



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
COMUNICACIONES PUBLICITARIAS  
TRABAJO DE GRADO

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA LA FUNDACIÓN AMIGOS DEL NIÑO CON CÁNCER**

Tesistas

Beisarí AGOLA

Marianela BRICEÑO

Profesor guía

Elsi ARAUJO

Caracas, 13 de abril de 2010

## **DEDICATORIA**

A mi mamá, por enseñarme a querer ser la mejor en todo lo que hago.

A mi papá, por heredarme su grandísimo corazón y dedicación.

Por ustedes soy quien soy,

Beisari Agola Giorgi

A mi mamá, por ser mi inspiración, mi apoyo, mi fuerza, mi ejemplo a seguir y mi guía. Por ser simplemente la razón para seguir adelante día a día. ¡TE AMO!

A Panto, por enseñarme que siempre se debe luchar hasta el final.

Marianela Briceño Pantoja

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, porque sin su apoyo no habría llegado hasta aquí, por ser los mejores ejemplos que cualquiera podría tener y por darme su comprensión, cariño en todos los proyectos que emprendí y por darme razones para querer que se sientan orgullosos de mí.

A mi primo Victor, que fue mi hermano y mi mayor colaborador siempre que lo necesité, a él le debo el éxito de muchas de las asignaciones que tuve a lo largo de la carrera.

A mis profesores, que me dieron las herramientas para triunfar en el campo laboral, especialmente a Elsi Araujo y Tiziana Polesel, mis modelos y mentoras.

A mi mamá Marianela, por prestarme a su hija a lo largo de este trayecto, por abrirme las puertas de su casa, por brindarme su cariño sin barreras y por ser mi segunda mamá; vivir sola en la ciudad sin su cariño familiar habría sido muy triste.

A mi grupo de estudio, Verónica, Diana, Betsa, Nela y Dayana; sin ellas este camino no habría estado lleno de tantas sonrisas.

Un agradecimiento especial a Nela, por ser mi amiga, mi hermana y mi fiel consejera durante estos cinco años; sin sus regaños y palabras de aliento, terminar esta carrera con éxito no habría sido posible. Gracias a ella por darme el honor de estar en su vida y convertirse en mi compañera de todo.

A Daya otro agradecimiento especial por compartir conmigo ésta aventura y por ayudarnos a concluirla con alegría; por ser tan dedicada y por hacerme sentir siempre tan importante en su vida.

A Rei, por prestarnos su casa y hacernos la tarea más llevadera.

A todos mis amigos por sacarme de la tesis de vez en cuando, por demostrarme que siempre hay tiempo para ser feliz y por hacerme sonreír siempre: Victor Simón, Dave, Eduardo, Vanessa e Irina.

Y a Erika, por siempre creer en mí, por admirarme, por darme ganas de ser mejor y por enseñarme que si la vida te pone las cosas difíciles, no hay otro remedio que ponerle las cosas difíciles a la vida.

¡GRACIAS! ¡Los amo!

Beisari Agola Giorgi

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a mis padres, porque gracias a ellos soy quien soy.

Especialmente agradezco a mi mamá por creer en mí en todo momento, por apoyarme en cada una de mis decisiones y no dejarme caer en ningún momento. Sin duda mis éxitos son gracias a ella.

A Panto, por dejarme el legado más precioso que una persona puede tener: su familia.

A mi abuela, por tenerme siempre presente en sus oraciones.

A mi tía Carmen, por ser el ángel que guía mis pasos.

A mi tío Humberto, por protegerme, cuidarme y nunca dejarme sola. Gracias por estar presente a lo largo de mi vida y criarme como una hija.

A Carola, por abrirme las puertas de su casa y tratarme como su segunda hija.

A Bei, porque sin ella no hubiese llegado hasta aquí. Hace cinco años emprendimos este camino y, cinco años después, seguimos juntas en él.

A Rei, por estar a mi lado a lo largo de estos días y hacer esta travesía más llevadera. Por todo tu amor, apoyo y confianza mil gracias.

A mi Curru, por estar siempre allí, por hacer de los momentos difíciles, momentos alegres. Gracias por acompañarme en mis noches de insomnio.

A Daya, por acompañarnos en todo momento durante la realización de este trabajo de grado: por su ayuda, dedicación y esfuerzo. Gracias por siempre tener una actitud positiva y hacernos reír cuando más lo necesitábamos.

A mis muchachas de la uni: Mariexis, Ale, Diana, Vero y Betsa, por llenar estos cinco años de alegrías y momentos memorables.

A Elsi, por apoyarnos en todo momento y contestar nuestros mensajes, llamadas y correos a toda hora.

A Pilar Rodríguez y Mirna Aveledo, por enseñarme a valorar la vida.

¡GRACIAS a todos!

Marianela Briceño Pantoja

# ÍNDICE GENERAL

## ÍNDICE DE TABLAS

## ÍNDICE DE FIGURAS

## I. INTRODUCCIÓN

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema	15
2.2 Formulación del problema	16
2.3 Delimitación del problema	16
2.4 Justificación	16
2.5 Establecimiento de los objetivo	17
2.5.1 Objetivo general	17
2.5.2 Objetivos específicos	17

## III. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Cultura Organizacional	18
3.1.1 Definición	18
3.1.2 La identidad de los miembros	19
3.1.3 Funciones de la Cultura	21
3.1.4 Transmisión de la Cultura	21
3.2 El rumor	22
3.2.1 Definición	22
3.2.2 Recomendaciones para evitar la proliferación del rumor	22
3.2.3 Los rumores como resultado de la comunicación informal	23

3.3 Identidad Corporativa	23
3.3.1 Definición	23
3.3.2 Clases de identidad corporativa	25
3.3.3 Relevancia de la identidad corporativa	25
3.4 Imagen Corporativa	26
3.4.1 Definición	26
3.4.2 Importancia de la imagen corporativa	27
3.4.3 Niveles de imagen basados en el grado de elaboración	27
3.4.3.1 Alto grado de elaboración: estructuración compleja/jerárquica de la imagen.	27
3.4.3.2 Nivel intermedio de elaboración: imagen como actitud	29
3.4.3.3 Bajo nivel de elaboración: imagen como impresión general	30
3.4.4 Formación de la imagen corporativa	31
3.5 Comunicación Organizacional	32
3.5.1 Definición	32
3.5.1.1 Mensajes	33
3.5.1.2 Redes	35
3.5.1.3 Interdependencia	37
3.5.1.4 Relaciones	37
3.5.2 Tipos de Comunicación Organizacional	37
3.5.2.1 Comunicación Organizacional Formal	38
3.5.2.2 Comunicación Organizacional Informal	38
3.6 Comunicación Interna	38
3.6.1 Definición	38

3.6.2 Dispositivos de comunicación interna	40
3.6.3 Medios de vanguardia utilizados en la comunicación interna	41
3.6.4 Fallas más frecuentes en el funcionamiento de la comunicación interna	42
3.6.5 Evaluación de la comunicación interna	42
3.7 Estrategia de Comunicación	43
3.7.1 Definición	43
3.7.2 Estrategia de medios	45
3.7.3 Planificación Estratégica	45
3.7.3.1 Lineamientos Permanentes	46
3.7.3.2 Lineamientos semipermanentes	46
3.7.3.3 Lineamientos temporales	47
3.7.4 Estructuras y políticas básicas para mantener las comunicaciones internas efectivas	47
3.7.4.1 En la comunicación descendente	48
3.7.4.2 En la comunicación ascendente	49
<b>IV. MARCO REFERENCIAL</b>	
4.1 Fundación Amigos del Niño con Cáncer	50
4.1.1 Visión	50
4.1.2 Misión	50
4.1.3 Valores	50
4.1.4 Historia	51
4.1.5 Logros de la Fundación hasta la actualidad	51
4.1.6 Aliados estratégicos	52
4.1.7 Organigrama	53

V. MARCO METODOLÓGICO	
5.1 Diseño de la investigación	54
5.10 Limitaciones	68
5.2 Determinación del tipo de investigación	54
5.3 Definición conceptual de las variables	55
5.4 Operacionalización de las variables	56
5.5 Determinación de las unidades de análisis	62
5.6 Diseño muestral	62
5.6.1 Tipo de muestra	62
5.6.2 Tamaño muestral	63
5.7 Elaboración del instrumento	63
5.7.1 Selección	63
5.7.2 Diseño	64
5.7.3 Validación	65
5.7.4 Ajustes	66
5.8 Procesamiento	67
5.9 Criterios de análisis	68
VI. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	
6.1 Recolección de datos	70
6.2 Codificación y vaciado	70
6.3 Análisis de resultado	71
6.4 Discusión de resultados	89
VII. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	
7.1 Diagnóstico de la organización	93
	10

7.2 Selección y descripción de los públicos	95
7.3 Objetivo de la empresa	96
7.4 Objetivo general de la estrategia	96
7.5 Objetivos específicos de la estrategia	96
7.6 Eje de mensajes	97
7.6.1 Concepto creativo	98
7.7 Actividades/Mezcla de medios	99
7.8 Responsables	100
7.9 Recursos necesarios	102
7.10 Presupuesto estimado	103
7.11 Cronograma	105
7.12 Indicadores de gestión	107
7.13 Piezas	107
<b>VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
8.1 Conclusiones	114
8.2 Recomendaciones	115
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA</b>	116
<b>ANEXOS</b>	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	56
Tabla 2. Validación del instrumento.	66
Tabla 3. Matriz de análisis de las entrevistas (Parte I)	72
Tabla 4. Matriz de análisis de las entrevistas (Parte II)	74
Tabla 5. Matriz de análisis de las entrevistas (Parte III)	76
Tabla 6. Matriz de análisis de la observación (Parte I)	79
Tabla 7. Matriz de análisis de la observación (Parte II)	82
Tabla 8. Matriz de análisis de la observación (Parte III)	85
Tabla 9. Responsables de las actividades a ejecutar	100
Tabla 10. Recursos necesarios	103
Tabla 11. Presupuesto estimado	103
Tabla 12. Cronograma de actividades para cuatro meses	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escala de estructura de la significación	28
Figura 2. Cadena de significados de seis niveles	29
Figura 3. Fórmula para la formación de la imagen corporativa	31
Figura 4. Creación de la imagen corporativa	32
Figura 5. Organigrama	53
Figura 6. Diseño para afiches de agradecimiento. Modelo I	109
Figura 7. Diseño para afiches de agradecimiento. Modelo II	110
Figura 8. Diseño para afiches de agradecimiento. Modelo III	111
Figura 9. Diseño para afiches de agradecimiento. Modelo IV	112
Figura 10. Diseño de tarjeta para la actividad con las rosas	113
Figura 11. Diseño para <i>mouse-pad</i>	114

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene como finalidad diseñar una estrategia comunicacional interna que, adaptada a las necesidades de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, permita el mejor desarrollo del día a día en la Institución y motive a sus empleados a realizar sus actividades correspondientes teniendo siempre en cuenta la misión, la visión y los valores de la organización.

La Fundación Amigos del Niño con Cáncer nace en 1984 con la finalidad de tener una respuesta al alarmante crecimiento de los casos infantiles de cáncer. Asimismo, en 1992, se abrió el Albergue *Mi Casita* como anexo de la Fundación para brindar ayuda a los pacientes con médicos tratantes en Caracas que vivieran en el interior del país.

Actualmente, la Fundación cuenta con un *staff* de apenas 15 personas entre la parte administrativa y el albergue, es por ello que la comunicación se da verbalmente en la gran mayoría de los casos. A pesar de que los empleados de menor rango en el organigrama muestran satisfacción con esta herramienta, la Gerencia se manifiesta preocupada por el bajo nivel de recordación que tiene y por no tener una constancia escrita de lo dicho.

Al realizar una investigación dentro de la Institución, se determinó que el personal se sentía desmotivado por el hecho de recibir bajos salarios y asociarlos a su escaso poder adquisitivo; de esta manera, se acordó importante conectar a sus miembros con la labor que hacen en la Fundación y su relación con la misión, la visión y los valores de ésta.

Para llegar a tales afirmaciones, se implementó una fase de entrevistas personales y otra de observación participante, para asegurar la obtención de la mayor cantidad de datos relevantes posibles.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, se diseñó una estrategia interna que permitiera tener una manifestación escrita de las directrices y, a su vez, despertara la fibra moral de los empleados, de forma tal que generara mejores resultados laborales.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### *2.1 Descripción del problema*

La Fundación Amigos del Niño con Cáncer es una Institución privada sin fines de lucro que nace como respuesta a la preocupación colectiva por el crecimiento de la población infantil con cáncer. Busca mejorar la calidad de vida de todos los niños con cáncer del país y su grupo familiar, durante su tratamiento y hasta su curación.

Luego de realizar la evaluación en la Institución mencionada, se detectó que la comunicación fluye correctamente de manera vertical desde la Presidencia hasta la Dirección General. A partir de allí, este esquema se rompe y los mensajes llegan en forma aleatoria puesto que no existe un medio único, formal y obligatorio, sino que son transmitidos a través del correo electrónico interno, memos, y/o el boca a boca.

Siendo así, la información se ve afectada dado que llega a destiempo y distorsionada, lo cual perjudica el buen desempeño de la Institución.

La razón por la cual no se ha implementado un medio de comunicación interna único, es que el personal no se encuentra motivado a usarlo porque no perciben la relación de las actividades administrativas con la finalidad del lugar: mejorar la calidad de vida de sus pacientes. Además, es posible que entre los porqués por los cuales el personal está desmotivado esté la baja remuneración que obtienen por su trabajo. El hecho de que esta Institución sea sin fines de lucro, no le permite ofrecer mejores condiciones salariales a sus empleados.

Como consecuencia de esto, la Directora General no siente seguridad para delegar algunas funciones que podrían aligerar su trabajo y, siendo así, cae bajo su responsabilidad la transmisión de todas las directrices que el resto del personal debe conocer. Si la Directora General es la encargada de pasar todas las informaciones, es posible que mucho de ellas se

pierda en la comunicación personal, pues esta no es constante ni estable; consecuentemente, se presentan problemas de interpretación y, con ellos, rumores.

Los rumores dentro de una organización provienen de la comunicación informal y pueden ser perjudiciales para el desempeño de sus labores (Kapferer, 1990, p.3)

## *2.2 Formulación del problema*

La existencia de informalidad en el uso de herramientas de comunicación dentro de la Fundación, genera confusión a la hora de transmitir adecuadamente la información, los mensajes llegan desvirtuados y las tareas no se ejecutan oportunamente. En vista de esto, se plantea como interrogante el cómo lograr que la comunicación interna en la Fundación Amigos del Niño con Cáncer fluya de manera efectiva.

## *2.3 Delimitación del problema*

El estudio se lleva a cabo en la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, ubicada en la Urbanización San Bernardino, Av. El Lago, Caracas. Durante el proceso se ven involucrados todos los empleados de dicha sede.

La ejecución del proyecto tiene una duración de doce meses –desde el mes de marzo de 2009 hasta marzo de 2010– los cuales se dividirán en dos etapas: en la primera se realizará el diagnóstico (auditoría) de los procesos comunicacionales de la Institución y, en la segunda, se hará el diseño de una estrategia comunicacional adaptada a sus necesidades.

## *2.4 Justificación*

La importancia de este proyecto radica en la necesidad de la Institución de implementar un sistema de comunicación efectivo, que permita el flujo sin trabas de la

información y mantenga al personal al tanto de los detalles pertinentes, de manera que se dé una actuación unificada, pues de tal sistema dependerá el correcto desempeño de las actividades que ayudarán a cumplir con su misión, visión y objetivos. La calidad de atención brindada a los pacientes se desprende de la correcta realización de las labores administrativas por parte del personal.

Asimismo, es importante trabajar en la mejor transmisión de la imagen corporativa de la Institución, de manera que se cree un sentido de pertenencia e identidad entre los empleados y ésta, motivándolos así al buen desempeño de sus labores.

## *2.5 Establecimiento de los objetivos*

### *2.5.1 Objetivo general*

Diseñar una estrategia comunicacional interna adaptada a las necesidades de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer.

### *2.5.2 Objetivos específicos*

- Describir el público interno de la Fundación
- Definir las necesidades de comunicación interna de la Fundación
- Determinar las fortalezas y las debilidades de la comunicación interna de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer

## III. MARCO CONCEPTUAL

### 3.1 *Cultura Organizacional*

#### 3.1.1 *Definición*

Tejada Palacios (1987) define la Cultura Corporativa como:

Conjunto de valores, normas e ideas que forman la identidad de la empresa. Se habla de la existencia de ella cuando esa identidad es el resultado de un esfuerzo interno de la empresa encaminado a laborar, con el concurso de todos sus miembros, las ideas sobre progreso, eficiencia, relación, motivación y uso del tiempo (p.6)

Mintzberg, Quin y Voyer (1997) agregan que forman parte de una cultura:

Una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos e, incluso, las formas de pensar. Existen organizaciones que tienen culturas poco desarrolladas, débiles y no distintivas, por lo que en términos estilísticos, se les consideran infructuosas. Por su parte, aquellas cuya cultura es sólida son ricas en términos estilísticos, lo cual permite no sólo que sus miembros se identifiquen con sus valores y creencias, sino que sean fuente de inspiración, confiriéndole estabilidad a la organización y sirviendo como punto de partida para el entendimiento de las actividades emprendidas internamente (¶2)

Así pues, para Tejada Palacios (1987), la expresión cultura corporativa se traduce en una creación cultural llevada a cabo por la empresa en su comunidad interna y mediante la cual todos sus miembros participan en la creación y diseño.

A su vez, Robbins (1994) señala que la cultura corporativa:

Se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de características centrales que valoran la organización. Existen diez características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional (p.620).

### 3.1.2 *La identidad de los miembros*

Robbins (1994) explica que la identidad de los miembros es el nivel en el que los empleados se identifican con todas las labores de la organización y no únicamente con la que ellos realizan.

- Énfasis en el grupo: la medida en la que las actividades laborales se organizan como trabajo de equipo y no individuales.
- El enfoque hacia las personas: cuando la administración de una empresa toma en cuenta el nivel de afectación que puede tener una decisión en sus empleados.
- La integración en las unidades: cuando se promueve el funcionamiento de las unidades de la organización de forma coordinada o interdependiente.
- El control: el uso de reglas y supervisión directa para controlar el comportamiento de los empleados.
- Tolerancia al riesgo: el reforzamiento en la conducta de los empleados para que sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: la manera en la que se distribuyen las recompensas de acuerdo, exclusivamente, al rendimiento del empleado.
- Tolerancia al conflicto: la motivación para que los empleados traten sus conflictos, críticas y quejas abiertamente.

- El perfil hacia los fines o los medios: la valoración dada hacia los resultados versus la brindada a los medios para alcanzar tales resultados.
- El enfoque hacia un sistema abierto: la capacidad de adaptación de la organización para responder a los cambios externos.

Pese a que se reconoce que una cultura organizacional tiene características comunes, no quiere decir que dentro de ésta no se den una serie de subculturas. Las grandes organizaciones poseen una cultura dominante y diversas subculturas, acota Robbins (1994).

Se entiende por cultura dominante a aquella que “expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura organizacional, se habla de su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura confiere a la organización su personalidad distintiva” (Robbins, 1994, p.624)

Más adelante, Robbins (1994) expuso cómo los valores de una cultura dominante conforman las subculturas y define, además, culturas fuertes y débiles.

Para el autor, las subculturas son aquellas que reflejan los problemas, las situaciones y las experiencias que comparten los miembros dentro de una organización. En ellas intervienen los valores principales de la cultura dominante, pero se le añaden aquellos valores singulares que distinguen un departamento y/o una división dentro de una empresa.

Ahora bien, dentro de una cultura dominante existen distinciones que vale la pena puntualizar, estas son las culturas fuertes y las débiles.

Dentro de una cultura fuerte, los valores centrales de una organización son aprehendidos firmemente y son ampliamente compartidos por todos lo que en ella laboran. Mientras más empleados interioricen los valores centrales, su compromiso con ellos aumentará y la cultura cobrará más fuerza, siendo así más duradera. Tomando esto en cuenta, una cultura fuerte influenciará directamente el desempeño y la conducta de los empleados –disminuyendo su tendencia a abandonar la organización–, por lo que uno de sus resultados deberá ser la disminución de la rotación del personal. Una cultura fuerte es sinónimo de unanimidad y acuerdo entre sus integrantes respecto a lo que representa la

organización, y constituye la lealtad, la cohesión y el compromiso hacia ésta (Robbins, 1994).

### 3.1.3 *Funciones de la Cultura*

Para Deal y Kennedy (1984) la cultura tiene cinco funciones primordiales:

- Define límites y diferencias entre una organización y las demás.
- Le confiere a las organizaciones un sentido de identidad.
- Genera el compromiso con algo superior al interés del individuo per se.
- Fomenta la estabilidad del sistema social.
- Es un mecanismo que controla las conductas de los empleados.

Resumiendo, la cultura establece las reglas del juego. Como dicen Deal y Kennedy (1984) “la aceptación de las reglas es la base primordial para la recompensa y la movilidad ascendente” (p. 24)

### 3.1.4 *Transmisión de la Cultura*

“La cultura se transmite a los empleados de diferentes formas, entre ellas, los relatos de casos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje” (Robbins, 1994, p. 633).

- Los relatos de Casos: narrar casos de situaciones pasadas, como la historia de la organización, infracciones de reglas, éxitos y promociones, recorte de personal, manejo y control de errores, ayudan a mantener el presente atado indefectiblemente en el pasado, ofrecen explicaciones a las maneras de actuar actuales y crean legitimación frente a los empleados.
- Los rituales: actividades que se repiten dentro de la organización, expresando y reforzando sus valores y metas centrales, sus metas, quienes son las personas importantes y cuáles son las imprescindibles.

- Los símbolos materiales: indican a los empleados quién lleva el mayor grado de importancia, el nivel de igualdad requerido y los tipos de comportamiento que son buscados.
- Lenguaje: los implica la utilización de un lenguaje como medio para identificar a los miembros de una cultura, o subcultura. Los miembros ayudan a preservar una cultura mediante el aprendizaje y la aceptación de este lenguaje

## 3.2 *El rumor*

### 3.2.1 *Definición*

Allport, G. y Postman, L. (1947; cp. Kapferer, J., 1990, p.2), definieron el rumor como “un enunciado ligado a un acontecimiento cotidiano destinado siempre a ser creído, transmitido usualmente de persona a persona, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud”.

Por otro lado, de acuerdo a Peterson y Gist (s.f.; cp. Kapferer, J., 1990, p.2), el rumor es “una versión o explicación no verificada de eventos que circulan de una persona a otra y que pertenecen a un objeto, un evento o un problema de preocupación pública”. Siendo así, Kapferer (1990) concluye que los rumores se presenta para “convencer a las personas” (p.2)

De acuerdo a Kapferer (1990), aunque los rumores no sean falsos, es necesario buscar una manera de detener esta forma de comunicación pues, “a medida de que se esparcen, se alejan de la verdad –tanto en sentido literal como figurado– constituyendo así, una distorsión de la realidad” (1947; cp. Kapferer, J., 1990, p.3)

### 3.2.2 *Recomendaciones para evitar la proliferación del rumor*

Knapp (s.f.; cp. Kapferer, J., 1990, p.6), reúne cinco recomendaciones para evitar que el rumor exista:

- El público debe confiar en el medio de comunicación oficial, para que no se vea tentado a buscar información en otras fuentes.
- El público debe confiar en sus líderes, quienes deben hacer todo lo que esté a su alcance para resolver los problemas durante una crisis. La desconfianza y la sospecha solo sirven para alimentar rumores.
- Cuando algo sucede, la mayor información debe ser suministrada, de lo contrario, surgen rumores de preguntas sin respuesta.
- La información transmitida por terceros debe ser eliminada o cubierta por la información oficial; los espacios de ignorancia deben ser cerrados.
- Es importante mantener al personal ocupado con el tiempo libre organizado para evitar que se use el rumor como escape a la monotonía laboral.

### 3.2.3 *Los rumores como resultado de la comunicación informal*

Según Kreps (1990; cp. Morales, F., s.f.), “las organizaciones empresariales se consideran fruto de una realidad formal y otra informal en su funcionamiento cotidiano” (p.4), por tanto, surgen canales de comunicación formales e informales correspondientemente; siendo estos “complementarios y sustituibles”.

Para evitar que se genere el rumor como forma complementario de la comunicación formal, la comunicación formal debe transmitir la mayor información que pueda ser relevante para los distintos grupos de empleados, agrega Kreps (1990; cp. Morales, F. s.f., p.5)

## 3.3 *Identidad Corporativa*

### 3.3.1 *Definición*

“La identidad corporativa es la expresión de la identidad de la empresa que puede ser experimentada por cualquiera; se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la

empresa y en su expresión estética y formal”, así lo señala Lux (1986; cp. Van Riel, 2000, p.31)

Añade Blauw (1994; cp. Van Riel, 2000) que la identidad corporativa es aplicada “por una empresa para presentarse a sí misma a todos sus públicos objetivos relevantes, bien sean internos o externos” (p.31).

De acuerdo a lo que explica Van Riel (2000), la imagen corporativa surge de la combinación de los siguientes cuatro elementos: comportamiento, comunicación, simbolismo y personalidad corporativa; siendo este último el más importante.

Para Birkgit y Stadler (1986; cp. Van Riel, 2000) la personalidad corporativa es:

La manifestación de la autopercepción de la empresa. Esto quiere decir que la empresa requiere de un conocimiento propio y una imagen clara, de su situación real, de manera que pueda mostrarse, a sus públicos objetivo, transparentemente mediante su comportamiento, comunicación y simbolismo (p.35).

Más adelante, Van Riel (2000) señala que para que la identidad corporativa permanezca, debe existir un estilo corporativo, lo cual significa tener una presentación visual unificada que permita crear una imagen coherente y contribuir al establecimiento y mantenimiento de la identidad corporativa.

La instauración de un estilo corporativo incrementa el sentido de pertenencia de los empleados a la empresa, lo cual genera un aumento considerable y fáctico en la voluntad de éstos para cooperar. Serán necesarios una supervisión cuidadosa y un programa detallado del estilo corporativo para que, después de evaluar varias posibilidades en un período de prueba, exista la posibilidad de cambiar o mejorar lo que no esté dando el resultado esperado. Si por el contrario, donde hay problemas y lo que está fallando es la transmisión de tal estilo a todo el personal que ahí labora, la estrategia a seguir deberá ser reforzar (Van Riel, 2000).

### 3.3.2 *Clases de identidad corporativa*

Es altamente relevante para las empresas que comercializan diferentes bienes y servicios, “bajo nombres distintos, que tengan una política de identidad corporativa clara” (Van Riel, 2000, p. 40). Para estudiar a profundidad la identidad corporativa, es útil la clasificación de Olins (1989; cp. Van Riel, 2000), en las cuales la elección de identidad corporativa deriva directamente de la estructura de la empresa o de su estrategia:

- **Identidad Monolítica:** empresas como Shell, Philips y BMW, en las que “toda la empresa utiliza un único estilo visual” (Van Riel, 2000, p.41). La empresa es fácilmente reconocible de forma inmediata y utiliza los mismos símbolos en todas partes.
- **Identidad Respaldada:** empresa como General Motors y L’oréal en las que las subsidiarias tienen su propio estilo, pero la empresa matriz sigue siendo reconocida. “Se trata de empresas diversificadas cuyas partes conservan segmentos de sus propias culturas, tradiciones y/o marcas” (Van Riel, 2000, p.41).
- **Identidad de Marca:** empresas como Unilever, en la que las subsidiarias tienen su propio estilo, pero la empresa matriz no es reconocida. “Las marcas no parecen tener relación entre ellas ni con la empresa matriz” (Van Riel, 2000, p.41). El distanciamiento de la marca de la identidad de la empresa matriz reduce el riesgo de fracaso del producto, pero, también, implica que la marca no puede verse beneficiada por la reputación positiva de la empresa matriz.

### 3.3.3 *Relevancia de la identidad corporativa*

- **Aumenta la motivación entre sus empleados:** “Una fuerte identidad corporativa crea un fuerte sentimiento de ‘nosotros’” (Keller, 1990; cp. Van Riel, 2000, p.30), aumenta el compromiso con la empresa y permite maximizar el buen uso del capital humano.

- Inspira confianza entre los públicos objetivo externos de la empresa: si una empresa desarrolla una identidad corporativa estable, coherente y poderosa, sus diferentes públicos objetivos externos van a tener una imagen clara y concreta de ella. “Es esencial una identidad corporativa desplegada bajo un determinado propósito, y basada en señales consecuentes con dicho propósito, ya que transmite mensajes contradictorios, se arriesga a perder su credibilidad” (Keller, 1990; cp. Van Riel, 2000, p.30)
- Sensibiliza sobre el importante papel de los clientes: una identidad corporativa definida genera confianza en el cliente, crea la base de una relación duradera y asegura el futuro de la empresa.
- Sensibiliza sobre el papel vital de los públicos objetivo financieros: los proveedores de capital deben confiar en la empresa porque son los que generan mayores riesgos pues suministran considerables sumas de dinero.

### 3.4 *Imagen Corporativa*

#### 3.4.1 *Definición*

Para Alvesson (1990; cp. Van Riel, 2000) la Imagen Corporativa:

Hace referencia a una impresión holística y viva que mantiene un público concreto hacia una empresa, en parte como resultado del procedimiento de la información llevado a cabo por los miembros del público y, en parte, por la comunicación global de la empresa en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza; es decir, el retrato fabricado y proyectado de sí misma (p. 82).

### *3.4.2 Importancia de la imagen corporativa*

Según De Soet (1994; cp. Van Riel, 2000) “una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico” (p.80). Asimismo, complementa Blauw (1994; cp. Van Riel, 2000):

Es un incentivo para la venta de productos y servicios, ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, es importante para los agentes financieros y los inversores, y genera confianza entre los públicos objetivos internos y externos. Una imagen corporativa firme proporciona autoridad a una empresa y forma la base para su éxito y continuidad (p.80).

### *3.4.3 Niveles de imagen basados en el grado de elaboración*

#### *3.4.3.1 Alto grado de elaboración: estructuración compleja/jerárquica de la imagen.*

Cuando el grado de elaboración es alto, la imagen que el sujeto tiene de un objeto permanecerá como una red de significados en su memoria. Los objetos representan valores diferentes para personas distintas. Además de valores puramente funcionales, los valores afectivos también son importantes. Dentro de esta estructura, hablamos de una ‘escala de estructura de la significación’ (Van Riel, 2000, p.89).

Desde este punto de vista, Reinolds y Gutman (1984; cp. Van Riel, 2000) describen la imagen como “(...) jerárquicamente estructurada. El objeto de la imagen tiene un determinado número de significados para el sujeto, los cuales se indican por medio de la llamada cadena jerárquica de significados” (p.89)

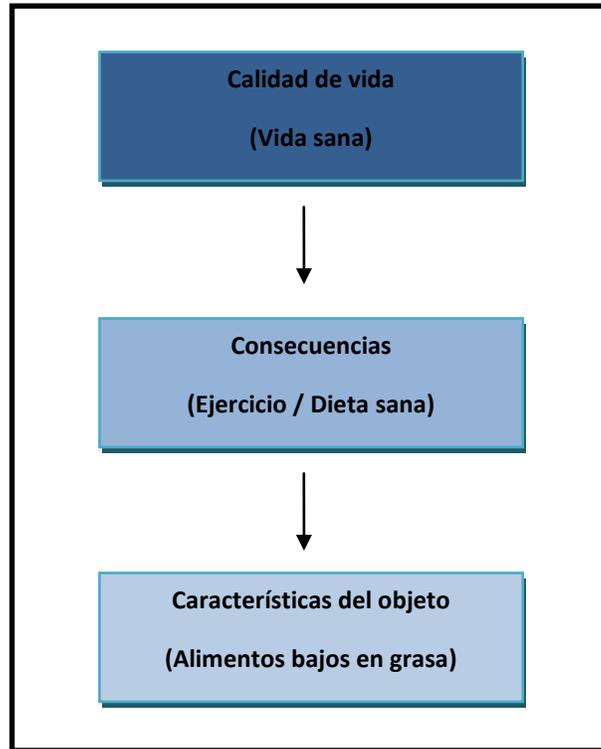


Figura 1. Escala de estructura de la significación (Van Riel, 2000)

Olsen y O’neill (1989) dieron un paso más y hablan de una *cadena de significados de seis niveles*.

Es un método cualitativo basado en la suposición de que los conceptos de imagen se almacenan por medio de conexiones de memoria. Dichas conexiones entre el objeto de la imagen y los atributos, consecuencias y valores, se trazan por medio del análisis de la estructura del significado (p. 90).

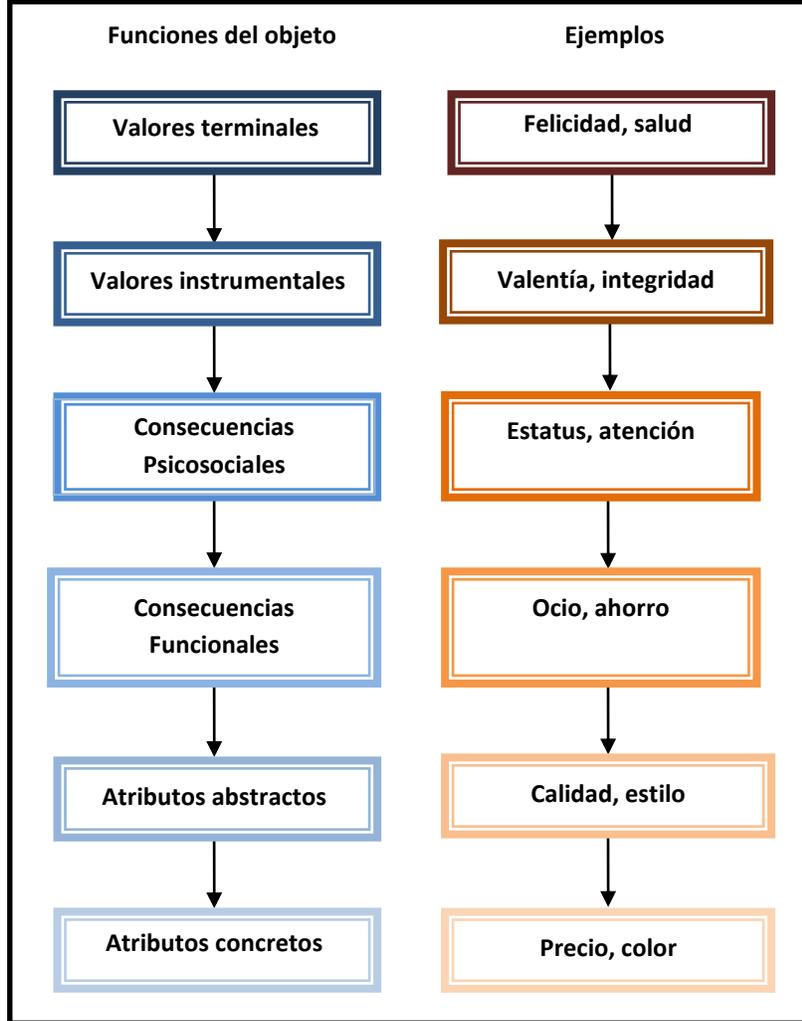


Figura 2. Cadena de significados de seis niveles (Van Riel, 2000)

### 3.4.3.2 Nivel intermedio de elaboración: imagen como actitud

La actitud vista como la imagen, es la suma equilibrada de ideas sobre el objeto de la imagen; ésta sirve para explicar y predecir el comportamiento. “Cuando una actitud o imagen es positiva, la probabilidad de un comportamiento positivo hacia la imagen es mayor” (Fishbein y Ajzen, 1975; cp. Van Riel, 2000, p.91).

Señala Van Riel (2000) que en este método el investigador generalmente pide a los encuestados que emitan una valoración global sobre la imagen objeto; se muestra a los

encuestados varios afirmaciones sobre dicha imagen y deberán indicar hasta qué punto están de acuerdo con cada afirmación.

La actitud puede ser medida también con la escala de *cinco puntos de Likert*. Esta escala es la usada con mayor frecuencia y va desde, por ejemplo, un *totalmente de acuerdo* a un *totalmente en desacuerdo*. La ventaja de una escala con un número impar de puntos, es que le permite dar al encuestado una respuesta neutral. De la misma manera se pueden hacer valoración en esta escala, por ejemplo, desde *muy bueno* hasta *muy malo*.

La puntuación dada al objeto para cada atributo se multiplica por el valor asignado a éste; la suma de todos los valores así obtenidos es la puntuación de la actitud.

### 3.4.3.3 *Bajo nivel de elaboración: imagen como impresión general*

Para Van Riel (2000) en este nivel la imagen es, sobre todo, una impresión global de la memoria del sujeto. Como ha recibido demasiada información, las imágenes están difusas, por lo que no atribuye características concretas a la imagen de la empresa y se le dificulta procesarla estructurada y racionadamente.

Es posible trazar la posición del objeto, en relación a otros, por medio de su imagen. Un método implícito que mida el grado de similitud percibido entre diferentes imágenes objeto resulta apropiado.

Mediante el uso de la escala multidimensional, obtenemos información sobre las posiciones relativas de los objetos. (...) una gran ventaja del método implícito es que no requiere investigación preliminar, ya que no es necesaria para saber qué atributos son importantes para el sujeto. Otra ventaja, es que pueden incluirse una gran cantidad de objetos en la investigación. (...) Sin embargo, el número de comparaciones que tiene que hacer el encuestado, incrementa paulatinamente (Van Riel, 2000, p. 93).

Si se utilizara una carga de trabajo muy grande, pueden verse afectado los resultados. Sin embargo, la cantidad a comparar no debe ser, tampoco, muy pequeña. Un estudio con mínimo siete objetos incluidos, proporcionará un buen gráfico receptivo.

### 3.4.4 Formación de la imagen corporativa

Garbett (1988; cp. Van Riel, 2000) se centra en la afirmación de que:

Una imagen surge como resultado de una serie de impresiones. Las impresiones personales, la comunicación interpersonal y la comunicación de los medios masivos de comunicación, se combinan para producir un mix de impresiones reales y paralelas, cuya totalidad forma la imagen (p. 95).

Todos estos elementos se combinan para formar la imagen corporativa y dar lugar a la siguiente fórmula:

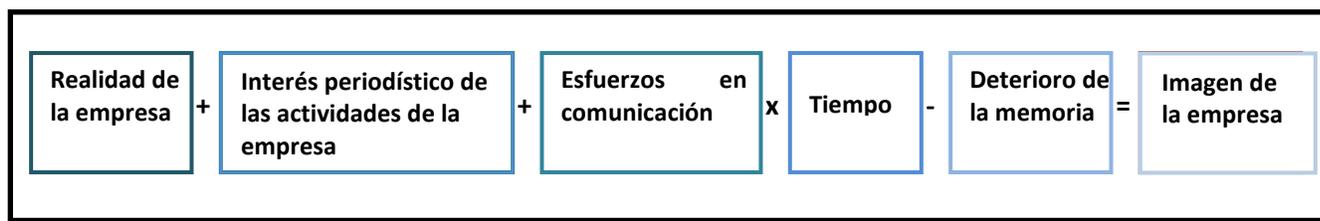


Figura 3. Fórmula para la formación de la imagen corporativa (Van Riel, 2000)

Años antes, en 1986, Dowling presentó un modelo más elaborado, en el que deja claro que existen muchos factores relevantes en la formación de la imagen: el comportamiento interno de la organización, el retrato transmitido por los medios al mundo exterior y las experiencias personales y de comunicación.

La imagen corporativa propuesta por Dowling en 1986 presenta el siguiente esquema:

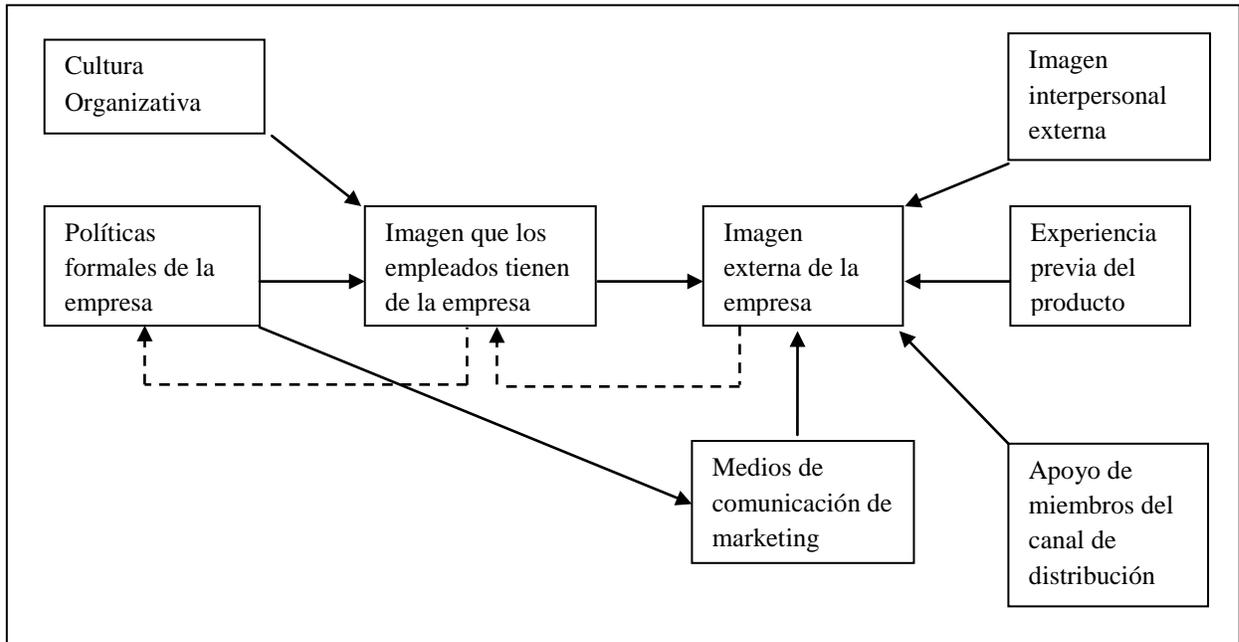


Figura 4. Creación de la imagen corporativa (Van Riel, 2000)

### 3.5 Comunicación Organizacional

#### 3.5.1 Definición

Jackson (1987; cp. Van Riel, 2000) define la comunicación organizacional como “la actividad total de comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados” (p. 26). Más adelante, Van Riel (2000) agrega que:

Es un instrumento de gestión por medio del cual toda comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (p.26).

Por su parte, para Goldhaber (1994) la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p.23). Ocurre en un sistema

complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado, y envuelve personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Por otro lado, para Piñuel y Gaitán (1995), este tipo de comunicación “comprende formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos, sino como interlocutores sociales” (p.124). En ella, “las empresas e instituciones se relacionan con aquellos públicos internos y externos que son sus interlocutores por obra de la propia actividad social y productiva que lleva a cabo la empresa en el ámbito ciudadano” (Piñuel y Gaitán, 1995, p.125).

Méndez (s.f.) agrega que la responsabilidad de la transmisión de mensajes efectiva la tiene el administrador del sistema; éste debe asegurarse de que el mensaje sea conocido, reconocido y comprendido:

Alinear las prácticas de la organización a través de la información y el conocimiento, promover los entornos convenientes a los diferentes públicos de la organización, compartirlos con todos los usuarios, conseguir que el aporte de la comunicación al logro de la Misión sea un factor importante, son los objetivos centrales de un sistema de comunicación (p.3).

Goldhaber (1994) considera que el concepto planteado para definir comunicación organizacional consta, a su vez, de cuatro conceptos básicos:

#### 3.5.1.1 *Mensajes*

Los mensajes son toda la información que es percibida por los receptores y que significa algo para ellos. En la comunicación organizacional se estudia, precisamente, el flujo de mensajes. En lo que a esto se refiere, existen varias temáticas dignas de análisis: La modalidad del lenguaje utilizado en el mensaje, los supuestos receptores de éste, los métodos de difusión y el propósito del flujo.

En primer lugar, “la modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos)” (Goldhaber, 1994, p.24). Se pueden encontrar dentro de los mensajes verbales, por ejemplo, cartas, memos, carteleras, conferencias, conversaciones, etc.; con relación a estos, interesa la elección de la palabra exacta utilizada.

Por otro lado, en cuando a los mensajes no verbales, que no son escritos ni hablados, se encuentran, por ejemplo:

El lenguaje corporal (gestos, movimientos, etc.), características físicas (altura, peso, cabello, etc.), conducta de contactos (apretón de manos, golpes, caricias, etc.), indicios vocales (tono, volumen, etc.), espacio personal (territorialidad, arreglos espaciales, etc.), objetos (lentes, vestuario, etc.), y medio ambiente (tamaño de la habitación, muebles, música, etc.) (Goldhaber, 1994, p.24).

En segundo lugar, “en los supuestos receptores se incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización” (Goldhaber, 1994, p.24). Para las personas de adentro de la organización se estudian los mensajes de uso interno (destinados al consumo de los empleados de la organización) y, para los de afuera, se examinan los de uso externo (destinados a satisfacer las necesidades de un sistema abierto que vincula a la organización con su público y su medio ambiente). Entre los mensajes de uso interno se encuentran boletines, memorandos, reuniones, carteleras, correo electrónico, etc. Y entre los mensajes externos están las campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas de responsabilidad social, etc.

En tercer lugar, “el método de difusión identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas; implica que los mensajes son extendidos dentro de la organización” (Goldhaber, 1994, p.24). Para este apartado, interesa mayormente el *cómo* se difunden los mensajes. Gran parte de los métodos de difusión utilizados en una organización pueden ser colocados en dos categorías generales: los de *software* (que dependen de la capacidad y habilidad individual) y los de *hardware* (que dependen de una fuerza eléctrica o mecánica para funcionar). En los métodos de *software*

se incluyen conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones, memos, cartas, boletines, informes, pólizas, propuestas, manuales, etc. mientras que en los de *hardware* se incluyen el teléfono, el correo electrónico, radio, *walkie talkie*, video, computadoras, etc.

Por último, “el *propósito del flujo* hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como a la específica función que cumple” (Goldhaber, 1994, p.26). Redding (1967; cp. Goldhaber 1994), “sugiere tres razones generales para explicar el flujo de mensajes dentro del marco de una organización” (p.26): de tarea (relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la empresa como mejorar ventas, calidad de servicio, etc.), de mantenimiento (mensajes con políticas o regulaciones que ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse) y humanos (dirigidos a las personas de la organización y afectan sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones).

### 3.5.1.2 *Redes*

Las organizaciones están compuestas por personas que ocupan diferentes posiciones y tiene distintos roles. “El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado ‘red de comunicaciones’ (...). La conducta de roles de una organización dicta quién la ocupa, qué posición o trabajo específico (tanto si es prescrito formal como informalmente)” (Goldhaber, 1994, p.27).

Goldhaber (1994), señala que “la dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quién lo recibe (o se supone que deba recibirlo)” (p.28).

Las *comunicaciones descendientes* son las informaciones pasadas desde los superiores a los subordinados; generalmente implican mensajes de tarea o mantenimiento, relaciones con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas.

Las *comunicaciones ascendentes*, fluyen en el sentido contrario y habitualmente son utilizados para formular preguntas, dar *feedback*, comunicar quejas y/o inquietudes, etc., tienen el efecto de mejorar la moral, las actitudes y el comportamiento de los empleados por lo que se incluyen en los mensajes humanos.

Y, finalmente, la *comunicación horizontal* es el intercambio lateral, como así lo indica su nombre, de información entre individuos ubicados en el mismo nivel de autoridad y/o del organigrama y están orientados a la resolución de problemas, de conflictos, rumores, etc.

El camino que sigue la comunicación dentro de la organización, el proceso persona a persona, paso a paso, se conoce como *proceso seriado*. Grosso modo, son muchas las cosas que pueden ocurrirle a un mensaje mientras pasa por cada una de las estaciones receptoras y transmisoras: se pueden omitir detalles, agregarlos, tergiversarlos o confundirlos.

Redding (1973 cp. Goldhaber 1994), afirma:

Mientras mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmiten el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje una vez éste ha salido de su punto de origen (p.29).

Pace (1974; cp. Goldhaber, 1994), asegura que “los errores tienden a desarrollarse en un proceso de reproducción seriado cuando se mezclan mensajes de más de un canal, cuando se intenta procesar un número excesivo de mensajes, y cuando los mensajes se mueven a una velocidad exagerada” (p. 30).

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, Redding (1967; cp. Goldhaber, 1994), concluyó que “cuanto más alta es la posición que se ocupa en la jerarquía de la organización, las decisiones deberán basarse en una información cada vez menos detallada” (p.30). Es decir, mientras más escalones deba subir la información, la probabilidad de que más parte de esta es mayor.

### 3.5.1.3 *Interdependencia*

Hace referencia a que todas las partes del sistema de una organización afectan a las otras y viceversa. “Ello quiere decir que las redes de comunicación dentro de una organización pueden considerarse como *superpuestas*” (Goldhaber, 1994, p.30).

Cuando una persona dentro de la organización toma una decisión, debe asegurar de haber estudiado primero todas las implicaciones que ésta pueda tener en el resto de la organización. Para corroborar que tal decisión está probada como no perjudicial, lo lógico sería comunicarlo a la mayor cantidad de personas; sin embargo, esto podría ocasionar una sobrecarga de información entre los miembros de la organización, por lo tanto, deberá encontrarse el balance entre la cantidad apropiada y la pertinencia de los mensajes.

### 3.5.1.4 *Relaciones*

“Las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas. En consecuencia, se deben estudiar las relaciones existentes entre las personas” (Goldhaber, 1994, p.31). Todas las relaciones, positivas o negativas, que se den dentro de la organización, pueden afectar la comunicación, por tanto, este punto es de vital importancia. Siempre se deberá tomar en cuenta la *medida en la que las relaciones interpersonales fluyen en la empresa*.

### 3.5.2 *Tipos de Comunicación Organizacional*

Isabel González (s.f.) en un ensayo elaborado para CONINDUSTRIA con la intención de mejorar la comunicación dentro de la organización, señala que existen dos tipos de comunicación organizacional dentro de una empresa.

### 3.5.2.1 *Comunicación Organizacional Formal*

“La comunicación organizacional formal es establecida por la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas; es controlada y está sujeta a reglas” (González, s.f., p. 3). La comunicación formal dentro de las empresas tiene direccionalidad lo cual indica la relevancia de ella y está clasificada –como se dijo previamente- en comunicación ascendente, descendente y horizontal.

### 3.5.2.2 *Comunicación Organizacional Informal*

Según González (s.f.), este tipo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía; surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o la amistad entre las personas. Este tipo de comunicación puede ser beneficiosa o perjudicial a la empresa, dependiendo del uso que se le dé.

De forma positiva, puede ayudar a la cohesión del grupo y al *feedback* sobre las tareas realizadas. De forma negativa, el rumor o chisme, es un elemento distractor, disminuye la productividad y solamente desmorona y perjudica a las personas y a la organización.

## 3.6 *Comunicación Interna*

### 3.6.1 *Definición*

De acuerdo con Mast (s.f.; cp. Opitz, 2003, p.6) la Comunicación Interna es un proceso muy complejo. En general, la comunicación puede ser definida como el intercambio de significados entre individuos a través de un sistema común de símbolos. Aunado a esto, una organización no es más que un grupo de empleados, y es su trabajo lo que hace que una compañía sea exitosa. Por todo esto, la comunicación es un proceso interpersonal de suma importancia en el mundo empresarial.

Asimismo, Piñuel y Gaitán (1995) aseguran que “desarrollar una política de comunicación interna es actuar sobre las relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la empresa o Institución como entidad colectiva o moral” (p.125).

Para Mast (s.f; cp. Opitz, 2003, p.6) la globalización y las fusiones, sumadas a los cambios ambientales, hacen que la comunicación interna sea necesaria para evitar la incertidumbre, los rumores y la baja motivación entre los miembros del personal. Se podría decir que el proceso de comunicación dentro de una compañía es la única ventaja competitiva que queda porque el resto de los factores de producción pueden ser copiados o imitados.

Agrega Mast (s.f; cp. Opitz, 2003, p.6) que si la comunicación es un factor tan importante para la competencia exitosa, entonces es obvio que una comunicación interna efectiva dentro de una empresa incrementará la productividad.

Siendo así, Piñuel y Gaitán (1995) señalan que desde los años setenta, la comunicación interna ha sido imprescindible en todas las organizaciones como una disciplina de gestión empresarial. De hecho, acotan los autores, que se trabaja en torno a tres ejes fundamentales, relacionados con tres tipos de relaciones dentro de la empresa: por un lado, están las relaciones estrictamente profesionales; por otro, las relaciones de convivencia (comunicación informal); y por último, las relaciones de identidad asociadas a la cultura de la organización.

Así pues, la comunicación interna ocurre de distintas maneras y en direcciones variadas. Los propósitos de los diferentes sistemas de comunicación dentro de una empresa pueden ser informar, motivar o administrar a todos los empleados en general. Cada sistema tiene ventajas y desventajas, que dependen de diversos factores como la cultura corporativa y los objetivos corporativos. Básicamente, existen tres categorías de sistemas de comunicación: comunicación personal, comunicación escrita e impresa, y comunicación electrónica.

### 3.6.2 *Dispositivos de comunicación interna*

Existe una variedad de herramientas que pueden ser utilizadas, exitosamente, para mantener la comunicación interna fluyendo. Según Piñuel y Gaitán (1995), “la clásica cartelera informativa, el buzón de sugerencias, la mensajería electrónica, y las señalizaciones que rotulan la diversidad de espacios (oficinas, talleres, salas de reunión, baños, etc.) son dispositivos que hay que atender de forma permanente” (p.129).

De acuerdo con los autores, la cartelera informativa y la mensajería electrónica sirven para pasar la información en todos los sentidos de las redes comunicacionales, bien sea ascendente, descendente u horizontal; sin embargo, este tipo de medios deben ser utilizados para dar noticias y no para impartir formación. En este sentido, el tipo de información que puede contener una cartelera, deberá estar enmarcada en estas categorías:

- Las informaciones legales obligatorias: horarios, servicios médicos laborales, información de representantes sindicales, etc.
- Las informaciones comunicadas al personal por la dirección (descendente): resultados, descripciones de nuevos productos o servicios, acontecimientos externos que interesen a la organización, recortes de prensa, etc.
- Informaciones que intercambia el personal: pequeños anuncios, mensajes de clubs, planes vacacionales, etc.

El buzón de sugerencias, continúan Piñuel y Gaitán (1995), tiene quizás fines sensibilizadores, pues por definición, la comunicación es ascendente, mientras que las señalizaciones, tienen por objeto rotular la dedicación de los espacios a las personas y tareas, por lo que tanto la información que transmiten, como el sentido motivante que puedan llevar, están dedicados a construir identidad dentro de la organización.

Por otro lado, la mensajería electrónica, puede transmitir los mensajes selectivamente y permite la comunicación de mensajes de todo tipo, desde mantenimiento de bases de datos hasta convocatorias a reuniones y eventos.

Además de los medios mencionados anteriormente, se pueden encontrar otros igual de efectivos, pero quizás menos comunes, como la revista de la empresa (que es utilizada para transmitir logros sociales, laborales y económicos), las informaciones audiovisuales (implantados por los nuevos hábitos de consumo comunicacional), memorandos (concebidas para transmitir información importante e imprescindible), los seminarios, reuniones de personal e informes, concluyen Piñuel y Gaitán (1995).

### 3.6.3 *Medios de vanguardia utilizados en la comunicación interna*

Más adelante, Mast (s.f; cp. Opitz, 2003, p.7) señala que la tendencia en este tiempo es hacia el uso de los sistemas de comunicación electrónica: comités en línea, entrenamiento en línea, llamadas en línea, video-conferencia, entre otros. Además, las redes de correo electrónico interno, conocidas como *intranet*, son un medio que está siendo colocado en el centro de atención últimamente por permitir al personal de la empresa, personal invitado, clientes, vendedores y socios estratégicos, conectarse en una red segura y privada. La *Intranet* puede ser utilizada para muchas actividades relacionadas con la comunicación interna, entre ellas caben destacar: creación de bases de datos, recolección de archivos entrenamientos, de presentaciones, de recursos humanos y muchos más. Una ventaja de la *intranet es que* las compañías pueden adaptarla a las necesidades de su personal manifieste.

Otro medio en crecimiento en la comunicación electrónica de acuerdo a la perspectiva de Mast (s.f; cp. Opitz, 2003, p.8) es la Televisión Empresarial. Muchas compañías, y cada vez más de ellas, utilizan este medio para transmitirle a su personal información y, así, ahorrar tiempo y evitar la pérdida de contenidos propia del boca a boca. El problema detectado dentro de la Televisión Empresarial es que es sumamente costosa; sin embargo, los expertos señalan que incrementa la motivación y el espíritu de equipo que puede existir dentro de una organización.

#### 3.6.4 *Fallas más frecuentes en el funcionamiento de la comunicación interna*

Por un lado, Mast (s.f; cp. Opitz, 2003, p.9) sitúa la falta de información, razón por la cual los empleados se manifestarán insatisfechos. En general, pasa con frecuencia que las diferencias en la jerarquía y, por tanto, en la educación entre superiores y subordinados, son causa común de este problema; no sólo se trata de que no les proporcionen la información que quieren, sino que la que sí les dan está en un nivel difícilmente comprensible para todos los miembros del personal.

Por otro lado, también existe la sobrecarga de información, pues demasiado contenido inútil puede crear confusión y, consecuentemente, falta de motivación. Todo esto generará la necesidad de aclarar las dudas impuestas por el exceso de información, lo cual acarreará pérdida de tiempo y disminuirá la productividad

El uso de la cantidad adecuada de información lleva a la máxima satisfacción de los empleados y, a mayor satisfacción, mayor será el esfuerzo que los trabajadores impriman, lograrán más y aumentará la productividad indefectiblemente. La cantidad apropiada de información variará dependiendo de las necesidades de la empresa y su personal.

#### 3.6.5 *Evaluación de la comunicación interna*

En primer lugar, Piñuel y Gaitán (1995) señalan acerca de este tema que:

Identificar, en el seno de una organización, las necesidades y las aspiraciones en materia de información y de comunicación, analizar los puntos fuertes y débiles de la política llevada a cabo hasta el momento a fin de elaborar o de mejorar la estrategia de comunicación interna, es el objeto siempre de lo que se denomina *Auditoría de comunicación interna*, y que consiste en la aplicación de técnicas de investigación social para

conocer y medir las representaciones individuales y colectivas sobre el funcionamiento de la organización (p.146)

Es importante destacar que, según los autores, la auditoría se realice periódicamente para que pueda ser realmente efectiva, pues la técnica del ensayo y error es la que realmente proporcionará un ajuste apropiado para las necesidades de la organización. Además, “cualquiera que sea la alternativa empleada, siempre hay que explicarle al personal las razones y las modalidades de una auditoría, a fin de no herir sensibilidades internas.” (Piñuel y Gaitán, 1995, p.146)

Para concluir en este tema, los autores dicen que “comunicar dentro de una empresa, es pues ante todo desarrollar en las relaciones de trabajo un clima de sinceridad, de responsabilidad y de circulación de la información. No obstante, la buena voluntad para comunicar tiene sus límites (...) Puede haber en cualquier momento una ruptura entre el entorno propio de la empresa, que impone reacciones rápidas y eficaces, y las motivaciones personales de cada uno.” (Piñuel y Gaitán, 1995, p.148).

### *3.7 Estrategia de Comunicación*

#### *3.7.1 Definición*

Francés (2005) conceptualiza estrategia como la “definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p. 28). Más adelante agrega que esos objetivos se alcanzan “en presencia de una incertidumbre” (Francés, 2005, p.28)

Francés (2005) plantea que para ciertos autores los objetivos de una estrategia son parte de ella, mientras que para otros el concepto de estrategia hace referencia a los medios para alcanzar tales objetivos. Bajo su concepción, en la práctica esta distinción no aplica, “puesto que los medios para alcanzar un objetivo constituye, a su vez, objetivos” (Francés, 2005, p. 28)

Por su parte, Gómez (2008) considera que toda comunicación es estratégica, pues su emisor (organizador) tiene un interés, un objetivo para un público (meta, conocido o definido). Dicho objetivo puede ser cognitivo (informar), emotivo (sensibilizar, motivar) y casi siempre conativo (busca una respuesta, una acción, un comportamiento). “Comunicación para la acción es lo que hacemos en la comunicación organizacional” (Gómez, 2008, ¶1)

De acuerdo con su perspectiva, el paso siguiente es la selección de medios para transmitir el mensaje. Estos medios dependerán del objetivo planteado, el público, los recursos disponibles y la relación del público con los medios potenciales. Una vez definidos, se codifica el mensaje, calcula su impacto y, posteriormente, se mide su impacto de forma tal se puedan tomar los correctivos pertinentes para comunicar efectivamente (Gómez, 2008).

En adición a esto, Piñuel y Gaitán (1995) plantean que toda estrategia comunicacional interna comienza con la jerarquización de objetivos, los cuales pueden estar clasificados según su carácter estratégico de cara a la política global de la empresa, según la importancia de las carencias observadas o, finalmente, según la vigencia contemplada para la acción, bien sea a corto, mediano o largo plazo. A su vez, se pueden categorizar en los que son prioritarios, los que pueden esperar y los que no requieren ejecución en un plazo específico.

Es indispensable, continúan Piñuel y Gaitán (1995), que los objetivos de comunicación interna se integren en la política global de la empresa y vayan al unísono, pues el personal cuando no está en horario de trabajo, se mezcla con el exterior y está sujeto también a todo lo que la organización prepara para el público externo: campañas publicitarias, mensajes para la prensa, actuaciones de comunicación corporativa, representaciones visuales relacionadas con la identidad corporativa que dicha empresa desea transmitir, etc.

### 3.7.2 *Estrategia de medios*

Para Gómez (2008) una estrategia de medios implica “definir a través de cuáles medios difundimos los mensajes, el lugar, el momento, la repetición o frecuencia, la duración (...) para alcanzar los objetivos” (¶18)

Estos medios se pueden seleccionar bien sea en forma individual o como una mezcla *–mix* de medios– para llevar a cabo cada acción del plan de comunicaciones. Conocer los públicos es tan fundamental como conocer los medios, porque de ellos dependerá la consecución, o no, de los objetivos.

### 3.7.3 *Planificación Estratégica*

Para Francés (2005) la planificación es:

Un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamiento estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasma en documentos llamados planes (p. 29).

La planificación estratégica intenta anticipar lo que los otros actores van a hacer, identificando las posibles oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Éstas se identifican de acuerdo a los objetivos de la empresa. Por otro lado, están las fortalezas y las debilidades, que se identifican teniendo presente las oportunidades y las amenazas.

Cuando se ejecuta una estrategia, se presentan circunstancias imprevistas, lo que conlleva, en muchos casos, a que lo ejecutado no sea lo planificado.

Francés (2005) entiende los lineamientos estratégicos como “postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas” (p.35). Debido a los cambios que se van dando en el entorno, los lineamientos requieren revisiones.

El autor divide los lineamientos en tres grandes grupos: permanentes, semipermanentes y temporales.

### 3.7.3.1 *Lineamientos Permanentes*

Son aquellos que no tienen un período de validez determinado. Pueden cambiar al cabo de diez años. Incluyen:

- Fines: “son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores” (Francés, 2005, p. 37). Usualmente suelen ser la supervivencia, el crecimiento, el prestigio y el bienestar de sus miembros.
- Misión: “definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación” (Francés, 2005, p. 39). Es un concepto afín al de identidad del individuo y especifica las necesidades y los clientes que van a ser atendidos por una organización o empresa, con cuáles recursos se cuenta para ello y de qu
- Valores: hacen referencia al marco ético-social dentro del cual van a operar las acciones de una empresa. Como explica Francés (2005) “los valores forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el personal” (p. 42). Justicia, igualdad, respeto, integridad, honestidad, transparencia, lealtad, confianza y seguridad son alguno de los valores que frecuentemente tienen las empresas.

### 3.7.3.2 *Lineamientos semipermanentes*

Son aquellos que tienen un período de validez de cinco a diez años aproximadamente. Envuelven:

- **Visión:** toda organización necesita un objetivo hacia el cual van a estar dirigidas sus acciones, para plantearlo, se preguntan cómo se verán en cinco o diez años. La respuesta, es lo que se conoce como visión. “Imagen-objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado” (Francés, 2005, p.45).
- **Políticas:** “definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos” (Francés, 2005, p. 47). Para lograr los objetivos planteados, es necesario desechar algunas opciones, pues se considera que van en contra de los valores de la organización.

### 3.7.3.3 *Lineamientos temporales*

Se establecen a corto, mediano y largo plazo, por ello, deben revisarse anualmente. Los lineamientos temporales, como se explica a continuación, incluyen dos divisiones: objetivos temporales y metas.

- **Objetivos Temporales:** Francés (2005) los define como “situaciones a ser alcanzadas en un período determinado” (p. 49). Agrega que son de naturaleza multidimensional por lo que requieren de múltiples indicadores para poder medirlos adecuadamente.
- **Metas:** “resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado” (Francés, 2005, p. 50). Las metas deben especificar cantidad, unidad de medida y fecha o tiempo de consecución.

### 3.7.4 *Estructuras para mantener las comunicaciones internas efectivas*

Carter McNamara (2007) escribió una serie de estructuras y políticas básicas que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar una estrategia de comunicación. Éstas,

permitirán la efectividad de la comunicación, y van a variar dependiendo si el flujo es descendente o ascendente (§18)

#### 3.7.4.1 *En la comunicación descendente*

- Es necesario asegurarse de que cada empleado reciba una copia del plan estratégico de la empresa, el cual debe incluir misión, visión, valores y objetivos y cómo serán alcanzados éstos.
- Hay que asegurarse de que cada empleado reciba un manual de personal que contenga las políticas de trabajo actualizadas.
- Se debe desarrollar un conjunto básico de procedimientos para el cómo las tareas de rutina están manejadas e incluirlo en el manual de operaciones.
- Es importante que cada empleado tenga una copia de la descripción de su puesto y del organigrama.
- Se deben realizar reuniones regularmente, al menos cada dos semanas, aunque no haya nada urgente que reportar. Si se hacen reuniones únicamente cuando hay algo que decir, entonces la comunicación solo ocurrirá en esa misma forma, por lo tanto, fluirá en una sola dirección y la organización será quien sufra las consecuencias.
- Reuniones con todo el personal deben realizarse aunque sea una vez al mes para transmitir cómo le va a la organización, logros importantes, preocupaciones, anuncios sobre el personal, etc.
- Los líderes y gerentes deben tener contacto cara a cara con los subordinados mínimo una vez a la semana, sin importar la cantidad de empleados que ésta tenga: pueden ser más de 20.

- Son importantes las reuniones para celebrar los logros alcanzados pues ayuda a que los empleados perciban lo que es realmente importante, les da sentido de dirección y realización, y les deja saber que los líderes están al tanto.
- Los empleados deben recibir evaluaciones anuales que incluyan sus metas para el año entrante, descripciones de su puesto actualizadas, logros, lo que necesita mejorar, y planes para ayudarlo a crecer. En el caso de organizaciones sin fines de lucro, si cuentan con los recursos, es ideal crear un plan profesional para sus empleados.

#### 3.7.4.2 *En la comunicación ascendente*

- Hay que asegurarse de que todos los empleados den reportes de estatus semanales a sus supervisores.
- Es importante que todos los supervisores tengan encuentros cara a cara con el personal aunque sea una vez al mes para discutir cómo les va con sus tareas, escuchar alguna preocupación, etc. Aunque sea una reunión informal, cultiva una relación primordial entre el supervisor y el empleado.
- Se deben realizar reuniones gerenciales y con el personal para solicitar *feedback*.
- Después de haber recibido *feedback*, es importante trabajar en torno a eso. Se deben hacer anotaciones al respecto, y tomar las preocupaciones del personal en cuenta, así sea para decirles que no se puede hacer nada al respecto.
- Hay que respetar la fuente de información. Los mejores movimientos comunicacionales en las organizaciones, se dan cuando los empleados se sienten seguros al hablar con sus superiores.

## IV. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 *Fundación Amigos del Niño con Cáncer*

#### 4.1.1 *Visión*

De acuerdo a la Fundación Amigos del Niño con Cáncer (2006) su visión es “mejorar la calidad de vida de todos los niños con cáncer del país y su grupo familiar, durante su tratamiento y hasta su curación” (¶4)

#### 4.1.2 *Misión*

Agrega que su misión está orientada en “ayudar al niño con cáncer a alcanzar su curación”. (¶4)

#### 4.1.3 *Valores*

Más adelante, señala que sus valores son:

- Respeto
- Solidaridad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Justicia
- Equidad
- Participación

#### 4.1.4 *Historia*

Es una organización sin fines de lucro que nació en Agosto de 1984, de la inquietud de un grupo de padres y médicos de niños con cáncer del “*Hospital de Niños J.M. de Los Ríos*” de Caracas, para asistir de manera integral al niño con cáncer con edades comprendidas de 0 a 18 años, mejorar su calidad de vida y brindarle una mano amiga a una familia necesitada (Fundación Amigos del Niño con Cáncer, 2006, ¶1)

Ha atendido 5000 niños con cáncer, referidos de los principales hospitales de Caracas, Maracay y Valencia. Las fuentes de financiamiento e ingreso para cubrir los programas y objetivos provienen de empresas privadas, donaciones particulares y de algunos entes públicos.

La Fundación también cuenta con el Albergue *Mi Casita*, fundado el 4 de agosto de 1992, el cual brinda alojamiento y cuidado a los pacientes –y sus familiares– que padecen enfermedades oncológicas, que habiten en el interior del país y requieran tratamientos ambulatorios bajo la supervisión de sus médicos tratantes en Caracas (Fundación Amigos del Niño con Cáncer, 2006, ¶2)

Este albergue está dotado con 18 habitaciones, dos de las cuales son de aislamiento para pacientes con trasplante de médula; además, cuenta con el personal y los recursos necesarios para brindarles a los niños un ambiente de familia y afecto.

Mensualmente, el albergue recibe a 55 personas (pacientes con sus representantes).

#### 4.1.5 *Logros de la Fundación hasta la actualidad*

Según la Fundación Amigos del Niño con Cáncer (2006) los logros que ha alcanzado la institución desde su inauguración hasta la fecha resaltan (¶10):

- En 20 años, se incrementó la sobrevida de los pacientes con cáncer en un 25%.
- Se creó un fondo de becas para especialización del personal médico y paramédico.
- Se dotó al Hospital J. M. de los Ríos de equipos de medicina nuclear y una unidad de hemato-oncología.
- Se reconstruyó la unidad de pediatría del Hospital Oncológico Luis Razzetti.

- Se fundó en 1994 la filial Fundación Internacional de Amigos del Niño con Cáncer en Miami, USA.
- Se remodeló el Albergue *Mi Casita* en el 2005.
- Recibió el premio a la EXCELENCIA en el año 2005 otorgado por Venezuela Competitiva.

#### 4.1.6 *Aliados estratégicos*

De igual modo, destaca que Entre las empresas que brindan su apoyo a la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, se encuentran como las más destacadas (¶13):

- Adverweb
- Mercantil
- Fundación Telefónica
- Banesco
- Novartis
- Banes
- Alcaldía del Municipio Chacao
- Alcaldía Metropolitana
- Alimentos Polar
- Arcos Dorados de Venezuela
- CANTV
- Bodegas Pomar
- Central Madeirense
- Clínica Metropolitana

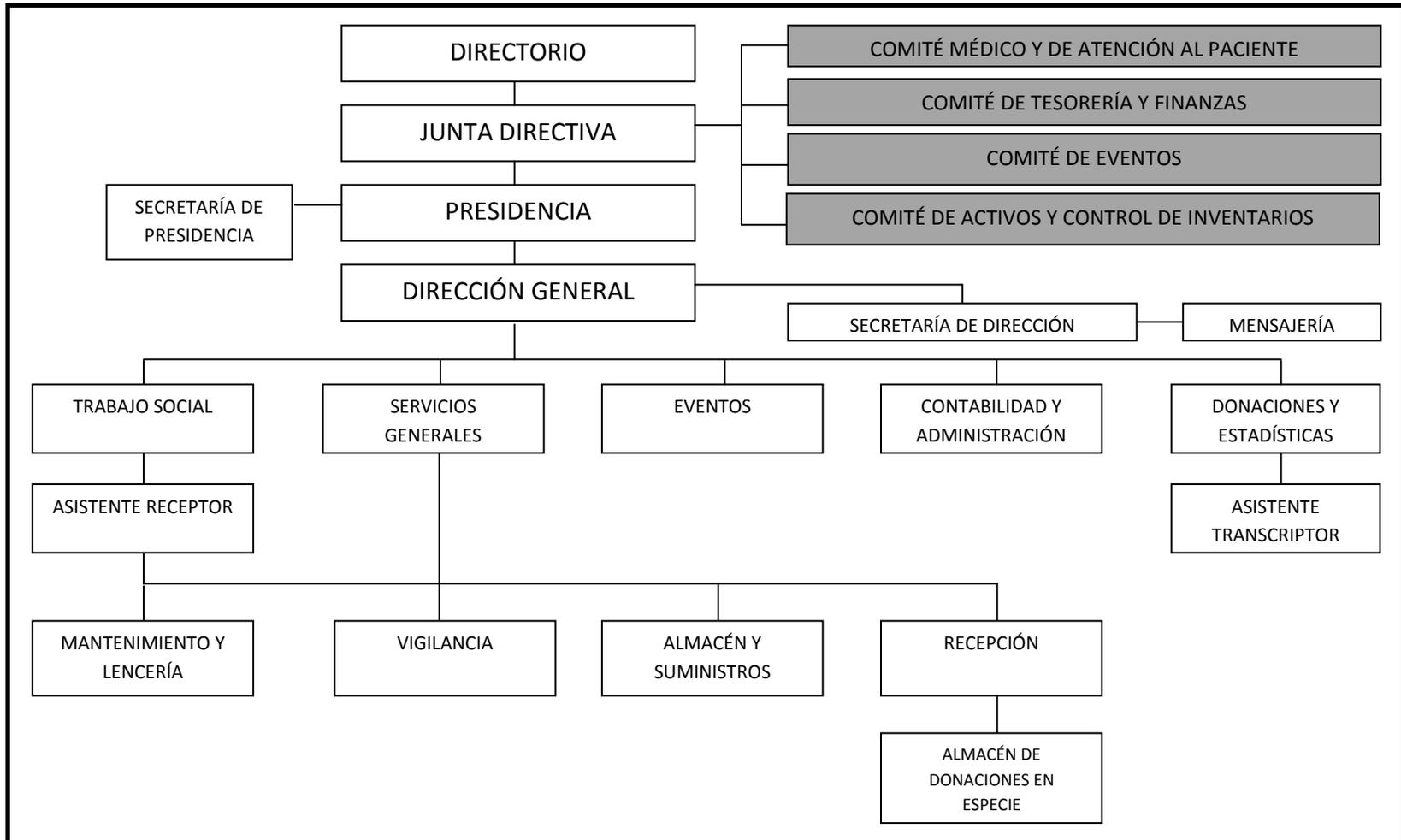


Figura 5. Organigrama (Fundación Amigos del Niño con Cáncer, 2006)

## V. MARCO METODOLÓGICO

### 5.1 *Diseño de la investigación*

En el caso de la investigación planteada para este trabajo de grado, el diseño seleccionado será el de *Investigación No Experimental*, la cual se define como “una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables” (Kerlinger, 1999, p.394)

Se seleccionó este diseño de investigación pues existen problemas a solventar dentro de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, sobre los cuales no se tiene un control directo y no dependen de los investigadores.

### 5.2 *Determinación del tipo de investigación*

El tipo de investigación utilizado es el *Exploratorio* que, como dice Soler (1997):

Se trata de un muestreo informal y por tanto no sistemático, en el que no se utiliza ningún sistema de categorías, al menos en sentido estricto, sino que simplemente se observa y registra aquello que atrae la atención del observador. Es muy apropiado para los comienzos de cualquier estudio. Es también adecuado para elaborar una lista inicial de rasgos o conductas que observar (p.59)

Completa el autor que una investigación exploratoria es “sinónimo de cualitativo, con todo lo que eso comporta (...) son estudios no generalizables, estadísticamente no representativos del universo, de interpretación difícil y subjetiva” (Soler, 1997, p. 19). En este sentido, el autor señala que algunas de sus ventajas son que tienen en cuenta el marco

referencial y explican porqués; además, metodológicamente hablando, son flexibles y capaces de determinar la naturaleza exacta del problema.

Weiners (1986) añade que este tipo de investigación tiene “por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción” (p. 64).

### *5.3 Definición conceptual de las variables*

En esta investigación, las variables a considerar son dos: perfil y comunicación. Por un lado, las dimensiones que conforman el perfil son: el cargo, las funciones, la posición en el organigrama y el tiempo en la Fundación, para conocer a profundidad qué tipo de información debe recibir cada miembro del personal; el nivel de instrucción, para determinar la capacidad que tienen para procesar las comunicaciones adecuadamente; y la vivienda, para saber, en cierta medida, a qué nivel socio-económico pertenecen y asociarlo a la motivación hacia sus labores, tomando en consideración el bajo salario que reciben en la Fundación, por ser ésta sin fines de lucro.

Por otro lado, las dimensiones que integran la variable comunicación son: los medios de comunicación, de manera que se pueda determinar las herramientas con las que ya cuentan y manejan; el flujo de la comunicación, para conocer de qué forma se mueve la información y poder determinar las fallas; la eficacia, para saber a quién y cómo llegan los mensajes; y las reuniones, para evaluar en qué grado el contacto personal entre los miembros de la organización ayuda o no a la resolución de dudas e incógnitas.

5.4 Operacionalización de las variables  
 Tabla 1. Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	FUENTE
Perfil	Cargo	Nombre del Cargo	¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?	Entrevista	Personal
	Funciones	Funciones ligadas al cargo	¿Cuáles son sus funciones?	Entrevista / Observación participante	Personal
		Actividades que realiza	¿Qué actividades lleva a cabo para cumplir con sus funciones?	Entrevista / Observación participante	Personal
	Posición en el organigrama	Supervisores	¿Quién (es) su supervisor (es) inmediato?	Entrevista / Observación participante	Personal
		Personal a cargo	¿Cuántas personas tiene a su cargo?	Entrevista / Observación participante	Personal
			¿Quiénes están a su cargo?	Entrevista / Observación participante	Personal
	Tiempo en la	Tiempo en la	¿Cuánto tiempo lleva	Entrevista	Personal

	Fundación	Fundación	trabajando en la Fundación?		
		Cambio de cargo	¿Ha estado desempeñando siempre el mismo cargo en la Fundación?	Entrevista	Personal
			En caso de ser negativo, ¿qué otros cargos ha desempeñado?	Entrevista	Personal
	Nivel de Instrucción	Bachiller	¿Es usted bachiller?	Entrevista	Personal
		Técnico Superior Universitario	¿Es usted Técnico Superior Universitario?	Entrevista	Personal
			En caso afirmativo, ¿De qué se graduó?	Entrevista	Personal
		Universitario	¿Es usted Universitario?	Entrevista	Personal
			En caso afirmativo, ¿De qué se graduó?	Entrevista	Personal
		Postgrado	En caso de ser Universitario, ¿Ha realizado algún postgrado?	Entrevista	Personal
			En caso de ser afirmativo, ¿en qué área?	Entrevista	Personal
		Vivienda	Dirección de habitación	¿Dónde vive?	Entrevista
	Número de		¿Con quién vive?	Entrevista	Personal

		habitantes				
		Tipo de vivienda	¿Su vivienda es propia?	Entrevista	Personal	
Comunicación	Medios	Herramientas de comunicación	¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con sus supervisores?	Entrevista / Observación participante	Personal	
			¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con el personal a su cargo?	Entrevista / Observación participante	Personal	
		Conocimiento de la herramienta	¿Recibió entrenamiento para manejar la (s) herramienta (s) de comunicación (s)?	Entrevista	Personal	
			¿Ha tenido dificultades para manejar la (s) herramienta (s) de comunicación?	Entrevista / Observación participante	Personal	
			¿Actualmente se siente cómodo con esta herramienta?	Entrevista	Personal	
			Si pudiera elegir otro medio de comunicación, ¿cuál sería?	Entrevista	Personal	
			¿Cuál de los medios que ha utilizado hasta ahora le ha funcionado mejor?	Entrevista	Personal	
		Flujo de la	Ascendente	¿Considera difícil	Entrevista	Personal

	comunicación		comunicarse con sus superiores?			
			En caso de ser afirmativo, ¿por qué es difícil comunicarse con sus superiores?	Entrevista	Personal	
		Descendente	¿Considera difícil comunicarse con el personal que tiene a su cargo?	Entrevista	Personal	
			En caso de ser afirmativo, ¿por qué es difícil comunicarse con el personal a su cargo?	Entrevista	Personal	
		Horizontal	¿Considera difícil comunicarse con el personal que se encuentra a su mismo nivel?	Entrevista	Personal	
			En caso de ser afirmativo, ¿por qué es difícil comunicarse con el personal que se encuentra a su nivel?	Entrevista	Personal	
		Eficacia	Información comunicada a tiempo	¿Considera que todas las informaciones le llegan en tiempo real?	Entrevista / Observación participante	Personal
				¿En alguna ocasión ha sentido	Entrevista	Personal

			que debió estar informado sobre un tema y no lo estuvo?		
			¿Considera que en ocasiones la información la recibe tarde y por los medios no adecuados?	Entrevista	Personal
			De las herramientas de comunicación que posee actualmente, ¿cuál considera que es la más eficaz?	Entrevista	Personal
			De las herramientas de comunicación que posee actualmente, ¿cuál cambiaría y/o mejoraría?	Entrevista	Personal
			Si pudiera proponer otro medio de comunicación para la Fundación, ¿cuál propondría?	Entrevista	Personal
	Reuniones	Pertinencia de la comunicación	La información que recibe, ¿le es siempre útil?	Entrevista	Personal
			¿Recibe comunicaciones que no están dirigidas a usted?	Entrevista	Personal
		Periodicidad	¿Mantiene reuniones periódicas con el personal a su cargo?	Entrevista / Observación participante	Personal

			¿Mantiene reuniones periódicas con sus supervisores?	Entrevista / Observación participante	Personal
		Participantes	¿Quiénes participan generalmente en esas reuniones?	Entrevista / Observación participante	Personal
		Tema / Motivo	¿Cuáles son los temas o tópicos tratados generalmente en esas reuniones?	Entrevista / Observación participante	Personal

## *5.5 Determinación de las unidades de análisis*

La unidad de análisis de este trabajo de grado será todo el personal de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, el cual consta de 14 miembros distribuidos entre la parte administrativa de la Institución y el Albergue *Mi Casita*, por ser la fuente de información primaria determinante para el resultado de la investigación.

La selección de la unidad de análisis responde al hecho de que se trata de una organización pequeña, por lo tanto, fue posible manejar la totalidad de la población. Por otro lado, en vista de que la Institución está dividida en parte administrativa y albergue, se quiso tener ambas versiones, para conocer los aciertos y las disconformidades. Es por esto que la población a estudiar incluye los dos lados.

## *5.6 Diseño muestral*

El diseño muestral de la investigación es no probabilístico intencional pues se debe al “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández , R., Fernández , C. y Baptista, P., 2003, p.306)

Añade Ávila, H. (2006) que el muestreo intencional “es un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña” (p. 99)

### *5.6.1 Tipo de muestra*

El tipo de muestra tomada para la investigación es la intencional, definida por Sabino (1992), como aquella en la cual “se escogen sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria designando a cada unidad según características que para el

investigador resulten de relevancia” (p.302). De la misma manera, Sabino añade que este tipo de muestras son valiosas en los estudios de caso, pues los resultados no son generalizables la mayoría de las veces.

### *5.6.2 Tamaño muestral*

El tamaño de la muestra será el total de empleados que tiene la Fundación (catorce personas) ya que es un número perfectamente manejable y permitirá el logro del objetivo propuesto en este trabajo.

## *5.7 Elaboración del instrumento*

### *5.7.1 Selección*

Los instrumentos de investigación seleccionados serán la entrevista y la observación participante.

La entrevista puede definirse como “una situación personal cara a cara en la cual una persona, el entrevistador, hace a la persona entrevistada, el encuestado, preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema que se investiga”. (Kerlinger, 1999, p.499).

De acuerdo con Kerlinger (1999) existen varios métodos para conseguir específicamente la información que se necesita: se pueden utilizar preguntas directas (mediante las cuales es posible llegar o no a la respuesta esperada), indirectas (que de alguna u otra manera lleven a lo que se quiere saber) o estímulos ambiguos (puede que den la información sin saber que la están dando).

Por otro lado, el autor también asegura que es posible mirar a la gente actuando y hablando, y se les puede preguntar acerca de sus propias acciones y las de los demás a

través de la observación participante. “Las principales formas de obtener información son mediante la experimentación directa de algo, o haciendo que alguien nos diga lo que sucedió” (Kerlinger, 1999, p.554)

Las desventajas de este método son atribuidas a la subjetividad del observador, por un lado, y por otro, a que el observador puede afectar la situación simplemente siendo parte de ella, afirma Kerlinger (1999).

### 5.7.2 *Diseño*

Para la investigación se diseñó un guión de entrevista en la cual se realizarán las siguientes preguntas como referencia, aunque pudiera ocurrir que la misma naturaleza abierta de ellas llevara al entrevistador a realizar nuevas preguntas que, de la misma manera, ayuden al óptimo desarrollo de los objetivos de este trabajo de grado.

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?
2. ¿Cuáles son sus funciones y actividades?
3. ¿Quién (es) su supervisor (es) inmediato?
4. ¿Cuántas personas tiene a su cargo y cuáles son sus cargos?
5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Fundación?
6. ¿Ha estado desempeñando siempre el mismo cargo en la Fundación?
7. En caso de ser negativo, ¿qué otros cargos ha desempeñado?
8. ¿Cuál es su nivel de instrucción?
9. ¿En qué zona vive?
10. ¿Cuántas personas viven allí?
11. ¿Cuál es la tenencia de su vivienda?
12. ¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con sus supervisores y/o con sus subordinados?
13. ¿Recibió entrenamiento para manejar la (s) herramienta (s) de comunicación (s)?
14. ¿Ha tenido dificultades para manejar la (s) herramienta (s) de comunicación?

15. ¿Actualmente se siente cómodo con esta herramienta?
16. Si pudiera elegir otro medio de comunicación, ¿cuál sería?
17. ¿Cuál de los medios que ha utilizado hasta ahora le ha funcionado mejor?
18. ¿Considera difícil comunicarse con sus superiores, con el personal a su cargo o con el personal a su nivel? ¿Por qué?
19. ¿Considera que todas las informaciones le llegan eficientemente y a tiempo?
20. ¿En alguna ocasión ha sentido que debió estar informado sobre un tema y no lo estuvo?
21. ¿Considera que en ocasiones la información la recibe tarde y por los medios no adecuados?
22. De las herramientas de comunicación que posee actualmente, ¿cuál considera que es la más eficaz y cuál cambiaría o mejoraría?
23. La información que recibe, ¿le es siempre útil?
24. ¿Recibe comunicaciones que no están dirigidas a usted?
25. ¿Mantiene reuniones periódicas con el personal a su cargo y/o con sus supervisores?
26. ¿Quiénes participan generalmente en esas reuniones?
27. ¿Cuáles son los temas o tópicos tratados generalmente en esas reuniones?
28. ¿Quisiera agregar algún comentario o sugerencia en materia de comunicaciones dentro de la Fundación?

### 5.7.3 Validación

Después de diseñar la entrevista, una serie de expertos en el área metodológica evaluó la validez del instrumento. Ellos conocían la naturaleza de la investigación, los objetivos planteados y las variables a tomar en consideración.

Luego de haber validado el instrumento, cuatro de los expertos coincidieron en que no se le debía hacer ninguna modificación, pues cubría todos los aspectos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en este trabajo de grado. Sin embargo, uno de ellos, añadió tres observaciones a la entrevista, que incluían una mejor redacción de las preguntas, invertir algunas de ellas y separar otras.

A continuación se detallan los comentarios hechos por cada uno de ellos:

Tabla 2. *Validación del instrumento*

<b>EXPERTO</b>	<b>ESCUELA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Lourdes Montenegro	Escuela de Educación	Ninguna
Gustavo García	Escuela de Ciencias Sociales	Ninguna
Elis Manfedes	Escuela de Educación	Ninguna
Erika García	Escuela de Ciencias Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la redacción de las preguntas 2, 3, 15 y 16.</li> <li>• Invertir la pregunta 19 con la 20.</li> <li>• Dividir la pregunta 2 en dos preguntas.</li> </ul>
Alexander Ibarra	Escuela de Psicología	Ninguna

#### 5.7.4 Ajustes

Tomando en consideración las observaciones planteadas por los profesores y expertos en el área metodológica, se diseñó el instrumento final:

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?
2. ¿En qué zona vive?
3. ¿Cuántas personas habitan en su vivienda?
4. ¿Cuál es la tenencia de su vivienda?
5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Fundación?
6. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?
7. ¿Cuánto tiempo tiene en ese cargo?
8. ¿Cuáles otros cargos ha desempeñado?
9. ¿Cuáles son sus funciones y actividades actuales?
10. ¿Quién(es) es(son) su(s) supervisor(es) inmediato(s)?

11. ¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con ellos?
12. ¿Tiene personas a su cargo? ¿Quiénes? ¿Cuáles son sus cargos?
13. ¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con el(ellos)?
14. ¿Recibió entrenamiento para manejar la(s) herramienta(s) de comunicación?
15. ¿Ha tenido dificultades para manejar la(s) herramienta(s) de comunicación?
16. ¿Se siente cómodo con la(s) herramienta(s) a su disposición?
17. Si pudiera elegir otra herramienta de comunicación, ¿cuál sería?
18. ¿Cuál de los medios que ha utilizado hasta ahora le ha funcionado mejor?
19. ¿Considera difícil comunicarse con sus superiores, con el personal a su cargo o con el personal a su nivel? ¿Por qué?
20. ¿Considera que todas las informaciones le llegan eficientemente y a tiempo o, por el contrario, las recibe tarde y a través de las herramientas no adecuadas?
21. ¿En alguna ocasión ha sentido que debió estar informado sobre un tema y no lo estuvo?
22. La información que recibe, ¿le es siempre útil?
23. ¿Recibe comunicaciones que no están dirigidas a usted?
24. ¿Mantiene reuniones periódicas con el personal a su cargo y/o con sus supervisores?  
¿Con qué frecuencia?
25. ¿Quiénes participan generalmente en esas reuniones?
26. ¿Quisiera agregar algún comentario o sugerencia en materia de comunicaciones dentro de la Fundación?

## 5.8 *Procesamiento*

Los datos obtenidos a través de las entrevistas serán colocados en cuadros que permitan manejar más fácilmente la información. En ellos, estarán las respuestas a cada pregunta junto al nombre que corresponda a cada miembro del personal.

De la misma manera, se tomará lo visto mediante la observación participante y será puesto en cuadros que den orden a lo estudiado.

## *5.9 Criterios de análisis*

Se utilizará la información recabada a través de las entrevistas para compararla con lo visto durante la observación. La variable perfil servirá para conocer el nivel de instrucción, la antigüedad de los miembros y para dar una idea sobre el nivel socio-económico de los empleados, de manera que pueda asociarse al grado de motivación y compenetración de estos con respecto a la misión, visión y valores de la Fundación.

Por otro lado, los resultados obtenidos dentro de la variable comunicación, serán útiles en el conocimiento de los medios que posee la Institución, el uso que se les da y la efectividad de los mismos.

La unión entre ambas variables permitirá saber si los medios de comunicación que utilizan los empleados de la Fundación son los más adecuados y si se adaptan a las necesidades de la organización.

En vista de que fue la Gerente General quien manifestó la presencia de un problema comunicacional dentro de la Institución durante la realización del proyecto de trabajo de grado, se prestará mayor atención a lo dicho por ella y por la Coordinadora del Albergue, pues son estas quienes, por tener cargos más altos y mayor nivel de instrucción, tienen una visión más amplia de lo que ocurre dentro de la Fundación y manejan lo que ocurre en cada una de las áreas de ella.

## *5.10 Limitaciones*

Pese a que la Fundación recibe continuamente a estudiantes de colegios y/o universidades para que realicen su labor social o servicio comunitario, según sea el caso, sus miembros no están acostumbrados a ser objeto de una investigación de este tipo, por tanto, existe la posibilidad de que la población entrevistada no conteste con la verdad por miedo a que lo dicho pudiera ser usado en su contra en el futuro.

De la misma manera, también fue un inconveniente el hecho de que, durante la elaboración del trabajo de grado, algunos miembros del personal de la Fundación renunciaron y otros de ellos no se encontraban en la Institución por reposo médico o post-natal, reduciendo la muestra seleccionada al principio del proyecto.

Las dos trabajadoras sociales renunciaron un mes antes de realizar las entrevistas y, hasta la fecha, seguían vacantes los puestos. De igual modo, dos trabajadoras se encontraban en reposo post-natal una hasta el mes de julio del 2010 y otra hasta agosto del 2010. Por su parte, la cocinera del albergue estaba de reposo médico por dos semanas.

También, por haberse realizado una observación participante, existe el riesgo de que los empleados alteren su dinámica habitual por la presencia del observador, trayendo como consecuencia modificaciones en los resultados, pues el comportamiento visto pudo no haber sido el real en un cien por ciento.

## **VI. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### *6.1 Recolección de datos*

Las entrevistas serán realizadas en la sede de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, ubicada en la urbanización San Bernardino en la Ciudad de Caracas, o vía telefónica. La fecha de recolección será durante la primera semana del mes de marzo.

Antes de empezar, se explicará a cada uno de los participantes los objetivos del trabajo de grado y la relevancia de realizar la entrevista, de manera que estén motivados a prestar la mayor ayuda posible y sientan que la labor de los investigadores los beneficiará en gran medida en un futuro.

### *6.2 Codificación y vaciado*

En primer lugar, con la observación participante se pudo constatar la participación de muchos estudiantes haciendo servicio comunitario constantemente dentro de la Fundación. Asimismo, se notó que hay espacio en las oficinas y las recepciones para la implementación de carteleras internas.

Por otro lado, se vio cierta hostilidad entre el personal nuevo, caso contrario al de las personas que tienen más de cinco años en la Institución.

De la misma manera, se observó que la Gerente General se ve imposibilitada para delegar; es ella quien se encarga de suplir el lugar de las trabajadoras sociales que renunciaron desde hace un mes y el de las asistentes que se encuentran de reposo post-natal. También, que no existe personal encargado de las comunicaciones dentro de la Institución; es la Gerente General quien se encarga de esto cuando lo considera necesario.

Por su parte, las respuestas de las entrevistas realizadas al personal de la Fundación fueron vaciadas en una matriz de contenidos, en la cual se especifica la pregunta, el nombre del entrevistado y palabras claves de su contestación. La totalidad de las entrevistas se encuentra grabada en archivos de audio en los anexos de éste trabajo de grado.

Los datos fueron analizados de forma cualitativa, de manera que aportaran datos fundamentales para la realización de la Estrategia Comunicacional Interna propuesta como el objetivo general de esta investigación, tomando como criterio de análisis la identificación de tendencias dentro de las opiniones del personal de la Institución en cuestión.

Tomando en cuenta la operacionalización de las variables, el análisis de la matriz de contenidos se realizará por dimensión.

### *6.3 Análisis de resultados*

Las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados fueron vaciadas dentro de una tabla, en la cual se refleja lo que dijeron para cada ítem. El contenido se encuentra distribuido a lo largo de tres tablas.

Por su parte, en lo que a la observación se refiere, también lo visto se plasmó dentro de unas tablas.

Tabla 3. Matriz de análisis de las entrevistas (Parte I)

<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>ÚRSULA BRITO</b>	<b>MAGALLY MONTERO</b>	<b>REYES TOVAR</b>
<b>PREGUNTAS</b>			
¿Cuál es su nivel de instrucción?	Sexto grado	Tercer grado	Bachiller
¿En qué zona vive?	Los Cortijos de Sarría	Catía	San Bernardino, en la Fundación
¿Cuántas personas habitan en su vivienda?	8 personas	6 personas	4 personas
¿Cuál es la tenencia de su vivienda?	Propia	Propia	Vive en la Fundación.
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Fundación?	3 años	18 años	14 años
¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?	Mantenimiento	Conserje del albergue <i>Mi Casita</i>	Handyman
¿Cuánto tiempo tiene en ese cargo?	3 años	18 años	14 años
¿Cuáles otros cargos ha desempeñado?	No	No	No
¿Cuáles son sus funciones y actividades actuales?	Limpieza, manejo del depósito, hacer mandados y servir café	Limpieza y mantenimiento del albergue.	Vigilante
¿Quién(es) es(son) su(s) supervisor(es) inmediato(s)?	Pilar Rodríguez	Myrna Aveledo	Myrna Aveledo
¿Qué herramientas utilizada para comunicarse con el(ellos)?	Comunicación personal.	Comunicación personal.	Comunicación personal.
¿Tiene personas a su cargo? ¿quiénes? ¿cuáles son sus cargos?	No	No	No
¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con ellas?	N/A	N/A	N/A
¿Recibió entrenamiento para manejar las herramientas de comunicación?	No	Si	No
¿Ha tenido dificultad para manejar las herramientas de	No, porque la Sra. Pilar	No, la Sra. Myrna siempre	No

comunicación?	siempre está abierta a escuchar.	está dispuesta.	
¿Se siente cómodo con la(s) herramienta(s) a su disposición?	Si	Si	Si
Si pudiera elegir otra herramienta de comunicación, ¿cuál sería?	Ninguna	Ninguna	Ninguna
¿Cuál de los medios que ha utilizado hasta ahora le ha funcionado mejor?	N/A	N/A	N/A
¿Considera difícil comunicarse con sus superiores, con el personal a su cargo o con el personal a su nivel? ¿por qué?	No	No	No
¿Considera que todas las informaciones le llegan eficientemente y a tiempo o, por el contrario, las recibe tarde y a través de las herramientas no adecuadas?	Si	Si, a veces se lo informan oralmente y a veces por escrito.	Algunas se escapan
¿En alguna ocasión sintió que debió estar informado sobre algún tema y no lo estuvo?	No	No	No
¿La información que recibe le es siempre útil?	Si	Si	Si
¿Recibe comunicaciones que no están dirigidas a usted?	No	No	No
¿Mantiene reuniones periódicas con el personal a su cargo y/o con sus superiores? ¿con qué frecuencia?	Si, dependiendo de la necesidad.	Mantiene reuniones informales en la mañana con la Sra. Myrna	Únicamente en el momento que sea necesario.
¿Quiénes participan generalmente en esas reuniones?	Todo el personal.	La Sra. Myrna	Depende del tema a tocar
¿Quisiera agregar un comentario o sugerencia en materia de comunicaciones dentro de la Fundación?	No.	No	Que no todo sea verbal, que quede algo escrito. Es más formal.

Tabla 4. Matriz de análisis de las entrevistas (Parte II)

<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>MERY</b>	<b>BELKIS ZAMBRANO</b>	<b>ESTHER SIERRA</b>
<b>PREGUNTAS</b>			
¿Cuál es su nivel de instrucción?	TSU en Administración	7mo. Semestre de Ciencias Pedagógicas.	Bachiller
¿En qué zona vive?	Los Caobos	Las Acacias	Catia
¿Cuántas personas habitan en su vivienda?	4 personas	2 personas	3 personas
¿Cuál es la tenencia de su vivienda?	Alquilada	De un familiar	Propia
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Fundación?	4 años	10 años	Mes y medio
¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?	Recepcionista	Asistente de gerencia	Secretaria de eventos y presidencia
¿Cuánto tiempo tiene en ese cargo?	4 años	5 años	Mes y medio
¿Cuáles otros cargos ha desempeñado?	No	Aasistente del Director Ejecutivo	No
¿Cuáles son sus funciones y actividades actuales?	Buena atención. Atender y realizar llamadas. Mantener al día el archivo. Dar ingreso a los pacientes.	Donaciones en general	Recibir a las visitas. Organizar eventos. Canalizar las donaciones. Solicitar patrocinantes y colaboradores.
¿Quién(es) es(son) su(s) supervisor(es) ineditato(s)?	Pilar Rodríguez	Pilar Rodríguez	Misca Carriles
¿Qué herramientas utilizada para comunicarse con el(ellos)?	Por medio de la extensión telefónica.	Comunicación personal	Comunicación personal. Telefónicamente
¿Tiene personas a su cargo?¿quiénes?¿cuáles son sus cargos?	No	El motorizado	No
¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con ellas?	N/A	Comunicación personal	N/A

¿Recibió entrenamiento para manejar las herramientas de comunicación?	Si	No	No
¿Ha tenido dificultad para manejar las herramientas de comunicación?	No	No	No
¿Se siente cómodo con la(s) herramienta(s) a su disposición?	Si, verbalmente es mejor.	Si	Si.
Si pudiera elegir otra herramienta de comunicación, ¿cuál sería?	Los correos electrónicos dependiendo el caso. Los memos.	Redactar memorando cuando las políticas de la Fundación así lo indican.	No
¿Cuál de los medios que ha utilizado hasta ahora le ha funcionado mejor?	N/A	Comunicación personal	Comunicación personal
¿Considera difícil comunicarse con sus superiores, con el personal a su cargo o con el personal a su nivel? ¿por qué?	No	No	No.
¿Considera que todas las informaciones le llegan eficientemente y a tiempo o, por el contrario, las recibe tarde y a través de las herramientas no adecuadas?	Si	Si	Si
¿En alguna ocasión sintió que debió estar informado sobre algún tema y no lo estuvo?	No	No	No
¿La información que recibe le es siempre útil?	Si	Si	Si
¿Recibe comunicaciones que no están dirigidas a usted?	No	Si	No
¿Mantiene reuniones periódicas con el personal a su cargo y/o con sus superiores? ¿con qué frecuencia?	No. Es a nivel de Junta Directiva donde aplica.	En las mañanas o en la tarde habla con la Sra. Pilar	No. Todo es de persona a persona.
¿Quiénes participan generalmente en esas reuniones?	N/A	La Sra. Pilar	N/A
¿Quisiera agregar un comentario o sugerencia en materia de comunicaciones dentro de la Fundación?	No.	No	La comunicación es fundamental para las relaciones interpersonales

Tabla 5. Matriz de análisis de las entrevistas (Parte III)

<b>ENTREVISTADOS</b> <b>PREGUNTAS</b>	<b>DEBORA SALAZAR</b>	<b>MYRNA AVELEDO</b>	<b>PILAR RODRÍGUEZ</b>
¿Cuál es su nivel de instrucción?	Técnico Medio	Educación Superior. Maestría.	Educación superior.
¿En qué zona vive?	El Cuartel, Propatria.	Los Chorros	El Paraíso
¿Cuántas personas habitan en su vivienda?	4 personas	1 persona	4 personas
¿Cuál es la tenencia de su vivienda?	Alquilada	Alquilada	Propia
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Fundación?	1 año y medio	1 año medio	6 años
¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?	Asistente administrativo contable	Directora del Albergue <i>Mi Casita</i>	Gerente General
¿Cuánto tiempo tiene en ese cargo?	1 año y medio.	1 año y medio	5 años
¿Cuáles otros cargos ha desempeñado?	Si	Ninguno	Directora de proyectos y donaciones
¿Cuáles son sus funciones y actividades actuales?	Pago a proveedores y pago de nómina. Facturación. Emisión de cheques.	Coordinación del albergue. Organización de las actividades en el albergue. Reservación de las habitaciones. Recepción de las madres.	Supervisión de departamentos. Administración. Manejo de nómina. Control de donaciones. Seguimiento de las donaciones. Redirección de los pacientes. Pago de impuestos. Ejecución de las directrices de la Junta Directiva. Enlace entre la Junta y el resto del personal.
¿Quién(es) es(son) su(s) supervisor(es) inmediato(s)?	Pilar Rodriguez	Pilar Rodríguez.	Misca Capriles
¿Qué herramientas utilizada para	Comunicación personal. Telefónicamente y por correo	Comunicación personal.	Comunicación personal. Vía telefónica

comunicarse con el(ellos)?	electrónico.		o correo electrónica.
¿Tiene personas a su cargo? ¿quiénes? ¿cuáles son sus cargos?	No	Vigilante. Cocinera. Conserje. Conductor.	Todo el personal dentro de la Fundación.
¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con ellas?	N/A	Comunicación personal.	Memos. Reuniones personales.
¿Recibió entrenamiento para manejar las herramientas de comunicación?	No	No	No
¿Ha tenido dificultad para manejar las herramientas de comunicación?	No, respuesta inmediata.	No	No
¿Se siente cómodo con la(s) herramienta(s) a su disposición?	Si	Si	Sí, aunque hay fallas porque existen errores de interpretación.
Si pudiera elegir otra herramienta de comunicación, ¿cuál sería?	Hablar por Messenger.	Mantendría la comunicación personal porque funciona como una casa. Se pasa comunicación escrita para amonestaciones.	No sabe qué otra herramienta implementar para que la comunicación sea efectiva; quizás sea efectiva.
¿Cuál de los medios que ha utilizado hasta ahora le ha funcionado mejor?	Todas	Comunicación personal	Comunicación personal aunque prefiere que quede constancia escrita. El correo electrónico no funciona con todos.
¿Considera difícil comunicarse con sus superiores, con el personal a su cargo o con el personal a su nivel? ¿por qué?	No	No	No.
¿Considera que todas las informaciones le llegan eficientemente y a tiempo o, por el contrario, las recibe tarde y a través de las herramientas no adecuadas?	Si	No hay fluidez en la comunicación, llega distorsionada.	La información que recibe es útil pues existe comunicación directa con sus superiores. Desde el personal, la información es verbal, por lo tanto, también la recibe eficientemente.

¿En alguna ocasión sintió que debió estar informado sobre algún tema y no lo estuvo?	No	Sí	No
¿La información que recibe le es siempre útil?	Si	A veces	Sí
¿Recibe comunicaciones que no están dirigidas a usted?	Si	Si	No
¿Mantiene reuniones periódicas con el personal a su cargo y/o con sus superiores? ¿con qué frecuencia?	No mucho, hace un año si se realizaban, por los momentos no.	Sí. Dos al año aproximadamente. Cuando sea necesario.	Sí. Cuando son necesarias. Cada vez que hay o habrá un cambio, se le informa al personal. Cuando hay problemas que deben ser discutidos en conjunto o afectan a todos. Se han limitado porque tienen que ser con todo el personal y no siempre están en la Fundación.
¿Quiénes participan generalmente en esas reuniones?	Pilar Rodríguez y Misca Carriles.	Todo el personal del Albergue y la Fundación.	Todo el personal
¿Quisiera agregar un comentario o sugerencia en materia de comunicaciones dentro de la Fundación?	No tener que esperar tanto para dar respuestas.	Es complejo, el chisme es inherente al ser humano. Se puede mantener una cartelera. El rumor afecta porque no se solucionan las situaciones por no ser planteadas profesionalmente.	La comunicación es un valor. Es necesario despertar el interés. Sus herramientas son la sensibilidad y el conocimiento del software que guarda las historias de los pacientes. Se busca el trabajo en equipo. Se busca la comunicación escrita con reforzamiento verbal, a lo mejor debería ser más constante.

Tabla 6. Matriz de análisis de la observación (Parte I)

ENTREVISTADOS PREGUNTAS	ÚRSULA BRITO	MAGALLY MONTERO	REYES TOVAR
¿Cuáles son sus funciones y actividades actuales?	Cubrir la recepción cuando se requiere; servir café para todos los miembros del personal; limpieza y mantenimiento del área administrativa de la Fundación.	Limpieza y mantenimiento del Albergue, recibir a los pacientes que vayan a hospedarse, hablar con los representantes sobre el estado de sus hijos, jugar con los pacientes, fungir de secretaria de la Coordinadora del Albergue.	Recepción del Albergue, hacer diligencias, llevar y traer mensajes desde el Albergue hacia la parte administrativa, asistir a la Sra. Magally con labores que impliquen levantar cosas pesadas, vigilancia.
¿Quién(es) es(son) su(s) supervisor(es) inmediato(s)?	Pilar Rodríguez; cada vez que tenía un inconveniente, su intención inmediata era comunicarse con la Gerente General, aunque si ella no podía atenderla, hablaba con la Asistente de la Gerencia, Belkis Zambrano.	Myrna Aveledo, Coordinadora del Albergue. Si hay que pedir permiso y comentar algo, la primera instancia a la que acude es ella; sin embargo, existen problemas que debe ir a consultar al lado administrativo con Pilar Rodríguez.	Myrna Aveledo, Coordinadora del Albergue; aunque dice que su superior inmediato es Pilar Rodríguez. Igual que en el caso de Magally Montero, en primera instancia se comunica con la Coordinadora en el caso de algún inconveniente, si ésta no puede resolver, debe acudir a la Gerente General.  Vale la pena destacar que en varias ocasiones prefirió ir a hablar directamente con la Gerente de la Fundación, antes de plantearle a la Coordinadora del Albergue sus inquietudes.
¿Qué herramientas utilizada para comunicarse con el(ellos)?	Comunicación personal	Comunicación personal	Comunicación personal
¿Tiene personas a su cargo? ¿quiénes? ¿cuáles son sus cargos?	No	No	No
¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con ellas?	No aplica	No aplica	No aplica
¿Ha tenido dificultad para manejar las herramientas de	El inconveniente observado fue que la Gerente General no	La Coordinadora siempre estaba disponible para escucharla y,	La Coordinadora siempre estaba disponible para escucharla y, aunque

comunicación?	<p>siempre estaba disponible para hablar, entonces era la Asistente de la Gerencia quien debía encargarse de solucionar el problema que ella presentara.</p> <p>Por otro lado, aunque sí lograra hablar con Pilar, a ésta se le olvidaba ocasionalmente lo que le había manifestado si no lo atendía inmediatamente o lo anotaba en su escritorio.</p>	<p>aunque estuviera ocupada con alguien más, interrumpía cualquier reunión para saber de qué se trataba lo que tenía que decirle.</p> <p>También se observó como inconveniente que la Gerente General no siempre estaba disponible para hablar, entonces era la Asistente de la Gerencia quien debía encargarse de solucionar el problema que ella presentara.</p> <p>Por otro lado, aunque sí lograra hablar con Pilar, a ésta se le olvidaba ocasionalmente lo que le había manifestado si no lo atendía inmediatamente o lo anotaba en su escritorio.</p>	<p>estuviera ocupada con alguien más, interrumpía cualquier reunión para saber de qué se trataba lo que tenía que decirle.</p> <p>También se observó como inconveniente que la Gerente General no siempre estaba disponible para hablar, entonces era la Asistente de la Gerencia quien debía encargarse de solucionar el problema que ella presentara.</p> <p>Por otro lado, aunque sí lograra hablar con Pilar, a ésta se le olvidaba ocasionalmente lo que le había manifestado si no lo atendía inmediatamente o lo anotaba en su escritorio.</p>
¿Considera que todas las informaciones le llegan eficientemente y a tiempo o, por el contrario, las recibe tarde y a través de las herramientas no adecuadas?	Las directrices que se le dan son claras y precisas, la comunicación personal parece bastar para el correcto cumplimiento de las mismas.	Lo que debe saber se le comunica personalmente en todos los casos y si la Coordinadora no estuviera, Magally está completamente capacitada para manejar cualquier situación que pudiera presentarse por la cantidad de tiempo que tiene ya trabajando allí. Además, hay una pizarra que contiene la distribución de las habitaciones del Albergue, por lo que si llegan pacientes, ella puede chequear allí cuál habitación se le asignó y para cuánto tiempo.	Parece haber un filtro entre la Coordinadora y la Conserje antes de que la información le llegue; sin embargo, eso depende de a quién encuentre primero. Aunque existe un boca a boca allí, las instrucciones son tan concretas que hay poca posibilidad de que los mensajes se cambien de una boca a otra, especialmente porque es un solo escalón el que debe pasar antes de llegar al destino final, en éste caso, Reyes Tovar.
¿Recibe comunicaciones que no están dirigidas a usted?	No	No	No
¿Mantiene reuniones periódicas	No mantiene reuniones formales	No mantiene reuniones formales	No mantiene reuniones formales con sus

con el personal a su cargo y/o con sus superiores? ¿con qué frecuencia?	con sus superiores; sin embargo, tiene la posibilidad de pasar con confianza a la oficina de Pilar y hablar de los temas de interés.	con sus superiores; sin embargo, tiene la posibilidad de pasar con confianza a la oficina de Myrna Aveledo o Pilar Rodríguez y hablar de los temas de interés.	superiores; sin embargo, tiene la posibilidad de pasar con confianza a la oficina de Myrna Aveledo o Pilar Rodríguez y hablar de los temas de interés.
¿Quiénes participan generalmente en esas reuniones?	No aplica	No aplica	No aplica
¿Quisiera agregar un comentario o sugerencia en materia de comunicaciones dentro de la Fundación?	Se mostró conforme con el proceso comunicacional.	No manifestó quejas durante todo el proceso de observación. Debido a la naturaleza del Albergue y las pocas personas que en él trabajan, la dinámica comunicacional es la de un hogar; intentar instaurar un sistema más formal de comunicación parece inútil.	Siendo que una de sus actividades dentro de la Institución es llevar y traer información de un lado a otro, conviene hacer alguna revisión de los medios de comunicación pues entre tantos mensajes y tantas fuentes, la posibilidad de que se omita alguna parte y/o se cambie otra, aumenta considerablemente. Manifestó la necesidad de que hubiera constancia escrita de algunas de las cosas que le dicen, lo cual puede tener que ver con lo descrito anteriormente.

Tabla 7. Matriz de análisis de la observación (Parte II)

<b>ENTREVISTADOS</b> <b>PREGUNTAS</b>	<b>MERY</b>	<b>BELKIS ZAMBRANO</b>	<b>ESTHER SIERRA</b>
¿Cuáles son sus funciones y actividades actuales?	Recepción de la parte administrativa de la Fundación. Servir de secretaria a los puestos de las trabajadoras sociales que para el momento de la observación estaban siendo cubiertos por la Gerente General en vista de sus renuncias.	Manejo de las donaciones, cubrir la recepción cuando así sea necesario, ejecutar las directrices echas directamente desde la Gerencia General, buscar material de donaciones en el depósito para entregar a los pacientes que así lo soliciten	Manejo de las donaciones, solicitar patrocinantes y donaciones, organización de eventos especiales.
¿Quién(es) es(son) su(s) supervisor(es) inmediato(s)?	Pilar Rodríguez	Pilar Rodríguez	Mishca Carriles, presidenta de la Fundación, por ser la asistente de presidencia y eventos pero, dentro de la Institución, debe rendirle cuentas a la Gerente General.
¿Qué herramientas utilizada para comunicarse con el(ellos)?	Comunicación personal en la mayoría de los casos. La extensión telefónica le es muy útil pues el área tiene 3 pisos.	Comunicación personal en la mayoría de los casos. Utiliza con frecuencia la extensión telefónica para comunicarse con la Gerente y con el resto del personal de ser necesario.	Con la Presidenta se comunica vía telefónica o vía correo electrónico, pues ella no se encuentra en las instalaciones de la Fundación, excepto los miércoles. Con Pilar Rodríguez, vía telefónica a través de la extensión de la Institución. Durante el tiempo de observación mantuvo contacto personal dos veces con la Gerente y no salió de su oficina con frecuencia.
¿Tiene personas a su cargo? ¿quiénes? ¿cuáles son sus cargos?	No	No	No
¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con ellas?	No aplica	No aplica	No aplica
¿Ha tenido dificultad para	Las herramientas con las que	Ninguna dificultad debido a la	No tiene ninguna dificultad con las

manejar las herramientas de comunicación?	cuenta son muy sencillas, por lo tanto no existe mayor dificultad en su uso.	sencillez de las mismas. Tiene en su oficina una computadora que maneja tranquilamente pero limita el uso del Internet.	herramientas a su disposición. Maneja sin problemas la computadora.
¿Considera que todas las informaciones le llegan eficientemente y a tiempo o, por el contrario, las recibe tarde y a través de las herramientas no adecuadas?	En vista de la falta de personal para el momento de la observación, todos tienen roles poco definidos, lo cual hace que trabajen sobre el reloj siempre cubriendo lo que falta; siendo así, se vieron casos en los que las instrucciones se daban para ser cumplidas de forma inmediata y algunas veces tardaba en generar respuesta pues había muchas otras cosas que tenía que solucionar antes.	La Gerente General se comunica con ella con muchísima frecuencia, prácticamente le participa todo lo que hace y viceversa. Existe fluidez en sus comunicaciones y no hay mayor dificultad para que los mensajes lleguen.	Las informaciones le llegan oportunamente; sin embargo, parte del personal parece no querer hacerle llegar los mensajes directamente, se utiliza a otra persona como intermediario en varias ocasiones. Esto puede afectar la prontitud de las comunicaciones.
¿Recibe comunicaciones que no están dirigidas a usted?	No	No	No
¿Mantiene reuniones periódicas con el personal a su cargo y/o con sus superiores? ¿con qué frecuencia?	No hubo durante el momento de la observación una reunión formal con el resto del personal; sin embargo, no hay puertas cerradas dentro de la Fundación, por lo tanto, existe la confianza para pasar a la oficina de cualquiera y comunicar personalmente lo que sea de interés para el momento.	No hubo durante el momento de la observación una reunión formal con el resto del personal; sin embargo, no hay puertas cerradas dentro de la Fundación, por lo tanto, existe la confianza para pasar a la oficina de cualquiera y comunicar personalmente lo que sea de interés para el momento. Asimismo, pasa mucho tiempo reunida con la Gerente General, aunque sin la participación del resto del personal.	Durante la observación, no estuvo reunida con ningún miembro del personal en ninguna ocasión, a excepción de la Presidenta en los días que le corresponde estar en la Fundación.
¿Quiénes participan generalmente en esas reuniones?	No aplica	No aplica	No aplica.

<p>¿Quisiera agregar un comentario o sugerencia en materia de comunicaciones dentro de la Fundación?</p>	<p>Manifiesta la necesidad de incrementar los memos y el uso del correo electrónico porque tiene la disponibilidad de equipos para hacerlo. Durante la observación, no recibió ningún otro tipo de información que no fuera la transmitida personalmente. Esto afectó en varios casos la seriedad con la que fueron tomados los mensajes, siendo pasados por alto en varias oportunidades y mostrando desdén para muchas cosas. Asimismo, se observaron preferencias a la hora de pasar comunicaciones. En los momentos en que debía pasar algún mensaje a otro departamento, se notó renuencia a hacerlo.</p>	<p>Muestra conformidad con la manera en la que se dan las comunicaciones dentro de la Fundación. Nunca se detiene y tiene un ritmo de trabajo muy acelerado, por lo cual la comunicación directa y personal es la que mejor le funciona; sin embargo, hay escapes, pues hubo oportunidades en las que pasó cosas por alto porque se le olvidaron, lo cual indica la necesidad de una herramienta con mayor recordación.</p>	<p>Se ve más cómoda con el uso del teléfono y del correo electrónico que con la comunicación personal. No tiene interacción con el resto de los miembros del personal. No mostró entusiasmo frente a la aparición de pacientes dentro de la Fundación, ni entabló ningún tipo de conexión con ellos. Al tratarse de la comunicación con la Presidenta, en los días que allí estuvo, se notó entusiasta y activa en cualquiera fuera el mensaje que debiera transmitirle.</p>
--	--	---	--

<b>ENTREVISTADOS</b> <b>PREGUNTAS</b>	<b>DEBORA SALAZAR</b>	<b>MYRNA AVELEDO</b>	<b>PILAR RODRÍGUEZ</b>
<p>¿Cuáles son sus funciones y actividades actuales?</p>	<p>Pago a proveedores y nómina, facturación, emisión de cheques, manejo de parte del trabajo contable.</p>	<p>Coordinación de todas las actividades del Albergue, reservación de las habitaciones, recepción de los representantes, coordinación del servicio comunitario que se realice en la Institución y fungir como tutora empresarial para estos estudiantes.</p>	<p>Supervisión de todos los departamentos de la Fundación. Administración y contabilidad. Manejo de nómina y control de donaciones. Redirección de los pacientes que llegan e ingreso al sistema de estos (esto es labor de las trabajadoras sociales, pero renunciaron). Pago de impuestos. Ejecución de las directrices de la Junta Directiva y servir de enlace entre la Junta y el resto del personal. Además, coordinar las actividades de las empleadas que están de reposo (servicios generales). Cubrir todos los puestos que así lo requieran.</p>
<p>¿Quién(es) es(son) su(s) supervisor(es) inmediato(s)?</p>	<p>Pilar Rodríguez</p>	<p>Pilar Rodríguez</p>	<p>Mishca Capriles, presidenta de la Fundación</p>
<p>¿Qué herramientas utilizada para comunicarse con el(ellos)?</p>	<p>El uso de la extensión telefónica es lo más común en su caso; utiliza el correo electrónico en casos específicos y la comunicación personal cuando es necesario.</p>	<p>En la mayoría de los casos, se comunica personalmente o a través de la extensión telefónica con la Gerente General. Tiene disponibilidad de una computadora y tiene su correo electrónico pero lo usa para comunicarse con sus tesis y estudiantes de servicio comunitario, no para hablar con Pilar.</p>	<p>La presidenta de la Fundación visita el lugar una vez a la semana, durante esas visitas, se reúne con ella por varias horas para ponerla al tanto de todo. Cuando la Presidenta está de viaje, se comunican vía correo electrónico o vía telefónica. Si debió tomar alguna decisión por juicio propio sin su autorización, le hace un reporte vía <i>email</i> con todo lo que hizo y las razones por las cuáles lo hizo.</p>
<p>¿Tiene personas a su cargo? ¿quiénes? ¿cuáles son sus cargos?</p>	<p>No</p>	<p>Tiene a todo el personal del Albergue a su cargo; sin embargo, uno de ellos manifiesta que su jefa inmediata es la Gerente. Los empleados que tiene a su cargo son</p>	<p>Todo el personal de la Fundación está a su cargo, tanto los del lado del Albergue como de la parte administrativa. Todos la reconocen como su jefa inmediata a excepción de parte del personal del</p>

		la conserje, la cocinera, el vigilante y el conductor (que a su vez responde a la Gerente General).	Albergue y la Asistente de Presidencia; sin embargo, es ella la máxima autoridad dentro de la Institución.
¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con ellas?	No aplica	Comunicación personal únicamente. Les pasa notificaciones escritas sólo si se trata de una amonestación.	Utiliza todas las herramientas a su disposición: memos, correos electrónicos, teléfono y comunicación personal. La que mayor se da es la comunicación personal y vía telefónica; los correos electrónicos no son contestados oportunamente dentro de la Fundación.
¿Ha tenido dificultad para manejar las herramientas de comunicación?	No tiene ninguna dificultad para manejar las herramientas con las que cuenta. Tiene dominio de la computadora.	No representan ninguna dificultad pero tiene preferencia por la comunicación personal. Varias veces al día se traslada del Albergue a la parte administrativa para hablar con la Gerente General.	Ninguna dificultad. Está preparada para manejar todo el software hardware con el que cuenta la Institución.
¿Considera que todas las informaciones le llegan eficientemente y a tiempo o, por el contrario, las recibe tarde y a través de las herramientas no adecuadas?	La información que recibe es oportuna y pertinente.	Asegura que las informaciones le llegan distorsionadas, varias veces llamó a Pilar para confirmar mensajes que le traían. Existe desconfianza en los intermediarios.	Es informada de todo; antes de dar un paso todos le preguntan, pero hay problemas de distorsión de mensajes. Muchas veces tuvo que preguntar lo mismo a varias personas para saber cuál era la versión correcta de lo transmitido.
¿Recibe comunicaciones que no están dirigidas a usted?	En una ocasión, durante la observación, recibió un sobre que contenía información de la parte contable que debía manejar la Gerente General; sin embargo, la recepcionista se la entregó a ella pues es quien tiene el cargo de Asistente Contable, esto indica problemas en la definición de los cargos y sus limitaciones.	No	No. Dentro de la Fundación todo debe pasar por sus manos, se requiere de su firma para absolutamente todo.
¿Mantiene reuniones periódicas	Durante la observación, no	Durante la observación, no hubo	Mantiene reuniones semanales con la

con el personal a su cargo y/o con sus superiores? ¿con qué frecuencia?	mantuvo ninguna reunión con el resto del personal a excepción de las visitas ocasionales a la oficina de la Gerente General. Se le indicó que le pasara una comunicación a la recepcionista y ésta se negó a hacerlo, pues eso no tenía que ver con su trabajo.	reuniones formales con el personal; sin embargo, todas las mañanas y al finalizar el día, conversa con la conserje sobre los acontecimientos de la jornada diaria. Se reúnen informalmente, incluso se toma un café.	Presidenta de la Fundación. Formalmente, ninguna otra; sin embargo, todos los empleados tienen la posibilidad de hablar con ella cuando sea necesario.
¿Quiénes participan generalmente en esas reuniones?	No aplica	No aplica	No aplica
¿Quisiera agregar un comentario o sugerencia en materia de comunicaciones dentro de la Fundación?	Prefiere la comunicación escrita o vía telefónica que la personal; no sale de su oficina a menos que sea estrictamente necesario y no muestra interés en colaborar con el resto de las labores dentro de la Institución en vista de la falta de personal.	Dentro del Albergue, todo se conversa, lo cual genera distorsión en la información; no hay discriminación alguna con el tipo de información que se transmite.	No existe confianza en el compromiso de algunos de los empleados, por lo tanto, le cuesta delegar; todas las responsabilidades terminan en sus manos, aunque no sean sus funciones principales. Pierde tiempo averiguando si lo que se le dijo fue lo dicho de primera mano, por lo tanto, quisiera que hubiera constancia escrita de lo dicho, algo en lo que pudiera confiar. De igual manera, repite directrices muchas veces, también quisiera que hubiera una manera de garantizar la recordación, para no tener que decir lo mismo tantas veces.

En primer lugar, se pudo determinar que la mayoría de los empleados de la Fundación que, jerárquicamente, se encuentran debajo de la Gerencia General de la Institución y la Coordinación del Albergue *Mi Casita*, poseen niveles de instrucción menores al de Educación Superior y viven en zonas populares del Distrito Capital.

En cuanto a las funciones del personal, se observa poca delimitación entre los cargos desempeñados. Muchos de los empleados manifiestan tener actividades similares dentro de las distintas posiciones que ocupan; de hecho, cabe destacar que los cargos que dicen tener los miembros del personal no coinciden con los expuestos en el organigrama de la Institución.

Por otro lado, se pudo notar estabilidad en el personal dentro de sus respectivos cargos en la Fundación, dado que gran parte de ellos manifiesta tener, al menos, seis años en la Institución.

Asimismo, la herramienta comunicacional predominante dentro de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer es la comunicación personal, con la participación ocasional de los correos electrónicos y el teléfono, en la parte administrativa.

Cabe destacar que la informalidad de esta herramienta limita la realización de reuniones, pues las personas cuando tienen que dar a conocer una información lo hacen en el momento, sin seguir ningún tipo de protocolo. Esto, a su vez, ocasiona que la comunicación fluya en diversas direcciones: la directora, Pilar Rodríguez, transmite los mensajes directamente a todo el personal que labora en la Fundación, sin distinguir cargo ni delegar en ellos la responsabilidad.

Puede resaltarse, además, el hecho de que para la directora de la Fundación y la coordinadora del albergue, la comunicación presenta fallas; ambas aseguran que existen dificultados en tanto que las informaciones se transmiten pero no tienen recordación y siempre existe el rumor dentro de la Institución.

#### *6.4 Discusión de resultados*

En primer lugar, según Tejada Palacios (1987), la cultura organizacional existe cuando hay un esfuerzo interno de la empresa dirigido a elaborar las ideas que la conforman en conjunto con todos sus miembros; siendo así, hay que decir que tal cultura organizacional no se ve en la Fundación, pues no hay un esfuerzo por parte de la Institución encaminado hacia esto; la conexión de los empleados con la misión, visión y valores de la organización es fortuita, basada meramente en el altruismo propio del ser humano y la compasión que inevitablemente se crea de la interacción con una enfermedad tan grave y costosa como el cáncer.

De esto, se desprende la necesidad de fomentar la creación de una cultura organizacional sólida, de manera que se le confiera estabilidad a la Institución y sirva de motor para la adecuada realización de las actividades internas, pues como lo indican Mintzberg, Quin y Voyer (1997), aquellas organizaciones que tienen culturas poco desarrolladas, son infructuosas.

Dentro de la Fundación, sus miembros se identifican con la labor que realiza ésta, mas no con sus actividades individuales, por lo cual es necesario lograr que asocien sus funciones con el resultado final que otorga la organización al público.

Por otro lado, Robbins (1994), asegura que en las organizaciones hay cultura dominante y subculturas, siendo estas últimas las que manifiestan los problemas y las situaciones particulares; entonces, ya que la mayoría de los entrevistados no manifestaron inconformidad con las herramientas y métodos de comunicación dentro de la Fundación, se puede distinguir la existencia de una cultura dominante y una subcultura, conformada por los dos cargos gerenciales y que indican la existencia de un problema.

Aunque los miembros de la cultura dominante estén conectados con los valores de la Institución, al ser esto un hecho fortuito, se puede concluir que la llamada subcultura, que manifiesta la existencia de problemas comunicacionales, debe ser tomada en cuenta con

especial atención para la realización de la estrategia comunicacional interna planteada como objetivo general de este trabajo de grado.

En esta línea de pensamiento, Deal y Kennedy (1984) dicen que una cultura bien establecida tiene como finalidad la aceptación de las reglas del juego dentro de una organización; siendo así, en la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, existe la necesidad de afianzar, conscientemente, los valores que conforman la cultura pensada para la Institución.

Asimismo, Van Riel (2000), señala que para que haya una identidad corporativa, las organizaciones deben tener una presentación visual unificada que permita crear una imagen coherente y contribuir a su establecimiento y mantenimiento; de esto se desprenden dos casos: por un lado, se observó un déficit en la identidad corporativa de la Institución, pues los símbolos visuales que la identifican son escasos dentro de ésta, por lo cual se presenta el requerimiento de hacer hincapié en la colocación de mayor cantidad de estos dentro de la Fundación; por el otro, no existe consistencia dentro de la Institución, ya que en sus materiales impresos se observaron mezclas del logotipo anterior con el actual, esto no permite crear una imagen coherente y funciona en detrimento de la identidad corporativa. El hecho de tener un estilo corporativo definido, incrementa el sentido de pertenencia de los empleados a la organización, lo cual se traduce en mejor desempeño laboral, por lo tanto, resulta relevante trabajar en esto.

Otro ejemplo de lo dicho en el párrafo anterior es que no existe consistencia entre los cargos expuestos en el organigrama de la Institución y los puestos reales. Esto es indicador de que hay distancia entre la concepción de la organización y sus manifestaciones y, en consecuencia, no se puede alcanzar una identidad fuerte.

Es importante destacar que en un sistema de comunicación efectivo, el aporte de ésta al logro de la misión debe ser un factor importante, de acuerdo con Méndez (s.f.). En el objeto de estudio de este trabajo de grado, esto no ocurre, pues el sistema está concebido para dar informaciones de índole administrativa exclusivamente.

Redding (1967), explica de tres maneras distintas el flujo de mensajes dentro de una organización: de tarea (relacionados con productos, servicios o actividades que contribuyan al mejoramiento de las ventas, la calidad del servicio, etc.), de mantenimiento (mensajes con políticas o regulaciones que ayudan a la organización a seguir con vida) y humanos (dirigidos a las personas de la organización y afectan sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones). En este sentido, dentro de la Fundación, el propósito del flujo de los mensajes es de tarea y de mantenimiento; sin embargo, al tratarse de mensajes humanos se encuentra una falla, lo cual afecta directamente la integración de los empleados con la misión, visión y valores de la Institución.

En la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, existen redes de comunicación ascendente, descendente y horizontal, en las cuales es la comunicación personal la que predomina; por ser así, no existe un protocolo formal de transmisión de información, lo cual no invita al cumplimiento de las reglas. Asimismo, si los mensajes no salen de la misma fuente, al pasarse oralmente, se corre el riesgo de que se pierda parte de lo que se quiere decir y, como consecuencia de la omisión o modificación de la información, los resultados se ven afectados al no cumplirse al pie de la letra lo dicho de primera mano, de acuerdo con lo dicho por Goldhaber (1994) en su libro *Comunicación Organizacional*.

González (s.f.), en su distinción entre comunicación organizacional formal e informal, dice que esta última está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía; por lo tanto, la que se maneja en la Fundación es informal. Asimismo, siguiendo la definición del autor, surgió de la interacción entre los miembros pues, siendo una organización pequeña, los empleados han desarrollado un trato similar al de un hogar, como lo señaló en su entrevista la Coordinadora del Albergue *Mi Casita*.

En este sentido, González (s.f.) continúa diciendo que este tipo de comunicación organizacional puede ser positiva o negativa; es beneficiosa pues puede mejorar el *feedback* y la cohesión grupal, pero es perjudicial porque se presta para la aparición del rumor y el chisme, que son elementos distractores y disminuyen la productividad.

Tomando en cuenta que en la Fundación trabajan personas con limitado poder adquisitivo, se puede concluir que, teniendo la baja remuneración que obtienen, la buena comunicación interna debe servir para aumentar la motivación entre los empleados, así como para reducir la incertidumbre y los rumores.

En vista de las fallas reportadas por las gerencias de la Fundación, se observa obvia la necesidad de atender de forma permanente los dispositivos de comunicación con los que cuentan: el correo electrónico y los memorandos. Más allá de estos, se determinó que debe existir un dispositivo que permita la permanencia de la información dada en las mentes de los empleados constantemente; para ello, el uso de carteleras informativas en todas las oficinas y la utilización obligatoria del correo electrónico institucional, deberán ser aplicados. La utilidad de estos medios radica en que sirven para pasar información en todos los sentidos de las redes comunicacionales.

De acuerdo con lo dicho por la Gerente General, es posible que los problemas comunicacionales existentes tengan que ver con la diferencia en los niveles de instrucción, por lo cual, la información deberá ser simplificada en la mayor medida posible, como lo dice Mast (s.f.)

Finalmente, según Kreps (1990), el rumor es una consecuencia de la informalidad en los procesos comunicacionales, lo cual explica que la Fundación sea víctima de este vicio de la comunicación; en vista de esto, deben crearse canales formales que transmitan la mayor cantidad de información relevante para los empleados.

## **VII. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL**

### *7.1 Diagnóstico de la organización*

Tomando como base las entrevistas realizadas y el proceso de observación participante, se llegó a la conclusión de que la gerencia transmite las informaciones y directrices de forma oral y escrita (en algunas ocasiones ésta última); ahora bien, a pesar de haber constancia de lo dicho, los resultados se pierden pues no hay un recordatorio constante de la comunicado.

Por otro lado, los empleados de la Fundación reciben un salario bajo y, aunado a las necesidades económicas de los mismos, esto resulta en una baja motivación para trabajar.

Cabe destacar que actualmente las carteleras sólo tienen información dirigida al público externo: pacientes, madres de pacientes, patrocinantes.

Asimismo, después de haber realizado una auditoria dentro de la Fundación, se determinó la siguiente matriz DOFA.

Debilidades:

- Por ser una Fundación sin fines de lucro, sus ingresos dependen en un alto porcentaje de las donaciones. Por tal motivo, cuentan con un ingreso bajo.
- El limitado nivel de instrucción que poseen los empleados debido a los bajos salarios.
- Al utilizar comunicación personal, no queda registro ni constancia escrita de lo dicho.

- La información se desvirtúa con facilidad, ocasionando la aparición de rumores.
- No hay un recordatorio constante.
- Se pueden presentar errores de interpretación al momento de dar las informaciones.
- Es una comunicación informal, lo cual no invita al seguimiento estricto de las reglas.

#### Fortalezas:

- La disposición de la gerencia para mejorar el sistema comunicacional interno.
- El personal que tiene mayor tiempo laborando en la Fundación está sensibilizado con su filosofía.
- Por ser verbal, la comunicación transmitida llega a todos los empleados de manera oportuna.
- A su vez, la comunicación personal permite aclarar las dudas de forma inmediata.
- La comunicación personal no requiere de un nivel de instrucción mínimo ni un entrenamiento previo.

#### Oportunidades:

- Tiene convenios con los médicos de diferentes hospitales a nivel nacional y los pacientes son referidos a la Fundación constantemente.
- Cuenta con el apoyo y las donaciones de importantes organizaciones en el país, a las que denominan “Aliadas Estratégicas”.

Amenazas:

- Debido a la actualidad económica del país, muchas empresas han limitado sus donaciones a la Fundación.
- Existen retrasos en la aprobación de los registros sanitarios lo que dificulta la importación de medicinas.

## 7.2 Selección y descripción de los públicos

La muestra seleccionada, que es de tipo intencional no probabilística –como se indica en el marco metodológico de este trabajo de grado–, está constituida por los 14 miembros de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, distribuidos desigualmente entre el Albergue y la parte administrativa de la Institución, cuatro y diez personas respectivamente.

Para el momento de la recolección de los datos, de los 14 puestos laborales dos se encontraron vacantes –las trabajadoras sociales renunciaron hace aproximadamente un mes–, tres empleadas están de permiso post-natal y uno está de reposo médico.

Los empleados poseen un nivel de instrucción bajo (el 55,5% de los que ahí laboran son bachilleres) y, por ser ésta una Fundación sin fines de lucro, es difícil conseguir empleados con un nivel académico mayor que estén dispuestos a trabajar bajo el salario que les brinda la Institución.

Las edades de los integrantes del *staff* de la organización varían sin repercusión alguna en la investigación, más allá de lo que implica que son las personas mayores quienes tienen más tiempo trabajando en la Fundación. Por otro lado, 13 de las 14 personas que allí trabajan, son mujeres, factor que no está considerado en este trabajo de grado como relevante.

Una parte importante del personal lleva más de seis años trabajando para la Fundación, por lo que se sienten identificados con su visión, misión y valores; lo cual les permite una mayor compenetración con sus labores y mayor capacidad para relacionar sus labores con el fin de la Institución.

### *7.3 Objetivo de la empresa*

Fortalecer la comunicación interna dentro de la Fundación, mediante la transmisión de la visión, misión y valores de ésta, de forma tal que se traduzca en mejores resultados laborales.

### *7.4 Objetivo general de la estrategia*

Mantener informados a sus miembros sobre las directrices y tareas a realizar, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, de manera que se sientan motivados a cumplir con sus funciones.

### *7.5 Objetivos específicos de la estrategia*

Después de describir el público meta de la estrategia comunicacional interna planteado como fin último de esta investigación y definir un objeto general para ésta, se llegó a la conclusión de que para alcanzarlo, será necesario:

- Reforzar el conocimiento de la visión, misión y valores de la Fundación.
- Resaltar la importancia del aporte individual de cada miembro del personal dentro de la Institución como motor para alcanzar el cometido de la Fundación.

## 7.6 Eje de mensajes

Es importante motivar a los empleados para que entiendan que el éxito de la Fundación viene dado por el trabajo, el esfuerzo y el compromiso que cada uno de ellos aporta.

Tomando esto en cuenta, y aprovechando que el tema tratado por la Fundación es sensible, se plantea como base de los mensajes la palabra *Gracias*, que estará expuesta en todas las comunicaciones y actividades a realizar, dicha por los niños a los que la organización ha ayudado. En este sentido, se proponen acompañadas de imágenes concordantes, por ejemplo, las siguientes frases:

- Gracias por ayudarme a cumplir mi sueño.
- Gracias a ti conocí la playa.
- Gracias a ti mi familia y yo somos felices.
- Gracias a ti voy al colegio.

Por otro lado, se propone como solución al problema de recordación manifestado por la Gerente General, que exista un medio que transmita los mensajes de interés constantemente y que empiecen siempre con la frase “Tu Fundación te informa/te recuerda...” La finalidad de esta última viene dada por la necesidad de generar un sentido de pertenencia a la Institución que aumente la Identidad de los empleados, manteniéndolos, a su vez, al tanto de las informaciones.

En esta misma línea de pensamiento, en los medios a utilizar para transmitir los mensajes anteriormente señalados, deberán permanecer constantemente reflejados la misión, la visión y los valores de la Institución, de manera que queden arraigados en sus empleados y los recuerden constantemente. Se busca que los trabajadores fijen y conozcan acerca de la Fundación.

### 7.6.1. *Concepto creativo*

En primer lugar, se proponen piezas que lleven el mensaje clave *Gracias*, estas visuales estarán conformadas por colores vivos y dibujos de niños agradeciendo todo lo que la Fundación ha hecho por ellos, haciendo referencia a actividades normales que ahora pueden realizar por la ayuda de la Institución, sin olvidar colocar la representación gráfica o logotipo del lugar. Lo que se busca con estas imágenes es tocar la fibra emocional de los empleados para que se sientan útiles e importantes en la labor final de la organización.

Estas imágenes podrán ser colocadas en las carteleras así como en el interior de las oficinas.

La primera pieza diseñada para este fin está conformada por un niño pintor, con una burbuja de texto sobre él que reza “Gracias por ayudarme a cumplir mi sueño”. En la parte inferior derecha está ubicado el logotipo de la Fundación.

La segunda pieza prototipo tiene a dos niños jugando en la arena con una burbuja de texto sobre ellos que dice “Gracias a ti conocí la playa”. En la parte inferior izquierda se encuentra ubicado el logotipo de la Fundación.

La tercera pieza hecha contiene la imagen de una familia, cuya hija tiene una burbuja de texto en la cual se lee “Gracias a ti mi familia y yo somos felices”. En la parte inferior izquierda está el logotipo de la Fundación.

La cuarta pieza diseñada como prototipo muestra la imagen de tres niños pequeños sentados alrededor de una mesa con su maestra de preescolar, sobre los cuales hay una burbuja de texto que dice “Gracias a ti voy al colegio”. En la parte inferior derecha se ve el logotipo de la Fundación.

Ahora bien, se diseñó un fondo de pantalla, *mouse-pads* y tazas que siguen la misma línea creativa que las piezas descritas anteriormente: niños jugando pelota y saludando, con el texto “¡Gracias!” sobre ellos y el logotipo de la Fundación en la parte inferior central.

Para otra de las actividades a realizar se creó un prototipo de tarjeta de regalo con dos niños saludando, con la palabra “¡Gracias!” escrita en una burbuja de texto sobre ellos y el logotipo de la Fundación colocado en la parte inferior derecha.

### *7.7 Actividades/Mezcla de medios*

Implementación de las carteleras: con base en los recursos económicos con los que cuenta la Fundación, la cartelera resulta ser un medio cuyo mantenimiento es de bajo costo, permite ser colocada en sitios clave y se puede actualizar constantemente sin incurrir en gastos mayores. En ella(s), se verán reflejados no sólo los mensajes clave y la misión, visión y los valores de la Fundación, sino también las informaciones que requieran ser recordadas constantemente.

En las carteleras, también estarán colocadas las imágenes explicadas en el punto anterior de este trabajo de grado, y que contienen los mensajes clave. Cabe destacar, que no sólo se colocarán en las carteleras, sino también en el interior de las oficinas.

Otro medio a utilizar es el protector de pantalla de las computadoras. Todo el personal que labora tiene acceso a una de ellas, y se puede tomar ventaja de esto para transmitir los mensajes clave.

Adicionalmente, se propone la impresión de *mouse-pads* y tazas con las imágenes descritas anteriormente, de manera que siempre estén presentes los mensajes clave y tenga alto nivel de recordación.

Además, se plantea utilizar a los niños huéspedes del Albergue como canal para hacer llegar el mensaje más profundamente: se le dará a cada niño una rosa que deberán entregar, junto a la tarjeta diseñada para tal fin, a las empleadas de la Fundación, aprovechando la cantidad de público interno femenino. Con esta actividad se pretende tocar el corazón de las empleadas y se sientan íntimamente compenetradas a la labor que realiza

la Institución, de manera que se traduzca en mejores resultados laborales y mayor motivación al hacerlo.

Se pretende realizar esta actividad tanto en días comunes de trabajo, es decir, sin que la fecha represente un evento importante, como en cumpleaños, aniversarios y eventos especiales. En el primer caso, la intención es invadir la Fundación con niños que llevan rosas a manera de agradecimiento por darles una nueva oportunidad para vivir; en el segundo, las gracias se dan en el cumpleaños de algún empleado (para esta ocasión únicamente recibirá la rosa el homenajeado) o cuando existe algún evento especial: aniversario de la Fundación, celebraciones especiales, Navidad, etc.

## 7.8 Responsables

Tabla 9. Responsables de las actividades a ejecutar

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Actualización de las carteleras informativas dentro de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, tanto en la parte administrativa como en el albergue.  Total: 12 carteleras	Supervisión: Asistente a la Gerencia General
	Ejecución: estará a cargo de los estudiantes de Comunicación Social que realicen su servicio comunitario dentro de la Fundación. Todos actuaran bajo supervisión.
	Fuente: La directora General de la Fundación y la Coordinadora del albergue <i>Mi Casita</i> , suministrarán toda la información necesaria para actualizar las carteleras.
Actualización de los protectores de pantalla.	Supervisión: Asistente a la Gerencia General  Ejecución: los mismos estudiantes que realizaron la actualización de las carteleras, llevarán a cabo el cambio de imagen y/o mensaje de los protectores de pantalla en las computadoras, esto con la intención de mantener en todo momento una misma línea de mensajes.
Actividad con rosas	Supervisión y organización: Coordinadora del

	albergue <i>Mi Casita</i>
	Ejecución: niños que se encuentran dentro del albergue y niños que son –o fueron– beneficiados por la Fundación. El número de niños dependerá de la cantidad de rosas a entregar.
Impresión de las imágenes con los mensajes clave para colocar en las carteleras y en el interior de las oficinas.	Supervisión y aprobación: Directora General de la Fundación
	Ejecución: estará a cargo de la asistente a la Gerencia General.
Impresión de las imágenes con los mensajes clave para colocar en las carteleras y en el interior de las oficinas.	Supervisión y aprobación: Directora General de la Fundación
	Ejecución: Coordinadora del albergue <i>Mi Casita</i>
<i>Mouse-pads</i> y tazas.	Supervisión y aprobación: Directora General de la Fundación
Total: 14 de cada tipo.	Ejecución: estará a cargo de la asistente a la Gerencia General.

Se plantea que la persona encargada de actualizar la información reflejada en las carteleras sea la asistente de la gerencia general, porque además de tener un nivel de instrucción alto, lleva laborando dentro de la Fundación más de diez años, lo que la hace conocedora de su filosofía.

Los estudiantes de Comunicación Social que realicen su servicio comunitario en la Institución, bajo la supervisión de la asistente de la Gerencia General, deberán cambiar la información una vez al mes como mínimo, garantizando que al menos un mensaje clave esté presente. También, deben verse reflejados la misión, la visión y los valores de la Fundación, así como aquellos comunicados que la gerencia considere pertinentes: horarios de trabajo, acuerdos resultantes de reuniones y/o mesas de trabajo, logros, futuros eventos, proyectos, donaciones, etc.

La intención detrás de que sean los estudiantes de Comunicación Social los encargados del mantenimiento de las carteleras, es que ellos aporten también su creatividad y conocimientos, de manera que se evita la monotonía en las mismas.

De la misma manera, serán estos estudiantes quienes estén a cargo de la actualización de los protectores de pantalla en las computadoras de la Institución, de forma tal se garantice que, en todo momento, se tenga una misma línea de ideas.

La directora general de la Fundación, y la coordinadora del Albergue *Mi Casita*, también estarán involucradas en la renovación de las carteleras, pues serán quienes proporcionen información importante y al día para publicar.

Por último, será la Coordinadora del Albergue la encargada de la organización de la actividad con las rosas, pues tiene el máximo acceso a los niños y la disposición para hacerlo.

### *7.9 Recursos necesarios*

Para llevar a cabo la estrategia planteada, el recurso humano necesario está representado por la asistente de la Gerencia General, la Gerente General, la Coordinadora del Albergue y, mínimo, un estudiante que esté haciendo su servicio comunitario dentro de la Fundación.

En cuanto a los recursos materiales, se requieren doce carteleras que vayan colocadas en cada una de las oficinas y en las entradas del área administrativa y del Albergue.

Además, es necesario el equipo tecnológico apropiado para realizar las impresiones del material a colocar en las carteleras, a saber, fotocopadoras, impresoras y computadoras.

También es necesario contar con un mínimo de 14 rosas para ser entregadas por 14 niños en el primer mes de la ejecución.

Tabla 10. *Recursos necesarios*

<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Carteleras	12
Fotocopiadora	1
Impresora	1
Computadoras	14
Rosas	14
Niños	14
Personal de la Fundación	3

### 7.10 *Presupuesto estimado*

Tabla 11. *Presupuesto estimado*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO INDIVIDUAL (Bs.F.)</b>	<b>COSTO TOTAL (Bs.F.)</b>
Carteleras	12	100,00	1.200,00
Rosas	14	6,00	84,00
Hechura de <i>Mouse-pads</i>	14	70,00	980,00
Impresión de tazas	14	20,00	280,00
Impresión de tarjetas	20	2,5	5,0
Impresión afiches tamaño tabloide con mensajes clave	14	10,00	140,00
		<b>TOTAL</b>	<b>2.689,00</b>

Para la realización de la estrategia es necesario contar con un mínimo de 12 carteleras que, como se mencionó en párrafos anteriores, serán colocadas en oficinas y

puertas de entradas de la Fundación y el Albergue. Ellas tienen un costo individual de Bs.F. 100,00 lo cual suma un total de Bs.F. 1.200,00.

Como la Fundación cuenta con computadoras, impresoras y fotocopiadoras, el costo de inversión para actualizar las carteleras es bajo, sólo se debe asumir los gastos en cuanto a papel, cartuchos de impresión y *toner*. Aunado a esto, como los encargados del mantenimiento de ellas serán los estudiantes que están prestando su servicio comunitario, no se incurre en pagos a diseñadores.

Por su parte, la realización de *mouse pads* tiene un valor de Bs.F. 70,00 cuando se manda a imprimir un mínimo de 12 ejemplares. Lo ideal es contar con por lo menos 14 ejemplares, asumiendo que se le asigne uno a cada trabajador, esto suma un total de Bs.F. 980,00.

En cuanto a las tazas, éstas tienen un costo de Bs.F. 20,00 cada una. Como sucede con los *mouse pads*, lo ideal es contar con una por persona, lo cual suma un total de Bs.F. 280,00.

Para la actividad de las rosas, se debe contar con un mínimo de catorce rosas, esto para realizar la iniciativa en una primera fase, donde se le entrega un regalo a todos y cada uno de los que laboran en la Fundación. Ya más adelante, se hará en días puntuales como cumpleaños, día de la madre, día de la mujer y eventos especiales. Cada rosa tiene un costo de Bs.F. 6,00 lo cual suma un total de Bs.F. 84,00.

En cuanto a la impresión de las tarjetas para tal actividad, por cada hoja de obtienen diez tarjetas, teniendo un costo aproximado de Bs.F. 2,5. Se necesita entonces imprimir dos hojas cuyo costo total sería de Bs.F. 5,0.

Por último, la impresión de los afiches donde se encontrarán los mensajes clave tienen un costo individual de Bs.F. 10,00 porque su tamaño es tabloide. De esta forma, el costo total de ellos es de Bs.F. 140,00.

### *7.11 Cronograma*

Se recomienda cambiar mínimo una vez al mes el contenido de las carteleras, para actualizar la información contenida en ellas y garantizar la rotación de los mensajes claves. De igual forma, los protectores de pantalla deben modificarse constantemente, una vez al mes de la mano con las carteleras para asegurar una misma línea de ideas.

Por su parte, en lo que a la actividad de las rosas se refiere, la impresión de las tarjetas y la selección de los niños que van a participar, debe realizarse la última semana de cada mes de forma tal, la primera semana de cada mes se haga la repartición correspondiente, esto en el caso de que en el mes en curso no exista ningún evento especial, de ser así, la entrega se hará en la fecha correspondiente.

A los cuatro meses de haber iniciado la estrategia de comunicación interna, y cuando se garantice que todos los mensajes claves han aparecido en las carteleras, y que la actividad de las rosas se ha realizado, se debe realizar el diagnóstico para verificar la funcionalidad –o no– de la estrategia.

Tabla 12. Cronograma de actividades para cuatro meses

SEMANA ACTIVIDAD	Semanas Mayo				Semanas Junio					Semanas Julio				Semanas Agosto				Semanas Septiembre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Impresión de afiches con mensajes clave																						
Colocación de afiches con mensajes clave																						
Impresión información de carteleras																						
Realización de las Carteleras																						
Actualización de las Carteleras																						
Selección de niños para entrega de rosas																						
Impresión de tarjetas																						
Entrega de rosas																						
Colocación de protectores de pantalla																						
Actualización de protectores de pantalla																						
Implementación de <i>Mouse-pads</i>																						
Entrega de tazas																						

### 7.12 *Indicadores de gestión*

Luego de implementar la estrategia descrita a lo largo de estas páginas, es necesario evaluar su funcionalidad y su impacto dentro de la Fundación, para ello, se debe realizar un nuevo diagnóstico el cual arroje los aciertos y las fallas presentes.

Se recomienda repetir nuevamente las entrevistas, principalmente a los cargos de mayor peso en el organigrama, pues eran ellos los que mostraban inconformidad en el proceso comunicacional. También se debe consultar al resto de los empleados, para asegurar que la actitud positiva hacia la comunicación se mantenga. Para ello, no sólo es necesario saber qué opinan de los procesos comunicacionales o de los canales de transmisión de información, es necesario además conocer su opinión respecto a los medios implementados: carteleras, protectores de pantalla, *mouse pad* y tazas.

El tiempo mínimo que debe transcurrir para realizar este segundo diagnóstico es de cinco meses, cuando los mensajes clave hayan aparecido por lo menos una vez en cada cartelera.

### 7.13 *Piezas*

A continuación está un boceto de cada una de las piezas que se recomiendan elaborar para la realización de las actividades anteriormente expuestas.

Cada una de ellas agradece la colaboración y el apoyo por parte de los empleados para los niños que son o fueron parte de esta Fundación.



Figura 6. Diseño para afiches de agradecimiento. Modelo I



Figura 7. Diseño para afiches de agradecimiento. Modelo II



Figura 8. Diseño para afiches de agradecimiento. Modelo III



Figura 9. Diseño para afiches de agradecimiento. Modelo IV



Figura 10. Diseño de tarjeta para la actividad con las rosas



*Figura 11. Diseño para mouse-pad*

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

La Fundación Amigos del Niño con Cáncer es una Institución sin fines de lucro que presta ayuda a los niños que padecen de enfermedades oncológicas y apoyo a sus familiares durante el proceso.

Cuenta con el Albergue *Mi Casita* creado con la finalidad de brindar alojamiento y protección a niños que viven en otros estados del país y puedan ser tratados ambulatoriamente.

Debido a la filosofía de la Fundación Amigos del Niño con Cáncer, el personal que ahí labora debe tener un alto nivel de compromiso, pues es un trabajo que requiere constancia, dedicación, solidaridad y compasión.

Es una Institución pequeña, que cuenta con una nómina de 15 empleados, de los cuales un alto porcentaje tiene un nivel de instrucción deficiente, pues sus ingresos son bajos. Gran parte del personal tiene largo tiempo trabajando allí, lo cual es testimonio de su estabilidad.

La Gerente General está capacitada para ocupar todos los cargos dentro de la Fundación, por lo que cuando algún miembro falta –bien sea por razones de salud, reposo médico o porque ya no pertenecen a ésta– ella se encarga de cumplir con las funciones del cargo vacante.

La Fundación no cuenta con una Gerencia de Comunicaciones; sin embargo, cuenta con el apoyo y el respaldo de los cargos mayores para mejorar el proceso comunicacional interno.

Cabe destacar que el personal que tiene menor rango dentro del organigrama, se siente conforme con el proceso comunicacional interno que se lleva a cabo dentro de la

Fundación, el cual, en su mayoría, se realiza mediante la comunicación verbal, personal y directa, sin ningún tipo de protocolo y/o formalidad al momento de transmitir información. Por su parte, los cargos con una posición más alta, como la Coordinación del Albergue o la Gerencia General, se encuentran inconformes, pues consideran que este tipo de comunicación no posee recordación, no deja prueba escrita de lo dicho y crea rumores.

En vista de la situación anteriormente descrita y de los bajos salarios dentro de la Fundación, se determinó que existe desmotivación por parte de sus miembros y, en base a ello, se diseñó una estrategia de comunicaciones.

La estrategia de comunicaciones planteada se ajusta al presupuesto y a las necesidades expuestas por la Fundación: no requiere un mantenimiento constante, no incurre en altos gastos, no requiere mayor esfuerzo por parte del personal y se cuenta con la infraestructura física necesaria para llevarla a cabo.

## 8.2 *Recomendaciones*

- En las carteleras deben estar presentes en todo momento la visión, la misión y los valores de la Fundación.
- Designar a aquellos estudiantes que se encuentran realizando su servicio comunitario para que realicen la actualización y el mantenimiento de las carteleras y protectores de pantalla.
- Implementar esta estrategia en todas las filiales a nivel nacional.
- La Gerente General debe supervisar siempre las labores realizadas por los estudiantes que realizan el servicio comunitario.
- Llevar a cabo actividades que fomenten la interacción entre los miembros del personal, tales como almuerzos dentro o fuera de las instalaciones de la Institución, visitas del personal administrativo al Albergue, etc.

## FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

- Ávila. (2006). *Introducción a la metodología de la Investigación*. Recuperado el 28 de junio de 2010 de <http://www.scribd.com/doc/2063651/Introduccion-a-la-metodologia-de-la-investigacion>.
- Deal y Allan. (1984). *Las empresas como sistemas culturales*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.
- Del Pozo. (2000). *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: casos de empresa*. España. Ediciones EUNSA.
- Francés. (2005). *Planificación y gestión estratégica*. Recuperado el 27 de junio de 2009. <http://www.scribd.com/doc/4781384/Planificacion-y-Gerencia-Estrategica#>
- Fundación Amigos del Niño con Cáncer. (2006). Recuperado el 14 de octubre de 2010 de [www.fncancer.org.ve](http://www.fncancer.org.ve)
- Goldhaber. (1994). *Comunicación Organizacional*. México. Editorial Diana
- Gómez. (2008). *Medios en la comunicación organizacional*. Recuperado el 28 de junio de 2009 de <http://comorg.files.wordpress.com/2008/10/medios-en-la-com-org.pdf>
- Gonzalez. (s.f.). *Conindustria Programa Coninpyme*. Recuperado el 24 de junio de 2009 de <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalYComunicacioninterpersonal.pdf>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la investigación*. México. Editorial McGraw-Hill.

- Kapferer. (1990). *Rumor: uses, interpretations, and images*. Recuperado el 24 de junio de 2009 de <http://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=b0VYBLUC7Z0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=related:EOR8h1SyIo8J:scholar.google.com/&ots=cBkHIyDax6&sig=X5V9HRhomaSZuZOgM8ihIBJbtU#v=onepage&q=&f=false>
- McNamara. (2003). *Basic context for organizational change*. Recuperado el 23 de junio de 2009 de <http://www.managementhelp.org/mgmt/orgchnge.htm>
- Mendez. (s.f.). *La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y La Responsabilidad Social*. Recuperado el 24 de junio de 2009 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/fmendez.pdf>
- Mintzberg, Quinn, y Voyer. (1997). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. México. Edición Breve.
- Morales. (s.f) *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado el 26 de junio de 2009 de [www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf](http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf)
- Piñuel y Gaitán. (1995). *Metodología general, conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid. Editorial Síntesis.
- Opitz. (2003). *Good Internal Communication Increases Productivity*. Recuperado el 24 de junio de 2009 de [http://fak6.tufreiberg.de/fileadmin/Fakultaet6/alleArbeitspapiere25.9.2008/paper/2003/Opitz\\_Hinner\\_7\\_2003.pdf](http://fak6.tufreiberg.de/fileadmin/Fakultaet6/alleArbeitspapiere25.9.2008/paper/2003/Opitz_Hinner_7_2003.pdf)
- Robbins. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sabino. (1992). *El proceso de investigación*. Venezuela. Editorial Panapo.
- Soler. (1997a). *Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 S.A.

- Soler. (1997b). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad*. España.
- Tejada Palacios. (1987). *Gestión de la imagen corporativa*. Colombia. Editorial Norma.
- Van Riel. (2000). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España. Prentice-Hall.
- Weiers. (1986). *Investigación de mercados*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.