización habitualmente llegan al cliente.

2. *La de la agencia de publicidad*: significan la integración de varias agencias o actividades funcionales destinadas a brindar un núcleo común de servicios a los clientes.

3. *La de los medios*: constituyen una herramienta a través de la cual las organizaciones multimedia pueden coordinar y ofrecer a los potenciales anunciantes su gama completa de medios y alternativas de promoción.

4. *La de los académicos o teóricos de los negocios estratégicos*: constituyen un nuevo concepto y un nuevo proceso, y quizás hasta una nueva teoría sobre como comprender a los consumidores y en consecuencia, elaborar programas de comunicación de marketing más eficientes y eficaces.

Para efectos de esta investigación se utilizará el enfoque que ofrece Schultz de los especialistas en marketing, quienes aspiran ponerle orden y afianzar los esquemas comunicacionales de marketing designados a una empresa, marca o línea, así como también a las diferentes voces con las que la organización habitualmente llegan al cliente.

Al profundizar en este enfoque se observa que los especialistas de marketing dentro de sus agencias han desarrollado programas comunicacionales utilizando una dirección de “adentro hacia fuera” sobre la base del concepto de la jerarquía del modelo de efectos. Utilizando esta teoría de comunicación masiva, estos especialistas desarrollaron primero las metas de los programas de comunicaciones de marketing. Luego desarrollaron mensajes de comunicaciones y finalmente seleccionaron los medios para transmitir estos mensajes a una audiencia previamente definida.

La idea de la jerarquía del modelo de efectos se basó en que los consumidores seguían un proceso lineal, paso a paso, para tomar su decisión de compra. Estos pasos, a su vez se ajustaban a las siguientes etapas: concientización, conocimiento, preferencias, convicción y compra.

En este sentido, los programas de comunicación estaban destinados a lograr que el consumidor transitara este sendero lineal que terminaba en la compra.

En la aplicación de este planteamiento en el campo de los servicios que presta una organización se observa que con la disponibilidad de datos sobre los patrones de compra, en lugar de adoptar como enfoque la jerarquía de los efectos, el planificador de IMC presta atención al comportamiento del consumidor “desde afuera hacia adentro” tal y como lo expresa Schultz; es decir, el planificador de comunicaciones de marketing integradas mira inicialmente lo que los consumidores ya han hecho. Luego trata de explicar ese comportamiento y reconstruye los conceptos, mensajes y enfoques que llevaron a ese comportamiento.

Al invertir el enfoque, el planificador de IMC, se orienta más hacia el comportamiento individual y hogareño que hacia el comportamiento masivo y está más interesado en el comportamiento que en los intentos por predecirlo. El enfoque del IMC desarrollado por los estrategas y académicos apunta más a las relaciones de largo plazo con el consumidor que los programas tradicionales de comunicaciones de marketing orientados a las transacciones que se utilizan actualmente. El enfoque del IMC considera que las tácticas reales de comunicación derivan del consumidor y del comportamiento del consumidor y del análisis más que de la importancia de la inversión o de la eficiencia del mensaje, que han constituido las bases de la mayoría de los programas de comunicaciones de marketing desde la llegada de los medios masivos.

Las comunicaciones integradas son, a una vez concepto y proceso. Concepto, por cuanto que la integración es la globalidad, siendo a su vez, proceso porque la comunicación se convierte en la fuerza integradora de la mezcla de mercadeo, la administración de su interdependencia desde la comprensión de las motivaciones del

consumidor/ cliente /público, en retroalimentación sistémica permanente (Marcelino Bisbal, 2007).

Según Bisbal, el desarrollo de comunicaciones integradas de mercadeo para una organización permite lograr una comunicación de orden sinérgico con consumidores, clientes y públicos; planificar y proyectar en un ejercicio económico el impacto que las comunicaciones generan tanto en las expectativas de negocio como en las variaciones del valor agregado empresarial; generar una cultura organizacional donde la comunicación- tanto interna como externa- sea una herramienta fundamental para garantizar la competitividad y la calidad de gestión; profesionalizar la toma de decisiones y capitalizar la experiencia y el conocimiento generado en los procesos de comunicación de marca, como activo intangible y fuente de valor.

El núcleo básico de las comunicacionales integradas es la sinergia. Allí los esfuerzos individuales se fortalecen mutuamente dando como resultado un mayor efecto que el conseguido si cada área funcional hubiese seleccionado sus propios objetivos, elegido sus propias estrategias de mensaje y su propia planificación de medios, con el consecuente ahorro en costes. A un nivel intuitivo significa que los productos claves y los mensajes corporativos de la compañía, el posicionamiento, la imagen y a identidad se coordinan de tal modo que las actividades de relaciones publicas difunden aquello que transmite la campaña de marketing directo, así como la publicidad tradicional emitida “piensa y siente” y constituye el empleo adecuado de las distintas herramientas de comunicación.

Desde los medios de comunicación y las agencias de publicidad, las comunicaciones integradas se ven como un enfoque para la diversificación de la gama de servicios prestados, independientemente de que los programas de comunicaciones estén integrados o no en cuanto a forma y función. Las comunicaciones integradas de mercadeo constituyen una herramienta poderosa, con la cual, las organizaciones de

multimedios (presente de punta y futuro de los medios de comunicación social) pueden coordinar y ofrecer a los potenciales anunciantes su gama completa de medios y alternativas de promoción.

Son diversas las definiciones que existen en torno a las comunicaciones de marketing integradas. Una que encierra este concepto es la que manifiesta que éstas son “la integración de las herramientas de comunicación que persigue el logro y aprovechamiento de los efectos sinérgicos” (Jairo Sánchez, en Gabriela Laino,2009).

La investigación sobre el concepto CIM surge formalmente con el trabajo realizado por Clarke Caywood, Donald Schultz y Paul Wang en 1991, con el objetivo de conocer la opinión sobre este concepto de los principales anunciantes estadounidenses, los cambios que esperaban y cómo y bajo qué condiciones podría ser implantado en las organizaciones. Así por ejemplo, la *American Association of Advertising Agencies*, la definió como “el valor añadido de un plan global que valore el papel estratégico de las distintas herramientas de comunicación y las combine para lograr la claridad, consistencia y el máximo impacto comunicativo”

Para el investigador Marcelo Royo Vela, (2002:32) el concepto de comunicaciones integradas de marketing se refiere a “la planificación de las comunicaciones de marketing reconociendo el valor añadido que puede aportar un plan exhaustivo que evalúe los roles estratégicos del conjunto de disciplinas de comunicación, mix de comunicación, además de combinar estas disciplinas para proporcionar claridad, consistencia e impacto máximo de las comunicaciones mediante la integración de mensajes discretos”

Este nuevo enfoque de las comunicaciones de marketing presenta dos ideas involucradas diferenciando el concepto de comunicaciones integradas de otros derivados de la estrategia de *marketing mix*, como sería la tradicional coordinación de los instrumentos del *mix* de comunicación.

Primera idea: Debe existir una voz única en la comunicación de marketing. Esto se refiere a la utilización del mismo mensaje y tono o estilo de la comunicación, así como la consecución del posicionamiento. Asimismo, deben coordinarse los diferentes instrumentos, sobre todo a nivel de las diferentes organizaciones que pueden verse involucradas.

El concepto de posicionamiento hace referencia a la imagen que los individuos poseen de un producto (marca) de una organización en relación con los productos (marcas) de la competencia. A su vez, la imagen puede definirse como la percepción general y conjunto de creencias e impresiones que un individuo posee acerca de un producto.

El posicionamiento presenta las siguientes características:

1. Describe a un conjunto de asociaciones que el consumidor establece para la marca. Este conjunto de asociaciones puede señalar aspectos muy diferentes de la misma: atributos tangibles, beneficios que reporta, ocasión de uso, imagen o tipo de usuarios, establecimientos donde se comercializa, en relación directa con la competencia o con la categoría de productos.

2. Se desarrolla a lo largo del tiempo, no a corto plazo, y a partir del papel desarrollado por cada uno de los instrumentos de comunicación utilizados al efecto. No obstante también influye en el posicionamiento de la comunicación boca – oído y el resto de variables del mix como el producto. Su grado de claridad estará influido por la consistencia de la comunicación de marketing a lo largo del tiempo.

3. Es un concepto relativo al estar influido o tener en cuenta la “oposición” e imagen de las marcas competidoras.

4. La elección del posicionamiento buscado va a incidir sobre el desarrollo de la planificación publicitaria principalmente en lo relativo a la estrategia creativa.

5. Las estrategias de segmentación y posicionamiento han de estar coordinadas y ser coherentes entre sí. Es decir, una marca debe posicionarse de forma que consiga el máximo poder de atracción respecto

al segmento de consumidores al que se dirige el esfuerzo de marketing de la organización.

Segunda idea: las comunicaciones integradas persiguen objetivos de comunicación y de comportamiento simultáneos. Esto supone la combinación de dos o más instrumentos de comunicación. Así, la publicidad o las relaciones públicas son instrumentos adecuados para la comunicación de las características, objetivas ó subjetivas, del producto, mientras que la promoción de ventas o el marketing directo son adecuados para conseguir comportamientos de hecho, es decir una mayor intencionalidad de compra, la prueba del producto, la primera compra y, una repetición de compra.

Numerosos investigadores han provocado una visión controvertida entre los académicos y profesionales de marketing. Los investigadores sugieren que las comunicaciones integradas en marketing no son mas que un nuevo intento de redefinición como lo fueron en su momento *“Whole Egg”*, *“Orchestratratiion”* y *“The new Advertising”*, incluso la ultima oportunidad para salvar la integridad de las agencias de publicidad.

En todo caso Sánchez señala que el núcleo de la CIM es la sinergia; los esfuerzos individuales se refuerzan mutuamente dando como resultado un mayor efecto que el logrado si cada área funcional hubiese seleccionado sus propios objetivos, elegido sus propias estrategias de mensaje y su propia planificación de medios, con el consiguiente ahorro en costes.

Según Sandra Moriarty (1994:38,44) en su investigación *PR and IMC Benefits of Integration* lo que ha faltado en esta discusión son los aportes de las CMI. Dentro de los cuales se encuentran la tipología del mensaje CIM y el modelo sinérgico de comunicación.

III.2. *La tipología del mensaje CIM.*

Es un modelo de los diferentes tipos de mensajes comunicados por una organización. Algunos elementos reflejan puntos de vista convencionales de las relaciones públicas. Otros son nuevos; sin embargo, cuando se analizan como un todo, la tipología refleja una nueva vía para describir la comunicación corporativa.

Un programa de comunicación totalmente integrado refleja todos los tipos de mensajes generados por una organización en cada punto en el cual los accionistas entran en contacto con la compañía. Aunque algunos contactos solo ocurren ocasionalmente. Por ejemplo ver un camión de la compañía identificado con el logo de la empresa en la calle. El punto es que cada contacto es una oportunidad de comunicación, incluyendo aquellos mensajes circunstanciales que solo pasan y que muchos de los cuales tienen mas importancia que la comunicación que ha sido planificada.

Para Moriarty el modelo tipológico de las CIM de Tom Duncam investigador de la Universidad de Colorado identifica cuatro tipos de mensajes, que deben ser conocidos, controlados, o, en el mejor caso, influenciados por la organización: planificado, inferido, mantenimiento y no planificados. Los mensajes planificados son aquellos que pensamos en el contexto de actividades de comunicación intencionales como la publicidad, promoción de ventas, respuestas directas, logos papelería, entre otros. La mayoría de los programas de comunicación están direccionados a este tipo de mensajes. Los otros tres tipos de mensajes, son más difíciles de controlar pero con igual o mayor importancia porque ellos pueden impactar con mayor fuerza la opinión de los accionistas.

Los mensajes inferidos son aquellos transmitidos por la impresión que la compañía o marca genera sobre la gente. Por ejemplo, la experiencia de los accionistas con la gerencia, la percepción de los empleados a los planes y beneficios, el impacto de los precios y el lugar de venta. En la teoría CIM todo lo mercadeable envía mensajes, comunica algo imagen, calidad. No es lo mismo un reloj de 25\$, que uno de 20000\$.

Mensajes de Mantenimiento: son comunicados a través de los servicios. Como la empresa responde y como sus empleados inician y responden un contacto con el cliente e incluye aquellas cosas como la actitud de la recepcionista y secretarias, reacción de los usuarios a los manuales de uso. Servicio al cliente así como los programas de relaciones

para los empleados involucran algunos de estos mensajes; sin embargo, son aplicados escasamente de una manera coordinada y coherente.

Los mensajes no planificados incluyen aquellas actividades como investigación de los reporteros, anuncios de grupos de consumidores, rumores de empleados y desastres.

Lo que esta tipología aporta a la planificación, comunicación corporativa es una estructura más lógica para el desarrollo de estrategias de comunicación así como el sistema organizacional que implantará estas estrategias. Un problema típico dentro de una organización es que varias áreas de la comunicación están controladas por otros departamentos por ejemplo: comunicación de mercadeo opera a través del departamento de mercadeo, comunicación con los empleados con el departamento de recursos humanos, relaciones con el inversor con el departamento de finanzas, sin importar los acomodos administrativos todos contribuyen a estos cuatro tipos de mensajes.

El modelo tipológico del mensaje sugiere una nueva estructura para abordar la comunicación corporativa para controlar o influenciar la comunicación como una función del tipo de mensaje. Aunque el sistema actual funciona relativamente bien para manejar y acceder la información bajo los esquemas de comunicación no planificados, en la mayoría de los casos nadie es responsable por controlar o influenciar el amplio rango de mensajes inferidos, de mantenimiento y no planificados. Más aún, estos mensajes son importantes en términos de estrategias, gerencia de imagen e impacto, quizás más importantes que los mensajes planeados.

Se ha demostrado sin embargo, que la estructura organizacional es la de menor influencia en comparación con los procesos diseñados para gerencial y facilitar la comunicación a través de las funciones organizacionales.

Los intentos de creación de un “zar” de la comunicación que controle todas las áreas de la comunicación suenan irrealistas. Los grupos ínter funcionales trabajan de una manera mas efectiva gerenciando la

información a través de las fronteras (fronteras inter-departamentos). Por tanto, lo que se necesita, es alguien que se responsabilice registre y observe las comunicaciones no planificadas o incidentales aspecto que es ignorado por la mayoría de las empresas. La esfera de influencia de esta persona incluye todas las áreas o departamentos tradicionales de la organización.

Conocidos el modelo de los diferentes tipos de mensajes transmitidos por una empresa, damos paso u otro esquema de comunicación como es el modelo sinérgico el cual sugiere la construcción de una cadena cerrada de relaciones entre los públicos internos y externos de la organización donde la solidez y la motivación como fuentes energéticas del plan de comunicación se logra el nivel deseado de efectividad corporativa que enriquecen simultáneamente a los miembros de la organización y la organización como un todo.

IV.3.- Modelo Sinérgico de comunicación.

Este modelo sugiere la construcción de una cadena cerrada de relaciones entre los públicos internos y externos donde a partir de la convicción y la motivación como fuente de energía del plan de comunicación se logre el nivel deseado de efectividad corporativa que enriquecerán simultáneamente a los miembros de la organización y a ésta como tal.

En ese aspecto la comunicación puede producirse de varias maneras, las cuales son identificadas por el modelo sinérgico de CIM en tres tipos de integración: *consistencia, interactividad y misión*.

En términos generales sinergia significa que los mensajes cuando son coordinados y consistentes, tendrán un mayor impacto que cualquier mensaje individual que pudiera crear por si mismo.

La Consistencia: Las investigaciones previas señalan que las personas integran los mensajes naturalmente, ellas no orientan los fragmentos del mensaje estos son almacenados en los bancos de memoria

en términos de la fuente (de donde vienen, nuevas historias o un artículo en la revista corporativa) es la construcción de una imagen que agrupa los componentes de la comunicaron para decir la misma cosa. Sin esta clase de consistencia, la imagen definitivamente será difusa. El valor de la sinergia en CIM es que la suma de todos los mensajes deja la misma cosa. “Una voz, un estilo” particularmente, en la arena de las campañas promocionales (por ejemplo, La Pepsi Cola y los cantantes jóvenes) es la forma mas simple de sinergia y es el significado mas claro para la gente cuando se habla de CIM.

Una forma mas compleja de integración a “una voz” es una “voz consistente de comunicación” en la cual los mensajes son dirigidos a las diferentes audiencias. Esto es, un objetivo que los agrupa y contribuye al mensaje, imagen o marca corporativa. Un ejemplo podría ser el de coca cola (siempre en Latinoamérica) campaña publicitaria con diferentes imágenes y estilos, dirigida a diferentes extractos con un único slogan: “Coca cola always”

La Misión: el último componente de la comunicación sinérgica es “mercadeando la visión” en el cual la misión de la firma y el sentido de responsabilidad es un aspecto fundamental de toda corporación. De hecho la empresa mercadea lo que ella simboliza En esta propuesta de planificación CMI, la misión tiene un significado más allá de las difusas y confusas palabras que cuelgan en las salas de conferencias, o, en la recepción de las empresas (la gran mayoría). La idea es que la compañía se identifique por algo mas allá del éxito de su producto, éxito financiero, o ser el número uno y esa noción debe estar subyacente en todas sus comunicaciones.

Esta misión, contribuye al éxito financiero de la organización porque crea un nivel mas alto de confianza entre los accionistas, los empleados trabajan mas a gusto si trabajan para una empresa que ellos respetan, al igual que los inversionistas, quienes se sienten mejor en relación con el riesgo de inversión cuando piensan en la dimensión positiva de la empresa,

trasciende su línea base de retorno de la inversión. Esta misión más que una filosofía filantrópica influencia toda su comunicación y promueve actividades que deambulan a través de la cultura corporativa. Un ejemplo: aceptar equipos deportivos usados como parte de pago, utilizar luego estos equipos en campañas para los más necesitados. Todos ganan, la organización, la comunidad y la nación (incremento del potencial deportivo). Desde el punto vista práctico es mejor su implantación en empresas de un solo dueño o familiares en la cual éstos (propietarios) están involucrados en todos los aspectos de la empresa.

El problema se origina cuando compañías que no han realizado un exitoso movimiento desde una gerencia orientada al fundador a una gerencia orientada a la misión (filosofía corporativa), generan afirmaciones de misiones desplazadas (buchiplumas).

Los gerentes de comunicación corporativa con su responsabilidad de gerencia de la reputación deberían estar interesados en este modelo sinérgico de CIM, no solo porque identifica como la corporación y las imágenes pueden permanecer juntos sino que puntualiza también como la empresa pudiera desempeñarse, (la imagen).

Al obtener la coordinación, consistencia de los mensajes y estar seguros del impacto que desea darse, lo ideal es planificar el proceso de comunicación corporativa eficazmente.

IV.4.-Planificación Base-Cero.

La planificación casual comienza con una base limpia en lugar de utilizar los planes y presupuestos del año anterior. Lo que hace diferente la planificación CIM de la comunicación convencional es que primero identifica los objetivos de la comunicación para luego ajustarlos al área de la comunicación que generaría el mejor éxito, o logro. Por ejemplo si la idea es mejorar la credibilidad, o, visión (de otros) corporativa debería ser liderado por relaciones públicas, por el contrario, si el objetivo es incrementar la

participación luego entonces “eventos” será el líder del esfuerzo. Las otras áreas de la comunicación deberán actuar como apego y soporte a la estrategia comunicacional.

La planificación CIM requiere en muchos casos de una audiencia objetivo con las cuales la organización se comunica. Allí no solo los consumidores, comunidades y los auditorios, tienen diferentes necesidades de mensajes.

El rango de objetivos audiencias ayuda a determinar qué especialista de comunicación será el responsable de cada auditorio quien se asegurará de que cada quien reciba un eficiente y efectivo mensaje. Además crea un mecanismo de verificación de mensajes conflictivos y contradictorios. Otro aspecto es el tiempo, todos los mensajes deben ser transmitidos a tiempo. El comunicador deberá estar incluido en la mesa de planificación para ejecutar la estrategia efectivamente.

La planificación CIM comienza con una auditoría de la comunicación. La auditoría debe investigar la red de comunicación corporativa, para identificar aptitudes integracionistas y especialistas así como las mejores practicas.

Podría decirse que el éxito en la planificación, organización, dirección y supervisión de las actividades y programas de comunicación esta bajo la conducción de una gerencia de comunicación

IV. 5. Gerencia de comunicación.

Los modelos de comunicación integrada aun están en desarrollo y es importante que todas las sub.-funciones: asuntos públicos y corporativos, financieros, medios y relación con los empleados sean incorporados dentro de las estructuras organizacionales.

Es esencial que los programas de Comunicación Total estén integrados. La CIM no es una opción, es un requerimiento para empresas cuya alta gerencia, “*top managers*”, requieren de una comunicación

coordinada. Tom Duncan identificó como primera causa de destrucción de la integración al ego y la batalla por figurar. Es más que una batalla por figurar, la idea de que sobró algo del presupuesto y debo gastarlo para no perderlo, debe ser eliminada y sustituirla por el análisis de los objetivos y tareas que contribuyen al éxito comunicacional.

Las habilidades y cualidades gerenciales son la mayor barrera contra la CIM. No existe una persona que pueda manejar todas las áreas de la comunicación. Lo que es obligatorio es el entendimiento de la contribución que aporta cada área. Esto es contrario al desarrollo de carreras profesionales en la cual las personas se convierten en especialistas en un área en particular, la línea de base para la mayoría de las compañías en esta época, demanda que la efectiva gerencia maneje las estrategias del mercadeo. La persona a cargo aún cuando no requiera una maestría en negocios, debe al menos tener un buen manejo de las actividades de mercadeo. En la gerencia de los programas de comunicación integrada es más importante el liderazgo que la experticia o las habilidades especiales.

En fin, las comunicaciones integradas de marketing constituyen el empleo adecuado de las distintas herramientas de comunicación. Principalmente significan la importancia de comunicar un mensaje relevante a los mercados meta seleccionados, junto a la asunción de la ventaja que representa la puesta en común de sus usos y las sinergias derivadas. Asume que cada una de las variables de comunicación afecta al conjunto de la actividad comercial de la empresa, y ha de ser gestionada desde la subordinación formal a los objetivos y estrategias diseñadas por el gestor responsable.

Como lo confirma Marielys Flores, (2002:29), lo primordial en las comunicaciones integradas, es que el enfoque ya no es en el producto o el fabricante, sino en el consumidor.

Entretanto la investigadora norteamericana Mariana Cukier, (2005) en su trabajo *La integración como estrategia de la comunicación interna* certifica que la comunicación integral, supone además, otras perspectivas.

En general, al definir los elementos de comunicación, se trabaja con la idea de sistema permitiendo pensar en los elementos de ese sistema, en ese caso, las personas como interrelacionados, y sujetos a una doble característica: estos elementos contemplan características del todo, y a la vez el todo es definido por los elementos que lo componen.

Esta construcción teórica a juicio de Cukier invitará a pensar más claramente en la relación empleado organización, y en el espacio vital que ocupa en el sistema. Su aporte es condición de funcionamiento de la relación, y no es posible pensarlo como totalmente adaptable a las características culturales y de gestión del sistema del que forma parte, dado que tiene intercambio con el entorno de modo permanente, el sistema organizacional es pensado como un sistema abierto. Este esquema de sistema abierto tiene implicancias sobre el equilibrio, que por supuesto por este intercambio con el exterior, será dinámico.

En este sentido, es útil aclarar que la discriminación del adentro-afuera del sistema es una representación. Esto es, tiene eficacia de discriminación más no es una construcción física.

Una propuesta para que la comunicación sea integral es realizar una estrategia articuladora de los canales formales e informales. En ese sentido, la propuesta consiste en revisar los mensajes y espacios definidos para los tres tipos de comunicación necesaria (ascendente, descendente, horizontal), y de modo complementario trabajar en el fortalecimiento de la capacidad de comunicación de líderes informales del sistema. Finalmente apunta como imprescindible la comunicación integral que se dirige a la persona de modo integral (no solo en su rol de empleado). En este punto, el compromiso de la comunicación interna es ineludible: son las personas las encargadas de dar vida a la empresa, de transformarla en un sistema diferente de otros, productivo y en crecimiento.

Van Riel, (1997:26), acota en la necesidad de insistir un poco más y hablar del componente integrador como lo hace Blauw, quien señala que

“el enfoque integrador de toda comunicación es producida por una organización dirigida a todos los públicos objetivo relevantes”

Este enfoque integrador permite la disposición de todas las herramientas de comunicación, tanto interna como externa, para lograr las metas y objetivos de imagen que toda organización debe proponerse. Claro está que las herramientas se encuentran basadas en un plan de acción o una planificación operativa flexible y a largo plazo adaptadas a las situaciones cambiantes que se presenten en un momento determinado.

El objetivo del modelo de comunicación integral es una herramienta de apoyo a procesos de transformación empresarial. Se sustenta en dos pilares básicos, la bidireccionalidad y la participación, teniendo como líneas de acción a los programas de comunicación estratégica y los programas de comunicación específica.

Los programas de comunicación estratégica, que basada en la difusión de mensajes claves, pretende alinear el proceso de transformación con la visión de la empresa.

Los programa de comunicación específica, que basada en la difusión de mensajes específicos a segmentados de población homogéneos, pretende conseguir que todas las personas implicadas puedan valorar y sumir el impacto del cambio a nivel personal. Este programa combina acciones de difusión, de formación, *workshops* y establecimiento de mecanismos de *feed-back*.

Por tanto, técnicamente hablando, IMC es el proceso multifuncional que crea, desarrolla y mantiene relaciones de valor con los grupos de interés de una marca, por medio de integrar, controlar e influenciar estratégicamente todos los elementos de comunicación de ésta.

Concluyendo podría decirse que lo que hay que integrar en un proceso de comunicación es objetivos, estrategias, tácticas, mensajes y medios.

IV.6. Las comunicaciones Integrales: estrategias de comunicaciones efectivas.

A juicio de Rita Elena Estrada, (1999:21) “el mercado tradicional que ofrece productos homogéneos para consumidores idénticos está desapareciendo, mientras que las comunicaciones integrales de mercadeo se ha convertido en la vanguardia en un mundo donde las tecnologías de información están derribando las barreras tradicionales”

Para esta especialista, la IMC es la nueva respuesta para encarar la comunicación en mercadeo. Implica conocer al consumidor, no al fabricante o al producto, consiste en iniciar la comunicación desde los consumidores, porque son ellos quienes solicitan información y buscan sus fuentes; además, ya no dependen de vehículos ni de que el gerente de mercadeo les envíe mensajes planificados. La nueva tarea de quienes se ocupan de las estrategias de comunicación de mercadeo incluye, además de la publicidad planificada tradicional, todas las posibles fuentes de contacto con la marca que induzcan la compra. Desde principios de la década de 1990, IMC es cada vez más, es una referencia obligada y empresas comprometidas con su futuro ya lo practican: *Amazon, FedEx, Levis- Strauss*. Sin embargo, su uso generalizado ha tomado largo tiempo y aún existe mucha resistencia.

Por su parte, Antonio Francés, (2004:38), en su artículo “estrategias basadas en ambición” plantea que según el enfoque del “cuadro integral” la estrategia debe basarse en las definiciones de misión, visión y valores de la empresa. Sin embargo, no se ofrece un procedimiento detallado para establecer esa relación. Señala Francés que en el libro *The balanced scorecard* Kaplan y Norton (1996) introdujeron cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, las cuales permiten desglosar la estrategia, expresándola mediante objetivos para cada una y sus relaciones causales.

-Perspectiva de actores externos: quienes detentan el poder final de decisión acerca de la organización. Son los dolientes (*stakeholders*)

externos: accionistas de una empresa, patrocinantes de una organización no gubernamental, electores de un gobierno. En el caso de una empresa, son quienes tienen poder para crearla y cerrarla.

-Perspectivas de receptores externos: quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización (clientes, vecinos, comunidades, ambiente), sin que ejercen control sobre ella.

-Perspectiva de procesos: quienes contribuyen a las actividades de la organización, dentro o fuera de ella, como son sus socios, contratistas y proveedores.

-Perspectivas de capacidades: quienes hacen posible los procesos presentes y futuros (capital humano organizado). Comprende las capacidades del personal, los socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima) y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. En esta perspectiva se ubican las expectativas de los dolientes internos como son los gerentes y los demás empleados, sindicalizados o no.

Tal y como lo describe Francés para realizar las estrategias es importante conocer la personalidad de la organización, como lo son los fines, misión y visión. Partiendo de este punto, el éxito de las estrategias se vera garantizado. A continuación se detalla los siguientes conceptos

-*Fines*: son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón desde el punto de vista del interés de sus accionistas. Prosigue Francés 82 diciendo que para Hofer y Schendel (1978), los fines son los atributos últimos que buscan las personas u organizaciones mientras que los objetivos intermedios, necesarios pero no suficientes para alcanzar los fines. Los fines usuales de un empresa privada son: Supervivencia o permanencia, Beneficios (valor económico), Crecimiento, Prestigio, Bienestar de los integrantes

-*Misión*: la velocidad del cambio tecnológico ha hecho que muchas empresas han visto desaparecer del mercado los productos que ofrecían. Eso las ha llevado a buscar una razón de ser más estable y menos sujeta a

la obsolescencia. Algunas empresas todavía definen su misión de acuerdo con productos específicos.

Según Francés, entre los pioneros del concepto de misión se encuentran Theodore Levitt (1960) , quien proponía ver la empresa desde el punto de vista del cliente, mientras que Peter Drucker (1954) recomendaba a las empresas preguntarse ¿En qué negocio queremos estar?.

-*Valores*: los valores definen el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Forman parte de la cultura organizacional y establecen límites a las conductas de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos que guían sus conductas y se consideran deseables, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines y objetivos. Se ubican en la perspectiva de capacidades pues constituyen el fundamento de la cultura organizacional.

-*Visión*: las organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse que ambicionan, cómo desean llegar a ser en cinco o diez años. La respuesta es lo que se denomina visión. La visión debe ser memorable, motivadora y mensurable. Las empresas que no definen su ambición se limitan a cumplir su misión, aprovechando oportunidades, evitando las amenazas y conservando su perfil presente.

IV.7. Relaciones entre los componentes de la estrategia.

Los fines, la misión y los valores responden las preguntas primarias que se deben hacer los fundadores cuando establecen una empresa. ¿qué queremos a cambio de nuestro esfuerzo? ¿qué podemos ofrecer al mercado y a la sociedad? ¿cuáles límites de conducta queremos adoptar? La visión como ambición de logro, presupone la definición de fines, misión y valores. Es deseable examinar los escenarios de largo plazo y realizar un análisis de

debilidades-fortaleza y amenazas-oportunidades (DOFA), como paso previo a la definición de la visión, para verificar que la ambición establecida es adecuada y representa un reto importante y realizable. Las fortalezas y debilidades al grupo promotor, en el caso de una empresa en formación, o a la empresa, si ya existe.

-La imagen objetivo: la ambición descrita en la visión puede expresarse como un conjunto de ambiciones específicas en las cuatro perspectivas del cuadro demandando integral. De no ser así, la ambición expresada queda sin una conexión explícita con la estrategia.

La imagen objetivo se define a partir de las ambiciones incluidas en cada una de las diferentes perspectivas:

-Perspectiva de los accionistas: medida del logro de los fines (beneficios, crecimiento, prestigio)

-Perspectiva de los clientes:

1. Diversificación de negocios dentro de la misión
2. Mercados geográficos nacionales e internacionales atendidos
3. Satisfacción de las expectativas de los clientes (calidad y cantidad)
4. Cumplimiento de expectativas de otras audiencias externas (vecinos, comunidades, ambiente)

-Perspectivas de procesos:

1. Tamaño relativo de la empresa (en relación con otros similares en el país o en otro ámbito)
2. Grado de internalización (provincial, nacional, regional, global)
3. Características de la tecnología de producción
4. Desempeño de la empresa
5. Desempeño de socios, contratistas y proveedores

-Perspectivas de capacidades:

1. Capacidades del personal y los socios tecnológicos

2. Rasgos salientes de la organización (estructura, cultura y clima)
3. Características de la plataforma informática y de comunicaciones
4. Expectativas relacionadas con el mantenimiento de los valores

La imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones que procuren la mejora del nivel comunicacional en las organizaciones, debe estar basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, que permita desarrollar las estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico comunicacional, puede representar para las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

Con estas estrategias damos paso a la parte operativa de esta investigación que indaga sobre el diagnóstico comunicacional a la Fundación del Niño, organización fuente de esta investigación.

TERCERA PARTE
EL PUNTO DE PARTIDA:
LA INVESTIGACIÓN Y EL DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO V: DIMENSIÓN METODOLÓGICA

La investigación requirió la definición de un conjunto de actividades que permitieron configurar su dimensión metodológica. Atendiendo a las propias características de la investigación cualitativa referida en su sentido más amplio, en cuanto a que los estudios que “desarrollan objetivos de comprensión de los fenómenos socioeducativos y transformación de la realidad”, tal como lo acota María Paz Sandín, (2003:127), llevan a focalizar las decisiones para resolver una determinada problemática.

Esta modalidad investigativa, tal como lo refiere Rafael Bisquerra (1989:56), permite enfatizar la interpretación a los fenómenos. Se mueve en una ciencia idiográfica. Es una investigación desde adentro, que supone una preponderancia de lo individual y subjetivo. Por tanto, su percepción de la realidad se inserta en la perspectiva humanística, considerándose además como una investigación interpretativa.

Desde esta perspectiva, se enfocó la búsqueda de argumentos para diseñar un plan de comunicación para la interrelación de la Fundación del Niño (FDN) con sus Centros Educativos dentro del Área Metropolitana de Caracas, el cual necesariamente partió de un diagnóstico de los elementos característicos de la comunicación interna y externa de la Fundación del Niño y los medios y estrategias utilizadas para interrelacionarse entre el personal de sede con sus centros educativos. A partir de allí se analizó la importancia de la comunicación para la formación de valores institucionales por parte de los empleados de la Fundación y se propuso un plan estratégico de comunicación para la interrelación entre personal de sede y sus centros educativos, que faciliten el logro de metas y objetivos institucionales. Asimismo, se admitió la visión del escenario institucional desde una perspectiva holística, apoyándose en el conocimiento y manejo del proceso comunicacional que posee la investigadora, lo cual favoreció *sintagma gnoseológico*, referido por Jaquelin Hurtado, (1998:9), en el cual se integra de manera dinámica el

conocimiento de un tema estudiado y que puede ser presentado bajo una comprensión nueva y diferente.

Atendiendo a estas consideraciones, el estudio que se sugirió abrió diversas posibilidades, en el sentido del abordaje de elementos que desde la perspectiva comunicacional, están aflorando y proporciona juicios valederos para la construcción de un balance estratégico comunicacional: la comunicación integrada.

En atención a lo anterior la dimensión metodológica se estructuró de la siguiente manera:

V.1.-Modelo de la Investigación.

La investigación se inserta dentro del modelo cualitativo, el cual, bajo la óptica de S. J. Taylor y R. Bogdan (1992:20), "(...) es un modo de encarar el mundo empírico", que permite desarrollar la inducción, puesto que la investigadora "(...) desarrolla conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de una pauta de datos".

Como características fundamentales del paradigma cualitativo, destacan necesariamente, la perspectiva holística, dado que "(...) las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo".

Hurtado (1998:6), acotando los planteamientos de Cook y Reichardt, señala que en el modelo cualitativo "(...) se emplean conceptos que captan el significado de los acontecimientos y emplea descripciones de los mismos para aclarar las facetas múltiples del concepto"

De allí que esta investigación se orientó hacia el diagnóstico de los elementos característicos de la comunicación interna y externa de la Fundación del Niño y los medios y estrategias utilizadas para interrelacionarse entre el personal de sede con sus centros educativos, buscando los elementos conectivos para la formación de valores institucionales por parte de los empleados de la Fundación. A partir de allí

se definió un plan estratégico de comunicación para la interrelación entre personal de sede y sus centros educativos, que faciliten el logro de metas y objetivos institucionales, el cual toma como principio la comunicación integrada.

V.2. Tipo de Investigación

Desde la perspectiva que marca el objetivo de la investigación, orientado a diseñar un Plan de Comunicación para la interrelación de la Fundación del Niño con sus centros educativos en el Área Metropolitana de Caracas, se parte necesariamente de la diagnosis de los procedimientos comunicacionales y herramientas utilizadas por la institución para llevar a cabo su proceso de comunicación.

Esta premisa implica que la investigación se ajusta a la modalidad descriptiva, la cual desde la óptica de Carlos Sabino, (2002:43) centra su preocupación en “(...) describir las características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos “(...) utilizando criterios sistemáticos, ponen de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes”.

Una de las ventajas que ofrece este tipo de investigación investigativo, es que permite abordar múltiples y variados aspectos con un mismo objeto de indagación para cada uno de ellos y en su relación con los otros y con su ambiente. En consecuencia, se describieron las técnicas y estrategias que utiliza el área de comunicaciones de la Fundación del Niño para interrelacionarse con sus centros educativos, así como la importancia de la comunicación para la formación de valores institucionales.

Otro de los aspectos destacable de esta modalidad es la capacidad que presenta para aplicar sus resultados a una realidad determinada, tal como lo acota Sandín (2003:141), por tanto, se proyecta un plan de acción

conducente a favorecer la optimización e implementación de nuevas formas de comunicación entre la sede central de la FDN y sus centros educativos.

Asimismo, y de acuerdo con lo puntualizado por Martínez (2004:123), en cuanto a que la investigación social difiere una de otra, y requiere de enfoques paradigmáticos, métodos y técnicas, y aún cuando se puedan emplear como apoyo diversos métodos, sus hallazgos se analizan de diferente manera. Por tanto, y desde la óptica cualitativa, siguiendo el método de investigación acción, se utilizó como técnica la observación participante.

El objetivo fundamental de la técnica de observación participante tal como lo acota María Cristina Salazar (1992:45), es la descripción de grupos sociales y escenas culturales, mediante la vivencia de las experiencias de las personas envueltas en un grupo o institución con el fin de captar cómo definen su propia realidad y organizan su mundo. Así, la observación directa de eventos relevantes ha de realizarse durante la interacción social en el escenario con los sujetos del estudio, unida a entrevistas formales e informales, registros sistemáticos, recogida de documentos y materiales, de forma flexible según la dirección que tome el estudio.

V. 3. Diseño de la investigación

El diseño de una investigación, desde la óptica de Sabino (2002:63), tiene como objeto “proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”

Por lo tanto, en el marco de la investigación realizada, orientada a diseñar un plan de comunicación para la interrelación de la Fundación del Niño con sus centros educativos dentro del Área Metropolitana de Caracas, se ajustó a un diseño de campo, que implica “...los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador” (p.64). En este caso, la información se obtendrá directamente

de directores principales de la institución así como de los responsables de las unidades operativas institucionales.

La incorporación de un diseño de campo según *el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador* (2003:5), permite analizar sistemáticamente la realidad, para su descripción, interpretación y entendimiento de su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, apoyados en métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación. Allí los son recogidos en forma directa de la realidad, denominados datos originales o primarios.

El diseño de la investigación en la observación participante “permanece flexible, tanto antes como durante el proceso real. Por tanto, los rasgos específicos de su enfoque evolucionan a medida que operan” (Taylor y Bogdan, 1992: 32).

V.4. Unidades de Estudio.

Para un investigador la modalidad investigativa de carácter cualitativo le permite definir sus unidades de estudio sobre una base que evoluciona a medida que se progresa en el mismo. Al respecto Taylor y Bogdan (1992:34), haciendo referencia al trabajo de Glaser y Strauss, acotan que en la observación participante pueden “seleccionarse conscientemente casos adicionales para estudiar de acuerdo con el potencial para el desarrollo de nuevas intelecciones o para el refinamiento o expansión de las ya adquiridas”.

Atendiendo a este supuesto, la investigadora amplió su base de entrevistas al personal directivo, gerentes de comunicación, coordinadores de área, maestros y otros profesionales que están conectados con la Fundación del Niño, quienes aportaron información que aún cuando escapa

de la estructura, es fundamental para la aplicación de las estrategias. Al final del proceso se contó con la participación de nueve (9) profesionales empleados de la organización involucrando una persona de cada gerencia, que a su vez se convirtieron en informantes claves, y los cuales a través de sus respuestas permitieron perfilar el escenario actual en cuanto a los valores que se fomentan dentro de la fundación.

V.5. Selección de escenarios y acceso a la organización.

Para la investigación es fundamental un escenario ideal, y es aquel en el cual el observador (investigador) obtiene fácil acceso, puede establecer una buena relación con los informantes y puede recoger datos directamente relacionados con los objetivos investigados.

Por tanto, dentro de la Fundación del Niño, en su sede central, se creó el vínculo correspondiente con los profesionales que allí laboran y que tienen función directriz u operativa, a fin de tener acceso a cualquiera de las áreas que le conforman.

V.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Las técnicas de recolección de información son todas las formas posibles de que se vale el investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo. Estas hacen relación al procedimiento, condiciones y lugar de recolección de datos, dependiendo de las distintas fuentes de información tanto primaria como secundaria.

Para el caso que se investiga, cuyo objetivo se orientó a generar un plan de comunicación para la interrelación de la Fundación del Niño con sus centros educativos en la zona Metropolitana, se tomó información primaria y secundaria.

En relación con la información primaria, es decir aquella que se obtiene directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa, se dio en función del contacto que estableció la investigadora con la realidad que circunda a la FDN. Para ello, se apoyó en la técnica de la observación participante, y la entrevista estructurada.

Con respecto a la técnica de información secundaria, la investigadora desarrolló una amplia base documental, desde textos especializados, trabajos de investigación, y documentación en línea.

En cuanto a los instrumentos utilizados, referidos a los medios o herramientas de que se valió la investigadora para recoger la información necesaria para concretar los objetivos fijados, se tiene en el caso de la observación, un formato de observación, en el cual se registraron todos los pormenores que a nivel comunicacional se presentaban dentro de la institución. (Ver Anexo A)

En relación con la entrevista, se utilizó un formato estructurado en dos partes, cada una con una serie de enunciados que fueron respondidos por los participantes del estudio (informantes claves). Estos otorgaron una valoración apoyados en una escala tipo Likert, del 1 al 7, donde el menor valor, es decir 1, representa la valoración más negativa (nada o ninguno), y 7 se ubica en el extremo más positivo (esperado). (Ver anexo B). Los enunciados presentados fueron los siguientes:

1. *Valores institucionales*: Reconocimiento al profesionalismo, solidaridad, integración, calidad del trabajo, lealtad hacia la organización, vocación de servicio.

2. *Atributos organizacionales*: integralidad, profesionalismo, compromiso, reconocimiento de trayectoria, vocación de servicio, cobertura, solidaridad.

V.7. Técnicas de procesamiento de la información.

En el enfoque cualitativo, cuya base parte de la observación participante, la información generada es de carácter descriptivo y abundante en mensajes. En relación con el formato de observación, la investigadora realizó una descripción desde adentro de las debilidades y fortalezas que se perciben en el ámbito comunicacional dentro de la FDN, lo cual favoreció la elaboración de un perfil corporativo, apoyado en una matriz DOFA.

En relación con las entrevistas, se extrajeron las respuestas reflejadas de la escala propuesta para cada uno de los valores institucionales, así como de los atributos institucionales. A partir de allí se elaboraron las tablas correspondientes, apoyándose en un gráfico de radar, procesado en una hoja en Excel, lo cual facilitó la definición del mapa de orientación deseada, así como el gráfico de los atributos institucionales.

La base comparativa necesaria dio a la investigadora la oportunidad de formular enunciados en relación con el posicionamiento de la institución (FDN) y a partir de allí, la definición de los criterios para la propuesta de comunicación del perfil corporativo, que toma como principio directo la comunicación integrada.

CAPITULO VI:

MARCO REFERENCIAL DE LA FUNDACIÓN DEL NIÑO

Las organizaciones implicadas en temas sociales necesitan desarrollar acciones comunicativas para incidir en las actitudes y valores que favorezcan o dificulten la convivencia y la integración.

Desde la exigencia del objetivo orientado a desarrollar un plan de comunicación para la interrelación de la Fundación del Niño con sus centros educativos en el Área Metropolitana de Caracas, se ha esbozado un análisis a su estructura interna valorando su perfil corporativo.

A la FDN, recientemente le fue cambiado su nombre por *Fundación del Niño Simón*. Esta fundación, fue creada con el objetivo de prestar asistencia, protección, recreación y cultura a los niños y adolescentes de bajos recursos económicos, por lo tanto no tiene fines productivos.

VI.1. Análisis interno

La historia de la FDN, institución privada sin fines de lucro, hay que dividirla en dos fases. La primera asociada con su creación en el año 1964 hasta el año 2007, y la segunda fase la que data desde 2007, cuando por decisión gubernamental su administración pasa a formar parte del estado, adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación, hasta hoy en día.

Desde el punto de vista de su imagen corporativa, ésta no ha variado. Su logotipo sigue siendo un cuadrado con tres niños que representan las tres razas y que tienen sus nombres: *Camila, Macuto y Domingo*.

Originalmente, a esta institución la presidía, la Primera Dama de la República, una actividad en forma ad-honoren, la cual contaba con una cobertura nacional a través de una sede central en Caracas y 24 seccionales, una en cada estado del país, dirigida por las esposas de los gobernadores. Hoy, cada seccional es independiente.

Objetivos de la Fundación del Niño

La Fundación del Niño, es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo prestar asistencia, protección, recreación y cultura a los niños y adolescentes de bajos recursos económicos.

Filosofía corporativa

Misión:

Ofrecer atención a niños y adolescentes, para contribuir a su desarrollo integral y, en especial, brindarles oportunidades para que disfruten y ejerzan, progresivamente, todos los derechos contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente, y demás Tratados Internacionales que haya suscrito y ratificado la República Bolivariana de Venezuela.

Visión:

Una fundación privada y de larga trayectoria, que brinda atención integral al niño y al adolescente; líder y modelo de innovación y responsabilidad social; con un personal comprometido y apoyado para su acción en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente.

Valores:

Los valores destacables de la FDN, son: puntualidad, equidad, solidaridad, integración, ética, profesionalismo, calidad de trabajo, lealtad y trabajo en equipo.

Programas y Servicios

Dentro de la actividad de la fundación se destacan entre sus programas y servicios, la actividad de los maternos, los preescolares, la Casa de los niños, la cultura y la recreación, los centros educativos

hospitalarios, los centros de odontopediatría y la defensoría del niño y del adolescente.

Maternales: este programa brinda atención con personal profesional a niños en edades comprendidas entre 0 y 3 años. En los centros maternales y preescolares se garantiza cuidado permanente a los niños en el campo nutricional, de salud y de educación. La rutina diaria de un centro maternal incluye actividades de estimulación acorde con las edades y el desarrollo de los niños, además de la práctica de rutinas de aseo y formación de hábitos alimenticios.

Preescolares: brinda atención integral en salud, nutrición, recreación y educación temprana bajo el enfoque de educación inicial de 4 a 6 años de edad. En los preescolares se implementan actividades pedagógicas planificadas de acuerdo al interés, desarrollo y madurez emocional de cada niño. También se practican actividades recreativas, juegos y deportes al aire libre.

Casa de los Niños: es un programa que ofrece atención integral a los niños y adolescentes entre los 6 y los 15 años, escolarizados o no pertenecientes a sectores de escasos recursos económicos. La importancia de prestar atención a estos niños desde temprana edad, radica en el fortalecimiento de valores y apoyo en su desarrollo, evitando así que al hacerse más independientes, vayan quedando desprotegidos y vulnerables a las condiciones del medio, tales como delincuencia, violencia, desnutrición, drogadicción y deserción escolar.

Cultura y Recreación: este programa ofrece oportunidades para participar en actividades recreativas y culturales a niños y jóvenes entre 3 y 16 años de edad.

Centros Educativos Hospitalarios: brinda servicios recreativos-educativos y de orientación psicopedagógica y psicológica. Para ello cuenta con salas equipadas que denomina salas lúdicas. Básicamente está dirigido a los niños y adolescentes que se encuentran hospitalizados. La finalidad es apoyarlos emocional y efectivamente para facilitar el desarrollo de

sentimientos de seguridad, confianza y aceptación de las limitaciones causadas la enfermedad.

Centros Odontopediátricos: presta servicio de prevención y tratamiento en salud bucal para niños y adolescentes.

Defensoría del Niño y del Adolescente: promueve y defiende los derechos del niño y del adolescente. Aún cuando es de carácter privado, está basada en el interés público. Está concebida como un modelo alternativo de justicia que realiza actos conciliatorios con el fin de estimular el fortalecimiento de los lazos familiares a través de procesos no judiciales.

Actualmente cuenta con 60 centros educativos ubicados dentro del área metropolitana de Caracas. Adicionalmente, estaban las 24 seccionales estadales con sus centros de atención regionales.

Cultura corporativa:

Es importante señalar que la Fundación del Niño fomenta patrones, y comportamientos en su personal, que surge de la interacción de todos los niveles jerárquicos, liderados por el máximo nivel.

Valores / formas de hacer interno

La toma de decisión es centralizada. La Gerencia General, asume el control total de la planificación, desarrollo y seguimiento de las actividades de las diferentes gerencias. En la Fundación, existe una estructura vertical caracterizada por el marcado respeto hacia los niveles jerárquicos superiores, por lo que el personal subordinado (coordinadores, asistentes, secretarías) no tiene la libertad de dirigirse directamente hacia el personal gerencial (gerentes) de otras unidades. Cada gerencia desarrolla sus proyectos en forma independiente, reportando su desarrollo sólo a la Gerencia General.

En general, hay una cultura orientada hacia el estilo burocrático de control y mando en la gestión.

Momento de calidad informativa.

La Fundación del Niño presenta anualmente diversas actividades culturales y recreativas, a las que sólo puede acceder el público interno por políticas de la institución. Su difusión, por lo tanto, es también interna con los canales de comunicación que posee como el boletín informativo *Huellas* y las carteleras. La mayor cantidad de información se genera de los eventos que realizan los Centros de Educación Inicial (CEI) y la Casa de los Niños.

Los momentos de calidad informativa se presentan con las diversas celebraciones: parada del niño, muestra de danza, olimpiadas, muestra de música, muestra de teatro, exposición de artes manuales, consejo coordinador y general, voz infantil, exposición de proyectos pedagógicos, festival de danza, plan vacacional, acto de graduación de los niños y las niñas de los maternales, aniversario de la fundación del niño, fiesta decembrina, misa de fin de año, cumpleaños del personal interno y de las presidentas de la fundación del niño seccionales estatales, así como los días del trabajador social, sociólogo, abogado, periodista, contador público, odontólogo, médico, de la secretaria, del músico, del psicólogo, del Maestro, del Deporte, y del Teatro. También Día Internacional de la Mujer y del Trabajador, y Día del Padre y de la Madre.

Canales y medios de comunicación.

Los medios de difusión interna en la institución son el boletín informativo de periodicidad mensual llamado *Huellas*, donde se publica información sobre los eventos realizados, actividades culturales y recreativas de los centros de educación, entrevistas y otros artículos de interés general relacionados con los niños, las niñas y los adolescentes.

La institución cuenta además con tres carteleras, de las cuales una está ubicada en la planta baja del edificio sede, mientras que el resto en los pisos 12 (Gerencia de Programas y Gerencia de Administración) y piso 13 (Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Planificación).

Otro canal de información, menos formal, son las tarjetas de cumpleaños que se envían a los gerentes y personal de la institución, Asimismo, se envían tarjetas de felicitación a los profesionales en su día. En el Día Internacional del Trabajador se envía una comunicación al personal interno. Además, se realizan tarjetas para felicitar a los padres y a las madres en su día.

Impacto de los medios comunicativos de la FDN

Las carteleras están ubicadas en lugares donde se pueden apreciar sin obstáculo. La que está en planta baja es más grande que las otras dos que se ubican en los pisos superiores.

El tiraje del periódico interno *Huellas* es de 160 impresiones en hojas de colores variados. De este total, se entregan 60 a la Gerencia de Programas. El resto se reparte entre la Gerencia General y los empleados incluyendo a los de las gerencias, servicios básicos, almacén, planta baja y conductores.

Mensajes claves comunicados.

La Fundación del Niño se preocupa por destacar las tradiciones culturales y el folclore venezolano. Le interesa mencionar la importancia del talento artístico, de las experiencias pedagógicas, los proyectos científicos, las manualidades y las habilidades psicomotoras, de los niños, niñas y adolescentes que forman parte de sus diversos programas.

V.2. Análisis externo.

La Fundación del Niño, tiene una estructura de públicos a los cuales debe darle atención. Los internos y los externos.

Externos:

Clientes y usuarios, actuales y potenciales:

-*Clientes actuales*: Madres, padres y representantes de los niños, niñas y adolescentes que disfrutan de los servicios de la Fundación del Niño.

-*Usuarios actuales*: Son los niños, las niñas y los adolescentes, entre 0 y 16 años, en condición de pobreza, que asisten a los centros de atención de la Fundación y a las actividades recreativas y culturales que esta realiza.

-*Clientes y usuarios potenciales*: Miembros de las barriadas populares donde están ubicados los centros educativos de la Fundación.

Proveedores.

La Fundación debe acceder al servicio de otras organizaciones de alimentación, material de oficina y donaciones.

Alimentación: Se contratan empresas privadas para la adquisición de productos alimenticios de primera calidad, para el consumo de los docentes y de los niños, las niñas y los adolescentes.

Material de Oficina: Se contratan empresas privadas para la adquisición de materiales necesarios para la dotación de las oficinas y de los centros educativos.

Donaciones: La Fundación recibe donaciones del sector público como privado, entre ellos están los bancos, las zapaterías, empresas de alimentos, almacenes de ropa, empresas de consumo masivo, empresas de snacks y organizaciones culturales y artísticas.

Otras Organizaciones: competencia.

Podría decirse que la Fundación del Niño compite en general con el resto de fundaciones, asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales que prestan servicios de atención integral a niños, niñas y

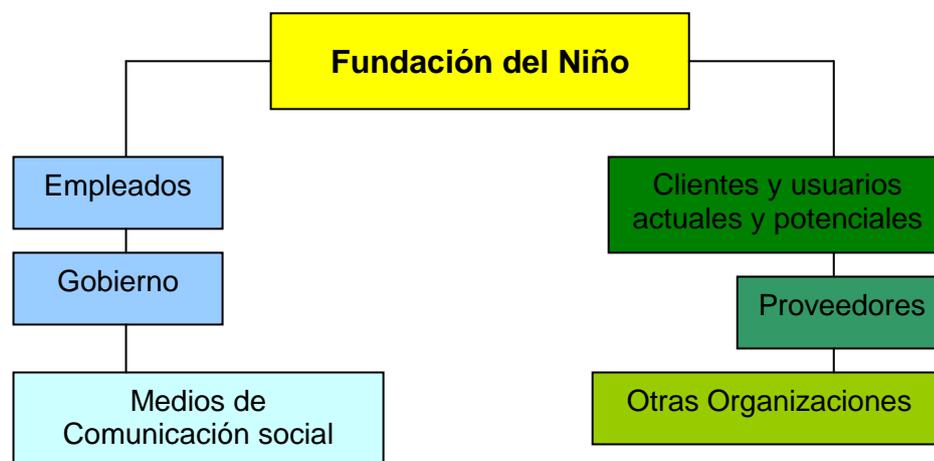
adolescentes en situación de pobreza, en el territorio venezolano. Estas organizaciones podrían ser específicamente Fe y Alegría, Unamos (Colmena de la vida) y Mano Amiga.

Políticas comerciales.

En términos de políticas comerciales, ninguna de las organizaciones de este sector en estudio realiza esfuerzos significativos recurrentes en materia de publicidad y mercadeo.

En la figura 5, se esquematiza la estructura de públicos.

Figura 5: Estructura de Públicos de la Fundación del Niño



Fuente: Morán, T (2009)

La Fundación del Niño como organización sin fines de lucro ha marcado la pauta dentro de la sociedad venezolana, su labor dirigida hacia la atención de los niños y adolescentes, desde el año 1964, le convierte en una institución referencial dentro de este ámbito.

A nivel comunicacional muestra debilidades que interfieren no sólo con sus usuarios internos sino externos. Por tanto desde la perspectiva de su empleados, se presenta un análisis que facilitó la elaboración del mapa de orientación deseada, la evaluación de los atributos (internos y de sus competidores, el perfil de la imagen corporativa de esta institución con respecto a las organizaciones que compiten en su área, llegando a la definición del perfil corporativo apoyado en una matriz DOFA.

CAPÍTULO VII:

PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS

La búsqueda de argumentos para valorar las condiciones bajo las cuales se realiza la comunicación dentro de la Fundación del Niño, facilitó abordar la temática comunicacional desde dos perspectivas.

La perspectiva teórica, desde la cual se muestra el avance que se ha dado en comunicación llegando hoy en día a establecer estrategias contundentes, que sin duda, facilitan el posicionamiento de cualquier organización, producto o servicio.

La perspectiva empírica, derivada de la conexión y acercamiento con el personal de la Fundación del Niño, quienes se convirtieron en informantes claves, y abrieron los espacios necesarios para el abordaje del componente comunicacional de la organización, mostrando aspectos subjetivos que se soslayan internamente.

La fusión de estas configuraciones, con el enfoque particular de la investigadora, llevó a una interpretación significativa de la información recopilada, facilitándose la definición y explicación de la percepción de los protagonistas en cuanto a la orientación deseada, la evaluación de los atributos internos la Fundación del Niño y de sus competidores, y el perfil de su imagen corporativa, de cuya conexión se derivó la propuesta comunicacional que gravita en el eje de la interrelación e integración de todos los elementos intervinientes en este proceso.

Asimismo la vinculación necesaria de la investigación se exhibe atendiendo a la exigencia de los objetivos fijados. Primeramente, se esbozaron los hallazgos asociados con el diagnóstico de los elementos característicos de la comunicación interna y externa de la FDN, posteriormente se describe el análisis de la importancia de la comunicación para la formación de valores institucionales, para derivar finalmente en el plan estratégico de comunicación para la interrelación entre el personal de

sede de FDN y sus centros educativos, orientado a facilitar el logro de las metas y objetivos institucionales.

VII.1. Diagnóstico de la comunicación interna y externa de la FDN.

La investigación orientó su primer objetivo hacia el diagnóstico de los elementos característicos de la comunicación interna y externa de la Fundación del Niño y los medios y estrategias utilizadas para interrelacionarse entre el personal de sede con sus centros educativos.

La observación realizada muestra que en la FDN, la toma de decisiones es centralizada. La planificación, desarrollo y seguimiento de las actividades de las diferentes gerencias, se controla desde la Gerencia General, que domina la estructura vertical y asume el control total.

Los empleados muestran un claro respeto hacia los niveles jerárquicos superiores, con clara evidencia de barreras en la comunicación entre el personal subordinado (coordinadores, asistentes, secretarías) hacia los niveles gerenciales de otras unidades.

El desarrollo de proyectos se ejecuta en forma independiente, reportando su avance sólo a la Gerencia General. Se distingue una cultura organizacional orientada hacia el estilo burocrático de control y mando en la gestión.

En cuanto al momento de calidad informativa, la FDN se apoya en la presentación actividades culturales y recreativas diversas, dirigidas exclusivamente para el público interno (política institucional).

Para la difusión de la actividad institucional se tiene el boletín informativo *Huellas* donde se publica información sobre los eventos realizados, actividades culturales y recreativas de los centros de educación, entrevistas y otros artículos de interés general relacionados con los niños, las niñas y los adolescentes.

Asimismo, se tienen *tres carteleras*, una ubicada en la planta baja del edificio sede, otra en el pisos 12 (Gerencia de Programas y Gerencia de

Administración) y la tercera en el piso 13 (Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Planificación). Estas están en sitios visibles y son de buen tamaño

En la FDN, se han implementado *las tarjetas de felicitación* como un canal de información, menos formal. Estas se envían al personal en su cumpleaños, el Día del Trabajador, Día del Padre, Día de la Madre, entre otros.

En relación con el Impacto de los medios comunicativos de la FDN, se tiene que el boletín interno *Huellas*, del cual se editan 160 impresiones en hojas de colores variados, que son repartidos entre las gerencias para sus empleados.

Los Mensajes claves comunicados por la FDN, están orientados a destacar las tradiciones culturales y el folclore venezolano. Apoyando la divulgación del talento artístico, experiencias pedagógicas, los proyectos científicos, manualidades y las habilidades psicomotoras, de los niños, niñas y adolescentes que forman parte de sus diversos programas.

Desde las perspectivas del diagnóstico realizado a la FDN, se extrajeron elementos necesarios para la definición del Perfil Corporativo/ Estrategia de imagen), atendiendo a la selección del escenario estratégico, la definición del perfil de imagen corporativa deseado, atributos diferenciadores claves, que al análisis del entorno, apoyado en una matriz DOFA.

a) Selección del escenario estratégico:

Dentro del sector de las organizaciones privadas sin fines de lucro, dedicadas a la atención integral de niños, niñas y adolescentes, no hay un referente de imagen corporativa, dado que no se tiene un liderazgo contundente de otras organizaciones, ya que sus esfuerzos giran alrededor de la labor social.

b) Definición del perfil de imagen corporativa (PIC) deseado

Para la FDN, el perfil deseado se orienta hacia el reconocimiento de una institución defensora de los derechos a la educación, recreación y salud, de los niños, las niñas y los adolescentes de Venezuela.

c) Atributos diferenciadores claves

A los fines del diseño de la estrategia, los atributos considerados para la Fundación del Niño son:

Atributos básicos o de entrada: atención integral, vocación de servicio, solidario, compromiso, profesionalismo, gratuidad del servicio.

Atributos para entrar al grupo de referencia: cobertura y trayectoria reconocida.

Atributo diferenciador: Dada las características de la institución, cuyo propósito está centrado en la actividad de atención integral, se ha tomado como atributo diferenciador la categoría de: defensor de los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes. Esta defensa está asociada con la prestación de sus servicios de educación, salud y recreación como derechos fundamentales, claramente especificados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

d) Análisis del entorno.

El análisis del entorno, permitió revisar la vulnerabilidad de la institución y su desempeño ante las exigencias del medio y sus competidores más cercanos, utilizando para ello el método DOFA.

Fortalezas:

-Ámbito Legal: La actividad de la FDN, se centra en lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en sus artículos 78, 83, 102 y 103; La Ley Orgánica para la Protección de los niños, niñas y Adolescentes (1998) y el Consejo Nacional De Derechos del Niño y del Adolescente (CNDNA).

Artículo 78: Los niños, las niñas y los adolescentes son sujetos plenos de derecho y estarán protegidos por la legislación, órganos y tribunales especializados, los cuales representarán, garantizarán y desarrollarán los contenidos de esta Constitución, la Convención sobre los derechos de los Niños y demás tratados internacionales que en esta materia haya suscrito y ratificado la República.

Artículo 83: La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida.

Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria.

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.

Debilidades:

En lo Político

- Falta de supervisión de los centros educativos venezolanos por parte del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Falta de coordinación y apoyo económico entre el Estado y las fundaciones privadas sin fines de lucro que prestan servicios de educación y recreación a los niños, las niñas y los adolescentes, en condición de pobreza extrema, situación de calle o problemas con drogas.

Amenazas:

En lo Político

- La definición de políticas sociales, que derivan en otros planes y misiones, dirigidos a niños, las niñas y adolescentes. Se mantiene o aumenta el número de beneficiados.

- *Misión Negra Hipólita*: un programa oficial destinado a la atención de niños y adolescentes en condición de extrema pobreza, situación de calle o con problemas de droga. También abriga a menores embarazadas.

- *Programa Simoncito*: Proyecto de atención a la infancia impulsado por el Gobierno que incluye a niños venezolanos de hasta seis años de edad en todo el territorio nacional.

- *Hogares de Cuidado Diario*: es un programa dirigido por las madres de la comunidad de las zonas pobres y atienden en su casa a los hijos de sus vecinas durante el horario laboral.

La descripción anterior ofrece un panorama del sector público a continuación buscaremos el entorno de las organizaciones que realizan una labor con niños y adolescentes en el sector privado

Sector privado.

En este aspecto la actuación y participación de otras organizaciones, esta condicionada con la participación de otras dentro del mismo ámbito, estableciéndose una fuerte competencia para las posibles donaciones y apoyo. Entre ellas:

- *Fundación UNAMOS (Colmena de la vida)*: su misión declara que pretende unir los esfuerzos de personas, organizaciones e instituciones públicas y privadas, en un genuino compromiso social, a nivel nacional e internacional, para restituir los derechos vulnerados de los niños, niñas y adolescentes excluidos socialmente o en situación de riesgo.

- *Fe y Alegría*: es un “Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social” cuya acción se dirige a sectores empobrecidos y excluidos para potenciar su desarrollo personal y participación social.

- *Mano Amiga Venezuela Asociación Civil*: es una institución educativa fundada en Venezuela en 1990 que atiende a niños y jóvenes en zonas de bajos recursos a través de programas de educación integral que engloban, no sólo formación académica formal, sino también, atención a las comunidades a través de servicios médicos, odontológicos, programas de

superación personal para mujeres, orientación familiar, academias deportivas y ropero escolar, entre otros.

Oportunidades:

En lo Político

- Reconocimiento internacional, ajustado al cumplimiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

-Reconocimiento Nacional por la actividad desarrollada desde hace varios años.

En el Sector privado y gobierno.

-Tendencia global filantrópica de las organizaciones privadas y públicas hacia la Responsabilidad Social Corporativa y el Voluntariado Corporativo.

-Institución con alto Perfil para la conexión con programas conjuntos bajo el esquema de la Responsabilidad Social Empresarial.

Bajo los argumentos anteriores, la matriz queda conformada de la siguiente manera:

Tabla 2: Matriz DOFA para la FDN

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria ininterrumpida por más de 40 años. - Atención integral -Muestra sensibilidad y solidaridad casi automáticamente: niños, niñas y adolescentes en condición de pobreza. -Ubicación estratégica de sus centros de atención (barriadas populares de Caracas. - Cobertura nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Asociación con el Gobierno, porque la preside la Primera Dama de la República, figura actual que no está en el mapa de la opinión pública. -Falta de política de comunicación externa. -Sin definición del posicionamiento claro y atributo diferenciador. -Falta de integración entre la Fundación del Niño y sus centros educativos en el área metropolitana de Caracas. -Desmotivación del personal reconocimiento al profesionalismo.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de donaciones y colaboradores. - Incremento de ONG y fundaciones competidoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización desde el sector privado hacia el área de responsabilidad social. -Reconocimiento Internacional y nacional. -Perfil para la conexión de RSE.

Fuente: Guía de Observación

Tomando en consideración los aspectos relacionados con la comunicación interna y externa que se realiza en la FDN y la identificación de lo que se puede inferir para lograr el fortalecimiento de la institución deben definirse estrategias y acciones que la acerquen a sus usuarios internos y externos para que puedan potenciarse y desarrollarse las oportunidades que muestra la matriz de diagnóstico.

VII.2. La comunicación y la formación de valores institucionales.

La investigación orientó el segundo objetivo hacia el análisis de la importancia de la comunicación para la formación de valores institucionales por parte de los empleados de la Fundación del Niño.

La Fundación del Niño, como organización sin fines de lucro dedicada a la labor social, tiene definido dentro de su misión, visión, los valores organizacionales y su orientación. De allí se extraen valores que estimulan la capacidad de dirección por liderazgo entre sus miembros en términos de solidaridad (adherirse a la causa de otros), reconocimiento al profesionalismo (valorar el talento humano), integración (todos los esfuerzos alineados hacia un mismo objetivo), calidad de trabajo (búsqueda constante de la excelencia), lealtad hacia la organización (fidelidad y compromiso hacia la organización y su causa) y vocación de servicio (deseo genuino, natural por ayudar al otro).

VII.2.1. Orientación deseada.

La valoración derivada de la observación de la investigadora, muestra que en la práctica, dentro de la organización se presenta una cultura orientada hacia el estilo burocrático de control y mando de la institución, contrapuesta con lo perfilado en sus indicadores corporativos como la misión, visión y valores organizacionales.

VII.2.2. Mapa de orientación deseada.

Para la elaboración del mapa de orientación deseada, se consideraron los valores: solidaridad, reconocimiento al profesionalismo, integración, calidad de trabajo, lealtad hacia la organización y vocación de servicio.

Estos valores fueron presentados a los informantes claves (empleados de la Fundación), quienes seleccionaron una categoría acorde con su experiencia y vivencia, posicionando a cada “valor o enunciado” de la organización, desde la situación más negativa (1), hasta la apreciación más positiva, o la más esperada (7). Los valores intermedios señalan (2) poco; (3) medianamente; (4) aceptable; (5) ‘suficiente y (6) mucho.

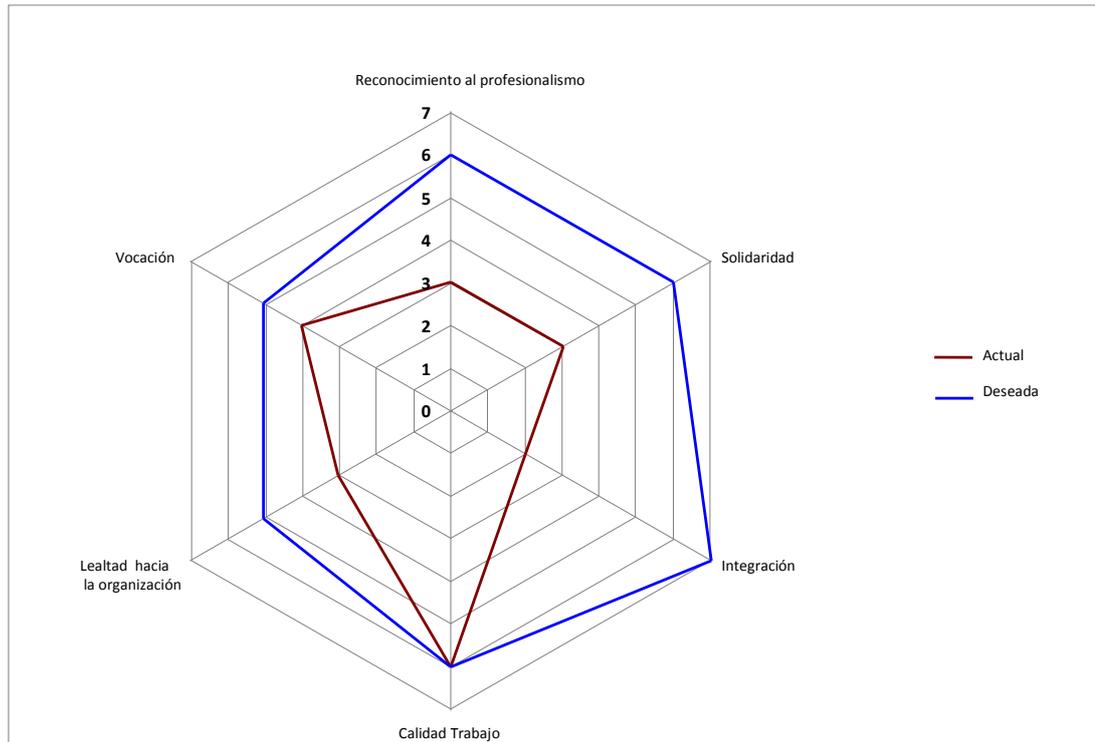
Las respuestas manifestadas por los nueve (9) informantes que participaron de la entrevista, evidencian una brecha entre la situación actual y la orientación deseada, tal como se muestra en la tabla 1 y el gráfico 1, que se presentan a continuación.

Tabla 3: Apreciación sobre valores actuales y deseables en la organización

Valores	Estimación de situación actual	Estimación situación deseada
Reconocimiento al profesionalismo	3	6
Solidaridad	3	6
Integración	2	7
Calidad de trabajo	6	6
Lealtad hacia la organización	3	5
Vocación de servicio	4	5

Fuente: entrevista con los informantes claves.

Figura 6: Apreciación valores actuales y deseables en la organización



Fuente: Tabla 3

Se desprende del gráfico anterior, las diferencias existentes entre la orientación actual y la orientación deseada.

El valor que más destaca es la calidad de trabajo, cuyo punto es coincidente en la orientación deseada y la orientación actual, ubicándose con un referencial de seis (6), lo cual permite inferir que la organización siempre está en la búsqueda constante de la excelencia.

La vocación de servicio se ubica con mayor acercamiento a la orientación deseada alcanzando un referencial numérico en la escala máxima de valoración de cuatro (4); es decir, que existe un deseo genuino y natural por ayudar al otro, ubicándose en un nivel aceptable.

Los valores relacionados con el reconocimiento al profesionalismo, solidaridad y lealtad hacia la organización, muestran un referencial intermedio de tres (3), de lo cual se deduce que la valoración del talento humano, la adherencia a la causa de otros y la fidelidad y compromiso hacia la organización y su causa son medianamente considerados dentro de la institución.

En cuanto a la integración como valor, ésta alcanzó el menor referencial numérico por parte de los empleados, ubicándose en dos (2), por tanto se extrae que los esfuerzos alienados hacia un mismo objetivo, son poco apreciados dentro de la organización.

Desde los contrastes que marcan la orientación actual con respecto a la deseada, donde el mayor valor organizacional lo representa la integración, se desprende un escenario que debe ser fortalecido, en tanto que la comunicación por estar presente en todos los órdenes de la vida, en todas las relaciones humanas y organizacionales, precisa que en cada espacio de la organización afloren políticas, herramientas y recursos de comunicación, con capacidad para crear, mantener y potenciar vínculos entre los distintos agentes de la vida de esa organización.

Por tanto, una correcta gestión de comunicación interna, es central en la estrategia de esta organización, a lo cual se le debe adicionar la generación de planes inteligentes de acción comunicacional orientados a los públicos internos. Esta integralidad de la comunicación, debe asentarse en la utilización de diferentes estrategias proclives a impactar positivamente en los públicos de interés y relacionados.

VIII.3. Apreciación del perfil corporativo de la organización y de sus competidores.

Dentro del funcionamiento operativo de una organización como la Fundación del Niño, es fundamental la valoración de su posicionamiento con respecto a las organizaciones que ejecutan una labor similar y se convierten en su competencia.

Tomando en consideración la apreciación otorgada por participantes o informantes claves, que a su vez mantienen una conexión directa con la

Fundación del Niño, se realizó una aproximación comparativa de la imagen de la institución con respecto a la de sus competidores.

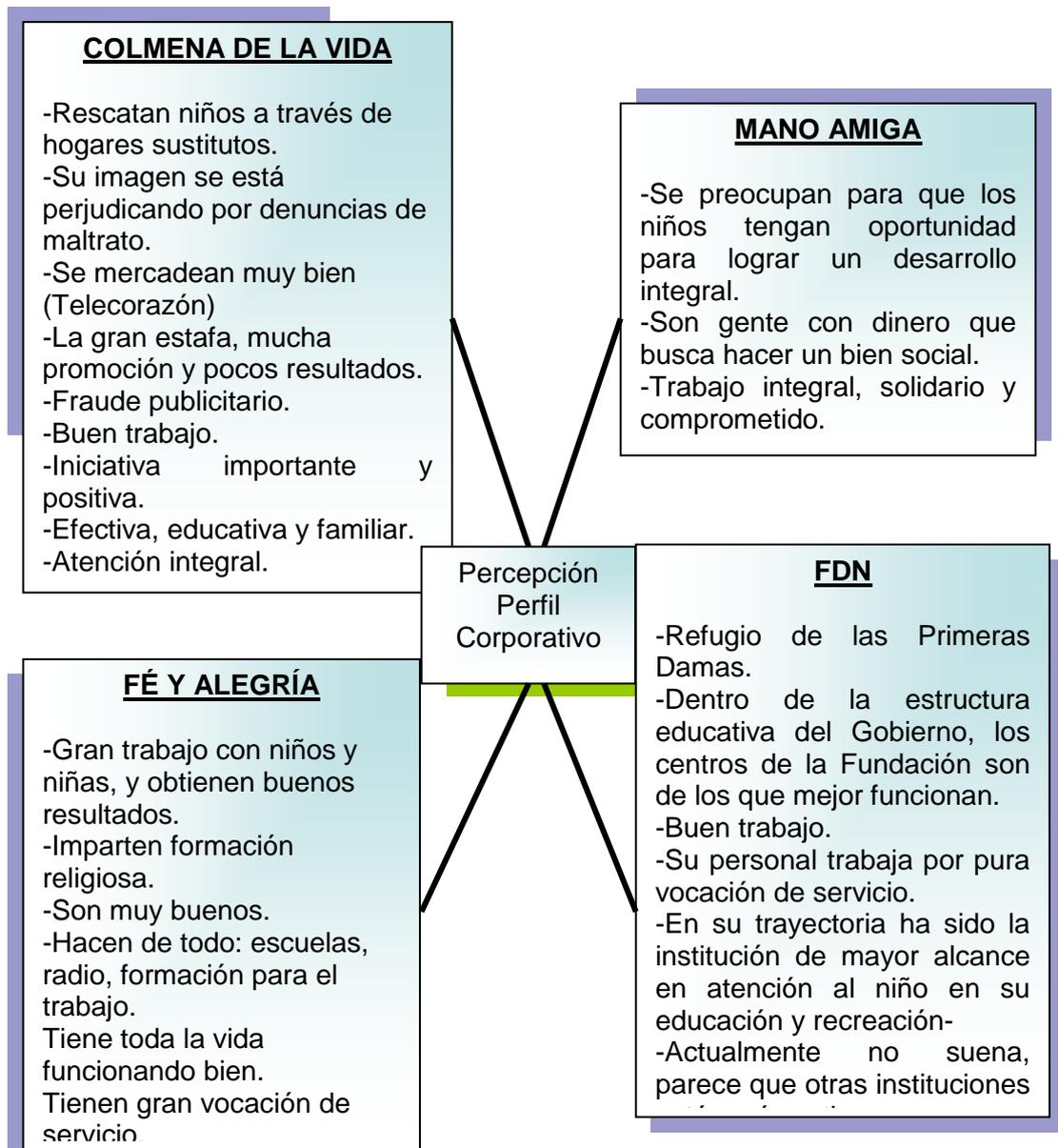
El ámbito organizacional de hoy envuelve una serie de fuerzas imprevisibles e incontrolables, nacionales e internacionales que determinan y direccionan el cambio que requiere esta organización para mantenerse en un nivel competitivo.

Dentro de este contexto, vale destacar los aportes de James Ivancevich, y Herbert Lyon (1976) quienes señalan que las fuerzas internas del cambio, son aquellas que se producen dentro de la organización, entre las cuales se presentan la comunicación, los problemas de moral y los fallos en la toma de decisiones. (S/P).

Asimismo acotan que las fuerzas externas, pueden indicar que hay necesidad de introducir cambios.

Si se considera que son las personas, y no las organizaciones sociales, las que responden a las fuerzas internas o externas, es necesario dentro de la FDN que se den cambios conducentes al fortalecimiento del modelo comunicacional, sobre todo cuando existen otras organizaciones que son percibidas con un perfil mas positivo, tal como se muestra en la figura 7

Figura 7: Percepción del perfil FDN y sus competidores



Fuente: entrevista con los informantes claves

Evaluación de los atributos de la FDN y sus competidores

La valoración de los atributos de la Fundación del Niño y sus competidores, partió de las respuestas que otorgaron los entrevistados a cada uno de los enunciados como atributos institucionales

Dichos atributos se ajustaron a una escala de Likert, del 1 al 7, y cada uno de ellos responde a la misión, visión y los valores de la Fundación del Niño. Los atributos son comunes a todas las instituciones de ese sector.

Los atributos evaluados son:

- a) *Atención integral*: que se refiere a la atención y educación formal e informal, deporte, recreación y servicios de salud;
- b) *Profesionalismo*, para señalar el nivel y calidad del personal que presta el servicio; compromiso, para indicar lo involucrado que se está con la prestación del servicio.
- c) *Trayectoria reconocida*, referido a la permanencia en el tiempo que ha tenido la organización, lapso en el cual ha construido su reputación o imagen;
- d) *Vocación de servicio*, indica el deseo genuino, natural y desinteresado que tiene la organización para ayudar al otro;
- e) *Cobertura*, señala cuán accesible es el servicio que ofrece la organización en términos de ubicación de los canales de distribución y solidaridad, para hablar de su adhesión genuina a la causa a favor de los niños, las niñas y los adolescentes en condición de pobreza, en situación de riesgo o exclusión.

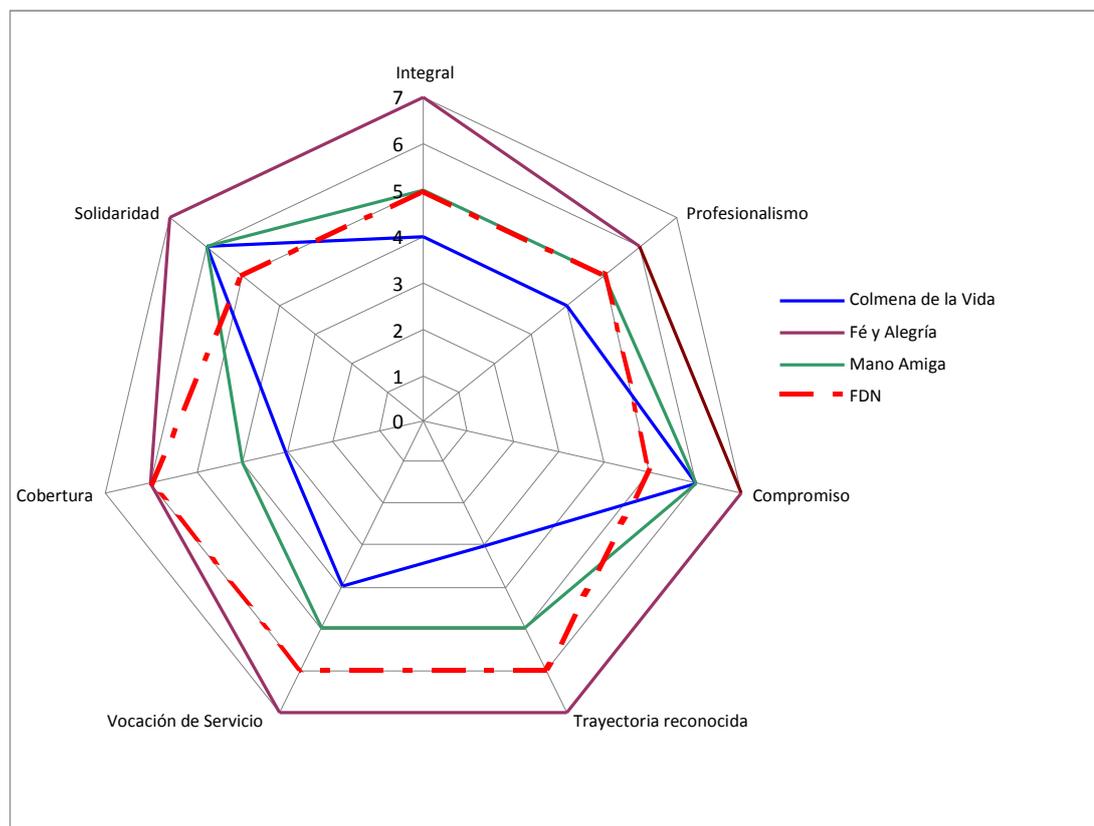
La valoración otorgada según los diferentes atributos a las instituciones consideradas se muestra en la tabla 4 y figura 8, a continuación.

Tabla 4: Valoración de los atributos institucionales

Atributo	Colmena de la Vida	Fe y Alegría	Mano Amiga	Fundación del Niño
Integral	4	7	5	5
Profesionalismo	4	6	5	5
Compromiso	6	7	6	5
Trayectoria reconocida	3	7	5	6
Vocación de servicio	4	7	5	6
Cobertura	3	6	4	6
Solidaridad	6	7	6	5

Fuente: datos de entrevista

Figura 8: Valoración de los atributos institucionales



Fuente: tabla 4

Se desprende del gráfico anterior que la institución que mostró mejor perfil es Fe y Alegría, alcanzando una valoración máxima de (7), en los atributos *integral*, *solidaridad*, *vocación de servicio*, *trayectoria* y *compromiso*. En los atributos *profesionalismo* y *cobertura*, alcanzo una

valoración de (6). Esta configuración le otorga una fortaleza que redundo en el reconocimiento como una institución de obligada referencia en el contexto del trabajo social con niños, niñas y adolescentes.

La FDN en el contexto de sus competidores, se ubico en el segundo lugar, destacando con una valoración de (6) para los atributos cobertura, trayectoria y vocación.

Asimismo, destaca que la FN, es la que refleja menor valor en los atributos *compromiso y solidaridad*.

En líneas generales, la institución mantiene posicionamiento relativo a nivel de imagen, aún cuando no se identifica por exhibir una política de comunicación externa.

Tomando en consideración lo planteado, podría afirmarse que el liderazgo y percepción deseada se encuentra en Fe y Alegría, su impacto a nivel de las comunidades puede ser reflejo de la diversidad comunicacional que presenta y los medios en los cuales se apoya, los cuales la ubican como una institución dominante en esta área del campo social.

Como una derivación aún más importante, los hallazgos de la investigación reflejan debilidad tanto a nivel de estrategias, medios y política comunicacional, a lo cual se le adiciona la percepción de los empleados en cuanto a la falta de integración en la institución. Estos constituyeron el argumento directo que llevó a la investigadora a fijar como elemento necesario dentro de la actividad de la FDN, el desarrollo de una propuesta comunicacional integrada.

CAPÍTULO VIII:

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PERFIL CORPORATIVO FUNDACION DEL NIÑO

Para una organización abordar una transformación, parte necesariamente de involucrar una estrategia integrada de comunicación corporativa que repercuta en todos sus usuarios o públicos involucrados.

Esta aseveración lleva a pensar en un proceso comunicacional integrado, dado su énfasis en los aspectos internos y externos de la organización.

Una buena comunicación es determinante como factor de éxito para alcanzar los objetivos dentro de las organizaciones y para iniciar con los procesos de cambio que requieran. Esta voluntad debería verse reflejada en el comportamiento de los gerentes como primeros generadores y ejemplo de cambio en las formas de comunicarse dentro de las organizaciones. Los especialistas revisados acotan que la comunicación por ser el sistema nervioso de las comunicaciones, es el generador de cambio en los comportamientos y actitudes de las personas hacia su organización y sus actividades.

Bajo esta expectativa, se presenta la propuesta comunicacional para la FDN. En general, las estrategias que conforman esta propuesta están soportadas en el eje clave de la interrelación, a partir del cual la organización persigue que sus públicos la reconozcan como la Fundación defensora de los derechos a la educación, recreación y salud de los niños, niñas y adolescentes de Venezuela, asocien su actividad con las características institucionales y conozcan del cómo y qué hace.

La propuesta toma como pilares básicos, la comunicación bidireccional y la participación de todos los involucrados (personal) de la FDN.

Mensajes claves:

Se elaboran tres mensajes claves, aplicables al contexto interno y externo de la organización, alineados con el nuevo posicionamiento y los atributos que le respaldan. Se enuncian así:

1. *Somos defensores* de los derechos a la educación, la salud y la recreación de los niños, las niñas y los adolescentes venezolanos en situación de pobreza.
2. *¿Cómo lo hacemos?* Colocando nuestros centros de atención integral en las comunidades que más lo necesitan, en cualquier estado del país. Así, los niños y adolescentes tienen acceso a nuestros centros preescolares y maternales, casas de los niños, centros odontopediátricos y todos los eventos recreativos y culturales que desarrollamos anualmente para que ellos ejerzan sus derechos a la educación, a la salud y a la recreación.
3. *Estamos orgullosos* de cumplir esta importante labor con éxito desde hace 40 años y seguiremos haciéndolo con la mayor solidaridad y compromiso para defender a quienes verdaderamente lo necesitan: los niños, las niñas y los adolescentes.

Voceros claves:

La vocería la harán todos aquellos que tengan dominio de los mensajes. Entre ellos el gerente general, el de comunicación y de programas.

Todas las personas que realicen esta función deben recibir el entrenamiento especializado en vocería (en grupos separados por jerarquía o preferencia política).

Estructuración de la propuesta comunicacional

La propuesta comunicacional para la FDN, se encuentra en dos fases: La primera esta referida a la comunicación interna y la segunda hace alusión a la comunicación externa. En la tabla 5, complementando con la figura 10. se describen las fases, destacando dentro de cada una sus

objetivos, peso porcentual, las unidades de medida y las estrategias que apoyarán el desarrollo de actividades para dar cumplimiento cada objetivo. Cada objetivo está debidamente conectado con las estrategias a utilizar, a la cual se le describen las acciones y los medios.

Tabla 5: Estructuración el Plan de Comunicación Integral de Imagen de la FDN

Objetivos	Peso (100%)	Unidad de medida	Estrategia
FASE 1: Comunicación Interna: empleados de todos los niveles			
Reforzar el conocimiento de la filosofía corporativa de la Fundación de Niño y su nuevo posicionamiento como defensor de los derechos de los niños y los adolescentes, en el público interno	20%	- Respuestas obtenidas en aplicación de dinámicas de grupo.	Re-conocer nuestra razón de ser: Presentar campaña de promoción apoyada en la filosofía corporativa, utilizando diferentes vías e instrumentos de comunicación interna
Despertar en el personal de la Fundación del Niño el sentimiento de orgullo por el trabajo que realiza y por formar parte del equipo de defensores de los derechos de los niños y adolescentes.	20%	- Encuesta de satisfacción y clima organizacional.	Valorar el talento: Promover la realización de actividades integradoras y que premian/reconozcan al personal.
FASE 2: Comunicación Externa: clientes y usuarios actuales y potenciales,			
Reforzar en los clientes actuales y potenciales de la Fundación, el conocimiento de la filosofía corporativa de la organización e introducir su nuevo posicionamiento como defensor de los derechos de sus hijos a la educación, a la salud y a la recreación.	20%	-Respuestas de sondeos, opinión - Incremento en la asistencia padres y representantes a los eventos que los centros - Incremento de la matrícula	Abrir nuestros centros: Diseñar un plan de comunicación basado en la filosofía corporativa y el nuevo posicionamiento
Lograr una mayor exposición de la Fundación del Niño en los Medios de Comunicación Social, con su nuevo posicionamiento como defensor de los derechos de los niños y adolescentes.	25%	- Centrimetraje y segundos de exposición logrados	Penetrar en los Medios: Desarrollar una actividad informativa continua, utilizando medios tradicionales y alternativos de ámbito nacional y regional.
Construir relaciones estables, duraderas y de cooperación con potenciales donantes de los sectores públicos y privados	15%	- Monto recaudado en bolívares por concepto de donaciones - Número de convenios alcanzados	Establecimiento de alianzas Con un programa institucional de sensibilización y acercamiento al sector privado y público.

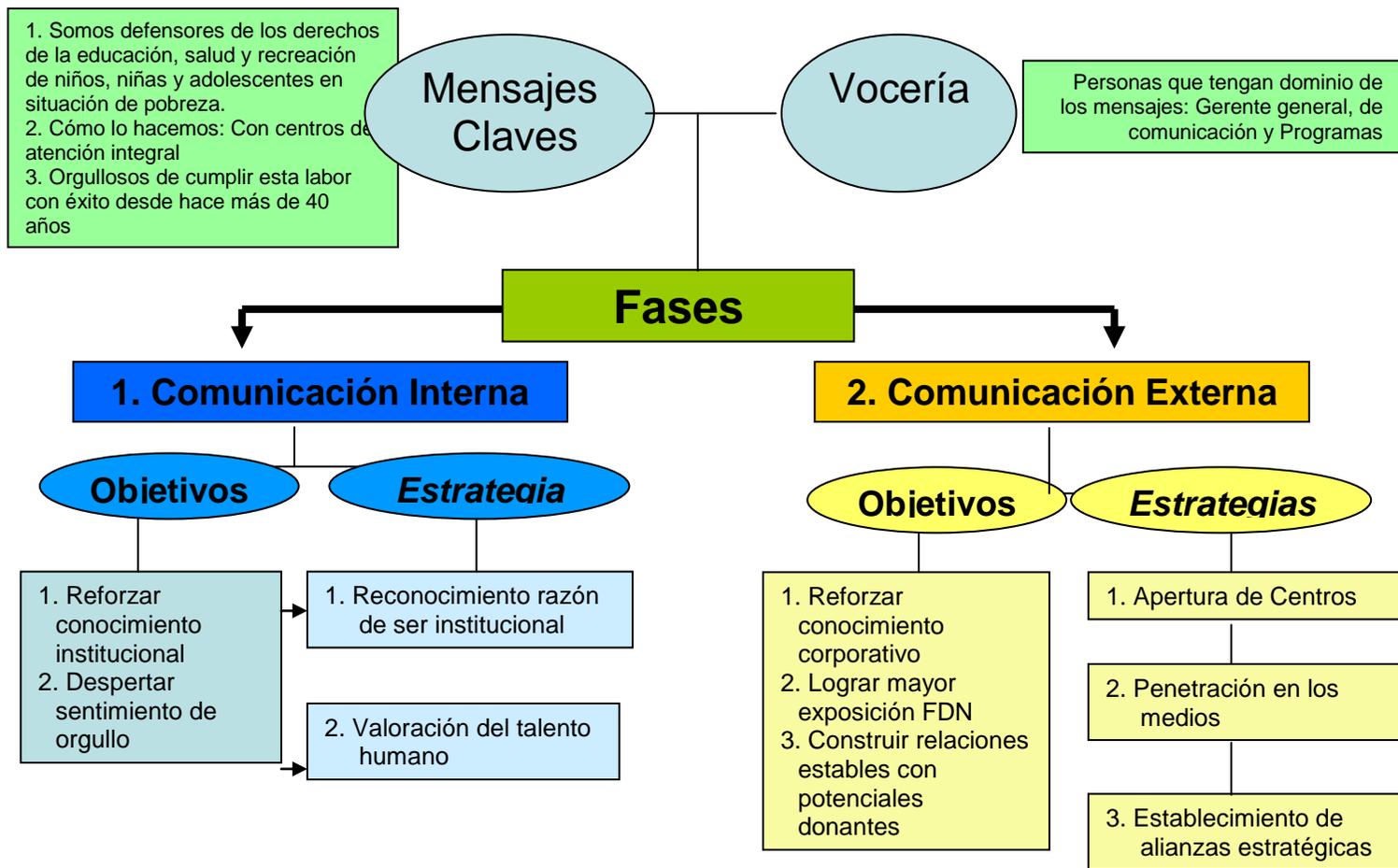


Figura 10: Esquema del Plan de Comunicación Integrada para la FDN

Descripción de las estrategias del plan comunicacional para la FDN

A. Re-conocimiento de la razón de ser

Diseñar una campaña de promoción basada en la filosofía corporativa, utilizando diferentes vías e instrumentos de comunicación interna

Público: empleados de todos los niveles

Acciones y medios:

1. Definir desde la Fundación del Niño Nacional una política de comunicación que se apegue a los mensajes claves del nuevo posicionamiento de la organización. Comunicar esta política y velar por su cumplimiento.

2. Taller de comunicación para directores y gerentes de la FDN y para quienes asuman la presidencia en las seccionales estatales. Esto afinará sus conocimientos y habilidades para entender la importancia de la comunicación dentro de la organización y con sus diferentes públicos, lo cual contribuirá a llevar con mayor efectividad los mensajes claves de este plan, tanto al personal que dirigen y supervisan como al público externo ante quienes serán voceros de la institución.

3. Reuniones por grupos de empleados de diferentes áreas de la Fundación , a quienes se les expondrá y explicará la nueva orientación de la organización y cómo esta mantiene una relación coherente con lo que es la misión, la visión y los valores de la institución. Estas reuniones deben promover la aclaratoria de dudas acerca de cuál es el rol de trabajador en esta nueva orientación, los beneficios que recibirá y la apertura que tiene la Fundación hacia los aportes que desee hacer.

4. Elaborar el Código Defensor de los Derechos del Niño, un cuadernillo que en lenguaje ameno y sencillo recoge la filosofía corporativa y el nuevo posicionamiento. Esta publicación se distribuirá entre todos los empleados de la Fundación, con una chapa que contiene la leyenda: Defensor. Se invitará a los empleados a portar esta chapa. Cada nuevo ingreso, recibirá este mismo kit.

5. Divulgar los mensajes claves a través de los medios de comunicación interna, los cuales podrán mejorarse al aumentar su tiraje, en el caso del boletín Huellas o asegurando su entrega al personal adjuntándolo al recibo de pago. Las carteleras ubicadas en la sede central, deberán ser replicadas en cada centro de prestación del servicio.

6. Toma de los centros: se trata de una visita sorpresa que realiza el equipo de comunicaciones a los centros para el reparto de marcas-libros o habladores para escritorios del personal, elaborados en cartulinas en los cuales se describe la misión, la visión y otros los valores de la Fundación. Asimismo se entregará un folleto explicativo del nuevo rol de la Fundación como defensor de los derechos del niño. Durante estas visitas, también se podrá entregar a miembros de la comunidad este folleto informativo o tríptico.

B. Valoración del talento

Conjuntamente con RRHH, promover la realización de actividades integradoras y que premien/reconozcan al personal.

Público: empleados de todos los niveles

Acciones y medios:

1. Identificar a los líderes naturales de la organización e invitarles a participar en la organización de actividades recreativas y deportivas para

el personal, conjuntamente con RRHH y Comunicación Estratégica. Realizar estas actividades con competencias entre centros de una misma ciudad y/o entre delegaciones de empleados de las seccionales, al menos, una vez al año.

2. Identificar aquellos empleados que tienen historias de éxito personal y profesional asociadas con su desempeño en la Fundación del Niño. Divulgar sus experiencias a través de los medios de comunicación interna, con entrevistas de personalidad (notas de color) y con la entrega del diploma: 'Orgullo para la Fundación del Niño', con una visita personal y sorpresa al puesto de trabajo, por parte de la Presidenta de la Fundación del Niño o la gerente general.

3. Identificar entre los niños y adolescentes que han estudiado en la Fundación a lo largo de sus 40 años de existencia, aquellos que se han destacado en algún área de la vida pública para entrevistarles sobre su experiencia cuando estudiaron en la Fundación. Las experiencias positivas serán divulgadas a través de los medios de comunicación internos de la institución y también, de ser posible, con una visita de estas personas exitosas a los centros de atención de la Fundación, donde una vez estudiaron.

4. Con motivo de la celebración del aniversario de la Fundación, realizar un encuentro con todos los trabajadores, la entrega de reconocimientos a los empleados de mayor trayectoria, a quienes se declarará, por ejemplo, 'Defensor de los derechos del niño desde hace 40 años' y se otorgará un botón (oro, plata o bronce, según antigüedad), además de un acrílico/trofeo (de unos 20 cms de alto) con su nombre e inscripción '*Defensor de los Derechos del Niño y Adolescente*'. Es importante que el discurso que ofrezca la directiva durante esta actividad, deje ver los mensajes claves. También se invitará a este encuentro a las

figuras exitosas que estudiaron de niños en la Fundación y a quienes han sido donantes valiosos para la organización.

C. Apertura de nuestros centros

Diseñar un plan de comunicación basada en la filosofía corporativa y el nuevo posicionamiento. Público: clientes actuales y potenciales.

Acciones y medios:

1. Realizar reuniones de contacto cara a cara entre la Fundación del Niño y las madres, los padres y los representantes de los usuarios de la organización. Exponer los servicios de la Fundación, sus bondades y nuevo posicionamiento, así como su apertura a escuchar sus opiniones. Entregar, en estas mismas reuniones que se realizarían una vez por mes en cada centro, un folleto informativo de la Fundación que incluya los mensajes claves.

2. Realizar invitaciones a los representantes de los niños que estudian en los centros de la Fundación, así como a los miembros de las comunidades adyacentes, para que disfruten de las exposiciones y actividades recreativas/culturales que se realizan en los centros de la Fundación.

3. Establecer contacto con las formas de organización comunitaria (consejos comunales, asociaciones vecinales) para que conozca y sean multiplicadores de la filosofía corporativa de la Fundación, así como de la gestión que la institución realiza en esa comunidad que ellos representan.

4. Realizar un concurso de dibujo sobre el aniversario de la Fundación, en el que puedan participar por categorías separadas, adultos, niños y jóvenes. Los dibujos ganadores serían utilizados en una afiche

para ilustrar la celebración del Aniversario. Cada ganador recibiría el afiche montado y un diploma de reconocimiento. Además de la publicación de su imagen en el encarte que se producirá por el aniversario (se explica más adelante).

D: Penetración en los Medios

Desarrollar una actividad informativa continua, utilizando medios tradicionales y alternativos de ámbito nacional y regional.

Público: Medios de Comunicación Social (jefes de información en prensa, radio y televisión, reporteros de las fuentes educación, calidad de vida, negocios –por el área de responsabilidad social empresarial-, Caracas e información genérica).

Acciones y medios:

1. Levantar una base de datos de los principales medios de comunicación social nacionales y regionales, impresos y audiovisuales, así como de los medios de comunicación alternativos que operan en las comunidades donde presta sus servicios la FDN.

2. Realizar un inventario de temas con buenas noticias acerca de la Fundación del Niño y desarrollar actividades con estos contenidos.

3. A propósito de la Ley de Responsabilidad Social de los Medios Audiovisuales, producir una serie de al menos seis micros, basados en los mensajes claves del plan, además de la trayectoria, el talento humano que trabaja en la Fundación y los resultados de su gestión. Colocar estos micros en medios de comunicación audiovisual nacionales, regionales y alternativos.

4. Realizar invitaciones a los Medios –especialmente los alternativos- para las exposiciones y actividades recreativas/culturales que se realizan en los centros de la Fundación; así como coordinar visitas de grupos de reporteros a los centros de prestación del servicio.

5. Con motivo de la promoción de actividades (Día del Niño) o fechas importantes (aniversario), se adelantará una campaña de medios para colocar información de la organización en los Medios. Deberá prepararse en cada caso (Día del Niño y Aniversario) un reportaje genérico o dossier a entregar a los reporteros, locutores, entrevistadores que accedan divulgar nuestra noticia. También, se preparará para el vocero, un cuestionario de preguntas y respuestas, especialmente orientadas para que pueda salvar incomodidades como las relacionadas con la presidenta de la Fundación del Niño (Marisabel Rodríguez) y mantenga el apego a los mensajes claves de la Fundación como defensora de los derechos de los niños y los adolescentes.

6. Envío de tarjetas de Navidad de la Fundación a dueños de Medios, jefes de página de las fuentes de interés para la organización y de los reporteros que la cubren.

7. Otorgar al Medio y su reportero un reconocimiento como Defensor de los Derechos del Niño. A tal efecto, se realizará un concurso sobre los trabajos que se hayan publicado en materia de atención al niño en situación de pobreza, derechos humanos o temas relacionados, durante un lapso determinado, y se escogerá un ganador. Los trabajos no deberían ser sobre la Fundación del Niño como tal.

8. Con motivo del aniversario de la Fundación, realizar un encarte en un diario de circulación nacional, cuyo tema central sería ‘Cuatro décadas en defensa del derecho a la educación, salud y recreación de los

niños y adolescentes en situación de pobreza'. Esta publicación sería financiada por colaboradores de los sectores públicos y privados, e incluiría testimoniales de los beneficiarios de los programas y de los donantes de la Fundación.

E. Establecimiento de alianzas

Establecer un programa de relaciones institucionales a través de actividades de sensibilización y acercamiento con empresas privadas e instituciones públicas.

Público: donantes actuales y potenciales

Acciones y medios:

1. Levantar una base de datos de donantes actuales y potenciales, con sus áreas de interés para responsabilidad social. Esta base incluirá organizaciones públicas y privadas, de todos los sectores socioeconómicos: bancos, industrias, comercios, universidades, salud, entretenimiento, consumo masivo, construcción, entre otros.

2. Producir un tríptico de la Fundación del Niño que incluya los mensajes claves, destaque la trayectoria ininterrumpida de la institución, su talento humano pero sobre todo, su potencial para que empresa públicas y privadas expresen su responsabilidad social a través de esta defensora de los derechos de los niños y adolescentes.

3. Generar un micro institucional

4. Crear la página web de la Fundación del Niño es fundamental ya que muchas veces representa el primer contacto entre un potencial donante y la organización, por ejemplo, cuando ha escuchado algo en la

radio o ha leído alguna información en prensa va a la red en busca de información (toda la competencia de la Fundación del Niño tiene portal web propio).

5. Realizar presentaciones personales al grupo de potenciales colaboradores que se haya seleccionado, con entrega de tríptico y del micro institucional, así como de la solicitud que se les está realizando que debe ser acorde con los recursos e intereses de la empresa a la cual se pide el apoyo. La solicitud debe estar respaldada con un proyecto claro o necesidad específica. Dar seguimiento hasta obtener lo solicitado.

6. Para los donantes, hacer llegar los informes de gestión de la institución, con una comunicación de agradecimiento.

7. Invitarles a las exposiciones y actividades recreativas/culturales que realizan los centros de la Fundación; así como coordinar visitas de grupos de voluntariado corporativo.

8. Cada vez que se concrete una alianza o se reciba una donación, declarar al contribuyente Defensor de los Derechos del Niño, haciéndole entrega de un diploma con este nombramiento y una chapa de Defensor. La distribución de las metas en el tiempo, implican desde el tercer trimestre de un año hasta el año siguiente, tal como se muestra en la tabla 6. Posteriormente se presenta la tabla 7, con el presupuesto estimado para la ejecución de la propuesta.

Tabla 6: Distribución Temporal de las metas del plan de comunicación

Metas	Trimestres			
	I	II	III	IV
FASE 1: Comunicación Interna				
Conocimiento de la filosofía corporativa y del nuevo posicionamiento				
Sentimiento de orgullo e integración al equipo de defensores de los derechos de los niños y adolescentes.		Aniversario	Mantenimiento	
FASE 2: Comunicación Externa				
Conocimiento de la filosofía corporativa en las comunidades adyacentes, con énfasis labor de defensa los derechos de los niños y los adolescentes		Aniversario	Mantenimiento	
Mayor exposición de la Fundación del Niño en los Medios de Comunicación Social, con su nuevo posicionamiento como defensor de los derechos de los niños y adolescentes.		Día del Niño	Aniversario	Navidad
Relaciones estables, duraderas y de cooperación con potenciales actuales y donantes	Permanente			

Tabla 7: Presupuesto estimado para plan de comunicación de la FDN:

Concepto	Costo en Bf.	Comentarios
Tres (3) talleres de comunicación para directores y gerentes, 4 horas de duración – 40 personas	3.567.000	Buscar donación de empresa consultora
Reuniones por grupos de empleados (20 personas por grupo, en las instalaciones de los centros o en espacios de la sede nacional, duración máxima: 3 horas)	5.500.000	
Producción del Código Defensor de los Derechos del Niño (1.200 ejemplares, tamaño:1/16 pliego, blanco y negro, 12 páginas, engrapado)	1.200.000	Pueden realizarse en la unidad de producción de la FDN
Producción de chapas 'Defensor' (2.000)	2.750.000	
Producción del tríptico de la FDN (2.000 ejemplares)	2.500.000	Pueden realizarse en la unidad de producción de la Fundación del Niño
Torneo deportivo / actividades recreativas	5.600.000	
Celebración del Aniversario	5.350.000	Logística para conseguir local gratuito (Teatro Teresa Carreño, Poliedro de Caracas, Teatro Municipal), así como la participación de algún grupo cultural de las comunidades
Producción de botones de reconocimiento por años servicio (100 botones)	5.700.000	
Producción de acrílicos/trofeos Defensor de los Derechos del Niño (75)	3.750.000	
Producción de serie de 6 micros para radio y televisión (de 30 a 90 segundos)	6.000.000	El costo puede bajar. La FDN cuenta con equipos audiovisuales propios y tiene acceso a la televisora Venezolana de Televisión para ser difundidos de forma gratuita
Producción de micro institucional para DVD (3 minutos)	2.000.000	El costo puede bajar. La FDN cuenta con equipos audiovisuales propios.
Encarte en diario de circulación nacional	30.240.000	Debe ser financiado por colaboradores de la FDN, públicos y privados
Creación de la página web	4.000.000	
Total estimado	78.157.000	

Para la evaluación de la efectividad en los esfuerzos de comunicación interna, se establecerá convenios con universidades o

institutos de educación superior, ofreciendo a sus estudiantes un espacio para que puedan desarrollar tesis o estudios para los potenciales profesionales en el área de comunicación, desarrollo organizacional, entre otros, lo cual contribuirá a bajar sensiblemente los costos de esta propuesta.

CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IX.1. Conclusiones

Sobre la base de los objetivos de la investigación que se ha realizado y en atención al análisis e interpretación de los datos extraídos de la observación y de las entrevistas a los empleados designados como informantes claves, de cuya triangulación y confrontación se extrajo información para desarrollar una propuesta comunicacional para la interrelación entre el personal de sede y sus centros educativos se llegó a las siguientes conclusiones:

Con respecto al diagnóstico de los elementos característicos de la comunicación interna y externa de la Fundación del Niño y los medios y estrategias utilizadas para interrelacionarse entre el personal de sede con sus centros educativos, se extrajo que esta organización muestra sus debilidades. En primer término se evidencia un estilo centralizado en la toma de decisiones. La planificación, desarrollo y seguimiento de las actividades de las diferentes gerencias, se controla desde la Gerencia General, que domina la estructura vertical y asume el control total.

Desde los empleados se percibe un acatamiento hacia los niveles jerárquicos superiores, con clara evidencia de barreras en la comunicación entre el personal subordinado (coordinadores, asistentes, secretarías) hacia los niveles gerenciales de otras unidades. La comunicación está sectorizada.

La información sobre desarrollo de proyectos se suministra casi exclusivamente a la Gerencia General. Se distingue una cultura organizacional orientada hacia el estilo burocrático de control y mando en la gestión. Uno de los aspectos que más destaca es que por política de la institución, es que la presentación de actividades culturales y recreativas diversas son dirigidas exclusivamente al público interno, apoyándose en un boletín informativo denominado *Huellas* en el cual se publica

información sobre los eventos realizados, actividades culturales y recreativas de los centros de educación, entrevistas y otros artículos de interés general relacionados con los niños, niñas y adolescentes y de tres carteleras distribuidas internamente.

La FDN en el contexto de sus competidores, se ubicó en el segundo lugar, destacando con una valoración de seis (6) para los atributos cobertura, trayectoria y vocación. Asimismo, la FDN reflejó menor valor en los atributos compromiso y solidaridad. De manera general la FDN mantiene un posicionamiento relativo a nivel de imagen, aunque no se identifica por exhibir una política de comunicación externa.

En cuanto al análisis de la importancia de la comunicación para la formación de valores institucionales por parte de los empleados de la fundación, se tiene que de los valores institucionales el que mas destaca es la *calidad del trabajo*, el cual alcanzo un punto de coincidencia en la orientación deseada y la actual. *La vocación de servicio* se ubicó con mayor acercamiento a la orientación deseada por tanto, se consideró que es aceptable, el deseo genuino y natural por ayudar al otro.

Los valores relacionados con el reconocimiento *al profesionalismo, solidaridad y lealtad hacia la organización*, son los valores con mayor tendencia negativa. En cuanto a la integración como valor, éste alcanzó el menor referencial numérico, de lo cual se infiere que los esfuerzos alienados hacia un mismo objetivo, son poco apreciados dentro de la organización.

Desde los contrastes que marcan la orientación actual con respecto a la deseada, surge como elemento subyacente, la necesidad de fortalecer el modelo comunicacional de la FDN, dado que por estar la comunicación presente en todos los órdenes de la vida, en todas las relaciones humanas y organizacionales, precisa que en cada espacio de la organización emerjan políticas, herramientas y recursos de comunicación, con capacidad para crear, mantener y potenciar vínculos entre los distintos agentes de la vida de esa organización.

En cuanto a la propuesta de un plan estratégico de comunicación para la interrelación entre el personal de sede y sus centros educativos, que facilita el logro de las metas y objetivos institucionales, se consideraron dos fases. La fase de comunicación interna y la fase de comunicación externa. Se establecieron tres mensajes claves, que deben ser los iconos motores para el desarrollo de actividades, elaboración de papelería, diversos materiales de entrega de información, micros entre otros.

IX.2. Recomendaciones

En consideración a la problemática que se evidencia en la FDN y atendiendo a los hallazgos recopilados de la observación, las entrevistas y la posterior triangulación, se recomienda:

- Desarrollar el plan propuesto, para lograr el posicionamiento de la organización dentro del contexto de la actividad social.

- Definir un esquema de entrenamiento en el área comunicacional para el personal que asume cargos estratégicos, a fin de favorecer el contacto con los medios de comunicación.

- Profundizar en los aspectos organizacionales para llevar a la institución a nivel estratégico, que capte la atención de los potenciales donadores (públicos y privados) y su posterior desarrollo de alianzas.

- Es fundamental recomendar, que los elementos que desarrolle la FDN, deben ser despolitizados para procurar que se conviertan en el ancla de la institución y se conecte con el público.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alsina, M. (1989). *Los modelos de la comunicación* España: Editorial Tecnos, S.A. España.
- Andrews, P. y Baird, J. (2005). *Communication for Business and the professions*. (7edic), Mc. Graw Hill. New York.
- Aranguren, J. (1975). *La Comunicación Humana*. 2da edición. Biblioteca para el Hombre Actual. Madrid: Ediciones Guadarrama, S.A.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. (1ra ed.) Ediciones Paídos Barcelona. Buenos Aires. México.
- Berlo, D. (1979). *El Proceso de la Comunicación*. Librería (1ra ed.) Editorial e Inmobiliaria Florida 340/Buenos Aires
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación*. Barcelona, España. CEAC
- Bueno Campo, E. (1996). *Organización de Empresas Estructuras*. (1ra ed.) Editorial Pirámides. España.
- Bunge, M. (1981). *La Ciencia su método y su filosofía*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Colina, I. (1992). *La Comunicación Humana*. Impreso en Talleres de Publicidad Gráfica León, ERL Caracas.
- Costa, j. (2000) *La comunicación en acción*. Barcelona. Ediciones Paidós
- Chiavenato, I (1994) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- De Fleur, M (1968) *Teorías de la comunicación de masas*. Paidos. Barcelona
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. (1ra ed.) Editorial Norma. Colombia.
- Ferrater Mora, J. (1995). *Diccionario Tomo I, II*. Editorial Sudamericana
- Fiske, J. (1982) *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Editorial Norma 1982. Colombia.

- Fita J. (1999) *Comunicación en Programas de Crisis*. Gestión 2000. Barcelona.
- Flores Aponte, M (2002). *Tendencias en Comunicaciones Integradas*. Impreso en Talleres de Epsilon Libros. Caracas. Venezuela
- Francés, A. (2004). *Estrategias basadas en la ambición*. Debates IESA, Vol, 4 No. 4, Abril-Junio.
- Freres, J. (1987) *Hardbork of organizational communication and interdisciplinary y pèrspective* Sage. USA
- Galeano, E. (1997). *Modelos de Comunicación*. Macchi Grupo Editor S.A.
- Gibson, S. Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1978). *Las Organizaciones. Comportamiento Estructura Procesos*. MC. Graw Interamericana. Décima Edición. Chile.
- Grunig, J. (1992). *Excellence in PR and Communication Management*. LEA`S. New Jersey.
- Habermas, J. (1998). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Taurus Ediciones. España
- Hersey, P., Kenneth, B., y Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México: 6ta edición. Prentice Hall.
- Horts, H. (1978) *Sociología de la Comunicación*. Akal Editor España
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Instituto Universitario de Tecnología Caripito. Caracas: Fundación SYPAL.
- Iguarta, J. (2004). *El método científico aplicado a la investigación en Comunicación Social*. España.
- Ivancevich, J., Lorenzi, J., Skinner S. y Crosby P. (1978). *Las Organizaciones Comportamiento Estructura y Procesos*. (10 ed.). Mc Graw Hill Interamericana- Chile
- Jakobson, R. (1981) *Lingüística y poética*. Ediciones Cátedra, S.A. Madrid
- Katz, D. y Khan, R. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Kreps, G. (1990). *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison-

Wesley Iberoamericana, España

- Mattelart, A. Y Mattelart , M. (1996). *Historia de las Teorías de Comunicación*. (1ra ed.) Editorial Paidós. Buenos Aires
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Mc Phee, R. (1985) *Form structure and organizational communication*. RD. Mc Phee y P.K. Tompkis. Eds
- Macionis, J. y Plummer, K. (2005). *Sociología*. (1ra Ed.) Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Pasquali, A, (1978). *Comprender la Comunicación*. (1raed.) Monte Ávila Editores
- Piñuel, J. (1977) *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Editorial Síntesis. Experiencia e Investigación. España
- Piñuel, J y Lozano, (2006) *Ensayo General sobre la comunicación*. Paídos. Barcelona-Buenos Aires- México
- Pontoizeac, P. (1991). *Manual de Comunicación*. Armand Colin: Paris
- Royo Vela, M. (2002). *Comunicación Publicitaria. Un enfoque Integrado*. Minerva Ediciones. España.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: editorial Panapo.
- Schultz, D.Tannebaum, S y Lauterborn, C. (1993). *Comunicaciones de marketing Integradas*. Ediciones Granica S.A. Barcelona.
- Salazar, M. (1992). *La investigación-acción participativa. Inicios y Desarrollo*. España: Editorial Popular. O.E.I. Quito Centenario.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación: Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Schramm, W (1973). *El proceso y efecto de la comunicación de masas*. Buenos Aires. Troquel Ediciones.
- Taylor, F. (1983). *Los principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos, Sucs. S.A.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*. La búsqueda de significados. Barcelona: Ediciones Paidós.

UPEL, (2003) *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas.

Van, C.(1977) *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall. Madrid

Walzen, García y Rodríguez (2007). *Comunicación alternativa, ciudadanía y cultura* Ediciones: Edipo, S.A. Madrid .

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Adler, A. (1992). *La Comunicación*. Archivo pdf. Disponible en www.tdr.cesca.ar

Caywood, C. Shultz, D. y Wang, P. (1991) *Integrated Marketing*

Comunnications: Report. North Wester University, Medill School of journalism. Disponible en: www.accessmylibrary.com/companingapplication-integrated-marketing/html

Cukier, M. (2005). *La integración como estrategia de la comunicación* Disponible en: www.rrhmagazine.com/articulos

Estrada, R. (1999). *Estrategias de comunicación efectivas*. Disponible en: bibadm.ucla.edu.ve

Ivancevich , J. y Lyon H. *Organizational climate*. Lexington Kentucky Disponible en: www.emeraldinsight.com

Morín, E. *La Estrategia de comunicación como un principio de integración / interacción dentro de las organizaciones*. Revista Razón y Palabra. Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo 1998 Disponible en: www.razony palabra.com.org.mx

- Moriarty, S. (1994) *PR and IMC Benefits of Integration*. Vol. 39 p. 38-44
 Disponible en: spot.colorado.edu/~moriarty/pr&imc.html
- Puchol, L. (2000). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. (4ta Ed.).
 Disponible en: www.tirant.com/librería/detalle/articulo
- Puyal, E. (2001). *La Comunicación interna y externa en las empresas* Disponible en: <http://www/5campus.com>
- Rodríguez, I. (2005) *Funciones de la Organización*. Abril. Disponible en:
www.wikilearning.com
- Sánchez, J. (Dic. 2005). *Consecuencias de la Estrategia Integrada de la Comunicación*. *Revista Razón y Palabra*. N. 40. Disponible en:
www.razonypalabra.com.org.mx
- Shumal, D. (2001) *La identidad de la comunicación organizacional* Disponible en: www.geocities.com/

MATERIAL HEMEROGRAFICO

- Bisbal, M. (2007). Conferencia UPEL. Pensar en Políticas de Comunicación. Contextos y premisas para tal atrevimiento.
- Bisbal, M. y R. Quiñones. (1999) *La investigación de la comunicación vista desde las revistas académicas. Una mirada introspectiva*. Revista
 Comunicación. Cuarto Trimestre 207. N. 140.
- Estrada, R. (1999) *¿Cómo se construyen estrategias de comunicación efectivas?* Revista Debates IESA, Vol. 4 No. 4 Abr – jun.
- Romer, M. *Guía Teoría y Modelo de Comunicaciones Integradas*.
- Selección de lecturas. Universidad Metropolitana. Capítulo Comunicaciones Integradas de Marketing. Autor Sánchez Franco Manuel. España.

ANEXOS

ANEXO A

GUIA DE OBSERVACIÓN

1. Toma de decisiones	
2. Calidad Informativa	
3. Estrategias utilizadas	
4. Difusión actividad institucional	
5. Impacto de los medios comunicativos FDN	
6. Análisis del entorno	<i>Fortalezas:</i> <i>Debilidades:</i> <i>Amenazas</i> <i>Oportunidades</i>

Anexo B
Formato de entrevista

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Postgrado en Comunicación Social

A fin de dar cumplimiento a los objetivos fijados en la investigación orientada a diseñar un plan de comunicación para la interrelación de la Fundación del Niño con sus Centros Educativos en el Área Metropolitana de Caracas, se requiere su participación en el sentido de aportar información sobre dos aspectos: valores institucionales y atributos organizacionales.

En atención a ello, solicitamos de usted, su valiosa colaboración a fin de hacer posible este estudio y poder hacer aportes significativos que ayuden a mejorar el proceso comunicacional a través de la participación de todos los que conforman la FDN.

Para ello:

1. Indique con el número que corresponda según su criterio.
2. Responda de manera directa y sincera cada enunciado
3. Para cada enunciado coloque la respuesta, ubicando el lugar que corresponda desde su percepción., no deje ningún enunciado sin ubicar su respuesta.

Gracias por su colaboración

Teresa Morán
Participante del Programa de
Maestría en Comunicación social

Seleccione una sola alternativa según se ajuste al criterio que tiene sobre cada indicador presentado (valores institucionales, atributos organizacionales), de acuerdo con la escala que se le presenta:

1:nada (negativo) 2:poco 3:medianamente 4:aceptable
5:suficiente 6:mucho 7:Ideal (positivo)

<i>Valores Institucionales</i>	<i>Actualidad</i>	<i>Esperados</i>
1. Reconocimiento al profesionalismo		
2. Solidaridad		
3. Integración		
4. Calidad del trabajo		
5. Lealtad hacia la organización		
6. Vocación de servicio		

<i>Atributos organizacionales</i>	<i>Actualidad</i>	<i>Esperados</i>
1. Integralidad		
2. Profesionalismo		
3. Compromiso		
4. Trayectoria		
5. Vocación de servicio		
6. Cobertura		
7. Solidaridad		