



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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE ENDOMARKETING
PARA LA ORQUESTA SINFÓNICA JUVENIL DE CARACAS**

YAMIN NORONHA, Lina Mar

Tutor:

TORRES DEL MORAL, Mónica

Caracas, Septiembre de 2014

A mis abuelas, María López y Welina Ndairo. Quienes con su vida como ejemplo me han enseñado que lo imposible realmente no existe y que el trabajo duro y constante es el secreto para alcanzar el éxito. Son las dos personas que más admiro en el mundo y las amo infinitamente...

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios en primer lugar por poner en mi camino oportunidades maravillosas y ser mi impulso en los momentos más difíciles.

A mi familia, en especial a mis padres, mis abuelas, a mis hermanos y a mis padrinos, por ser el apoyo fundamental e incondicional en mi vida.

Al Maestro José Antonio Abreu por darme la oportunidad de pertenecer a “El Sistema”, y gracias a eso tener una excelente formación musical que me llevó a descubrir mi profunda pasión por la música y mi violín.

Al Director Musical, Gerente General, Personal, y mis colegas y amigos músicos, de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas por su apoyo para este trabajo, sin ellos esto no hubiese sido posible.

A mi tutora, Mónica, por ayudarme con esta investigación y por todo lo que aprendí de ella en el proceso.

A mis vecinos, Antami Print por brindarme su inmenso apoyo y paciencia para hacer posible este trabajo.

Y por último gracias a la Universidad Católica Andrés Bello, por estos cinco años de excelente formación académica que me completaron como persona integral.

Gracias...

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	12
I. MARCO CONCEPTUAL.....	15
1.1 Orquesta Sinfónica.....	15
1.2 La Organización	16
1.3 Lineamientos estratégicos.....	19
1.4 Cultura Organizacional.....	21
1.5 La Comunicación	27
1.6 Comunicación Organizacional.....	33
1.6.1 Comunicación Interna.....	36
1.6.1.1 Eficiencia, Eficacia y Efectividad en la Comunicación Interna.....	43
1.6.2 Comunicación Externa.....	44
1.7 Auditoría de las comunicaciones internas	47
1.8 Estrategia de comunicación	49
1.9 Endomarketing	50
II. MARCO REFERENCIAL.....	57
2.1 “El Sistema”	57
2.1.1 Misión y Visión.....	64
2.1.2 Filosofía.....	65
2.1.3 Agrupaciones.....	66
2.2 Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas	67
2.2.1 Estructura organizacional de la OSJC	72
III. MARCO METODOLÓGICO	75
3.1 Objetivos	75
3.1.1 Objetivo General.....	75
3.1.2 Objetivos Específicos	75
3.2 Pregunta de la investigación	75
3.3 Delimitación de la investigación	76

3.3.1	Delimitación temporal	76
3.3.2	Delimitación espacial	76
3.3.3	Delimitación demográfica	76
3.4	Modalidad de Trabajo de Grado	76
3.5	Tipo de investigación.....	77
3.6	Diseño de la investigación.....	78
3.7	Sistema de variables	79
3.7.1	Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación ...	79
3.7.1.1	Definición conceptual	79
3.7.2.2	Definición operacional.....	79
3.7.2	Eficacia de la estrategia comunicacional	80
3.7.2.1	Definición conceptual	80
3.7.2.2	Definición operacional.....	80
3.7.3	Operacionalización de las variables	81
3.8	Diseño muestral	101
3.8.1	Gerencia de la OSJC.....	102
3.8.2	Coordinación administrativa, coordinación musical, personal logístico y técnico de la OSJC	102
3.8.3	Músicos de la OSJC	102
3.9	Técnicas e instrumentos para la recolección de información	104
3.9.1	Cuestionario por entrevista personal	105
3.9.2	Cuestionario autoadministrado	106
3.10	Validación y ajuste de los instrumentos para la recolección de información 108	
3.11	Criterios para el análisis	111
3.12	Limitaciones de la investigación	111
IV.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	113
4.1	Análisis del comportamiento comunicacional de cada uno de los públicos internos que conforman la OSJC	113
4.1.1	La Dirección: Maestro Abreu y Director Musical	113

4.1.2	La Gerencia: Gerente General	131
4.1.3	El personal: Coordinación Administrativa, Coordinación Musical y asistente, Personal Logístico y Personal Técnico.....	147
4.1.4	Músicos	160
4.2	Comportamiento comunicacional la OSJC a grandes rasgos.	170
	CONCLUSIONES.....	172
	RECOMENDACIONES	195
	REFERENCIAS.....	203
	ANEXOS	208
	Anexo A: Cuestionario por entrevista personal. Director General y Gerencia General	208
	Anexo B: Cuestionario autoadministrado. Coordinador Administrativo, Coordinador Musical, Personal logístico y Personal Técnico.....	214
	Anexo C: Cuestionario autoadministrado. Músicos de la OSJC	228
	Anexo D: Extracto del cuestionario autoadministrado por envío para los músicos de la OSJC.....	247
	Anexo E: Cuestionario por entrevista personal. Maestro José Antonio Abreu.	254
	Anexo F: Cuestionario por entrevista personal para el Director Musical y Gerente General antes de la validación.....	255
	Anexo G: Cuestionario autoadministrado individual para la Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Personal Técnico antes de la validación.....	258
	Anexo H: Cuestionario autoadministrado individual para los músicos de la OSJC antes de la validación.....	266
	Anexo I: Planillas de validación de instrumento	274
	Anexo J: Cuestionario por entrevista personal. Director Musical	278
	Anexo K: Cuestionario por entrevista personal. Gerente General	292

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso de comunicación	32
Figura 2. “Tocar y Luchar”, El Nacional 2 de febrero de 1976.....	59
Figura 3. Autobús de transporte público en Salzburgo. 2013.....	62
Figura 4. Portada del programa de “El Sistema” en Salzburgo, 2013	62
Figura 5. Fragmento del programa de “El Sistema” en Salzburgo, 2013	63
Figura 6. Fragmento del Blog del Festival de Salzburgo 2013.....	64
Figura 7. Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas.	67
Figura 8. El Universal, 30 de mayo de 2011	68
Figura 9. Noticias 24, 20 de mayo de 2012.....	69
Figura 10. Portal Web de Globovisión, 29 de septiembre de 2012	70
Figura 11. OSJC en la Gala Inaugural del Festival de Salzburgo.	71
Figura 12. El Nacional, 26 de octubre de 2013	71
Figura 13. Promedio de frecuencia de comunicación por tipo de mensaje.	116
Figura 14. Frecuencias de las instrucciones e información emitidas por el Director Musical y el Maestro Abreu.	117
Figura 15. Frecuencia total de uso de los canales.	118
Figura 16. Frecuencia de la comunicación cara a cara por tipo de mensaje.....	118
Figura 17. Promedio total del tono de la comunicación.....	120
Figura 18. Promedio total del lenguaje de la comunicación.	120
Figura 19. Promedio del lenguaje de las instrucciones e información.....	121
Figura 20. Promedio del lenguaje de las felicitaciones por el desempeño.	121
Figura 21. Promedio de la acción comunicativa del personal cuando recibe instrucciones e información.....	123
Figura 22. Promedio de frecuencia de la comunicación por tipo de mensaje.	124
Figura 23. Promedio de la frecuencia total de uso de los canales.	126
Figura 24. Promedio de la frecuencia de la comunicación cara a cara por tipo de mensaje.....	126
Figura 25. Tono de las instrucciones e información.	127

Figura 26. Promedio total del tono de la comunicación.....	128
Figura 27. Promedio total del lenguaje en la comunicación.	128
Figura 28. Promedio de la acción comunicativa de los músicos cuando reciben instrucciones e información.....	130
Figura 29. Frecuencia de la comunicación por tipo de mensaje.....	132
Figura 30. Canales para transmitir instrucciones e información.....	133
Figura 31. Promedio de la frecuencia de uso de los canales.	134
Figura 32. Accesibilidad a los canales por parte del personal.....	135
Figura 33. Tono de instrucciones e información.....	136
Figura 34. Tono de las felicitaciones.....	136
Figura 35. Tono de la comunicación personal.....	136
Figura 36. Tono de las recomendaciones.	137
Figura 37. Lenguaje de las instrucciones e información.....	137
Figura 38. Lenguaje de las felicitaciones.	138
Figura 39. Lenguaje de las recomendaciones.....	138
Figura 40. Lenguaje de las comunicaciones personales.....	138
Figura 41. Acción comunicativa del personal cuando recibe instrucciones e información de la Gerente General.	139
Figura 42. Frecuencia de la comunicación por tipos de mensajes.	140
Figura 43. Frecuencia del uso de los canales para instrucciones e información.	141
Figura 44. Promedio total del tono de la comunicación.....	143
Figura 45. Promedio total del lenguaje de la comunicación.	144
Figura 46. Acción comunicacional de los músicos cuando reciben instrucciones o información de la Gerencia General.....	145
Figura 47. Promedio de frecuencia de la comunicación por tipo de mensaje. ...	147
Figura 48. Promedio de frecuencia de uso de los canales.....	148
Figura 49. Promedio total del tono de la comunicación.....	149
Figura 50. Promedio total del lenguaje de la comunicación.	149
Figura 51. Comunicación espontánea del personal a la Dirección.....	150
Figura 52. Promedio de frecuencia de uso de los canales.....	151

Figura 53. Comunicación espontánea del personal hacia la Gerencia General. .	152
Figura 54. Frecuencia de uso de los canales.	153
Figura 55. Lenguaje de la comunicación con la Dirección.	153
Figura 56. Lenguaje de la comunicación con la Gerencia General.	154
Figura 57. Frecuencia de la comunicación horizontal.	154
Figura 58. Frecuencia de uso de los canales.	155
Figura 59. Lenguaje de la comunicación horizontal.	156
Figura 60. Conocimiento de los lineamientos estratégicos. Los enunciados correctos son (de izquierda a derecha) el primero, el 3ro, el 4to y el 5to.	158
Figura 61. Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos.	159
Figura 62. Frecuencia de la comunicación por tipo de mensaje.	160
Figura 63. Promedio de frecuencia de uso de los canales.	161
Figura 64. Promedio total del tono de la comunicación.	162
Figura 65. Promedio total del lenguaje de la comunicación.	162
Figura 66. Acción comunicativa de los músicos al recibir instrucciones e información de sus principales de fila.	163
Figura 67. Frecuencia de la comunicación espontánea con los principales de fila.	164
Figura 68. Frecuencia de la comunicación espontánea con la Dirección.	165
Figura 69. Frecuencia de la comunicación espontánea con la Gerencia.	165
Figura 70. Frecuencia de comunicación horizontal.	166
Figura 71. Conocimiento de los lineamientos estratégicos de “El Sistema”. Los enunciados correctos son (de izquierda a derecha) el 1ro, el 2do y el 4to.	168
Figura 72. Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos de “El Sistema”.	169
Figura 73. Evolución de la Comunicación Interna a lo largo de los años. Fuente: Melcrum, 2012.	173
Figura 74. Estrategia Comunicacional para la OSJC.	202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Equivalentes del Endomarketing (López, 2011, Endomarketing)	52
Tabla 2. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.1. Fuente: Gerencia de la OSJC.	81
Tabla 3. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.2. Fuente: Gerencia de la OSJC.	86
Tabla 4. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.1. Fuente: Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Técnico.....	88
Tabla 5. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.2. Fuente: Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Técnico.....	92
Tabla 6. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.1. Fuente: Músicos de la OSJC.....	94
Tabla 7. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.2. Fuente: Músicos de la OSJC.....	99
Tabla 8. Diagnóstico gráfico de la eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación de la OSJC.	174
Tabla 9. Diagnóstico de la eficacia de la actual estrategia comunicacional.	191

INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones es necesario que los trabajadores reciban información que se relacione con su trabajo y con los objetivos de la empresa. Sin embargo, esto no es suficiente. Las organizaciones más exitosas actualmente se dieron cuenta de que tener retroalimentación por parte de sus integrantes, es necesario para comprometerlos con la empresa. Ahora saben la importancia de la comunicación interna como un proceso que contribuye al alcance de los objetivos de la organización gracias al compromiso, integración e identificación que adquieren los trabajadores.

Esta es una tendencia relativamente nueva por lo que muchas empresas no le han dado la importancia que amerita por diferentes razones.

Existen varios tipos de organizaciones dependiendo de sus objetivos y de su tamaño. El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Venezuela es una organización sin fines de lucro fundada por el Maestro José Antonio Abreu, que responde a un proyecto social, en el cual se rescata a niños y jóvenes de un entorno de pobreza, drogas y violencia (Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, ¿Qué es El Sistema?). Forman parte de El Sistema 285 orquestas pre-infantiles, 220 orquestas infantiles, 180 orquestas juveniles, 30 orquestas profesionales, 360 agrupaciones corales, 1.355 agrupaciones corales afiliadas, 20 talleres de lutería y un personal de 15mil docentes distribuidos en todo el país. (Prensa FundaMusical Bolivar, 2013, Impacto Social). Sin embargo, son cuatro las orquestas más importantes y las que representan a Venezuela internacionalmente: Orquesta Sinfónica Simón Bolívar, Orquesta de la Juventud Venezolana Simón Bolívar, Orquesta Sinfónica Teresa Carreño y la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas. Cada una de estas orquestas tiene una gerencia, personal logístico y músicos, por lo que podría considerarse que cada una de ellas funciona como una sub-organización de “El Sistema”.

Nunca se han hecho estudios sobre las comunicaciones internas de ninguna agrupación de “El Sistema”. De ahí la importancia de la presente investigación, la cual consiste en auditar las comunicaciones internas de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas con la finalidad de diseñar una estrategia de comunicaciones internas que responda tanto a los objetivos de la organización como a las necesidades diagnosticadas durante el estudio. El enfoque para esta estrategia será el endomarketing, el cual permitirá posicionar la comunicación estratégica de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas entre sus colaboradores e integrantes, con el objetivo de que aumente su motivación sentido de pertenencia y en consecuencia su productividad. (López, 2011, Endomarketing).

La elaboración de este trabajo representa no solo un aporte para la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas, sino que podría hacer ver a la institución de “El Sistema” en su totalidad, la importancia de detectar necesidades para el desarrollo de estrategias comunicacionales internas e integradas.

La trascendencia de este proyecto no solo se limita a la Orquesta y a “El Sistema” como institución, sino también al país. La Orquesta representa al país en cada uno de sus viajes y si la imagen que ella refleja positiva y sólida, también mejora la imagen del país. Es importante ver a “El Sistema” y a sus orquestas como una marca-país, Venezuela en el exterior se asocia directamente “El Sistema” y viceversa.

Para este proyecto se contó con el apoyo del Director Musical de la Orquesta, del Maestro José Antonio Abreu, de la Gerencia General, del Personal Logístico y Técnico, de la Coordinación Administrativa y Musical, y de los músicos. El hecho de que la autora sea integrante de la Orquesta, facilitó el acceso a la información relevante, sin que esta circunstancia pusiera en riesgo la objetividad requerida para esta investigación.

Este trabajo está conformado por cuatro capítulos, conclusiones y recomendaciones:

En el primer capítulo se exponen los conceptos teóricos necesarios para sustentar la investigación y comprender todos los términos utilizados. Posteriormente se profundiza sobre “El Sistema” como organización, su historia, lineamientos estratégicos y agrupaciones. Y por supuesto se habla sobre la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas.

En el tercer capítulo se explica el método de investigación que se utilizó en este trabajo, para presentar y analizar los resultados en el cuarto capítulo. En las conclusiones se expone el diagnóstico de las comunicaciones internas de las OSJC, y con base en esto se propone finalmente la estrategia comunicacional de endormarketing en las recomendaciones. Sin falta se encuentran al final de este trabajo las referencias y los anexos que completan esta investigación.

I. MARCO CONCEPTUAL

1.1 *Orquesta Sinfónica*

Según Lobo (2003) la orquesta sinfónica “es un conjunto instrumental muy grande, con alrededor de cien instrumentos, divididos en tres familias principales: cuerda, viento y percusión. (...) la familia de vientos se divide en maderas y metales.” (p. 67) La disposición de los instrumentos dentro de la orquesta corresponde a las posibilidades sonoras de cada uno. Es por esto que las cuerdas están adelante, luego vienen los vientos maderas, más atrás vientos metales y por último la percusión.

La familia de cuerdas está compuesta por violines, violas, cellos y contrabajos. La familia de vientos maderas incluye flauta transversa, clarinetes, oboes y fagotes. Los vientos metales se conforman por cornos, trompetas, trombones y tubas. La familia de la percusión está compuesta por una gran cantidad de instrumentos percutibles como el tímpani, platillos, redoblantes, tantan, xilófono... Dependiendo de la obra que se toque, se puede requerir el arpa, el piano o la celesta.

A cada sección de instrumentos se le llama “fila”. Cada fila tiene un su jefe, al cual se le llama principal. Esta persona es un integrante de la fila y se encarga de unir los criterios de todos para lograr un sonido unificado y coherente con las obras que se ejecuten.

El principal de la fila de los primeros violines es el concertino de la orquesta. Además de cumplir sus funciones como jefe de esta fila, este es el instrumentista principal de la orquesta. Debe afinar la agrupación antes de la llegada del director al ensayo o conciertos (pide la nota “LA” al oboe y le indica a cada fila su momento para afinar sus instrumentos)

El director de la orquesta es tal vez la pieza más importante, sin el director la orquesta no puede sonar de la forma correcta. Este se encarga de unificar criterios musicales, regular los balances entre los instrumentos según lo que se necesite, marcar los tiempos y cambios de tiempos, y hacer su propia interpretación de la obra que se esté ejecutando, es decir, agregar su toque personal sin faltar a lo que escribió el compositor. El director decide el repertorio que la orquesta va a ejecutar.

Detrás de la orquesta suele existir una gerencia que garantiza que esta cuente con recursos financieros, materiales y logísticos para su buen funcionamiento. Así como también programa con el director musical el cronograma de la orquesta, el cual incluye conciertos, giras y ensayos.

En forma muy general, la orquesta sinfónica tiene como objetivo realizar conciertos dirigidos a todas aquellas personas que busquen un rato de entretenimiento.

1.2 *La Organización*

Distintos autores opinan que se puede hablar de la organización desde enfoques diferentes. La primera definición de organización que expone Hall (1983) en su libro *“Organizaciones, estructura y proceso”* es la que Weber (1947) llama *“grupo corporativo”*:

Un grupo corporativo entendido éste como una relación social que, o bien está cerrada hacia fuera, o bien, limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos (director, jefe) y de un grupo administrativo. (p. 28)

Según Hall (1983), esta definición debe analizarse con detenimiento puesto que contiene elementos básicos que han sido utilizados en otras definiciones. Lo primero que se menciona son las relaciones sociales, es decir, la organización implica interacción entre los individuos que la componen, sin embargo esta interacción no es aleatoria. No todas las personas pueden formar parte de la organización, por lo cual se incluyen unas y se excluyen otras, es por esto que las organizaciones son “cerradas hacia afuera”. La organización tiene unos límites en sí misma, determinados en principio por reglas. Todo esto implica un orden, el cual es llevado a la práctica por unos individuos en específico. Esto último muestra que dentro de la organización existe una jerarquía.

“La definición de Weber ha servido como base para muchas otras (...) Sus puntos centrales son (...) unos patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que buscan objetivos y realizan actividades” (Hall, 1983, p. 29). Con el tiempo los autores han ido agregando elementos y enfoques distintos a la definición de organización.

Banard (1953; cp. Hall, 1985) habla de la organización como:

Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Supone una situación concreta en la que se dé cooperación y sus componentes constituyen varios sistemas diferentes (físicos, biológicos, psicológicos) pero lo que les unifica y relaciona es la organización. (p. 29)

Mientras que Weber (1947; cp. Hall, 1983) se enfoca en el sistema, Banard (1953;cp. Hall, 1983) hace énfasis en los miembros del sistema. Se muestra en esta definición la naturaleza deliberada las interacciones y de las acciones dentro de una organización, así como la importancia de la comunicación para que se dé la cooperación dentro de la organización.

Para Etzioni (1964; cp. Hall, 1983), la organización es: “Una unidad social que ha sido creada con la intención de alcanzar metas específicas” (p. 30). Nuevamente está presente lo social, es decir, las interacciones entre los individuos. Pero aparecen las metas establecidas como un elemento que unifica a los individuos y que define a la organización. Las personas dentro de la organización son heterogéneas y aquello que los une son unos objetivos en común, estos definen el propósito de la organización y aquello que hace que la comunicación y el trabajo coordinado sean deliberados y ordenados.

Estas definiciones sirven como base para definiciones más recientes y para aquella que se usará de referencia para efectos de este trabajo:

Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valora, es decir, lograr sus metas. (...) Una organización es una respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla. Cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones; además mueren o se transforman cuando las necesidades a las que alguna vez respondieron ya no son importantes o han sido reemplazadas por otras. (Jones, 2008, p. 2)

En este concepto hay varios elementos a los cuales se les prestará especial atención. Lo primero que llama la atención es el enfoque que se le da a la organización en esta definición, la misma es vista como una herramienta que utilizan las personas, lo cual da por entendido que la organización tiene una razón de ser. Esta herramienta sirve para alcanzar metas en conjunto y de forma coordinada, es decir, que las organizaciones son instrumentos que permiten a las

personas combinar esfuerzos para alcanzar objetivos que serían inalcanzables individualmente.

Otro elemento importante es que la organización le da respuesta a alguna necesidad humana, lo que significa que la misma existe y está inmersa en un entorno que la define. “El entorno o contexto ambiental está formado por todas las fuerzas externas que influyen en las organizaciones y en su comportamiento.” (Chiavenato, 2009, p. 34). En el contexto que rodea a una organización hay otras organizaciones, fuerzas y variables económicas, tecnológicas, culturales, legales, políticas, demográficas, así como también proveedores, clientes, competidores y órganos reguladores de su actividad. El contexto influye contundentemente en la organización, al punto de esta existe para cubrir una necesidad dada en el medio en donde se desarrolla. Así como el entorno influye en la organización, la organización influye en el entorno y por lo tanto en la vida particular de las personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que las organizaciones son sistemas que operan dentro de otros sistemas. Estas actúan en un entorno determinado y su existencia dependen de la forma en que se relaciona con ese medio, de la manera en que responde a las necesidades y la forma en que se adecúa, adapta o evoluciona para responder a las nuevas carencias. Las organizaciones son sistemas compuestos por personas en continua interacción, las cuales realizan esfuerzos colectivos dirigidos a alcanzar uno o más objetivos.

1.3 Lineamientos estratégicos

Para que el esfuerzo coordinado de las personas de una organización esté dirigido en un mismo sentido, es necesario que las personas sepan cuál es la razón de la existencia de la organización y de qué forma ellos contribuyen. La organización debe comunicar a sus integrantes los valores, misión y visión que le

dan vida y razón de existencia a la organización. De esta forma, las personas se comportan y trabajan teniendo presente esto para alcanzar los objetivos establecidos, los cuales responden a la razón de ser de la organización.

Los valores de una persona influyen en casi todos los aspectos de su vida. Las creencias y sistemas de valores que tienen las personas, las motivan y toman decisiones con base en ellos. Los valores responden a la pregunta “¿Qué es lo que me importa?”. De la misma forma pasa dentro de las organizaciones. Antes de la misión y la visión, una organización debe acordar qué representa, tanto en el servicio a sus clientes, como en sus relaciones con la comunidad y dentro de sí misma, en sus tratos con los empleados. El credo de valores de una compañía se convierte en un estándar esencial para la conducta y de ahí la importancia de que todos los integrantes de la organización estén al tanto de los mismos. (Scott, Jaffe y Tobe, 1998. pp.19-21)

La misión de vida de una persona es la razón de su existencia. Lo mismo sucede con las organizaciones. En base a los valores centrales de la organización se desarrolla la misión, la cual proporciona la dirección orientadora para desarrollar estrategia, definir los factores de éxito, buscar oportunidades clave, seleccionar la orientación de los recursos y complacer a los clientes o interesados en la compañía. (Scott, Jaffe y Tobe, 1998, p. 62). Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) la misión es:

Un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el (los) propósitos o la(s) función(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir ese propósito. (pp. 197-198)

La principal importancia de la misión es dar claridad de enfoque a las personas que conforman la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que ellos hacen con un propósito mayor. En la misión se habla de la

necesidad que se busca satisfacer, de las personas a quienes se les va a satisfacer esa necesidad y de qué manera de hará.

La visión de la organización va en concordancia y armonía con los valores y la misión. La visión es una imagen mental de aquello que se quiere crear en el futuro. Ayudan a las personas a tener sentido de lo que está pasando, ya que enfatizan las aptitudes centrales sobre las que se puede elaborar la mejora constante. Los valores fundamentales de los individuos en la organización, el propósito fundamental y la conciencia de la realidad actual, se reúnen en la visión para producir un futuro compartido. Es decir, se captura en palabras o imágenes el futuro deseado para la organización y es necesario que todos dentro de la organización tengan una imagen clara de esto para poder coordinar esfuerzos y lograr equipos de alto rendimiento.

Todos los integrantes de una organización deben conocer y tener claros los valores, misión y visión de la misma. Esto permite que las personas se sientan comprometidas e identificadas con su papel dentro de la compañía porque saben de qué forma contribuyen con un propósito mayor. Los esfuerzos colectivos se coordinan realmente hacia los mismos objetivos y de la misma forma ya que la planificación estratégica de la organización se encuentra orientada. De esta manera todos están comprometidos con el éxito de la organización.

1.4 Cultura Organizacional

Para poder entender la cultura organizacional es necesario conocer el concepto de cultura. Según Gelles y Levine (2000):

Los miembros de una sociedad comparten determinadas ideas básicas en torno a cómo funciona el mundo, lo que es importante en la vida, cómo es usada la tecnología y lo que sus artefactos y acciones *significan*. (...) la cultura se

refiere a los “aspectos simbólicos/expresivos de las relaciones sociales.” (p. 88)

La cultura es un patrón de vida que se aprende. Este aprendizaje depende de la socialización, es decir, “el continuo proceso de interacción mediante el cual adquirimos una identidad personal y habilidades sociales.” (Gelles y Levine, 2000, p. 89). Esto significa que desde bebés, gracias a la interacción con el ambiente en el que nacimos y las personas con las que convivimos, estamos aprendiendo patrones de vida particulares, al punto de que nos parecen “naturales”. Es importante destacar que el proceso de socialización, y en consecuencia la cultura, varían de una sociedad a otra.

Gelles y Levine (2000) señalan que existen seis elementos principales en todas las culturas:

- (a) *Creencias* (explicaciones compartidas de experiencia).
- (b) *Valores* (criterio de juicio moral).
- (c) *Normas y sanciones* (pautas específicas para el comportamiento).
- (d) *Símbolos* (representaciones de creencias y valores).
- (e) *Lenguaje* (un sistema de comunicación simbólica).
- (f) *Tecnología*.

Así como las personas tienen cultura, lo mismo sucede con las organizaciones, cada organización tiene su propia cultura corporativa u organizacional. Y así como cada sociedad tiene una cultura diferente, la cultura organizacional también varía y es diferente en cada organización.

Teniendo esto en cuenta, Jones (2008) define la cultura organizacional como el “conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma” (p. 177). Se puede decir que los elementos principales que tiene cualquier cultura, también están presentes en la cultura organizacional. En la

definición presentada se mencionan explícitamente los valores y las normas, pero está implícito el lenguaje, que está relacionado con el medio ambiente en el que se encuentra la organización, pero también con los tipos de interacciones que se dan entre los integrantes de la misma y con las personas que se encuentran en el exterior. Las creencias, las cuales van muy ligadas a los valores y las normas. Los símbolos que son la representación de las creencias y valores. Y la tecnología, ya que toda organización tiene tecnología y su manera de utilizarla. Todo esto refleja el modo particular de funcionar de una organización.

Los elementos mencionados anteriormente se pueden ver reflejados en las características de la cultura organizacional. Estos son expuestos por Chiavenato (2009):

Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos, y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas

Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera. (p. 126)

Estas características expuestas por Chiavenato (2009) pueden agruparse en cuatro aspectos señalados por Andrade (2002; cp. Fernández, 2009) que manifiestan la cultura organizacional de cada empresa:

Simbólicas: Incluyen la filosofía de la organización (la forma como ha definido y expresado su misión, visión y valores), el aparato simbólico con el que cuenta (logotipo, colores institucionales, tipografía y elementos gráficos) y su mitología (héroes, villanos, y hazañas).

Conductuales: comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.

Estructurales: Están integradas por las políticas, procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno (a quién se reconoce, se recompensa y se promueve) y la estructura de poder (liderazgo formal e informal, grado de centralización o de participación en la toma de decisiones) que rigen en la organización.

Materiales: Incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con los que cuenta la organización.
(p. 91)

Esto demuestra que todo lo que hace una organización está relacionado con su cultura. Por lo tanto cada organización tiene una cultura, así como cada persona tiene una personalidad que la define.

Según Jones (2008, p.187) la cultura organizacional surge a partir de la interacción de cuatro factores: las características personales y profesionales de los individuos que la componen, la ética organizacional, los derechos de propiedad que la organización otorga a sus empleados y la estructura organizacional. A continuación se explica un poco cada uno de estos factores:

(a) *Características de las personas que componen la organización:* las personas son la fuente más importante de la cultura de una organización. Estas pertenecen a una sociedad y por lo tanto tienen valores, creencias y maneras de comportarse que las definen dentro de una cultura. Es así como las personas se pueden sentir atraídas a pertenecer a una organización que tenga valores parecidos a los suyos, y las organizaciones eligen personas que compartan sus valores. De esta manera se consiguen empleados con valores parecidos entre ellos y en concordancia con la organización, logrando así una cultura que cada vez se distingue más de la de otras organizaciones similares.

Los valores y las creencias personales de los fundadores de la organización también influyen. Estos deciden los valores de la empresa y además contratan a los primeros empleados, los cuales es de suponer que tengan valores y creencias parecidos a los de los fundadores.

(b) *Ética organizacional:* determina en muchos casos la forma de actuar de los integrantes de una organización. Esta ética está asociada con los valores morales, los cuales han sido desarrollados con conciencia y premeditación. Cuando estos valores son desarrollados, los altos directivos deben definir y tomar decisiones sobre lo que es bueno y lo que es malo, por lo tanto deben encontrar un equilibrio entre los intereses de la organización y los de las otras partes interesadas de la empresa. Estos valores éticos ayudan a los integrantes de la organización a manejar situaciones y tomar decisiones. La ética personal y profesional también influyen en la forma en que una

persona actuará en una organización, por lo tanto la cultura de la misma también se ve afectada por esto.

(c) *Derechos de propiedad*: son los derechos que una organización concede a sus integrantes para recibir y utilizar los recursos organizacionales. Los mismos definen los derechos y responsabilidades de cada grupo interno de interesados y promueven el desarrollo de diferentes normas, valores y actitudes en torno a la organización. Los accionistas y los directivos son los grupos de la empresa que tienen los derechos de propiedad más fuertes a diferencia del resto de los empleados. La distribución de derechos de propiedad a diferentes interesados determina qué tan eficiente es una organización y el tipo de cultura que se origina de ella. Los derechos de propiedad promueven el desarrollo de una cultura particular, porque influye en las expectativas de las personas sobre cómo deben comportarse y qué puede esperar de sus acciones.

(d) *La estructura organizacional*: se refiere al sistema formal de relaciones de tareas de autoridad que una organización define para controlar sus actividades. Existen diferentes estructuras organizacionales que generan, por supuesto, diferentes culturas.

Dependiendo de la medida en que se den las características antes expuestas y los factores que originan la cultura organizacional, podemos encontrar distintos tipos de cultura, los cuales van principalmente definidos por la estructura organizacional. Chiavenato (2009, pp. 129-130) explica cuatro tipos de culturas que se relacionan entre sí:

(a) *Culturas conservadoras y culturas adaptables*: las culturas conservadoras suelen ser rígidas, adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo a pesar de los cambios que puedan darse en el entorno. Mientras que las culturas conservadoras son flexibles, revisan y se adaptan constantemente al entorno. Ambos extremos son perjudiciales para una organización ya que puede desmoronarse por

ser extremadamente rígida o demasiado cambiante, al punto de perder estabilidad e identidad. Lo ideal es encontrar un equilibrio, es decir, cambiar y adaptarse para garantizar la actualización y la modernización pero con una estabilidad que conserve la identidad de la organización.

(b) *Culturas tradicionales y culturas participativas*: las culturas tradicionales y conservadoras son autocráticas, es decir, impositivas, jerárquicas, formales, centralizadas, con trabajo aislado e individualizado, analíticas y cautelosas, conservadoras y adversas al riesgo, orientadas a los costos y controles y con remuneraciones y promociones basadas en antigüedad. Mientras que las participativas son flexibles y se basan en la innovación, son igualitarias y horizontales, colaborativas, informales, descentralizadas, con trabajo distribuido en equipos autónomos, intuitivas y osadas, innovadoras y dispuestas a correr riesgos, orientadas a los servicios y la calidad y con remuneraciones y promociones basadas en el desempeño. Nuevamente los extremos resultan dañinos por lo que es necesario encontrar un equilibrio.

En conclusión, la cultura organizacional se ve fuertemente influida por la cultura de la sociedad a la que pertenece, debido a que la organización está inmersa en ese entorno. La cultura organizacional tiene valores, reglas, normas, creencias, símbolo, lenguaje, filosofía y un clima. Esta tiene origen en cuatro factores: las características de las personas que la integran, la ética organizacional (estos dos se ven influidos por el entorno), los derechos de propiedad y la estructura organizacional (son internos). Y así como en una sociedad, en la organización también es necesario que sus integrantes pasen por el proceso de socialización para que aprendan y se adapten a la cultura de la misma.

1.5 *La Comunicación*

Como seres humanos, la comunicación forma parte esencial de nuestras vidas, es inherente a nuestra naturaleza. Esta se encuentra en nuestra existencia

desde antes de nacer, nos condiciona y nos afecta durante toda nuestra vida. “Al mismo tiempo el hombre como miembro de una sociedad vive en comunicación con su entorno y es condicionado y afectado por el mismo.” (O’Sullivan, 1992, p.8)

Según O’ Sullivan (1992) la comunicación en su sentido más amplio:

Es el encuentro de un organismo viviente con su medio ambiente o entorno, cuando se entiende por dicho encuentro la recepción de informaciones sobre el mundo circundante y una reacción a la información recibida. La comunicación así comprendida constituye una condición de la vida misma. (p. 7)

En este sentido, la comunicación corresponde a una interacción constante del ser humano con su entorno, es decir, con otros seres humanos, con la naturaleza, con el contexto, con las circunstancias que lo rodean. Este recibe información y a su vez tiene una reacción inevitable hacia la misma.

Por lo tanto, la comunicación se da cuando se transmite información, es decir, la transmisión de información es uno de los elementos constitutivos de la comunicación (O’Sullivan, 1992, p. 15), es así como O’Sullivan asume que:

La comunicación en definitiva es información, pero también es sentimiento y emoción. Puede incluir hechos y opiniones, instrucción y persuasión. No tiene que ser en palabras, ni ser expresada explícitamente: los significados latentes, el “lenguaje silencioso”, el lenguaje no verbal son una información importante. En este sentido, la información es, en verdad comunicación. (p. 16)

Para este autor, el intercambio de cualquier tipo de información es comunicación, ya que la información recibida genera una reacción que a su vez es también información.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) concuerdan con la definición de O'Sullivan, sin embargo, ellos agregan un elemento cuando definen la comunicación "como la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales."(p. 451). Estos asumen que las personas que intervienen en el proceso de comunicación deben manejar, conocer y entender los mismos símbolos para que la comunicación sea efectiva, lo cual significa que la simbología que conozca cada persona es fundamental para la interpretación de la información. Si las personas comprenden los mismos símbolos de la misma manera entonces la información será interpretada de forma correcta.

Para Chiavenato (2004):

La comunicación suele ser descrita como un flujo de mensajes entre un emisor y un receptor a través de un canal. El receptor puede responder o no con un mensaje (retroalimentación). En algún punto del proceso se puede presentar ruido (algo que afecta el proceso) y disminuir la eficacia de la comunicación. (p. 410)

Este autor tiene presente de nuevo de forma implícita el intercambio de información. Agrega el concepto de retroalimentación cuando el receptor responde el mensaje del emisor (aunque en esta definición la retroalimentación no es indispensable para el proceso), añade el ruido como un elemento que puede afectar el proceso de forma negativa y habla del canal como el medio a través del cual es transmitido el mensaje.

Sin embargo, para otros autores la sola transmisión de información no significa que exista comunicación. Para ellos solo hay comunicación cuando existe interacción humana. Para Bartoli (1992) los términos de información y comunicación se han confundido con mucha frecuencia y merecen una

diferenciación. Luego de analizar la perspectiva de varios autores sobre este tema, Bartoli (1992) llega a la conclusión de que:

-la información se produce en un solo sentido, del emisor al receptor;

-la comunicación se produce en varios sentidos dado que cada emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor en la misma secuencia de comunicación. (p. 70)

Johansen (1975) va por la misma línea que Bartoli y dice que para que exista comunicación debe haber retroalimentación. Este define la comunicación como:

la interacción entre una fuente y un receptor a través de un mensaje que el primero envía al segundo y, mediante el cual, la fuente busca una determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo. (...) debe existir una nueva comunicación de retroalimentación que partiendo del receptor (voluntaria o involuntariamente) le indica a la fuente que la conducta esperada es real. (p.52)

Para Johansen (1975) la comunicación siempre va a tener un objetivo, debido a que él expone que el emisor siempre va a buscar producir una conducta determinada en el receptor. Se podría decir que la persuasión se encuentra implícita en esta definición. El autor también hace mención de que la retroalimentación siempre se va a dar ya que el nuevo mensaje puede ser voluntario o involuntario, lo que quiere decir que el mensaje emitido por el emisor siempre va a generar una reacción en el receptor y esta reacción es un mensaje nuevo en sí mismo. Johansen también hace referencia a que todo el proceso se enmarca en un medio, espacio y tiempo determinado, lo que podríamos llamar contexto.

Todos los autores tienen en común que existe un emisor, un receptor y un mensaje. Todos están de acuerdo, de diferentes formas, con que debe existir la retroalimentación para que exista comunicación, es decir, que la interacción es imprescindible para O'Sullivan (1992); para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) es el intercambio de información; y para Chiavenato (2004), Bartoli (1992) y Johansen (1975), es retroalimentación. En todos los casos se trata de interacción. Luego estas definiciones empiezan a complementarse cuando Chiavenato menciona el ruido y el canal, y cuando Gibson, Ivancevich y Donnelly hablan de la simbología.

Tomando en cuenta todas estas definiciones se podría decir que el proceso de comunicación existe un emisor que tiene algo que decir o transmitir (mensaje) a un receptor a través de un canal. Tanto el emisor como el receptor deben manejar la misma simbología para la interpretación correcta del mensaje y que exista una comunicación efectiva; esta simbología ha sido denominada por otros autores como código. El receptor siempre va a reaccionar ante el mensaje del emisor, lo cual significa un nuevo mensaje en sí mismo. Esta reacción puede ser una respuesta explícita, un gesto, una acción o hasta el silencio mismo significa algo. La clave de una verdadera retroalimentación es que el antiguo emisor se convierta en receptor reconociendo la reacción de su interlocutor y continuando así la secuencia. Durante el proceso puede haber ruido, el cual afecta negativamente el proceso, dificultando la efectividad de la comunicación. Todo el proceso se da dentro de un contexto, es decir, dentro de un espacio y tiempo determinado.

Con el anterior planteamiento se puede representar el proceso de comunicación de la siguiente manera (ver figura 1):

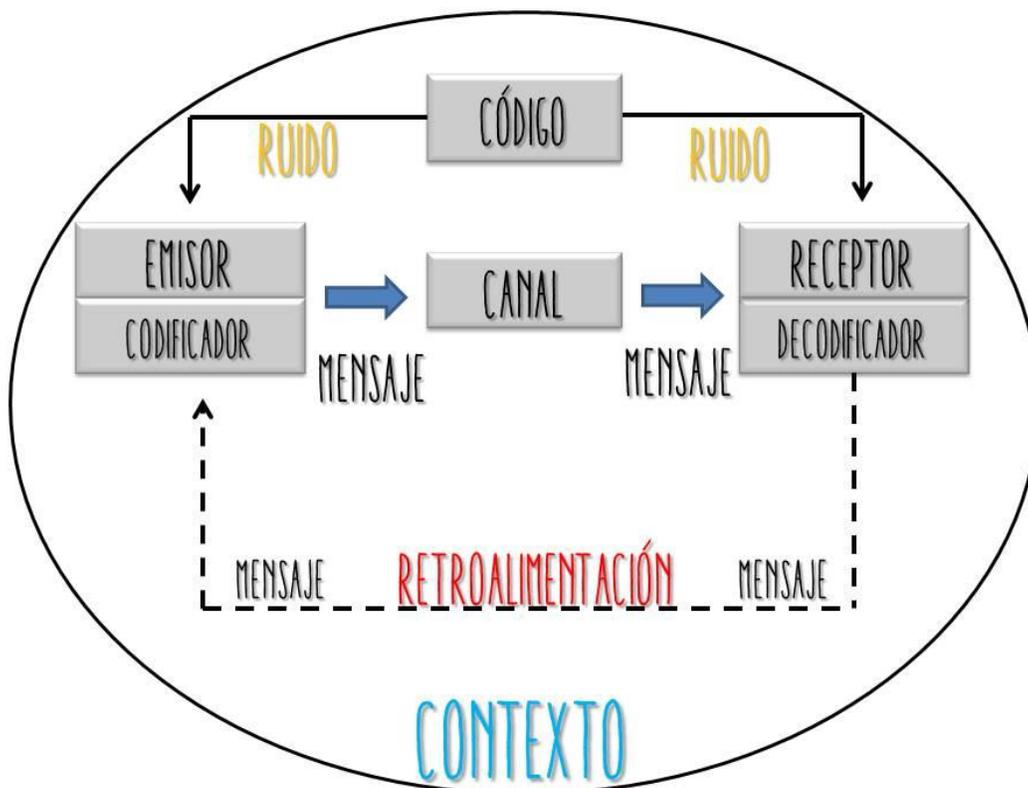


Figura 1. El proceso de comunicación

En donde:

El Emisor. Es quien transmite el mensaje. Este debe codificar el discurso para que pueda ser entendido por el receptor.

El Mensaje: Es el discurso que transmite el emisor

El Canal: Medio a través del cual es transmitido el mensaje desde el emisor al receptor

El Receptor. Es el destinatario del mensaje enviado por el emisor, es a quien va dirigida la comunicación. Este debe decodificar el mensaje, es decir, interpretarlo.

El Código: Corresponde al conjunto de símbolos que tiene el mensaje. Son los signos (fonéticos, lingüísticos, visuales...) que ayudan a elaborar y transmitir aquello que quiere decir el emisor. Tanto el emisor como el receptor deben manejar el mismo código para una comunicación efectiva

La Retroalimentación: Es la respuesta o reacción del receptor, quien ahora se convierte en emisor, luego de recibir el mensaje. El proceso se repite a la inversa.

El Ruido: Este se ocasiona cuando existe algún problema con alguno de los elementos del proceso de comunicación y se pierde o distorsiona el contenido del mensaje, dificultando la efectividad del proceso.

El Contexto: Son las circunstancias dentro de las cuales se da el proceso de comunicación (cultura, tiempo, espacio...).

1.6 *Comunicación Organizacional*

Según Fernández (2002, pp. 11-12), la comunicación organizacional se puede entender de tres formas distintas pero no excluyentes: como un fenómeno, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades.

Vista como un fenómeno, la comunicación es algo que se da naturalmente en todas las organizaciones. Una de las cosas que nos distingue como seres humanos de otros animales, es la comunicación, pues representa el proceso social más importante. Las personas tenemos la capacidad de representar de diversas formas ideas y emociones para que otros las entiendan.

La comunicación organizacional también es una disciplina porque existen personas que se dedican a estudiar la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas y su entorno.

Y la tercera manera de entender la comunicación organizacional es como un conjunto de técnicas y actividades enfocadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su entorno. Pero también pueden influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo esto es con el fin de que esta cumpla rápidamente y mejor sus objetivos. “Estas técnicas y objetivos deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.” (Fernández, 2002, p. 12)

En este sentido, la comunicación organizacional puede dividirse en dos (Fernández, 2002, p. 12):

- (a) *Comunicación interna*: es aquella que va dirigida a sus miembros (públicos internos) a través del uso de diferentes medios de comunicación para crear y mantener buenas relaciones con ellos. De esta forma estarán informados, integrados y motivados para ayudar con su trabajo al logro de los objetivos de la organización.
- (b) *Comunicación externa*: es aquella que va dirigida a todos los públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, medios de comunicación...), con la finalidad de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, de proyectar una buena imagen o promover sus productos o servicios.

Como se puede observar, la comunicación organizacional no se refiere solamente a la comunicación interna de la empresa. La comunicación interna y externa deben responder a una estrategia común con la finalidad de ayudar a la organización a alcanzar sus metas. La estrategia debe partir de la cultura de la empresa y de la imagen que esta busca evocar hacia dentro y hacia fuera. La comunicación organizacional interna y externa no debe verse de forma aislada ya

que la estrategia en común las hace interdependientes y debe existir coherencia en todo lo que comunica la organización.

Fernández (2002, p. 13) plantea algunos postulados básicos sobre la comunicación organizacional que la autora considera relevantes para entender la importancia y relevancia de la misma:

- (a) *La comunicación es integral*, ya que puede ser interna y externa; vertical y horizontal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de diversos canales). No se pueden ver estas modalidades como unidades aisladas.
- (b) *La comunicación es un sistema*, es decir, el proceso de comunicación dentro de la organización es complejo, debido a que los medios que se utilizan para enviar mensajes y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes. Lo técnico y lo interpersonal interactúan.
- (c) *La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas*. Como se ha mencionado anteriormente, la cultura es un conjunto de significados compartidos que sirven como referencia común y como patrones de comportamiento. En las organizaciones existen diversos medios para transmisión y reforzamiento de la cultura: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología... Se debe cuidar que los mensajes y los hechos sean congruentes, de no ser así, la organización pierde credibilidad.
- (d) *La comunicación es una responsabilidad compartida*. Comunicar bien dentro de una empresa es responsabilidad de todos, en cualquier nivel acorde con el cargo que desempeñe cada persona.

La buena comunicación en las organizaciones es necesaria. Una buena comunicación externa genera buenas relaciones con los públicos externos, y en consecuencia una imagen favorable para la organización. Y la efectiva

comunicación interna motiva a los empleados y los hace sentir integrados, debido a que conocen de qué forma contribuyen con su trabajo a alcanzar los objetivos de la organización, así como también llegan a sentirse identificados con la misión, visión y valores de la empresa. En este sentido, Morales (2001) señala que:

Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la empresa o institución y a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la organización y el entorno relevante de la misma. Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes, por lo que desde la Dirección de Comunicación han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía, haciendo partícipe tanto a los públicos externos como internos ya que el fin último de todos y cada uno de los miembros de la organización debe ser compartir, entender y defender el “concepto de marca” de la empresa. Para lograrlo, es imprescindible que exista un alto grado de eficiencia entre los profesionales que han de ponerlas en práctica. (p. 2)

1.6.1 Comunicación Interna

En todas las organizaciones hay necesidades de comunicación. Los trabajadores necesitan saber y tener información relacionada con la organización, información acerca del trabajo que desempeñan e información sobre asuntos que afecten su vida personal y familiar. Pero toda esta información sola no basta, el empleado o colaborador necesita comunicar sus inquietudes, sugerencias y quejas, y la empresa debe escucharlos para conocer y satisfacer a sus clientes

internos. En muchas compañías esto se descuida, lo cual genera empleados poco informados, poco involucrados y en consecuencia, poco motivados.

La comunicación interna de la organización es aquella que va dirigida a sus miembros o colaboradores, quienes representan los públicos o clientes internos de la compañía. Muchas empresas confunden la comunicación interna con la simple transmisión de información, lo cual es un error bastante común. La información es unidireccional y suele ser descendente, es decir, de jefes a subordinados, y es simplemente la transmisión de mensajes. Mientras que la comunicación es bidireccional, lo cual significa que tiene que haber retroalimentación para que exista comunicación.

Kreps (1990; cp. Morales, 2001, para.3) define la comunicación interna como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la mismas.” Según Costa (1998; cp. Morales, 2001) esta debe ser “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente.” Dentro del plan estratégico de cada compañía, deben estar incluidos las funciones y objetivos de la comunicación interna y debe ser gestionada al mismo nivel que las políticas estratégicas de la organización. (Morales, 2001, para.3).

Las compañías más exitosas se han dado cuenta de que la comunicación interna es una herramienta que ayuda a potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados, ya que se sienten involucrados, identificados y por lo tanto, motivados a cooperar mucho más por propia iniciativa. Saben en qué medida ellos contribuyen a alcanzar las metas de la organización. Según Muñiz (2010):

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los

diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías. (para.4)

Es así como la comunicación interna se convierte en un beneficio tanto para los empleados como para los directivos y los públicos externos, en resumen, es un beneficio para toda la organización.

Capriotti (1998, Objetivos Globales de la Comunicación Interna) señala de forma general los objetivos de la comunicación interna:

A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Pueden existir más objetivos y aún más específicos dependiendo de la organización y del tipo de situación y necesidades que existan dentro de la misma.

La comunicación interna tiene unas funciones específicas que hacen que mejore la eficacia de la organización. Según Capriotti (1998, Funciones de la Comunicación Interna) se mejora la interactividad entre las personas de la organización, tanto a nivel profesional como personal. Esto hace que la circulación de la información sea rápida y fluida, favoreciendo también la coordinación de tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas de la organización. De esta manera se logra una dinámica más ágil que le permite a la compañía adaptarse o resolver las situaciones que se le presenten. Con la comunicación interna también se estimula la cohesión entre las personas dentro de los grupos de la organización, ya que se logra una mayor compenetración y conocimiento mutuo. Al comunicar y compartir los valores de la compañía se logra la identificación de los trabajadores con la organización, lo cual se traduce en mayor solidaridad entre ellos, tanto a nivel profesional como personal, todo esto hace que las personas se sientan integradas e identificadas.

En este sentido, Rabinowitz (2013, ¿Por qué promover la comunicación interna?) presenta una lista con algunos de los beneficios que puede lograr una buena comunicación interna para la organización:

- (a) Mejora la efectividad de la organización.
- (b) Mantiene a todos informados sobre lo que está sucediendo en la organización.

- (c) Le permite a la organización responder eficientemente ante cambios, emergencias y crisis.
- (d) Crea un ambiente de apertura en la organización.
- (e) Promueve una atmósfera agradable para trabajar.
- (f) Da un sentido de pertenencia hacia la organización, y el sentimiento de que todos trabajan juntos para la misma meta.
- (g) Promueve la justicia y la equidad.
- (h) Muestra respeto para todos en la organización al asumir que las ideas de todos son valiosas.
- (i) Expone los problemas presentes y los potenciales.
- (j) Termina con la divulgación de rumores porque la información correcta está siendo transmitida constantemente.
- (k) Mejora el trabajo de la organización.

En la comunicación interna de todas las organizaciones existen canales para transmitir los mensajes a los públicos internos. Kreps (1990; cp. Morales, 2001, para.12) dice que la principal función de los canales de comunicación es “permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas” transmitiendo mensajes que informen y “... ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma.” (1990; cp. Morales, 2001, para.12). En todas las compañías existen dos tipos de canales de comunicación: los formales y los informales.

- (a) *Canales de comunicación formales*: transmite mensajes a través de canales reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización. En el organigrama se plasma de forma gráfica la forma en que puede darse este tipo de comunicación, lo cual conlleva a los tipos de comunicación interna que se dan por esos canales: comunicación ascendente, descendente y horizontal. (Morales, 2001, para.13)
- (b) *Canales de comunicación informales*: no están planificados y se dan a partir de las relaciones sociales que desarrollan entre los miembros de la

organización. Estos representan una parte importante de toda la comunicación que se genera en las organizaciones. (Morales, 2001, para.14)

La principal forma de comunicación informal es el RUMOR. Este último aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos, que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades. (Morales, 2001, para.14)

A pesar de la variedad de canales que pueda tener una organización según PricewaterhouseCoopers ([PwC-Consulting], s.f) “En el día a día, la comunicación interna más efectiva sigue siendo la cara a cara.”

A continuación se profundizará sobre los tipos de comunicación interna que se dan dentro de los canales formales de comunicación según Morales (2001, para. 15-20):

(a) *La comunicación descendente*: es aquella que surge de la alta dirección y desciende en forma vertical a los niveles inferiores. Sirve para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Sus funciones son transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se deben realizar y a los objetivos que se deben conseguir, darle a los miembros de la organización, información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo y facilitar un resumen del trabajo realizado.

(b) *La comunicación ascendente*: nace de los niveles bajos de la compañía y se dirige hacia la alta dirección de la empresa, a través de los canales formales que la organización tenga dispuestos para eso. Esto permite comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz, así como recoger aportaciones de todos los niveles de la empresa. Si no existen unos canales adecuados, buena transmisión y ambiente para este tipo de comunicación, entonces no puede existir una verdadera retroalimentación. Los directivos deben estar dispuestos a escuchar lo bueno y lo malo para poder conocer a fondo la compañía internamente.

Según Capriotti (1998, Determinantes Básicos de la Participación de los Empleados) para que los empleados participen activamente en la comunicación de la organización y exista verdadera retroalimentación deben darse tres condiciones: que los empleados confíen en los directivos y los vean como interlocutores válidos para intercambiar información, que los trabajadores tengan capacidad de tomar decisiones en su nivel de trabajo para que puedan sentirse y ser partícipes de los logros de la organización, y que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas.

(c) *La comunicación horizontal*: se produce entre las personas y departamentos de un mismo nivel jerárquico. Los empleados se comunican de forma más natural, abierta y efectiva entre ellos mismos que con sus superiores. Los mensajes horizontales son principalmente para coordinar, y para que sean efectivos deben existir relaciones interpersonales buenas, ágiles y cooperativas que les permitan tener confianza entre ellos.

Para que exista una efectiva comunicación interna dentro de una organización, se necesitan profesionales especializados en el área y que conozcan muy bien la organización. La comunicación interna debe empezar a formar parte del ambiente y cultura de la organización, se debe definir qué debe

ser comunicado, por quién y para quién, y se debe decidir el sistema que permitirá la comunicación interna. También debe ser monitoreada para verificar que se estén dando los resultados esperados.

Según Morales (2001, para.5) “No puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa”. “Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo” (Borrini, 1997; cp. Morales, 2001, para.5)

En conclusión, la buena comunicación interna es uno de los pilares fundamentales para que una organización funcione con éxito, y esto se ve reflejado hacia afuera. Una efectiva comunicación interna genera empleados motivados y dispuestos a dar lo mejor de sí en su trabajo, porque saben que contribuyen entre todos a alcanzar los objetivos de la organización y bajo qué filosofía. Unos empleados contentos con un ambiente de trabajo agradable, es percibido por cualquiera que vea a la organización desde afuera, por lo que la comunicación interna influye directamente en la comunicación externa.

1.6.1.1 Eficiencia, Eficacia y Efectividad en la Comunicación Interna

Para que la comunicación interna funcione debidamente esta debe ser efectiva, es decir, eficiente y eficaz.

Según Mejía (s.f, Indicadores de efectividad y eficacia), la eficacia es el “grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó”. Aplicado a la comunicación interna se puede decir que la eficacia tiene que ver también con la capacidad de lograr el efecto que

se desea, lo cual va ligado estrechamente con los lineamientos estratégicos de la organización: misión, visión, valores, filosofía.

Por otro lado, la eficiencia es “el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.” (Mejía, s.f, Indicadores de efectividad y eficacia). Relacionado con la comunicación interna, se refiere al máximo aprovechamiento y potencial de los recursos comunicacionales con los que cuenta la organización. En una auditoría de comunicaciones internas se evalúa la eficiencia de cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación, a saber: emisor, receptor, canal, código, mensaje, retroalimentación y ruido.

Si la comunicación es eficiente y eficaz, entonces es efectiva, es decir, se logra el impacto deseado gracias al aprovechamiento máximo de los recursos comunicacionales disponibles para la organización. Mejía (s.f, Indicadores de efectividad y eficacia) indica que la efectividad se refiere a lograr los resultados programados en el tiempo y los costos más razonables posibles.

1.6.2 Comunicación Externa

Según Fernández (2002) la comunicación externa de una organización es el conjunto de mensajes emitidos por esta, dirigidos a sus diferentes públicos externos (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación...), con la intención de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable o promover sus productos y servicios. (p. 12) Esta se origina entre uno o varios miembros de la organización y puede efectuarse dentro y fuera de las instalaciones de la misma. (Ramos, 1991, pp. 29-30)

Para que la comunicación externa sea efectiva, la organización debe conocer su entorno. No se trata solamente de enviar mensajes hacia el exterior, sino de recibir información del mismo. “las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporcionan a ambos información

relevante.” (Lucas, 1997, p. 200) De esta manera la organización es emisora y receptora de información.

Una buena comunicación externa puede llegar a diferenciar a una organización de otra que ofrezca los mismos productos y servicios, tomando en cuenta que la comunicación interna debe estar coordinada con esta. La comunicación se da de adentro hacia afuera.

Las comunicaciones externas se realizan normalmente a través de las relaciones públicas (RR PP) y de la publicidad, por lo que estas comunicaciones no van desligadas del plan de marketing externo de la empresa. Actualmente, gracias a las comunicaciones integradas de marketing, las organizaciones pueden sacar el mayor provecho de las herramientas con las que cuentan para transmitir sus mensajes.

Por lo general, las organizaciones no integran de manera adecuada todos los canales de comunicación con los que cuentan para llegar sus públicos externos. Por esta razón se transmite un mensaje diferente en cada medio. Esto se debe a que los mensajes provienen de fuentes distintas, es decir, los mensajes de publicidad son responsabilidad del departamento de publicidad o de la agencia que la empresa contrata para eso, la comunicación de venta personal es desarrollada por el departamento de ventas y, otras empresas o profesionales especializados se encargan de las relaciones públicas, las promociones de venta, el marketing directo, las páginas web y demás formas de comunicación de marketing. (Kotler y Armstrong, 2004, p. 493)

Por ello, actualmente muchas organizaciones han adoptado las comunicaciones integradas de marketing. Según este concepto “la empresa coordina todos sus canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, coherente y convincente sobre ella misma y sus productos.” (Kotler y Armstrong, 2004, p. 494)

Según Griffith:

La CMI [comunicación integrada de marketing] ayuda a construir una fuerte identidad de la marca en el mercado aunando y reforzando todas las imágenes y mensajes de la empresa. La CMI supone una coordinación absoluta de todos y cada uno de los mensajes corporativos, de las estrategias de posicionamiento e imagen y de identidad, en todos los medios de comunicación de marketing empleados; es decir, que el material de relaciones públicas transmite exactamente el mismo mensaje que la campaña realizada por correo y que la publicidad de la empresa transmite la misma 'imagen' y una 'sensación' idéntica a la de la página web. (1997; cp. Kotler y Armstrong, 2004. pp. 494-495)

Con las comunicaciones integradas, los públicos externos pueden tener una imagen fuerte y unificada de la organización, sin espacios para la confusión ni contradicciones.

Las herramientas que se utilizan en conjunto en las comunicaciones integradas de marketing según Kotler y Armstrong (2004) son las siguientes:

Publicidad: Toda la comunicación no personal y pagada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios por cuenta de una empresa identificada, a través de los medios de comunicación masivos.

Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo para incrementar la compra o venta de un producto o servicio.

Relaciones públicas: Acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar.

Venta personal: Presentación personal por parte de la fuerza de ventas de la empresa, con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes

Marketing directo: Contactos directos (por teléfono, correo, fax, correo electrónico, Internet u otros medios) con consumidores individuales meticulosamente seleccionados con dos objetivos: obtener una respuesta inmediata y fomentar una relación duradera con los clientes.(pp. 506-507)

Todas estas herramientas juntas reciben el nombre de mix de comunicación de marketing, y cada una de ellas tiene sus herramientas específicas.

Para que la comunicación externa de la organización sea más contundente, el mix de comunicaciones debe estar coordinado con el marketing mix de la organización y con las comunicaciones internas de la misma.

1.7 Auditoría de las comunicaciones internas

Para Sanz de la Tajada (1991) una auditoría se trata de “la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función; constituye, pues, un sistema de control (de carácter general o específico) de la

gestión efectuada.” (p. 62). Para este autor, una auditoría, de forma general, representa una revisión y evaluación detallada de una gestión efectuada.

Por lo tanto, una auditoría de comunicaciones es “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicaciones interna y externa de una organización en todos sus niveles” (Palencia-Lefler, 2008, p.125). En esta “se pretende identificar las necesidades y aspiraciones en materia de información y comunicación” (Diez, 2006, p. 41)

Tomando en cuenta a los autores citados anteriormente, se podría decir que la auditoría de comunicaciones internas consiste en la aplicación una serie de métodos de investigación y análisis, con la finalidad de hacer un diagnóstico que permita examinar los sistemas y prácticas de la comunicaciones internas de una organización, a través de la identificación de necesidades en materia de información y comunicación. En otras palabras, el objetivo que se persigue este tipo de auditorías es: “obtener información válida y pronta sobre la situación presente de las comunicaciones internas y de la cultura organizacional, utilizando técnicas de recolección de datos que garanticen significación, objetividad y pertenencia.” (Tello, 2012, p. 11)

Conociendo las fortalezas y debilidades que tiene la organización en sus comunicaciones internas, así como las relaciones que existe entre el personal, se pueden tomar acciones que refuercen lo positivo, corrijan lo negativo, además incorporar nuevas formas de comunicación de ser necesario. El diagnóstico que se obtiene de la auditoría trae beneficios no solo al sistema de comunicaciones, sino también a la productividad de toda la organización, puesto que el mejoramiento de las comunicaciones internas ayudaría significativamente a la motivación de los empleados.

1.8 Estrategia de comunicación

La estrategia nace en un contexto militar. Es la decisión sobre dónde, cuándo y con qué se cuenta para ganar una batalla. A partir de 1954 el término estrategia se comenzó a utilizar en el contexto organizacional, cuando Peter Drucker publicó su libro *The Practice of Management*. Drucker llegó a la conclusión de que las compañías más exitosas son aquellas que saben establecer una buena estrategia. (Enrique et al, 2008, p. 98)

En este sentido García (1998) define la estrategia como “una construcción racional y consciente de modelos de intervención (diseño) elaborada fuera del campo de batalla (el mercado competitivo), pero tomando en consideración todos los factores que pueden condicionar el éxito de la actuación.” (p. 125) De esta manera, García también adecúa el concepto de estrategia militar al contexto organizacional cuando hace la analogía entre “modelos de intervención” y “diseño”, y entre “campo de batalla” y “mercado competitivo”.

Arellano (1998, La Estrategia de Comunicación como un principio de integración) ofrece una definición de estrategia en general, posible de adecuar a varios contextos:

Podemos entender el término estrategia como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida.

Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, (...) que coordinen la puesta en marcha

de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas. (Ubicación Conceptual)

Se puede decir que existen elementos que caracterizan una estrategia, ya sea militar u organizacional: parte de intereses y necesidades, tiene unos objetivos, acciones planificadas, recursos, tiempo, espacio e interacciones humanas.

Por lo tanto, una estrategia de comunicación es una serie de acciones planificadas para lograr ciertos objetivos, a través del uso de determinados recursos, en un espacio y tiempo específicos, y tomando en consideración todos los elementos que pueden condicionar el éxito de la actuación.

Para diseñar una estrategia de comunicación interna acertada, es necesario hacer una auditoría de estas comunicaciones, cuyo diagnóstico permita conocer cuáles son las fortalezas, debilidades y carencias. Teniendo esto en cuenta, se pueden plantear de forma clara los objetivos de la estrategia. Según García (1998) “Es preciso (...) disponer de un diagnóstico correcto de la situación comunicacional interna antes de definir la estrategia” (p. 126)

La estrategia de comunicación siempre va unida a las estrategias empresariales, es por ello que “Al plantear la estrategia de comunicación no debemos perder nunca de vista **quiénes somos** y **hacia dónde vamos** (misión, visión, cultura).” (Enrique et al, 2008, p. 98)

1.9 Endomarketing

Para hablar de endomarketing, es necesario hacer referencia a los términos de marketing y branding, ya que este es la conjugación de ambos conceptos pero aplicados en el interior de una organización.

El marketing se encarga de crear valor y satisfacción para los clientes obteniendo de ellos una utilidad a cambio. Este debe ser sólido para garantizar el éxito de cualquier organización. Kotler y Armstrong (2010) definen el marketing como “un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.” (p. 6) Las necesidades y deseos de las personas son entonces la razón fundamental del marketing, puesto que es lo que se busca satisfacer a través de productos o servicios.

Las necesidades “son estados de carencia percibida. Incluyen necesidades *físicas* básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades *sociales* de pertenencia y afecto, y necesidades *individuales* de conocimiento y autoexpresión.” Mientras que los deseos “son moldeados por la sociedad en que uno vive, se escriben en términos de objetos que satisfacen necesidades.” (Kotler y Armstrong, 2010, p. 7) Por lo que los “objetos” mencionados anteriormente corresponderían a los productos o servicios sobre los cuales el marketing agrega valor para satisfacer las necesidades de las personas.

Muy relacionado con el marketing, se encuentra el concepto de branding, el cual tiene su origen en la palabra *brand*, la cual significa *marca* en inglés. Según Zapata (2010) una marca es la construcción mental que las personas hacen de un producto gracias a la comunicación, la experiencia y toda la interacción que tienen con este, es decir, son los símbolos, expresiones y asociaciones que hacen las personas a un producto, servicio o persona (Marca). Mientras que “el Branding o Gestión de Marcas, es una disciplina que surge de la necesidad de administrar estratégicamente dichas percepciones, asegurando que la imagen y posicionamiento deseados por la compañía sean correctamente decodificados por el público.” (Zapata, 2010, Marca) El branding se trata de agregarle valor a una marca para lograr el posicionamiento que se quiere en la mente de los consumidores. Por esta razón el branding suele ser emocional, se construye con

lo que se dice y lo que se hace y de esta manera se crea una relación entre la marca y el cliente.

Conociendo el concepto de marketing y branding, se puede decir que el endomarketing es el “conjunto de técnicas que permite posicionar la comunicación estratégica de la empresa a un mercado constituido por sus colaboradores [empleados], con el objetivo de aumentar su motivación, sentido de pertenencia y en consecuencia su productividad.” (López, 2011, Endomarketing). Con el endomarketing se busca administrar la percepción que los “colaboradores” tienen de la organización en donde trabajan, por lo que se puede hablar de branding interno; al tiempo que se busca satisfacer las necesidades y deseos que estos puedan tener respecto a su trabajo para aumentar su motivación y sentido de pertenencia. De esta forma se pueden mencionar los equivalentes del marketing al endomarketing:

Tabla 1. *Equivalentes del Endomarketing (López, 2011, Endomarketing)*

MARKETING	ENDOMARKETING
Cliente	Empleado
Producto	Empresa
Técnica de ventas	Comunicación interna
Fuerza de ventas	Equipo directivo
Utilidades	Motivación y productividad

Mucha literatura sobre este tema se refiere a los empleados como los “clientes internos” de la empresa, sin embargo, un grupo de autores, incluyendo a la autora de este trabajo, no está de acuerdo con que el concepto de “cliente” sea

el correcto para referirse a los empleados de una organización. Formanchuk (2011) ofrece una buena reflexión sobre este punto:

- “Un cliente es una persona que desea un producto o servicio, que puede pagarlo y que además tiene poder de elección entre varias empresas con ofertas similares.” (p. 13)
- Una persona no siempre tiene las facilidades para elegir en dónde y en qué trabajar.
- No basta con tener suficiente talento (equivale a dinero) para acceder (comprar) al puesto (producto) que se quiere debido a que existe competencia entre otros aspirantes. La empresa es quien tiene la última palabra y es la que decide a quién le “vende” el puesto.
- Las organizaciones no buscan “vender” grandes cantidades de “puestos de trabajo”. La oferta siempre es limitada a diferencia de la oferta de productos.
- No es tan sencillo para un empleado cambiar o desechar un trabajo, o una empresa cuando no le gusta. Por otra parte esto es mucho más fácil de hacer con un producto.
- La premisa de que el cliente siempre tiene la razón, con los empleados no se aplica.
- Las empresas no son mercados.
- El cliente da dinero a la empresa, mientras que el empleado lo recibe.
- Llamar cliente a un empleado, significa asumir que los de afuera valen más que los de adentro, es decir, se remarca una desigualdad cuando lo que existe es una diferencia.
- Y tal vez la razón más importante por la cual no se le puede llamar cliente a un empleado es la siguiente: el cliente experimenta la promesa de la marca mientras que el empleado vive la realidad de la marca. (pp. 13-14)

El empleado vendría siendo entonces un colaborador de la empresa. Un empleado no es empleado en todos los aspectos de su vida. Cuando sale del

trabajo es padre o madre, tiene amigos y familiares, es cliente, es audiencia, usa redes sociales. Esta persona conversa y comparte con otros sus experiencias buenas y malas durante su jornada laboral. Es entonces cuando el empleado se convierte en sí mismo en un canal de branding de la empresa, eliminando la frontera entre comunicación interna y externa. Viéndolo de esta forma, el empleado no es ni siquiera público, sino un “actor extremo” y activo. (Formanchuk, 2010)

Regresando al concepto de marca, las personas no le creen a la marca, le creen a las experiencias que tengan con ella, a los comentarios sobre las experiencias que tengan otras personas con sus productos y servicios. La credibilidad en la marca consiste en la correspondencia entre lo que dice y hace con la experiencia de la gente. Son las personas entonces quienes construyen o destruyen una marca. Lo mismo ocurre con las organizaciones. Todos los directivos hablarán bien de su empresa porque existe un interés detrás de esa acción, es por ello que un empleado común que hable bien de la organización en donde trabaja tiene más credibilidad que un directivo, porque ese mensaje será juzgado como desinteresado y sincero. Son los empleados quienes construyen o destruyen una marca, ellos son colaboradores para la creación de una buena percepción de la empresa por parte de los clientes.

He aquí la importancia del endomarketing. No se puede hacer la misma gestión de marca tanto para clientes como para empleados. Los colaboradores deben valorar la marca como aquella que los emplea y no como la que les ofrece productos y servicios. Son muchos los factores que inciden en la decisión de que una persona quiera trabajar en un lugar y no en otro, y es por esta razón que el valor de la marca debe construirse desde toda la organización, y por ende ser una acción estratégica. (Formanchuk, 2010, p. 16)

“¿Por qué creemos que un empleado puede ofrecer a la empresa o a los clientes cosas diferentes de aquellas que recibe por parte de la misma empresa?”

(Costa, 2010; cp. Formanchuk, 2010, p. 24) Si la organización quiere empleados comprometidos, estos deben sentir que la empresa está comprometida con ellos. El empleado le dará a los clientes y a la misma organización aquello que recibe de la empresa.

Teniendo presente lo antes expuesto se puede decir que el endomarketing cuenta con tres pilares fundamentales (López, 2011, Endomarketing):

- (a) *Motivación*: la empresa debe descubrir que es lo que motiva a sus colaboradores con el objetivo de aumentar su compromiso con la misma.
- (b) *Integración*: la organización debe asegurar de que todos se sientan parte de la empresa haciéndole entender a sus empleados como su trabajo y el trabajo en equipo contribuye al éxito de la misma.
- (c) *Comunicación*: esta es fundamental para lograr motivación e integración. La selección correcta de los canales y mensajes, asegura la efectividad de la misma.

El endomarketing busca que los colaboradores amen la organización, que sientan que la empresa se preocupa por ellos, por su crecimiento, que los acerca a sus sueños, deseos, aspiraciones y bienestar. De esta manera el colaborador da lo mejor de sí mismo por iniciativa propia. “El valor de la marca está dado por lo que sentimos. Empresas que nos contratan adecuadamente (selección). Nos define con claridad las metas (estrategia). Nos alientan (motivación). Nos hacen crecer (potenciación). Nos hacen soñar (ilusión).” (Formanchuk, 2010, p. 22)

El branding interno o endomarketing sirve para posicionar la organización entre los empleados, sus familias y amigos para que:

- Sientan orgullo por la empresa.
- Vivan en forma positiva la “experiencia” de la marca.
- Tengan una excelente imagen y percepción de su empresa.

- Sean embajadores de marca valiosos [orgullosos de trabajar en la empresa, conocimiento integral de la misma, viven, representan, se identifican y defienden la marca]
 - Ayuden a captar mejores profesionales para la empresa.
 - Sean conscientes de sus valores, los vivan y los manifiesten en sus acciones.
 - Potencien su sentido de pertenencia y motivación.
 - Establezcan una relación duradera con la empresa.
 - Logren mejores resultados laborales.
 - Generen un clima organizacional positivo.
- (Formanchuk, 2010, p. 26)

En conclusión, la sola comunicación interna tiene como misión “transmitir la información institucional usando medios o formas de comunicación disponibles en la empresa”. Mientras que la misión del endomarketing es “encontrar nuevas formas de comunicación en términos de medios y mensajes con el objetivo de lograr el posicionamiento en la mente del colaborador.” (López, 2011, Endomarketing)

II. MARCO REFERENCIAL

2.1 “El Sistema”

El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Infantiles y Juveniles de Venezuela es una obra social y cultural del Estado Venezolano. Fue fundado en 1975 por el economista, maestro y músico venezolano José Antonio Abreu para sistematizar la instrucción y la práctica colectiva e individual de la música a través de orquestas sinfónicas y coros, como instrumentos de organización social y de desarrollo humanístico (Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, ¿Qué es “El Sistema”?).

“El Sistema” (como se le conoce y refiere comúnmente en el ámbito nacional) constituye el programa de responsabilidad social de mayor impacto en la historia de Venezuela, además de haber alcanzado relevancia en el mundo. Su órgano rector es la Fundación Musical Simón Bolívar (FundaMusical Bolívar), adscrita al Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia y Seguimiento de la Gestión de Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela.¹

En 1964 se emitió un decreto oficial en donde se contemplaba la obligatoriedad de la práctica en grupo para todos los alumnos de las escuelas de música del Estado. Apoyado en esto, en 1974 José Antonio Abreu comenzó a reunirse con un grupo de jóvenes músicos venezolanos para formar una orquesta juvenil que permitiera a los estudiantes de música llevar a cabo prácticas en conjunto, transformar la educación musical en el país y crear un gran movimiento con identidad venezolana que se convirtiera en una fuente laboral digna y profesional. (Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Historia)

¹ Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, ¿Qué es El Sistema?

El primer ensayo masivo se realizó el 12 de febrero de 1975 en la sede de la Escuela de Música Juan José Landaeta. Contó con la asistencia de jóvenes tanto de Caracas como del interior del país, principalmente de Aragua, Lara, Táchira, Trujillo, Zulia y Carabobo. Ellos conformarían la primera Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil de Venezuela Juan José Landaeta, la cual debutó oficialmente el 30 de abril de 1975 en la sede de la Cancillería.²

Esta primera agrupación, integrada por 80 músicos, tuvo figura legal el 12 de febrero de ese mismo año (1975). En 1978 cambió su nombre a Orquesta de la Juventud Venezolana Simón Bolívar, actualmente conocida como Orquesta Sinfónica Simón Bolívar de Venezuela. Esta se ha convertido en la orquesta cúlspide de "El Sistema", y cuenta con una larga historia de presentaciones y giras nacionales e internacionales, además de haber ganado numerosos premios como el Premio Internacional de Música de la Unesco.³

"Tocar y Luchar", así se titulaba un artículo sobre la orquesta juvenil del diario El Nacional, el 2 de febrero de 1976 (Figura 2). Luego "El Sistema" lo acogió como su lema. El Maestro Abreu dice que:

Desde el principio, cuando fundamos la primera orquesta juvenil, comprendimos que habría que vencer muchos obstáculos, que no podíamos dedicarnos únicamente a tocar. Tuvimos que luchar mucho durante los años iniciales para a dar conocer, en todos sus aspectos, esta reforma de educación musical y todas sus bondades sociales y culturales a fin de que creciera y se convirtiera en un programa sustentable, como en efecto lo hemos

² Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Historia

³ Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Historia

logrado. (Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Tocar y Luchar).



Figura 2. “Tocar y Luchar”, *El Nacional* 2 de febrero de 1976

Actualmente “El Sistema” no está solamente conformado por orquestas pre-infantiles, infantiles y juveniles, sino también por coros. Tiene talleres de lutería, en donde los jóvenes aprenden a elaborar y reparar instrumentos, además de diversos programas: el Programa de Educación Especial, que atiende a niños con discapacidad; el Programa de Orquestas Penitenciarias, que apoya la reinserción en la sociedad de hombres y mujeres privados de libertad; y el Programa de

Atención Hospitalaria, que acoge a niños y niñas con enfermedades crónicas en centros hospitalario.

“El Sistema” y sus proyectos tienen alcance en todo el país, y en algunos Estados existen proyectos locales como agrupaciones de música popular típica de la localidad (Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Impacto Social).

“El Sistema” ha tenido apoyo del Estado venezolano desde el año 1979, cuando se creó la Fundación del Estado para “El Sistema” Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV) con la finalidad de capacitar recursos humanos altamente calificados en el área de la música y obtener el financiamiento requerido para la ejecución de planes, actividades y programas (Decreto N° 3093 del Ministerio de la Juventud, publicado en la Gaceta Oficial N° 31681). A partir de ese momento hasta ahora, el Estado ha dado su apoyo a este proyecto social, educativo y cultural.⁴

En 1996 FESNOJIV es adscrita a la Vicepresidencia de la República y en el año 2011, según el decreto 8078 publicado en la Gaceta Oficial 39626, la FESNOJIV cambia su nombre a Fundación Musical Simón Bolívar y es adscrita al Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia y Seguimiento de la Gestión de Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela.⁵

La Fundación es la plataforma legal y administrativa destinada a facilitar y materializar todos los programas, convenios, intercambios y acuerdos con los organismos de la administración pública descentralizada, con entes gubernamentales venezolanos y extranjeros y con empresas particulares y privadas. Igualmente, es el ente a través del cual se obtienen los recursos

⁴ Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Historia

⁵ Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Historia

económicos provenientes del Estado venezolano y de organismos nacionales e internacionales.⁶

Como ya se mencionó, “El Sistema” ha logrado alcanzar relevancia a nivel mundial. El fruto de la labor que lleva a cabo esta fundación se ha mostrado en los escenarios más importantes del mundo gracias a las giras de conciertos que han realizado las orquestas de mayor nivel de la institución. Los conciertos han sido tan exitosos que las orquestas son invitadas a volver en años siguientes a los países que visitan.

Es así como “El Sistema”, como obra social y cultural, se ha convertido en una marca a nivel mundial, y en los últimos años a nivel nacional. Hoy en día forma parte de la imagen país de Venezuela: “La imagen de país es la representación o asociación mental de un determinado país...” (Capriotti, 2008, p. 27).

Las orquestas de “El Sistema” forman parte de las asociaciones que las personas hacen al pensar en Venezuela. Por lo tanto “El Sistema” como marca contribuye con la formación de una imagen positiva de Venezuela tanto a nivel internacional como nacional.

Tal vez la expresión más grande de esto fue la presentación de “El Sistema” en el Festival de Salzburgo 2013 (Figuras 3 y 4). Es uno de los festivales artísticos más importantes del mundo. Las agrupaciones que asisten a este están consagradas y cuentan largas y significativas trayectorias.

En el 2013 “El Sistema” realizó su viaje más importante y de mayor envergadura en toda su historia, ya que su presentación en el Festival contó con la participación de cuatro orquestas, dos coros y dos agrupaciones de cámara a lo largo de 14 conciertos: Orquesta de la Juventud Venezolana Simón Bolívar, Orquesta Sinfónica Juvenil Teresa Carreño, Orquesta Sinfónica Juvenil de

⁶ Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Historia

Caracas, Orquesta Sinfónica Nacional Infantil de Venezuela, Coro Sinfónico Nacional de Venezuela, el Coro de Manos Blancas, Ensamble de Metales de Venezuela y el Cuarteto de Cuerdas Simón Bolívar (Figura 5).



Figura 3. Autobús de transporte público en Salzburgo. 2013

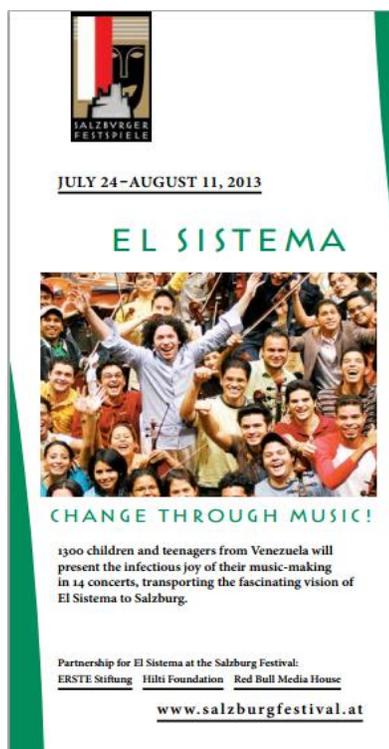


Figura 4. Portada del programa de "El Sistema" en Salzburgo, 2013

AVAILABLE TICKETS

As of April 24, 2013

July 24	Simón Bolívar Symphony Orchestra / Dudamel / Mahler VIII Remaining tickets upon request
July 25	Teresa Carreño Youth Orchestra / Marathon-Konzert € 110,- / 90,- / 60,- / 45,-
July 26	Venezuelan Brass & Choir Remaining tickets upon request
July 28	Youth Orchestra of Caracas / Paredes € 110,- / 85,- / 60,- / 40,-
July 30	Simón Bolívar Symphony Orchestra / Dudamel / Mahler III € 135,- / 100,-
August 1	Simón Bolívar Symphony Orchestra / Dudamel / Missa c-Moll Remaining tickets upon request
August 2	Simón Bolívar Symphony Orchestra / Dudamel / Missa c-Moll Remaining tickets upon request
August 3	Simón Bolívar Symphony Orchestra / Dudamel / Mahler VII € 120,- / 95,-
August 5	Simón Bolívar String Quartet All tickets: € 25,- / Children and Teenagers € 15,-
August 7	Children's Orchestra Rehearsal All tickets: € 10,- / Children and Teenagers € 5,-
August 8	White Hands Choir All tickets: € 15,- / Children and Teenagers € 10,-
August 9	White Hands Choir All tickets: € 15,- / Children and Teenagers € 10,-
August 10	National Children's Symphony Orchestra / Rattle / Mahler I € 85,- / 60,- / 40,-
August 11	National Children's Symphony Orchestra / Rattle / Mahler I € 85,- / 60,- / 40,-

Presentation by superar in cooperation with the Salzburg Festival:

July 27	Great superar Choral Festival at Hangar-7 All tickets: € 5,- / Unassigned lounge seating
---------	---

Figura 5. Fragmento del programa de “El Sistema” en Salzburgo, 2013

El año 2013 fue histórico tanto para “El Sistema” como para el Festival de Salzburgo, no sólo por la representación que tuvo Venezuela en el mismo, sino también porque fue la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas la que tocó en el acto que dio inicio a este. Fue la primera vez en toda la historia del Festival que una orquesta extranjera tocaba en la Gala Inaugural e interpretara el Himno de Viena y Salzburgo.

En la figura 6 se muestra un fragmento del Blog de Festival de Salzburgo en donde hablan de lo que significa la visita de “El Sistema” a Salzburgo:

SALZBURG FESTIVAL BLOG

EL SISTEMA – AN IDEA SPREADING THROUGHOUT THE WORLD

26 APR 2013

by FESTSPIELKIEBITZ 12:13 h;
posted in: Concert



Music as a means to change society. This vision of José Antonio Abreu stood at the beginning of the initiative El Sistema. And this vision has become reality. More than two million children have profited from El Sistema in Venezuela since its founding; currently almost 400,000 children, mainly from disadvantaged social strata, are learning an instrument and making music in the country's ensembles and orchestras, gaining a new perspective on life. In the meantime, the movement has spread around the world. More than one hundred similar projects all over the world have taken inspiration from this great philosophy, believing passionately in the power of music. We share this passion and are convinced that El Sistema at the Salzburg Festival will contribute to strengthening existing initiatives – like *superar* – and providing new impulses for the realisation of similar projects in other countries, especially in Central and Eastern Europe.

Figura 6. Fragmento del Blog del Festival de Salzburgo 2013

2.1.1 Misión y Visión

Misión: La Fundación Musical Simón Bolívar constituye una obra social del Estado Venezolano consagrada al rescate pedagógico, ocupacional y ético de la infancia y la juventud, mediante la instrucción y la práctica colectiva de

la música, dedicada a la capacitación, prevención y recuperación de los grupos más vulnerables del país, tanto por sus características etarias como por su situación socioeconómica.

Visión: La Fundación Musical Simón Bolívar es una institución abierta a toda la sociedad, con un alto concepto de excelencia musical, que contribuye al desarrollo integral del ser humano. Se vincula con la comunidad a través del intercambio, la cooperación y el cultivo de valores trascendentales que inciden en la transformación del niño, el joven y el entorno familiar. Se cuenta con un recurso humano dirigido al logro de una meta común, con mística y gozo, formando equipos multidisciplinarios altamente motivados e identificados con la Institución.

Se reconoce al movimiento orquestal como una oportunidad para el desarrollo personal en lo intelectual, en lo espiritual, en lo social y en lo profesional, rescatando al niño y al joven de una juventud vacía, desorientada y desviada. (Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Misión y Visión)

2.1.2 *Filosofía*

La Fundación Musical Simón Bolívar (FundaMusical Bolívar) rinde hoy frutos de esperanza al ser cantera de miles de niños, niñas, adolescentes y jóvenes venezolanos que cumplen a través de la música sus sueños de realización personal y profesional. Músicos que cada día le ofrecen a su país nuevas posibilidades de

superación y vitalidad. Ellos simbolizan el esfuerzo para que perdure en el tiempo, y se extienda hacia otras esferas de la actividad cultural, lo que se reconoce como el milagro musical venezolano.

Más que el producto de la genialidad y el virtuosismo de sus creadores, la música es un reflejo del alma de los pueblos y, en este caso, es resultado de un programa educativo que en 39 años ha traspasado fronteras y superado expectativas.

En el pasado, la misión del arte fue un asunto de las minorías para las minorías, luego fue de las minorías para las mayorías; ahora, es de las mayorías para las mayorías, y constituye un elemento relevante para la formación del individuo que le permite insertarse en la sociedad de manera productiva. (Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Filosofía)

2.1.3 Agrupaciones

Forman parte de “El Sistema” aproximadamente 400mil niños y jóvenes que se distribuyen en aproximadamente: 285 orquestas pre-infantiles, 220 orquestas infantiles, 180 orquestas juveniles, 30 orquestas profesionales, 360 agrupaciones corales, 1.355 agrupaciones corales afiliadas, 20 talleres de lutería y un personal de 15mil docentes distribuidos en todo el país. (Prensa FundaMusical Bolívar, 2013, Impacto Social)

Sin embargo, las siguientes son las agrupaciones más conocidas (FundaMusical Bolívar, 2013, Agrupaciones):

- (a) *Ensamblés*: Cuarteto Teresa Carreño, Ensamble 7/4, Ensamble de Metales Carabobo, Ensamble de Metales Venezuela, Ensamble de Percusión de los Llanos, Cuarteto Libertadores, Cuarteto de Cuerdas Simón Bolívar.
- (b) *Bandas*: Banda Sinfónica Simón Bolívar, Simón Bolívar Big Band Jazz.
- (c) *Coros*: Coro de Manos Blancas y Coro Nacional Juvenil Simón Bolívar de Venezuela.
- (d) *Orquestas*: Orquesta Latino Caribeña Simón Bolívar, Orquesta de Rock Sinfónico Simón Bolívar, Orquesta Juvenil e Infantil Alma Llanera del Estado Guárico, Orquesta Nacional de Flautas de Venezuela, Orquestas del Sinfónicas Penitenciarias, Orquesta Sinfónica de Juventudes Francisco de Miranda, Orquesta Sinfónica Nacional Infantil, Orquesta Sinfónica Simón Bolívar de Venezuela, Orquesta Sinfónica de la Juventud Venezolana Simón Bolívar, Orquesta Sinfónica Juvenil Teresa Carreño y la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas.

2.2 *Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas*

La Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas (OSJC) es una de las orquestas juveniles más importantes del “El Sistema” (Figura 7).



Figura 7. Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas. Foto de Nohely Oliveros

Está conformada por aproximadamente 200 músicos en edades comprendidas entre 14 y 25 años, en su mayoría. La Orquesta se caracteriza por su sólido nivel musical que ha sido tutelado por el propio Maestro José Antonio Abreu y su director musical, el maestro Dietrich Paredes.

Han interpretado exigentes obras del repertorio sinfónico y sinfónico-coral, así como obras de compositores latinoamericanos y venezolanos. También han sido dirigidos por importantes directores venezolanos y extranjeros como: Gustavo Dudamel, Eduardo Marturet, Florian Ebersberg, Georg Mark, Manuel López, Christian Vásquez, Leafar Riobueno, Pablo Castellanos, Patrick Lang, Missa Johnouchi, Hideyo Takakuwa, Isaac Karabtchevsky, Sung Kwak y Leon Botstein.

La OSJC ha cumplido con una importante agenda de conciertos en escenarios nacionales e internacionales. Las presentaciones internacionales comenzaron en Colombia y Trinidad. En el 2011 debutaron en Noruega, presentándose en Oslo y en Festival de Bergen (Figura 8), bajo la batuta de su director Dietrich Paredes y Christian Vásquez como directos invitado. Ese mismo año tuvieron su primera gira por Asia, dando conciertos en Beijing, China y en Seoul, Corea del Sur.



Figura 8. *El Universal*, 30 de mayo de 2011

En mayo de 2012 se presentaron en Portugal (Lisboa y Oporto) (Figura 9), y luego nuevamente en Noruega (Oslo y Bergen). En Bergen se conformó la primera orquesta binacional Noruega- Venezuela (NoVe), constituida por 90 músicos venezolanos y 90 músicos noruegos, y debutó bajo la batuta del maestro Christian Vásquez.

noticias24

SIN CATEGORÍA

La Sinfónica Juvenil de Caracas sale a escena en Portugal esta semana

Publicado el 20 de mayo de 2012 11:46 am | 90 views 0 comentarios

Twitter 25 | +1 0 | Me gusta A Adriana Pichardo y 3131 personas esto.



Foto:AVN

(Lisboa, 20 de mayo. EFE)- **La Sinfónica Juvenil de Caracas visita esta semana Portugal para compartir experiencias con artistas nacionales y exhibir sus virtudes con dos conciertos en suelo luso y en el marco de una gira que los llevará hasta Noruega.**

Así lo explicó en declaraciones a EFE el **director de la orquesta, Dietrich Paredes, quien dirigió hoy en Lisboa la primera de sus actuaciones en Portugal**, celebrada en el Auditorio de la Fundación Gulbenkian, la más importante del país, y para la que se agotaron las entradas.

Figura 9. Noticias 24, 20 de mayo de 2012

Para cerrar la temporada 2012, tuvieron una gira por Europa, en la cual se hicieron conciertos en los siguientes países: Italia; Rusia, República Checa, Bélgica, Austria y Alemania (Figura 10). En 2013 la OSJC abrió el Festival Salzburgo y presentó un concierto, al igual que otras siete agrupaciones de “El Sistema” (Figura 11). Para cerrar el 2013, tuvieron una segunda gira por Asia, dando conciertos en Japón (Hiroshima y Tokio) y nuevamente en Corea del Sur (Seoul) (Figura 12). (Prensa FundaMusical Bolivar, 2013, Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas).

The image shows a screenshot of a news article on the website GLOBOVISION.COM. The page features a navigation menu with categories like Multimedia, Nacionales, Economía, Internacionales, Espectáculos, Deportes, Analistas, and Ciencia y tecnología. The main headline is "Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas conquista Europa" with a sub-headline "Agenda Cultural". Below the headline is a large photograph of the orchestra performing on stage. The article text describes the performance at the Konzerthaus in Vienna, mentioning that 2000 spectators gathered to watch the young musicians play pieces by composers like Chaikovsky and Shostakovich. It also notes that this is not the first time the orchestra has performed in Europe, having previously played in Italy, Prague, St. Petersburg, and Belgium.

Figura 10. Portal Web de Globovisión, 29 de septiembre de 2012



Figura 11. OSJC en la Gala Inaugural del Festival de Salzburgo.

Foto de Nohely Oliveros

EL NACIONAL
19:24 PM 27 DE ABRIL DE 2014 • CARACAS (VENEZUELA)

Guante de oro
LOS ETERNOS RIVALES

CIÓN ECONOMÍA MUNDO SUCESOS CCS DEPORTES **ESCENAS** TECNOLOGÍA SUPLEMENTOS REPORTE YA MÁS

ESCENAS

La Sinfónica Juvenil de Caracas cerró gira por Asia

El recorrido de la agrupación le permitió intercambiar con instrumentistas y maestros de otros países

DIAJANIDA HERNÁNDEZ G. | DIHERNANDEZ@EL-NACIONAL.COM | JAPÓN - COREA
26 DE OCTUBRE 2013 - 12:03 AM

Doscientos músicos. Cuatro directores. Seis solistas. Siete conciertos. Dieciocho obras interpretadas. Tres ciudades. Cinco teatros. Dieciocho días. La Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas, junto con su director musical Dietrich Paredes, finalizó la Gira Asia 2013 que, entre el 8 y el 20 de octubre, llevó a los venezolanos a Japón y Corea del Sur, específicamente a las ciudades de Hiroshima, Tokio y Seúl.

Twitter 26
Me gusta 6
Share 7
Enviar por mail
Imprimir
Rectificar

01:43
01:43
04:31

Figura 12. El Nacional, 26 de octubre de 2013

La OSJC ensaya y tiene su oficina en el Centro de Acción Social por la Música, este se encuentra en Quebrada Honda, Caracas. Allí hacen vida otras tres orquestas además de la OSJC: Orquesta Sinfónica Simón Bolívar de Venezuela, Orquesta Sinfónica de la Juventud Venezolana Simón Bolívar y Orquesta Sinfónica Juvenil Teresa Carreño.

2.2.1 Estructura organizacional de la OSJC

La OSJC cuenta con un equipo gerencial, personal técnico y logístico que garantiza el funcionamiento de la orquesta. Todos sus miembros cumplen un horario de 12:00pm a 7:00pm de lunes a viernes y de 9:00am a 2:00pm los sábados. Sin embargo, el horario de ensayo de los músicos es de 3:00pm a 6:30pm. Esto puede variar dependiendo de las exigencias del repertorio y de los conciertos programados.

A la fecha, la OSJC no dispone de un organigrama definido ni descripciones de cargos. A continuación se referirán, muy grosso modo, las funciones y responsabilidades que -según sus propios ocupantes- están asociadas a cada puesto de trabajo.

Dichas descripciones y detalles sobre el funcionamiento interno de la orquesta fueron facilitados por la gerencia general de la OSJC, mediante entrevista personal realizada en marzo de 2013, durante la cual se ratificó que no existe un organigrama definido ni una descripción de cargos establecida debido a que, según comentario de la gerencia, con frecuencia es necesario que el personal ejecute alguna tarea que tal vez no corresponda -estrictamente- al cargo, lo que ha contribuido con un clima de colaboración en el trabajo que, hasta ahora, aseguran que ha funcionado para la Orquesta.

Puesto que la OSJC fue creada por el Maestro José Antonio Abreu, él es quien toma las principales decisiones, y asiste la mayoría de los ensayos de la misma. Todas las iniciativas que el director musical propone para la orquesta, debe consultarlas con el Maestro Abreu.

El director musical es quien dirige la orquesta la mayoría de las veces. Él toma las decisiones sobre el repertorio a ejecutar y las consulta con el Maestro Abreu. Durante los ensayos él le transmite a la Orquesta sus criterios sobre la obra a ejecutar, coordina los balances sonoros y ensambla a la Orquesta. En lo que respecta a la parte administrativa, el director musical es quien otorga o no los permisos solicitados por los integrantes de la Orquesta.

El gerente general de la Orquesta se encarga de proveer a la misma de todo lo que necesita para su funcionamiento, desde los materiales de oficina hasta los recursos que necesitan directamente los músicos de la Orquesta. La coordinación musical, la coordinación administrativa y tanto el personal logístico como técnico están a su cargo y siguen sus instrucciones.

Entre sus responsabilidades están, por ejemplo, solicitar los espacios necesarios para los ensayos, pedir cuerdas de repuesto y los instrumentos que no estén en stock si el repertorio vigente lo requiere, hacer las requisiciones y firmarlas, solicitar los refrigerios para la Orquesta, administrar la nómina y, muchas veces, ayudar a los integrantes cuando alguno tiene un problema de vivienda o de salud. Debe resolver los contratiempos que se presenten y mantener al tanto de todo al director musical y al Maestro Abreu, así como consultarles decisiones importantes. Este cargo es el intermediario entre las decisiones del Maestro Abreu, el director musical o directores invitados, y la Orquesta.

La coordinación administrativa procesa justificativos de faltas de los integrantes de la Orquesta, elabora las constancias solicitadas por los mismos, elabora y controla las hojas de asistencia, transcribe las asistencias del mes y las compagina con los justificativos para validar la asistencia real, y lleva las requisiciones a las oficinas principales de “El Sistema” en Parque Central.

Dos personas conforman el personal logístico. Ellos se encargan de registrar los retrasos de los integrantes de la Orquesta, pasar la asistencia y entregar los refrigerios.

El coordinador musical es quien coloca la música en las carpetas de los músicos. En cada cambio de repertorio (aproximadamente cada dos semanas) él retira y archiva las partituras del repertorio anterior y las sustituye por el nuevo.

El asistente del coordinador musical tiene un puesto fijo en las oficinas de reproducción donde emite las fotocopias de las partituras que necesite la orquesta.

El personal técnico (cuatro en total) son quienes tienen la responsabilidad de colocar y ordenar las sillas, los atriles y las carpetas antes de cada ensayo, así como de recoger y ordenar el espacio y mobiliario luego de finalizado el mismo.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 *Objetivos*

3.1.1 *Objetivo General*

Proponer una estrategia de comunicaciones internas para la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas bajo el enfoque del endomarketing

3.1.2 *Objetivos Específicos*

- 1) Analizar los principios fundamentales de la comunicación organizacional bajo el enfoque del endomarketing.
- 2) Caracterizar la eficacia y la eficiencia como indicadores de productividad y excelencia en las organizaciones.
- 3) Con la finalidad de auditar las comunicaciones internas de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas, evaluar:
 - 3.1) La eficiencia que caracteriza a cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización.
 - 3.2) La eficacia de la estrategia comunicacional que actualmente se utiliza en la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas.
- 4) Determinar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas.
- 5) Diseñar la estrategia de comunicación interna de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas bajo el enfoque del endomarketing.

3.2 *Pregunta de la investigación*

¿Cuál es la estrategia de comunicaciones internas basada en el endomarketing que responde a los objetivos y necesidades de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas?

3.3 Delimitación de la investigación

3.3.1 Delimitación temporal

El presente Trabajo de Grado se desarrolló en un lapso de tiempo comprendido entre el mes de octubre de 2013 y julio de 2014. Sin embargo, la corrección general y los ajustes finales se realizaron en agosto de 2014, mientras que la entrega final se hizo septiembre del mismo año.

3.3.2 Delimitación espacial

La investigación se realizó en el Centro de Acción de Social por la Música, puesto que es en esa sede de “El Sistema” en donde la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas hace vida a diario.

3.3.3 Delimitación demográfica

Para este trabajo se tomó una muestra de los 193 músicos de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas, todas las personas que ocupan los cargos de personal logístico, técnico, coordinación administrativa, y coordinación musical. También se realizó una entrevista a la Gerente General y al Director Musical.

3.4 Modalidad de Trabajo de Grado

Según el manual de Trabajo de Grado de la Escuela de Comunicación Social de las Universidad Católica Andrés Bello (s.f, Modalidades de Trabajo de Grado), esta investigación pertenece a la Modalidad IV: Estrategias de Comunicación, la cual “consiste en la creación de estrategias de comunicación amparadas en necesidades reales de alguna organización.”

Asimismo, el presente trabajo pertenece a la Submodalidad 1: Auditorías de Estrategias Comunicacionales, ya que la primera parte de esta investigación consistió en hacer un “diagnóstico de las necesidades y actividades relativas al

campo comunicacional de la organización.” (s.f, Modalidades de Trabajo de Grado). No obstante, también pertenece a las Submodalidad 2: Desarrollo de Estrategias Comunicacionales, debido a que una vez realizado el diagnóstico, se procedió a “desarrollar una estrategia comunicacional destinada a satisfacer necesidades específicas de la comunicación.” (s.f, Modalidades de Trabajo de Grado)

3.5 *Tipo de investigación*

Esta investigación fue exploratoria en principio, y luego descriptiva.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Los **estudios exploratorios** se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o que no se ha abordado antes (...) sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos (p. 79)

El tema de esta investigación nunca había sido abordado antes. Nunca se había hecho algún estudio para hacer un diagnóstico de las necesidades comunicacionales internas de ninguna orquesta de “El Sistema” y en consecuencia no se habían elaborado estrategias de comunicaciones internas. Por lo tanto, lo primero que se hizo fue explorar para poder familiarizarse con el contexto y el fenómeno. Una vez hecho esto, se pudieron conocer y describir las variables que permitieron realizar el diagnóstico.

Asimismo, esta investigación fue también descriptiva puesto que buscó detallar cómo son y cómo se manifiestan los fenómenos, situaciones, contextos y

eventos que conciernen al tema de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80).

Los **estudios descriptivos** buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80)

Una vez familiarizados con la situación y contexto de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas, se identificaron las variables para recolectar información sobre estas y describirlas. Las mismas se estudiaron de forma independiente, es decir, no se buscó indicar como se relacionan las variables entre ellas, sino observar y describir distintos ángulos y dimensiones de la situación en estudio.

3.6 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, ya que la investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables. No se buscó ver el efecto de variables independientes sobre otras. Solo se observaron los fenómenos tal como se dieron en un contexto natural para luego analizarlos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 149)

A su vez, el estudio es transversal, debido a que se recogieron datos en un solo momento, con la finalidad de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en ese momento. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 151) Además fue descriptiva porque tuvo como objetivo “indagar la incidencia de las

modalidades o niveles de una o más variables en una población.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 152) Se describió la ocurrencia de las variables dentro de la población a estudiar.

Por lo tanto el diseño de esta investigación es no experimental transversal descriptiva.

3.7 Sistema de variables

Tamayo (1996) define una variable como “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tienen como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente.” (p.109). Puesto que la presente investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, de diseño no experimental transversal descriptiva, las variables son independientes.

Las variables que se consideraron para este estudio fueron: la eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación y la eficacia de la estrategia comunicacional.

3.7.1 Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación

3.7.1.1 Definición conceptual

Como ya se mencionó en el marco conceptual, la eficiencia se refiere a “el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.” (Mejía, s.f, Indicadores de efectividad y eficacia). Es decir, el máximo aprovechamiento y potencial de los recursos comunicacionales con los que cuenta la organización.

3.7.2.2 Definición operacional

Para efectos de este estudio, esta variable fue medida con una entrevista para la gerencia de la Orquesta Sinf y cuestionarios para el personal técnico, logístico, coordinación administrativa y musical, y los músicos.

Las dimensiones que se tomaron en cuenta fueron las siguientes: (a)Emisor, (b)Receptor, (c)Mensajes, (d) Código, (e)Canales, (f)Ruido, (g)Retroalimentación.

3.7.2 Eficacia de la estrategia comunicacional

3.7.2.1 Definición conceptual

Tal como se especificó en el marco conceptual, la eficacia tiene que ver con el “grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó.” (Mejía, s.f, Indicadores de efectividad y eficacia). Es decir, la capacidad de lograr el efecto que se desea, lo cual va ligado estrechamente con los lineamientos estratégicos de la organización: misión, visión, valores, filosofía.

3.7.2.2 Definición operacional

En el presente trabajo, esta variable fue medida con una entrevista para la gerencia de la OSJC y cuestionarios para el personal técnico, logístico, coordinación administrativa y musical, y los músicos.

Las dimensiones que se tomaron en cuenta fueron las siguientes: (a)Emisor y (b)Receptor.

3.7.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.1. Fuente: Gerencia de la OSJC.

Objetivo específico #3.1: Evaluar la eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad - Cargo - Función - Perfil (autoritario o flexible) - Datos socio-demográficos 	5, 8, 13, 15 3, 6, 9, 10, 11, 12, 14, 16 4 7, 54 1, 2	Gerencia de la OSJC	Cuestionario por entrevista personal (Ver anexo A)

Tabla 2. (Continuación)

<p>Objetivo específico #3.1: Evaluar la eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización</p>					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad - Cargo - Función - Perfil (pasivo, participativo o proactivo) - Datos socio-demográficos 	<p>27, 30, 32</p> <p>28, 31, 33</p> <p>29</p> <p>55</p> <p>No aplica</p>	Gerencia de la OSJC	<p>Cuestionario por entrevista personal</p> <p>(Ver anexo A)</p>

Tabla 2. (Continuación)

Objetivo específico #3.1: Evaluar la eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia. - Contenido - Precisión - Tono (personal o institucional) 	56,57, 58, 59 17, 18, 34, 35 60, 61 62, 63, 64, 65	Gerencia de la OSJC	Cuestionario por entrevista personal (Ver anexo A)
	Código	<ul style="list-style-type: none"> - Lenguaje (técnico o coloquial) 	73, 74		
	Canales	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad - Variedad 	19, 36, 38 20, 37, 39		

Tabla 2. (Continuación)

Objetivo específico #3.1: Evaluar la eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Canales	<ul style="list-style-type: none"> - Accesibilidad del público. - Formal - Informal 	66, 77 21, 40 22, 41	Gerencia de la OSJC	Cuestionario por entrevista personal (Ver anexo A)
	Ruido	- Problema con algún elemento propio del proceso de comunicación	Todos los ítems pueden indicar si hay ruido		
	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Emisor - Mensaje 	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 67,68, 69		

Tabla 2. (Continuación)

<p>Objetivo específico #3.1: Evaluar la eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización</p>					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Receptor - Canal - Código - Ruido 	1, 2, 3, 4, 7, 54, 70 23, 24, 25, 26, 42, 43, 44, 45 75 Todos los ítems indicarán la existencia de ruido	Gerencia de la OSJC	Cuestionario por entrevista personal (Ver anexo A)
	Contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos con los que se cuenta. 	53		

Tabla 3. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.2. Fuente: Gerencia de la OSJC.

Objetivo específico #3.2: Evaluar la eficacia de la estrategia comunicacional de la OSJC					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficacia de la estrategia comunicacional	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> - Envío oportuno de mensajes. - Compresión de los mensajes. - Conocimiento de los lineamientos estratégicos. - Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos. 	<p>72</p> <p>76</p> <p>46, 51, 52</p> <p>47, 48, 49, 50</p>	Gerencia de la OSJC	<p>Cuestionario por entrevista personal</p> <p>(Ver anexo A)</p>

Tabla 3. (Continuación)

Objetivo específico #3.2: Evaluar la eficacia de la estrategia comunicacional de la OSJC					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficacia de la estrategia comunicacional	Receptor	- Recibimiento oportuno de mensajes.	71	Gerencia de la OSJC	Cuestionario por entrevista personal (Ver anexo A)
		- Compresión de los mensajes.	61		
		- Conocimiento de los lineamientos estratégicos.	No aplica		
		- Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos.	No aplica		

Tabla 4. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.1. Fuente: Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Técnico.

Objetivo específico #3.1: Evaluar la eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad - Cargo - Función - Perfil (autoritario o flexible) - Datos socio-demográficos 	No aplica 1, 2, 3, 25 No aplica 8 No aplica	Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Técnico	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo B)
	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad - Cargo - Función 	No aplica 23 24		

Tabla 4. (Continuación)

Objetivo específico #3.1: Evaluar la eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil (pasivo, participativo o proactivo) - Datos socio-demográficos 	8 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32	Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Técnico	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo B)
	Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia - Contenido - Formato - Precisión - Tono (personal o institucional) 	17 1, 2, 3, 15 No aplica 11, 12 1.1		

Tabla 4. (Continuación)

Objetivo específico #3.1: Evaluar la eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Código	- Lenguaje técnico o coloquial	1.2, 16	Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Técnico	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo B)
	Canales	- Cantidad	No aplica		
		- Variedad	4, 5, 6, 14		
		- Accesibilidad del público	10		
Ruido	- Formal	No aplica			
	- Informal	18			
		- Problema con algún elemento propio del proceso de comunicación	Todos los ítems pueden indicar si hay ruido		

Tabla 4. (Continuación)

Objetivo específico #3.1: Evaluar la eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Emisor - Mensaje - Receptor - Canal - Código - Ruido 	23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 9 25 7 7.1 Todos los ítems pueden indicar la existencia de ruido	Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Técnico	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo B)
	Contexto	- Recursos con los que se cuenta.	No aplica		

Tabla 5. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objeto #3.2. Fuente: Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Técnico.

Objetivo específico #3.2: Evaluar la eficacia de la estrategia comunicacional de la OSJC					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficacia de la estrategia comunicacional	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> - Envío oportuno de mensajes - Compresión de los mensajes. - Conocimiento de los lineamientos estratégicos - Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos 	<p>No aplica</p> <p>No aplica</p> <p>No aplica</p> <p>No aplica</p>	Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Técnico	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo B)
	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> - Recibimiento oportuno de mensajes 	13		

Tabla 5. (Continuación)

Objetivo específico #3.2: Evaluar la eficacia de la estrategia comunicacional de la OSJC					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficacia de la estrategia comunicacional	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> - Compresión de los mensajes. - Conocimiento de los lineamientos estratégicos - Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos. 	<p>12</p> <p>19, 20</p> <p>21, 22</p>	<p>Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Técnico</p>	<p>Cuestionario autoadministrado (Ver anexo B)</p>

Tabla 6. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.1. Fuente: Músicos de la OSJC.

<p>Objetivo específico #3.1: Evaluar el grado de eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización</p>					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad - Cargo - Función - Perfil (autoritario o flexible) - Datos socio-demográficos 	<p>No aplica</p> <p>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 31</p> <p>No aplica</p> <p>15</p> <p>No aplica</p>	Músicos de la OSJC	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo C)
	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad - Cargo 	<p>No aplica</p> <p>30, 32</p>		

Tabla 6. (Continuación)

<p>Objetivo específico #3.1: Evaluar el grado de eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización</p>					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil (pasivo, participativo o proactivo) - Datos socio-demográficos 	<p>15</p> <p>34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41</p>	Músicos de la OSJC	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo C)
	Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia - Contenido - Formato - Precisión - Tono (personal o institucional) 	<p>24</p> <p>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 22</p> <p>No aplica</p> <p>18, 19</p> <p>1.1</p>		

Tabla 6. (Continuación)

<p>Objetivo específico #3.1: Evaluar el grado de eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización</p>					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Código	- Lenguaje técnico o coloquial	1.2, 23	Músicos de la OSJC	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo C)
	Canales	- Cantidad - Variedad - Accesibilidad del público - Formal - Informal	No aplica 9, 10, 11, 12, 13, 21 17 No aplica 25		

Tabla 6. (Continuación)

<p>Objetivo específico #3.1: Evaluar el grado de eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización.</p>					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Ruido	- Problema con algún elemento propio del proceso de comunicación	Todos los ítems pueden indicar la existencia de ruido.	Músicos de la OSJC	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo C)
	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Emisor - Mensaje - Receptor - Canal - Código - Ruido 	30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 16 31 14 14.1 Todos los ítems pueden indicar la existencia de ruido.		

Tabla 6. (Continuación)

Objetivo específico #3.1: Evaluar el grado de eficiencia que caracteriza cada uno de los elementos propios del proceso de comunicación que tiene lugar actualmente en la OSJC a la luz de los objetivos y lineamientos de dicha organización					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación	Contexto	- Recursos con los que se cuenta.	No aplica	Músicos de la OSJC	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo C)

Tabla 7. Cuadro Técnico- Metodológico para la Operacionalización de Variables. Objetivo #3.2. Fuente: Músicos de la OSJC.

Objetivo específico #3.2: Evaluar la eficacia de la estrategia comunicacional de la OSJC					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficacia de la estrategia comunicacional	Emisor	<ul style="list-style-type: none"> - Envío oportuno de mensajes. - Compresión de los mensajes. - Conocimiento de los lineamientos estratégicos. - Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos. 	<p>No aplica</p> <p>No aplica</p> <p>No aplica</p> <p>No aplica</p>	Músicos de las OSJC	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo C)
	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> - Recibimiento oportuno de mensajes. - Compresión de los mensajes. 	<p>20</p> <p>19</p>		

Tabla 7. (Continuación)

Objetivo específico #3.2: Evaluar la eficacia de la estrategia comunicacional de la OSJC					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
Eficacia de la estrategia comunicacional	Receptor	- Conocimiento de los lineamientos estratégicos.	26,27	Músicos de las OSJC	Cuestionario autoadministrado (Ver anexo C)
		- Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos.	28,29		

3.8 *Diseño muestral*

Para la elaboración del diseño muestral de este estudio lo primero que se hizo fue determinar las unidades de análisis. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 172), las unidades de análisis son los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio, los cuales dependen del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio. En este trabajo de grado la unidad de análisis son todas las personas que conforman la OSJC

“Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 173). Para Ramírez (2004) la población es el conjunto de elementos que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, pero limitados por el ámbito de estudio a realizar. En este estudio se trabajó con tres poblaciones, y aunque todas pertenecen a la OSJC tienen características entre ellas que las diferencian y son relevantes para esta investigación. Las poblaciones que se estudiaron fueron: (a) la gerencia de la OSJC, (b) la coordinación administrativa, la coordinación musical, el personal logístico y técnico, y (c) los músicos de la OSJC.

Dependiendo del tamaño de la población, de los recursos y del tiempo, se puede decidir trabajar con la población completa o con una muestra. La muestra “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (Hernández, Collado y Baptista, 2010, p. 175). La muestra puede ser probabilística o no probabilística.

Una muestra probabilística es un “subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (Hernández, Collado y Baptista, 2010, p. 176) Mientras que la muestra no probabilística es también un subgrupo de la población pero en donde “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.” (Hernández, Collado y Baptista, 2010, p. 176)

A continuación se especifica la forma en que se trabajó con cada una de las poblaciones que se mencionaron anteriormente.

3.8.1 *Gerencia de la OSJC*

Esta población fue tomada en cuenta por completo por su tamaño. Está conformada por las tres personas que tienen la toma de decisión directa sobre la OSJC: el Director Fundador (Maestro José Antonio Abreu), la Gerente General y el Director Musical.

Para esta población se aplicó una entrevista. Sin embargo no pudo ser realizada al Director Fundador debido a que se presentaron inconvenientes para concertar una cita.

3.8.2 *Coordinación administrativa, coordinación musical, personal logístico y técnico de la OSJC*

Debido al tamaño, esta población también se estudió completa. Está conformada por nueve personas: la coordinadora administrativa, el coordinador musical, el asistente del coordinador musical, las dos personas del personal logístico y las cuatro personas del personal técnico.

El instrumento utilizado para recabar información de esta población fue un cuestionario.

3.8.3 *Músicos de la OSJC*

La OSJC está conformada por 193 músicos. A pesar de no ser una población grande, se decidió trabajar con una muestra probabilística por varias razones: la primera es que para el momento en que se realizó la investigación la orquesta se encontraba ejecutando repertorios que no requerían de todos los músicos de viento y percusión, y en segundo lugar no se le permitió a la investigadora recoger la información en horas de ensayos sino en los intermedios, por lo que se contaba con tiempos muy reducidos para pasar el cuestionario.

La muestra fue probabilística puesto que todos los músicos tuvieron la misma posibilidad de ser elegidos. Para calcular el tamaño de la muestra se tomó la fórmula propuesta por Ramírez (2004. p. 99):

$$n = \frac{Z_c^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_c^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n= muestra

N= población

Z_c^2 = Z crítico, el cual es un valor teórico que depende del nivel de confianza escogido. El nivel de confianza es el margen de confianza que se tendrá al momento de generalizar los resultados obtenidos luego de haber estudiado la muestra, con respecto a la población (Ramírez, 2004. p. 93). Si el nivel de confianza es de 99% el Z crítico es igual a 9; mientras que si el nivel de confianza es de 95% el Z crítico de igual a 4. (Ramírez, 2004. p. 94). En el presente trabajo se decidió un 95% de confianza ya que según Ramírez (2004) en los estudios de carácter social este nivel de confianza es “aceptablemente confiable.” (p. 93)

e^2 = error de muestreo, este es el que se comete solo por el hecho de extraer un grupo pequeño de un grupo mayor. Por lo general este error oscila entre $\pm 1\%$ a $\pm 5\%$. Para este estudio se decidió un 5% de error.

$p \cdot q$ = proporciones, son los valores de p y q los cuales dan 1 al sumarlos. Estas proporciones representan el comportamiento que ha tenido la variable central del estudio en investigaciones anteriores (Ramírez, 2004. p. 94). En el caso de este trabajo no se cuenta con resultados de investigaciones anteriores y tampoco se contaba con el tiempo para realizar una prueba piloto, por lo que se

asume que se trabaja en “condiciones desfavorables de muestreo”. Cuando esto sucede p y q adquieren un valor convencional de 50% cada uno.

A continuación se presenta la aplicación de la fórmula en esta población:

$$N= 193 \quad Z_c^2= 4 \quad e^2= 5\% \quad p = 50\% \quad q = 50\%$$

$$n = \frac{4 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 193}{5^2 \cdot (193 - 1) + 4 \cdot 50 \cdot 50}$$

$$n = \frac{1.930.000}{14.800}$$

$$n = 130,41$$

$$n = 130$$

En este sentido, el tamaño de la muestra se estableció en 130 músicos.

3.9 *Técnicas e instrumentos para la recolección de información*

La técnica para la recolección de información que se utilizó en esta investigación fue el cuestionario. Este se aplicó de forma diferente para cada población.

El cuestionario es uno de los instrumentos que más se utiliza para recolectar datos, y “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 217) Las preguntas pueden ser cerradas, las cuales contienen opciones de respuestas que han sido delimitadas previamente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 217), o abiertas, aquellas que no delimitan las alternativas de respuestas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 221).

Los cuestionarios pueden aplicarse de dos maneras: autoadministrado y por entrevista (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 235). En este trabajo se utilizaron ambas modalidades. A continuación se especifica la forma en que se trabajó con cada modalidad de cuestionario según la población.

3.9.1 Cuestionario por entrevista personal

La entrevista implica que una persona calificada, con conocimiento claro y profundo de las variables que se buscan estudiar, aplique el cuestionario a uno o varios participantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 239).

En esta investigación se le hizo una entrevista a cada uno de los integrantes de la Gerencia de la OSJC, es decir a la Gerente General y al Director Musical. Como ya se mencionó anteriormente, no se pudo aplicar la entrevista al Director Fundador.

La entrevista se realizó personalmente en las oficinas de las personas antes mencionadas, y la misma constó de una parte con preguntas abiertas y otra con preguntas cerradas. Estas últimas se diseñaron con un escalamiento tipo Likert, la cual es un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 245). En esta parte de la entrevista se colocaron afirmaciones sobre las cuales los entrevistados indicaron sus opiniones marcando

uno de los elementos de la siguiente escala: Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca. (Ver anexo C)

La entrevista no se realizó en estricto orden, ya que la misma se hizo lo más parecida a una conversación, sin embargo, se abordaron todas las preguntas.

Los principales aspectos que se tocaron con esta entrevista tuvieron que ver con investigar el funcionamiento de las comunicaciones internas de la OSJC desde la perspectiva de la gerencia: se hicieron preguntas sobre cada elemento del proceso de comunicación y acerca de la eficacia de la estrategia comunicacional actual.

3.9.2 Cuestionario autoadministrado

Un cuestionario autoadministrado es aquel que se proporciona directamente a los participantes para que lo llenen sin intermediarios, es decir, las respuestas las marcan ellos. Este tipo de cuestionario se puede administrar de diferentes maneras: individual, grupal o por envío. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pp. 235-236). En el caso individual, el cuestionario es entregado personalmente al participante para que lo responda. Cuando se quiere administrar grupalmente se reúne a los participantes en grupos y se les entrega el cuestionario, y “en el caso de autoadministración por envío, se manda el cuestionario a los participantes por correo, postal privado o mensajería (...), por medio del correo electrónico (...)” o se les puede pedir que ingresen a la una página web o blog para responderlo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pp. 236-237).

En este estudio se aplicó un cuestionario autoadministrado individual para la coordinación administrativa, coordinación musical, personal logístico y técnico (ver anexo B). El cuestionario se hizo en formato digital y la investigadora les facilitó, en el lugar de trabajo, los equipos necesarios para contestarlo.

En el caso de los músicos de la OSJC se hizo el cuestionario autoadministrado individual y por envío. Este cuestionario se diagramó

inicialmente como se muestra en el anexo C, sin embargo, para ahorrar recursos, se decidió hacerlo en la aplicación de formularios de Google Drive (ver anexo D). Esta herramienta fue útil ya que el link fue enviado por correo y los músicos podían llenar el cuestionario en línea y sin complicaciones a la hora de enviarlo de vuelta a la autora. En este sentido el cuestionario fue autoadministrado por envío. Aun no todos los músicos contaban con una computadora con internet o teléfono inteligente para llenarlo, es por esto que la investigadora le facilitó a estas personas los equipos necesarios para llenar el cuestionario en los recesos de los ensayos, siendo esta la modalidad de cuestionario autoadministrado individual.

Ambos cuestionarios son muy parecidos. La diferencia se encuentra en la cantidad de preguntas, puesto que el cuestionario que se aplicó a los músicos de la OSJC cuenta con preguntas en las que se incluye a la coordinadora administrativa, al coordinador musical y al personal logístico y técnico como emisores y receptores de información para los músicos.

Ambos cuestionarios cuentan con siete partes (ver anexos B y C):

- 1) La primera parte cuenta con preguntas que buscan determinar emisores, tipos de mensajes, además del lenguaje y tono de los mismos.
- 2) En la siguiente parte se buscó estudiar cuáles son los canales que utiliza cada emisor y para cada tipo de mensajes.
- 3) Posteriormente se le preguntó a los encuestados sobre los canales que ellos utilizan para comunicarse espontáneamente con sus superiores y qué lenguaje utilizan.
- 4) Es esta parte se midieron las reacciones de los participantes ante los mensajes que emiten sus superiores.
- 5) Luego se buscó estudiar la comunicación horizontal y varios de los aspectos que tienen que ver con la eficacia de la estrategia comunicacional. Al final de esta parte se encuentra una pregunta abierta que hace referencia a la contribución de la OSJC al desarrollo integral de sus músicos. Hasta

aquí las preguntas son cerradas con un escalamiento tipo Likert, en el cual los encuestados tuvieron que elegir una sola opción de la siguiente escala: Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca.

- 6) En la sexta parte se investigó sobre la identificación de los encuestados con los lineamientos estratégicos de la OSJC. Se utilizó un escalamiento tipo Likert, en el cual se colocaron afirmaciones y los participantes escogieron por cada afirmación un elemento de la siguiente escala: Muy identificado, Medianamente identificado, Poco identificado, No identificado.
- 7) Por último se hicieron preguntas cerradas sobre el cargo de cada persona y sus datos sociodemográficos. En esta parte se dejaron abiertas las preguntas sobre las funciones que desempeña el encuestado, la edad, las habitaciones de su vivienda y los integrantes de su núcleo familiar.

3.10 Validación y ajuste de los instrumentos para la recolección de información

Los instrumentos para la recolección de datos de esta investigación fueron validados por expertos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez de expertos “se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema.” (p. 204)

En este estudio los validadores fueron:

- *Ph.D Margarita Meneses*: quien es Doctora en Metodología de la Investigación y Doctora en Ciencias Sociales. También, es Licenciada en Educación y actualmente se desempeña como profesora de las cátedras de Metodología de la Investigación en las Escuelas de Comunicación Social y Educación en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas.
- *Ph.D Héctor Rodríguez*: Doctor en Psicología de la Universidad de Deusto, Bilbao. Tiene un diplomado de Estudios Avanzados (DEA) en Psicología de la Universidad de Deusto, Bilbao. Es coach Ontológico y Empresarial

certificado en el programa THE ART OF BUSINESS COACHING de Newfield Consulting. Tiene un Postgrado en Teología y Licenciatura en filosofía de la Universidad Católica Andrés Bello. También es Licenciado en Pedagogía Religiosa de la Universidad Católica Santa Rosa de Lima. Actualmente es profesor de Antropología Filosófica, Filosofía de la Educación, Psicología Social, Ética Profesional, Seminario de Valores Institucionales, Seminarios de Destrezas de Coaching Gerencial y Coaching para Comunicadores (UCAB). Caracas, desde 2002.

- *Ph.D Claudia Peña:* Venezolana, Socióloga egresada de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Magíster en Ciencia Política y Doctora en Ciencia Política- Políticas Públicas en la Universidad Simón Bolívar. Dedicada a la investigación y a la docencia en pregrado y postgrado en las áreas de Políticas Públicas, Estado y Gestión Pública, Gobernabilidad y Gestión Municipal y Metodología de la Investigación en la UCAB. Docente del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública de la UCAB - George Washington University-Corporación Andina de Fomento. Con experiencia en cargos directivos en el sector social de la administración pública. Experiencia en ejecución, seguimiento y evaluación de políticas sociales en juventud, nutrición, descentralización. Ha sido consultor-evaluador externo para la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), evaluando experiencias de Innovación Social, en Colombia, México y Guatemala. Docente virtual del Instituto de Desarrollo Económico y Social del Banco Interamericano de Desarrollo.

Con respecto al cuestionario por entrevista personal, los validadores sugirieron separar las preguntas cerradas de las preguntas abiertas, facilitando y ordenando de esta manera el contenido de la misma (en el anexo F se muestra este instrumento antes de su validación). Esta recomendación fue acogida, tal como se muestra en el anexo A.

También recomendaron ajustar la redacción de algunas de las preguntas, así como cambiar el término de empleados a colaboradores. En un principio la entrevista al Director Fundador, Maestro Abreu, tenía las mismas preguntas que la entrevista del resto del equipo gerencial, sin embargo, se sugirió acortarla y así se hizo (ver anexo E).

Los validadores también hicieron varias recomendaciones sobre los cuestionarios autoadministrados: se adecuó la redacción de algunas preguntas para su mejor entendimiento, recomendaron la utilización del escalamiento tipo Likert y se cambió la diagramación del mismo para facilitar a los participantes la visualización de este. (En los anexos G y H se pueden observar los cuestionarios autoadministrados antes de su validación)

Luego de las revisiones de los validadores, los instrumentos fueron modificados según sus recomendaciones. Con las reformas hechas, todos los validadores estuvieron de acuerdo con que los instrumentos medían las variables que se buscaban estudiar. En el anexo I se encuentran las planillas de validación de instrumento.

Los instrumentos también fueron revisados por:

- *Magíster Mónica Torres*: Magíster Ejecutivo en Gestión de Marketing de la Alianza Escuela de Organización Industrial de España (UCAB), además de Especialista en Comunicación Social, Mención Corporativa y Licenciada en Relaciones Industriales, Mención Recursos Humanos (UCAB). Actualmente es la Directora del Centro Internacional de Actualización Profesional de la UCAB. Fue la Directora Encargada de Mercadeo Institucional de la UCAB, Consultora en Gestión Humana y Comunicación Corporativa PyMEs de los Sectores Servicios y Retail y Coordinadora de Adiestramiento Profesional y Corporativo en la Dirección de Formación Continua de la UCAB.

- *Dirección de Comunicaciones de la Fundación Musical Simón Bolívar*, quienes autorizaron los instrumentos para ser aplicados, sin solicitar modificación alguna.

3.11 Criterios para el análisis

El análisis de la información recolectada para este trabajo se hizo tomando en cuenta tres criterios fundamentales:

- (a) La objetividad como principal pilar de esta investigación, debido a que la autora forma parte de la OSJC. La misma siempre tomó distancia del fenómeno estudiado para no intervenir de ninguna manera.
- (b) Los fenómenos comunicacionales descritos en este trabajo se analizaron teniendo siempre presente la eficiencia que caracteriza a cada uno de los elementos del proceso de comunicación, y la eficacia de la estrategia comunicacional actual de la OSJC. El análisis no fue afectado por otros fenómenos propios de la subcultura de la organización.
- (c) Es importante destacar que la OSJC, por formar parte de “El Sistema”, es una marca país. Es por ello que lograr una altísima identificación de los miembros de la OSJC, es un valor agregado para esta como marca. Razón por la cual todo el análisis estuvo orientado a realizar un diagnóstico que permitiera mejorar la estrategia comunicacional a través del endomarketing.

3.12 Limitaciones de la investigación

Para este trabajo hubo las siguientes limitaciones:

- Por la situación del país entre el primer y segundo trimestre del presenta año, la autora tuvo complicaciones para completar a tiempo el marco teórico de este trabajo.

- Con mucha anticipación se le informó a la OSJC sobre el presente trabajo, sin embargo, la autora no fue informada de manera oportuna sobre la necesidad de que los instrumentos fuesen revisados y autorizados por la Dirección de Comunicaciones de la Fundación Musical Simón Bolívar. Por esta razón se atrasó el inicio de la aplicación de los instrumentos.
- Como ya se mencionó antes, no se pudo concertar una cita para entrevistar al Director Fundador, Maestro Abreu.
- Fue difícil administrar la encuesta a los músicos, puesto que la autora se acercó a cada uno de ellos para preguntar si contaban con los recursos necesarios para contestar el cuestionario en línea y solicitar sus correos. Aquellas personas que no tenían los recursos, fueron abordadas durante los recesos de los ensayos para aplicarles el mencionado instrumento, ya que los músicos no contaban con el permiso para ausentarse del ensayo para este fin.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se exponen los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos mencionados en el capítulo anterior.

El análisis se va a estructurar de la siguiente manera: en primer lugar se examinará el comportamiento comunicacional de cada uno de los públicos internos de la OSJC, a saber:

- (a) La Dirección: Maestro Abreu y Director Musical
- (b) La Gerencia: Gerente General
- (c) Personal: Coordinador Administrativo, Coordinador Musical, Asistente del Coordinador Musical, Personal Logístico y Personal Técnico.
- (d) Músicos integrantes de la Orquesta.

Una vez revisada esta información, se procederá a analizar la conducta comunicacional de toda la OSJC a grandes rasgos. Ambas etapas estarán orientadas a evaluar la eficiencia de cada uno de los elementos del proceso de comunicación, y la eficacia de la estrategia comunicacional actual.

4.1 Análisis del comportamiento comunicacional de cada uno de los públicos internos que conforman la OSJC

4.1.1 La Dirección: Maestro Abreu y Director Musical

La Dirección de la OSJC emite mensajes hacia la Gerencia, hacia el Personal y hacia los músicos. Muchas de las instrucciones e información que la Dirección gira sobre todas las personas antes mencionadas, provienen de reuniones que se hacen con una Junta Directiva, la cual se encarga de discutir y tomar las decisiones sobre todas las orquestas que pertenecen a “El Sistema”.

La Junta Directiva está conformada por el Director Fundador (Maestro José Antonio Abreu), el Director Ejecutivo de “El Sistema”, el Director Musical de la mencionada organización (Gustavo Dudamel), y el Gerente General de la Orquesta Sinfónica Simón Bolívar. Todas las decisiones que tienen que ver con el repertorio, frecuencia de los ensayos, horarios y programación de las actividades de la OSJC son tomadas en esa Junta Directiva, en donde el Director Musical de la OSJC tiene una participación importante, debido a que él negocia proyectos musicales para la Orquesta con la Junta, manifiesta espontáneamente acuerdo o desacuerdo con las decisiones que se tomen, y plantea sugerencias o alternativas cuando lo considera necesario. Esto demuestra que existe posibilidad real de retroalimentación del Director Musical hacia la Junta Directiva. Sin embargo, hay ocasiones en las que el Director recibe instrucciones directas de la Junta Directiva sin haber tenido participación en las mismas.

Los canales que utiliza la Junta Directiva para comunicarse con el Director de la OSJC, y viceversa, son los siguientes: llamada telefónica (la mayoría de las veces), cara a cara, correo electrónico y mensajes de texto. El Director aseguró en su entrevista que todos estos canales son considerados formales, sin embargo, son de naturaleza informal ya que los mismos son recursos comunicacionales personales de cada individuo. Además el Director no cuenta con un correo electrónico institucional, el correo institucional de la Orquesta es el del Gerente General. A veces la Junta Directiva envía instrucciones e información a ese correo o al correo electrónico personal del Director. Esto evidencia la ausencia de canales formales entre la Dirección de la OSJC y la Junta Directiva.

El tono de las instrucciones e información que la Junta Directiva emite al Director de la OSJC es siempre institucional y el lenguaje es técnico o formal. No obstante, cuando se trata de otros tipos de mensajes como recomendaciones, sugerencias y felicitaciones, la frecuencia es poca, la mayoría de las veces se hace cara a cara, el tono es personal y el lenguaje sigue siendo técnico o formal. Lo cual significa que no existe una formalidad cuando se trata de este tipo de

mensajes, no es costumbre dentro de este equipo emitirlos. Aun, el Director asegura que siempre recibe recomendaciones y sugerencias por parte del Maestro Abreu luego de los ensayos y los conciertos de la Orquesta. (Para leer la entrevista completa del Director Musical de la OSJC, ver el Anexo J)

La Dirección (Maestro Abreu y Director Musical) transmite a la Gerencia General las instrucciones e información que se dan durante las reuniones con la Junta Directiva. Estas se dan en un tono institucional y un lenguaje técnico o formal. Los canales que utilizan para comunicarse entre ellos son cara a cara, llamada telefónica y mensaje de texto, todos estos son considerados formales sin que realmente los sean. A pesar de que la Gerencia también tiene espacios de retroalimentación, puesto que participa en alguna medida de la toma de decisiones además de expresar su opinión y plantar sugerencias y alternativas en un lenguaje técnico o formal, nuevamente se vuelve a poner en manifiesto la falta de canales formales. Aunque el Gerente General tiene un correo institucional, este no es utilizado para la comunicación con la Dirección.

En lo que se refiere a las felicitaciones, recomendaciones y sugerencias desde la Dirección hacia la Gerencia, se dan muy escasamente y también a través de canales informales, en un tono personal la mayoría de las veces, pero con un lenguaje técnico o formal. Vuelve a aparecer la emisión de este tipo de mensajes como una práctica muy poco recurrente dentro de los altos cargos de la OSJC. (Para leer la entrevista completa del Gerente General de la OSJC, ver el Anexo K)

Como ya se mencionó, la Dirección se comunica también con el personal y con los músicos. En lo que respecta al personal se encontró lo siguiente:

Tipos de mensajes: Para este estudio se evaluó la frecuencia de cinco tipos de mensajes fundamentales dentro de una organización, como lo son las instrucciones e información, las recomendaciones y/o sugerencias, las felicitaciones por el desempeño, las amonestaciones y las comunicaciones personales. (Figura 13)

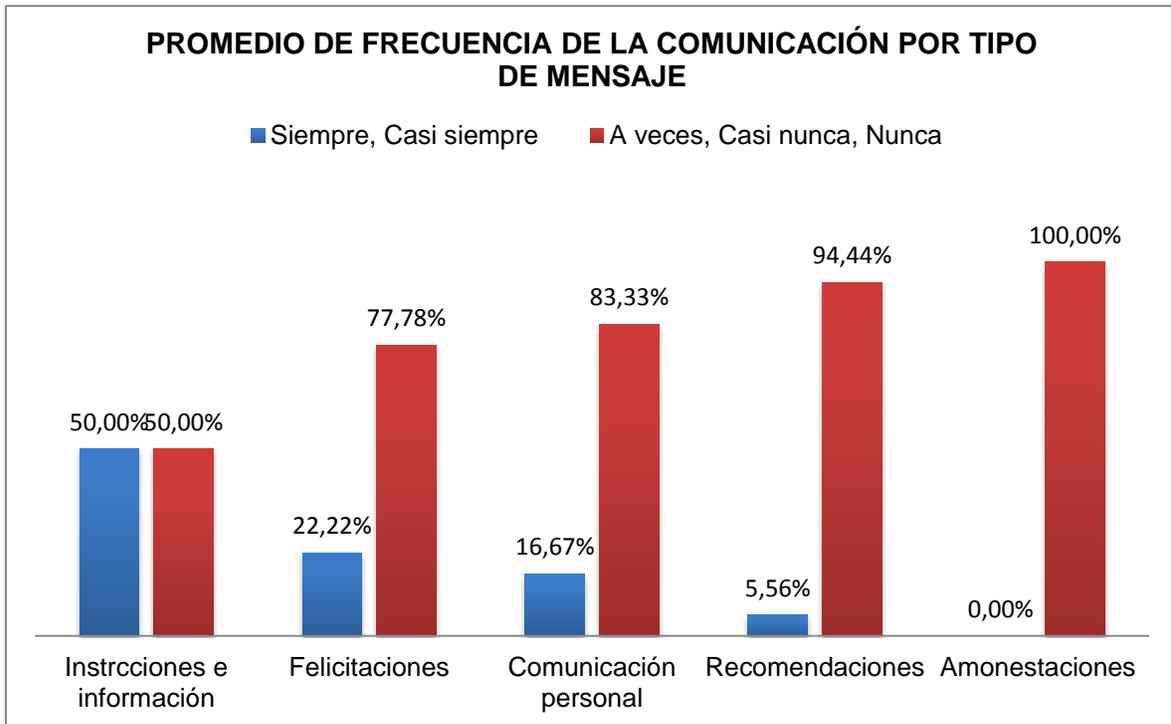


Figura 13. Promedio de frecuencia de comunicación por tipo de mensaje.

El gráfico presentado corresponde al promedio de la frecuencia por tipo de mensaje que el Personal recibe del Maestro Abreu y del Director Musical. Es notable que las felicitaciones, comunicaciones personales y las recomendaciones son muy escasas. Sin embargo, el Director asegura en su entrevista que a veces hace felicitaciones y recomendaciones al Personal. Para estos últimos las amonestaciones no existen y el Director afirma que a veces ha tenido que llamar la atención por fallas ocurridas. Aquí tenemos posiciones contrastantes entre la percepción que tiene el Director sobre la frecuencia con la que comunica este tipo de mensajes y sobre lo que opina el Personal.

Llama también la atención que el 50% dice recibir instrucciones e información, y el 50% de a veces a nunca. Esto se debe a que cuando la frecuencia de los tipos de mensajes por parte del Maestro Abreu y el Director Musical fue evaluada por separado, la tendencia de respuesta entre ambos para esta opción fue abierta (Figura 14), a diferencia de las otras opciones en donde las

tendencias fueron cerradas. Es por esto que al calcular el promedio quedó 50 y 50.

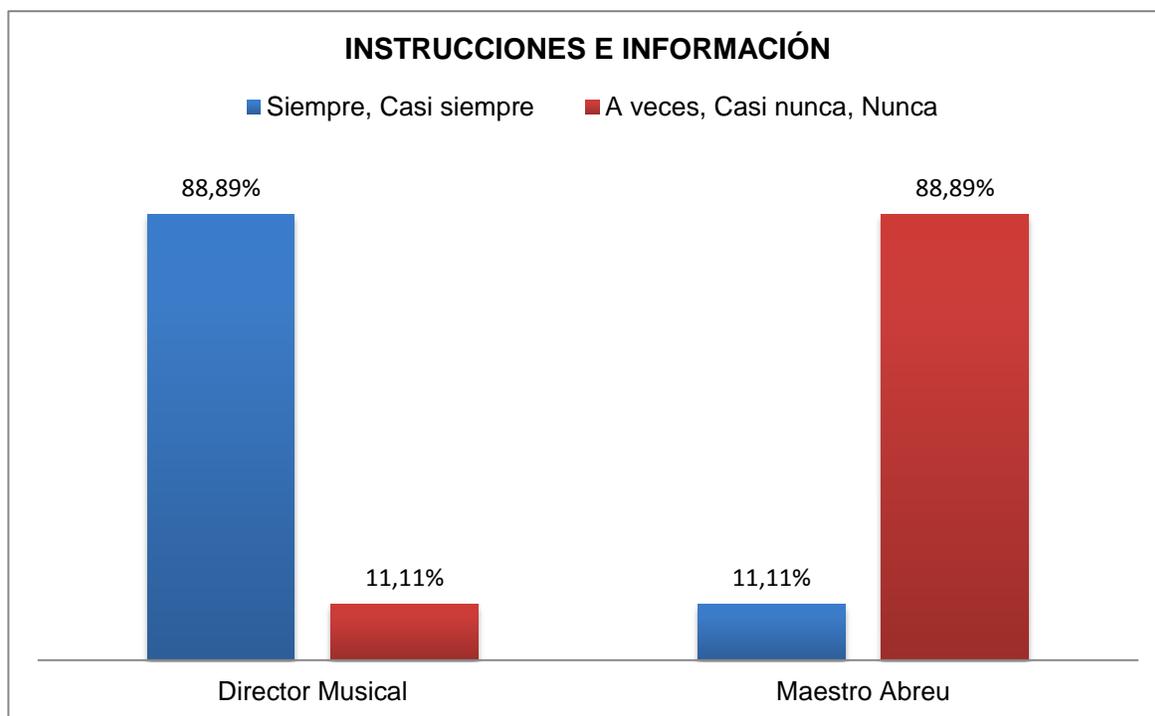


Figura 14. Frecuencias de las instrucciones e información emitidas por el Director Musical y el Maestro Abreu.

Esta diferencia tan marcada se debe a que el Director Musical se comunica con el personal directamente en horas de ensayo para darles instrucciones o información sobre requerimientos o situaciones que surjan en el momento. Mientras que el Maestro Abreu no es quien se encarga de darles este tipo de mensajes.

Canales: Los mensajes mostrados anteriormente son transmitidos principalmente cara a cara, demostrando que el resto de los canales son subutilizados o no existen. En el promedio de frecuencia total de uso de los canales (Figura 15) se muestra que incluso la comunicación cara a cara es escasa aunque el resultado entre “Siempre, Casi siempre” y “A veces, Casi nunca y Nunca” es cercano. Esto se debe a que las frecuencias de uso de canales por tipo

de mensaje, el cual se promedió para determinar la frecuencia total de uso de los canales, es muy parecida entre instrucciones e información y felicitaciones (en lo que se refiere a comunicaciones cara a cara) y estas a su vez, diferentes a las recomendaciones. (Figuras 16).

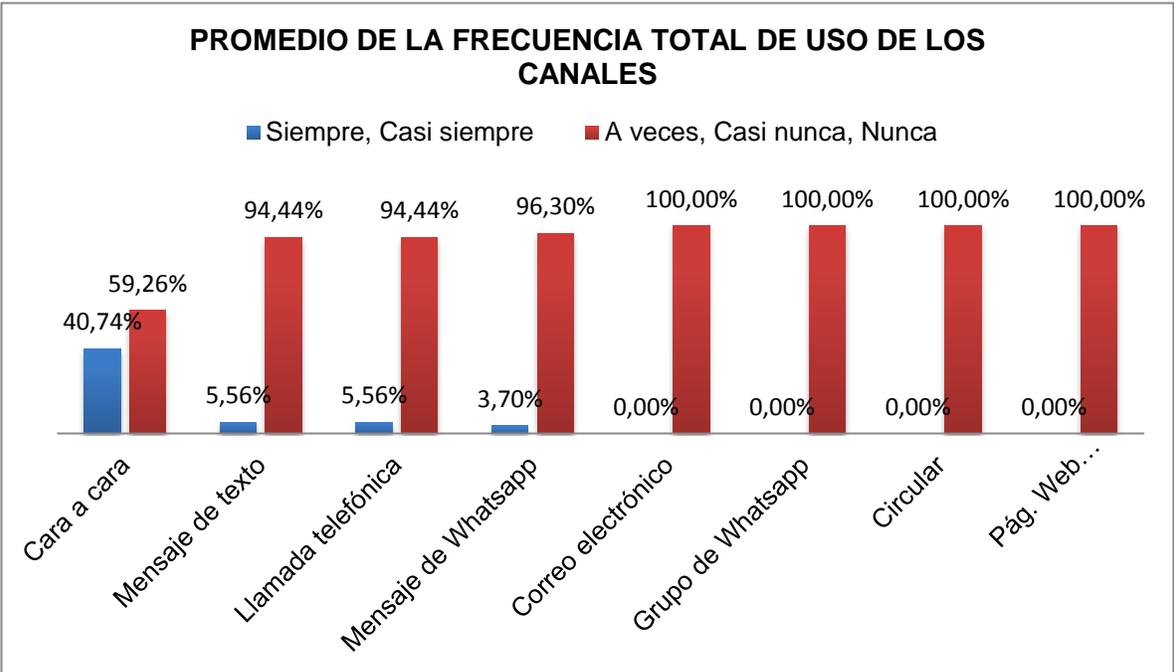


Figura 15. Frecuencia total de uso de los canales.

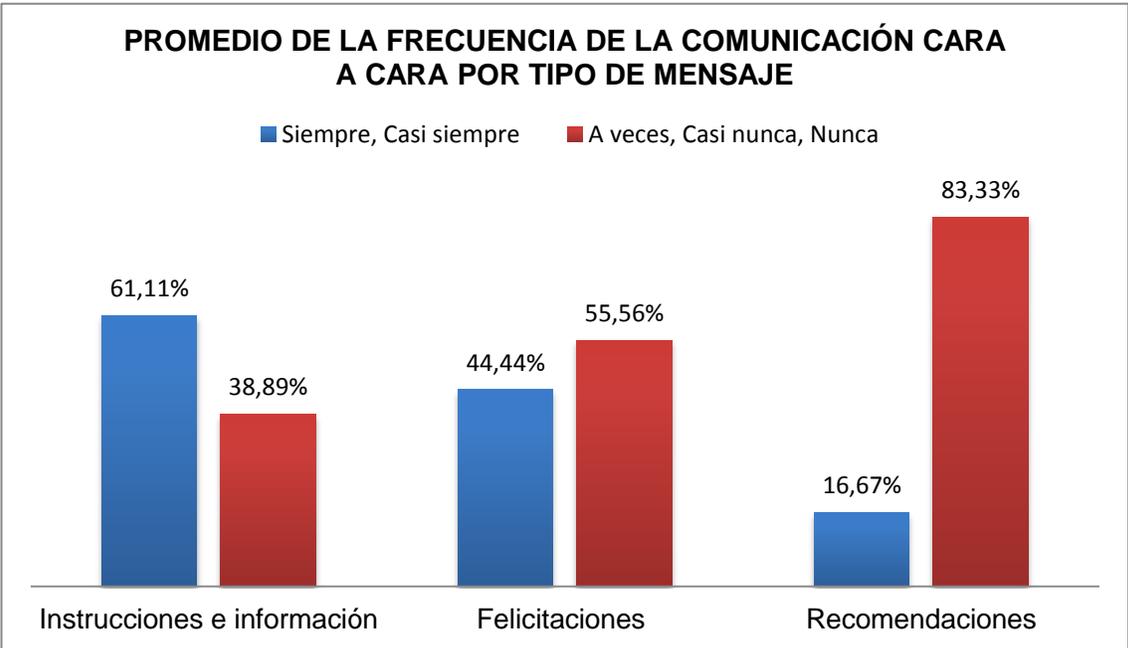


Figura 16. Frecuencia de la comunicación cara a cara por tipo de mensaje

En el gráfico de la figura 16, se muestra evidente, al igual que en la figura 13, que aproximadamente el 89% del personal dice no recibir recomendaciones. Aun, en lo que se refiere a instrucciones e información y a felicitaciones, hay dos grupos significativos que dicen recibir este tipo de comunicaciones cara a cara.

En las instrucciones e información, como se muestra en la figura 14, hay mucha diferencia entre el Director Musical y el Maestro Abreu en la emisión de este tipo de mensaje, y esto por supuesto vuelve a aparecer en los canales. Al haber una diferencia tan grande, cuando se calcula el promedio los resultados quedan muy próximos. Sin embargo, en las felicitaciones esto no ocurre. La tendencia es parecida entre el Director Musical y el Maestro Abreu, por lo que se infiere que aquellas personas que reciben felicitaciones tienen una relación de tipo interpersonal más estrecha con la Dirección que el resto del personal, y apoyado esto en que el canal a través del cual ellos aseguran recibir este tipo de mensajes, es cara a cara, y este es muy espontáneo por naturaleza.

Resulta curioso la subutilización o la inexistencia de los canales diferentes al cara a cara ya que el personal tiene una accesibilidad elevada a más canales. Aproximadamente el 90% de los encuestados dice tener acceso al correo electrónico, llamada telefónica y al mensaje de texto, y en menor medida, el 66% tiene acceso a mensajes de whatsapp. Esto significa que se están desaprovechando canales de comunicación, además de que también a este nivel se evidencia la falta de canales formales de comunicación entre la Dirección y el Personal.

Tono: Cuando se observa el promedio total del tono que utiliza la Dirección para comunicarse, se vuelve a hacer evidente que esta se comunica pocas veces con el Personal, y además cuando lo hace, estos consideran que en el 39% de los casos es en un tono personal y solo en un 7% de las veces en tono institucional tal como se muestra en la figura 17.

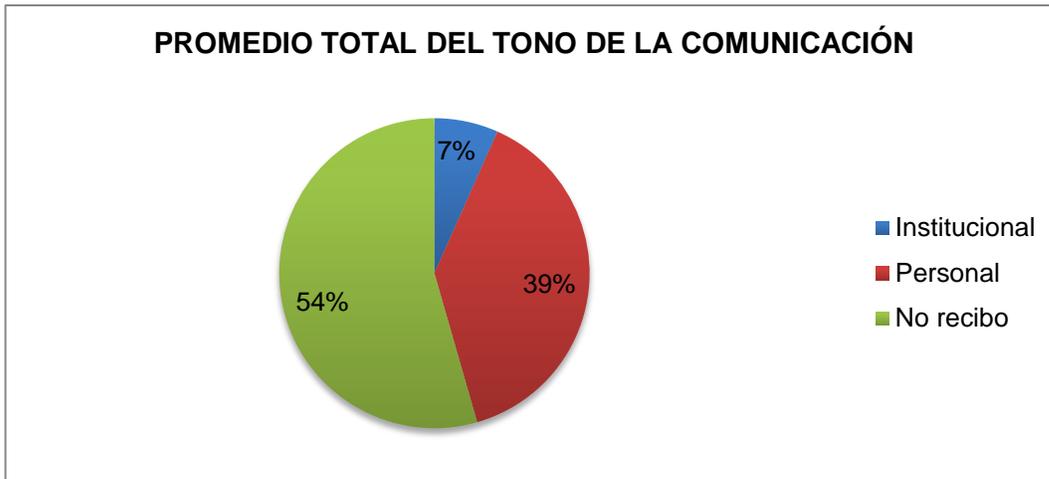


Figura 17. Promedio total del tono de la comunicación.

Lenguaje: En el promedio total del lenguaje que la dirección utiliza para comunicarse, se puede observar nuevamente que el 54% del personal dice que la comunicación en general es poca. En este caso, a diferencia del tono en donde hay una tendencia evidentemente contrastante entre personal e institucional, no existe una diferencia tan marcada entre el lenguaje técnico o formal y el lenguaje coloquial (Figura 18).

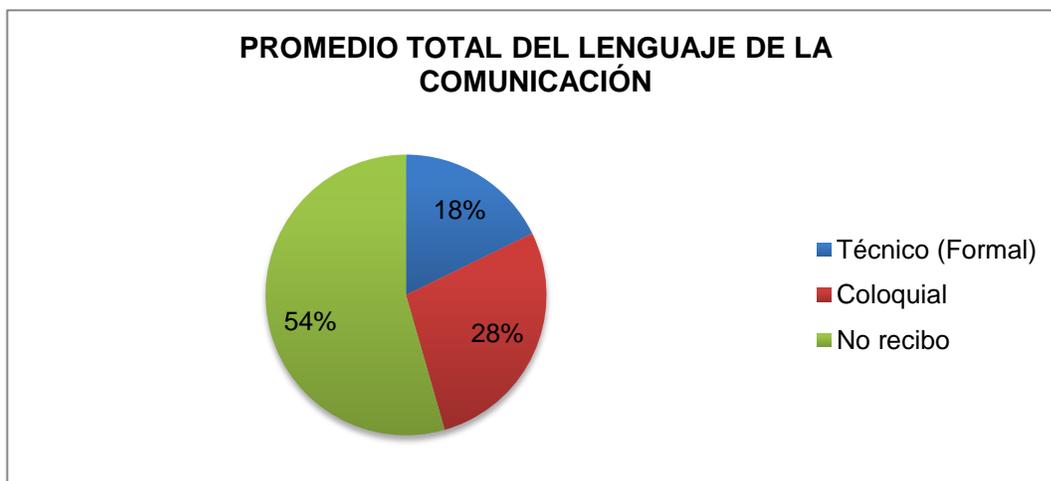


Figura 18. Promedio total del lenguaje de la comunicación.

Incluso, un poco menos de la mitad del grupo afirma que las instrucciones e información y las felicitaciones se dan en un lenguaje coloquial (Figuras 19 y 20).

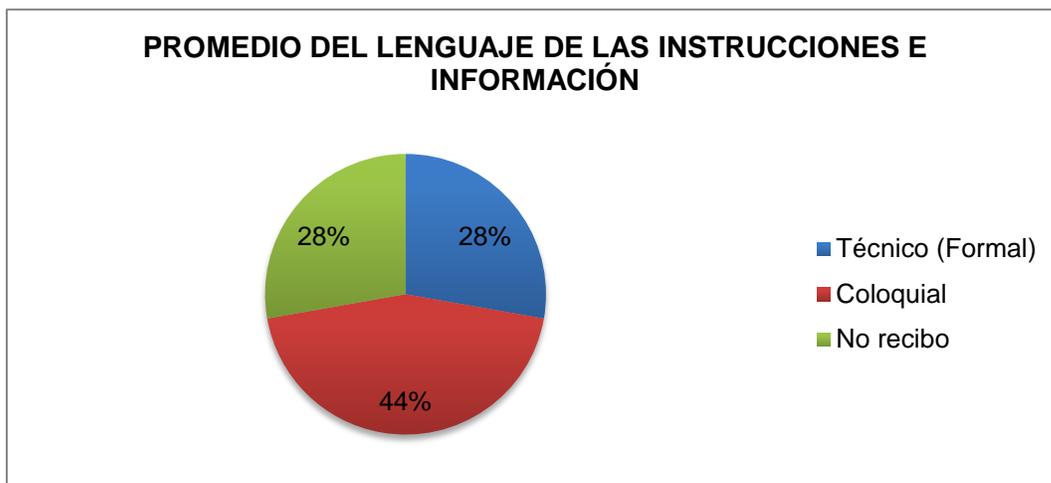


Figura 19. Promedio del lenguaje de las instrucciones e información.



Figura 20. Promedio del lenguaje de las felicitaciones por el desempeño.

El poco contraste entre los dos tipos de lenguaje, puede significar que un grupo se siente más cercano a la Dirección que el otro.

Perfil de la Dirección como emisor del personal: En la figura 21, se muestra la gráfica de las acciones del personal, en lo que se refiere a comunicación, cuando recibe una instrucción o información por parte de la Dirección.

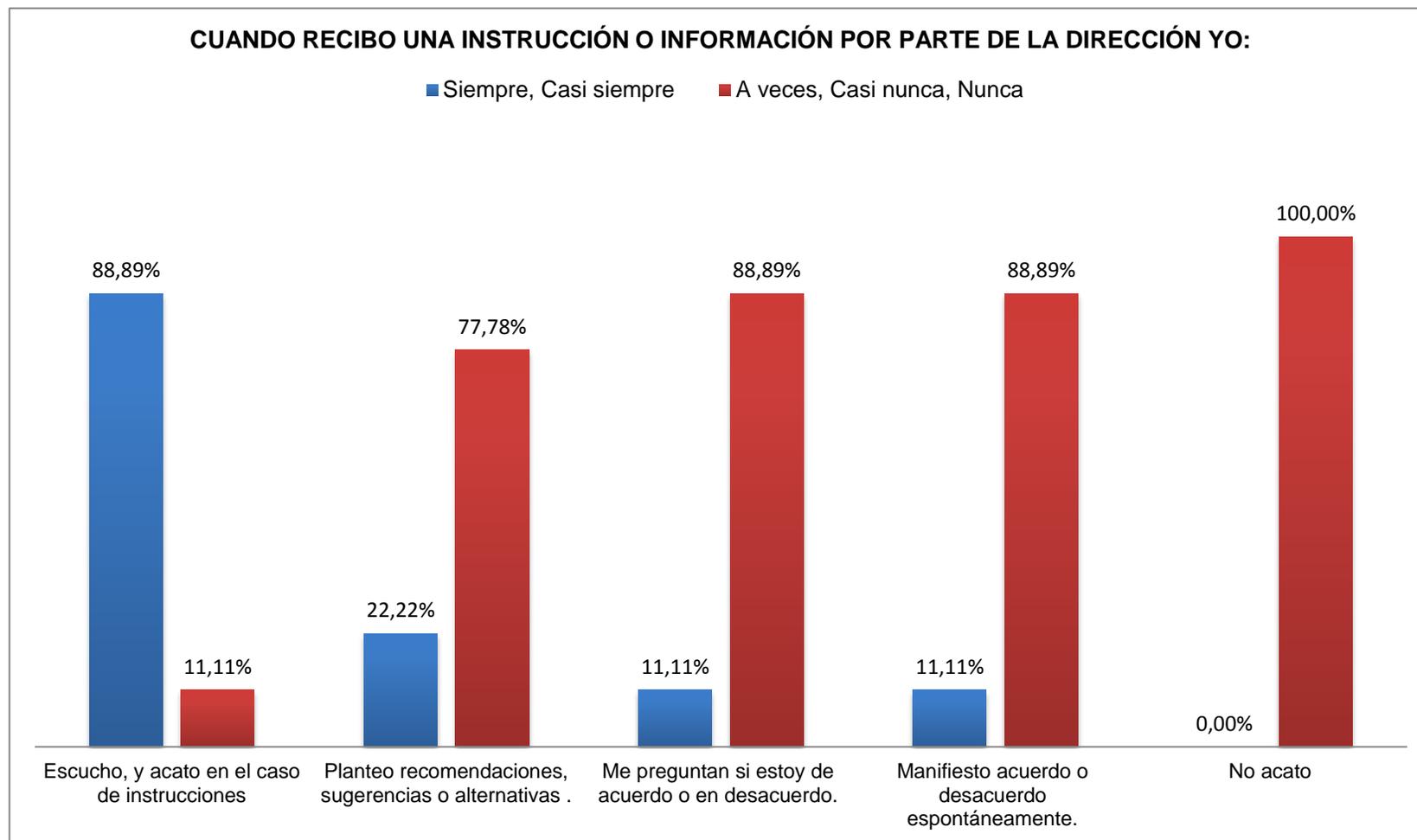


Figura 21. Promedio de la acción comunicativa del personal cuando recibe instrucciones e información.

La gráfica evidencia que el personal es obediente y atento a las instrucciones e información, pero no se les otorga el espacio para la retroalimentación y son pasivos ante la Dirección. Pareciera que la Dirección es un emisor autoritario, sin embargo, esto puede no ser así necesariamente, sino que no existe una cultura comunicativa organizacional.

Ahora bien, en lo que se refiere a la Dirección como emisor de los músicos, también se encontraron resultados interesantes:

Tipos de mensajes: En contraste con la frecuencia con la que se emiten mensajes al personal, en el caso de los músicos esta frecuencia se incrementó entre un 20% y 30% aproximadamente, excepto en el caso de la comunicación personal (Figura 22).

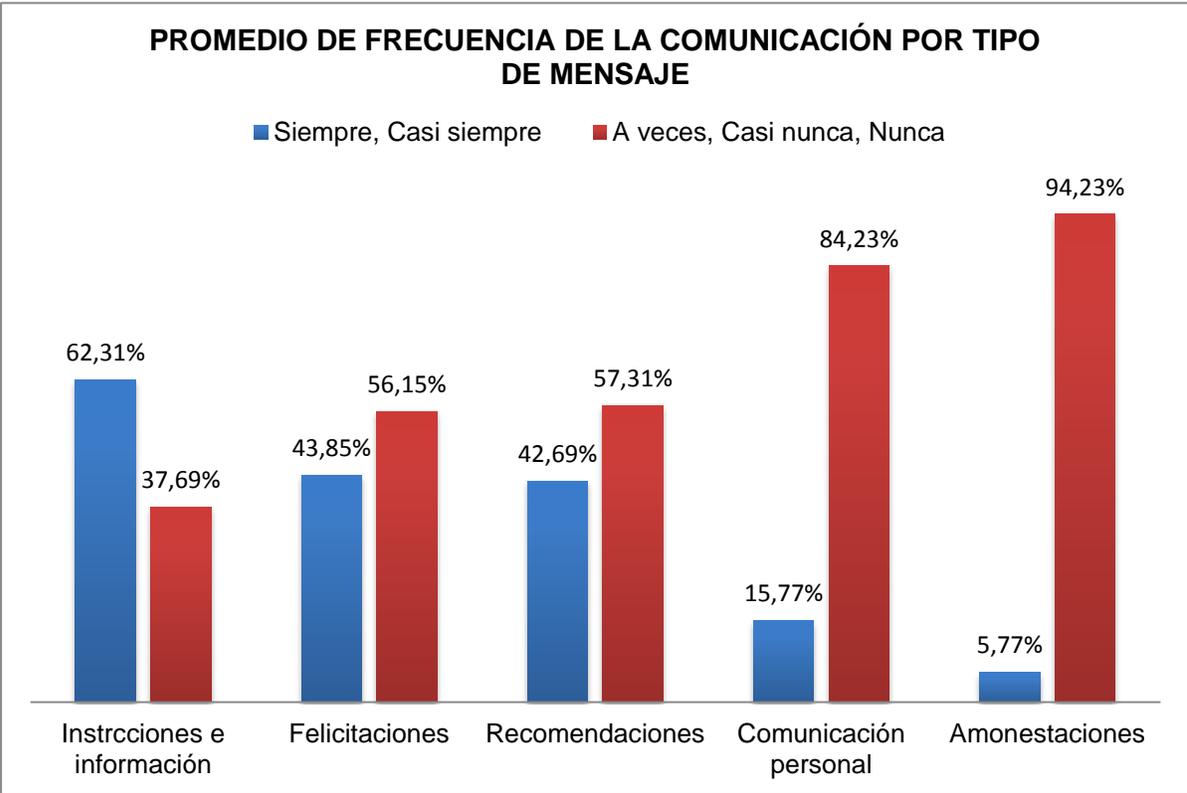


Figura 22. Promedio de frecuencia de la comunicación por tipo de mensaje.

En comparación con el personal, las recomendaciones fue el tipo de mensaje que más se incrementó (37% aproximadamente). Las instrucciones e información siguen siendo los mensajes que más se transmiten. Sin embargo, existen dos grupos significativos y contrastantes. Unos dicen recibir instrucciones e información, felicitaciones y recomendaciones siempre o casi siempre, mientras que otros de a veces a nunca. Se infiere que la razón por la cual existen estos dos grupos tan diferentes, tiene que ver con la forma en como los encuestados entienden lo que significa recibir mensajes de la Dirección, es decir, puede suceder que para un grupo el hecho de que se transmita masivamente un tipo de mensaje no significa que se estén comunicando con ellos, mientras que para otros sí. O tal vez implique que un grupo tenga más cercanía a la Dirección que otro. Se llega a esta conclusión, debido a que no existen unas características comunes entre los grupos más que la que los identifica como población.

Canales: En la gráfica del promedio de la frecuencia total de uso de los canales (Figura 23) se puede observar, tal como en el caso del Personal, que el canal que más se utiliza es el cara a cara y los demás no se aprovechan o no existen. No obstante, las comunicaciones cara a cara presentan dos grupos numerosos que opinan distinto. Aproximadamente un 57% que dice recibir comunicaciones por este canal siempre o casi siempre y un 42% que dice que se usa muy poco o nunca.

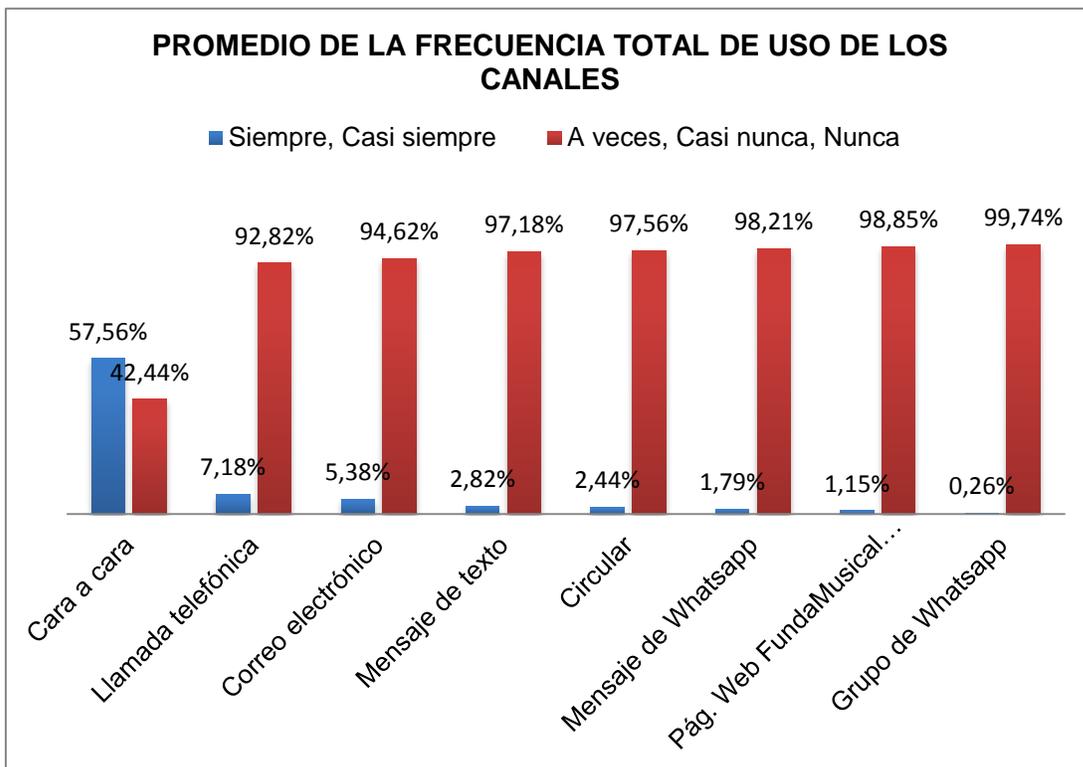


Figura 23. Promedio de la frecuencia total de uso de los canales.

La tendencia de que existan dos grupos que presentan opiniones diferentes sobre el canal cara a cara, se ve más claramente cuando desglosamos este resultado por los tipos de mensajes más frecuentes (Ver figura 24).

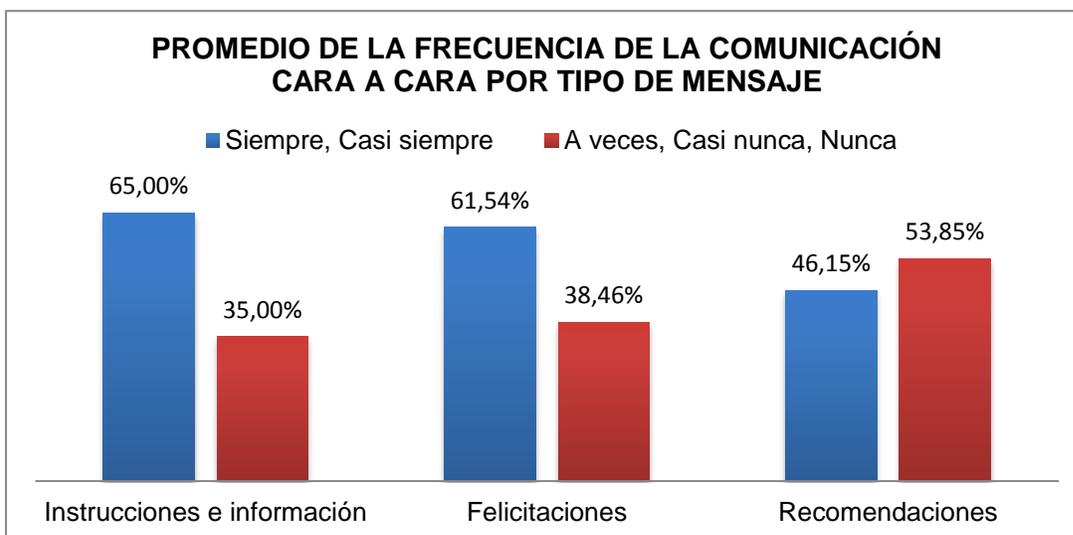


Figura 24. Promedio de la frecuencia de la comunicación cara a cara por tipo de mensaje.

El resultado más abierto se encuentra en instrucciones e información, y el más cerrado en las recomendaciones. Por la naturaleza espontánea de este canal, se especula, como ya se mencionó anteriormente, que hay un grupo que tiene más cercanía a la Dirección y otro que no, o que la diferencia se encuentra entre lo que un grupo considera una comunicación cara a cara y lo que considera el otro. No se encontraron características comunes dentro de cada uno de los grupos que los diferencien entre ellos.

Se evidencia aún más el desaprovechamiento de los canales cuando se observa que el 62% de los músicos tienen acceso también al correo electrónico y un 52% a los mensajes de texto. Sin embargo, por las características de la relación entre la Dirección y los músicos, en donde la Dirección tiene un contacto directo con ellos durante los ensayos, es normal que el canal predominante sea cara a cara. Por esta razón resulta curioso que existan dos grupos con opiniones distintas al respecto.

Tono: El 70% de los músicos encuestados coinciden con que el tono de las instrucciones e información es institucional (Figura 25). No obstante, lo que se refiere a los demás tipos de mensajes (felicitaciones, recomendaciones, amonestaciones y comunicación personal), vuelven a aparecer dos grupos significativos con opiniones diferentes quedando el promedio total del tono tal como se puede apreciar en la figura 26.

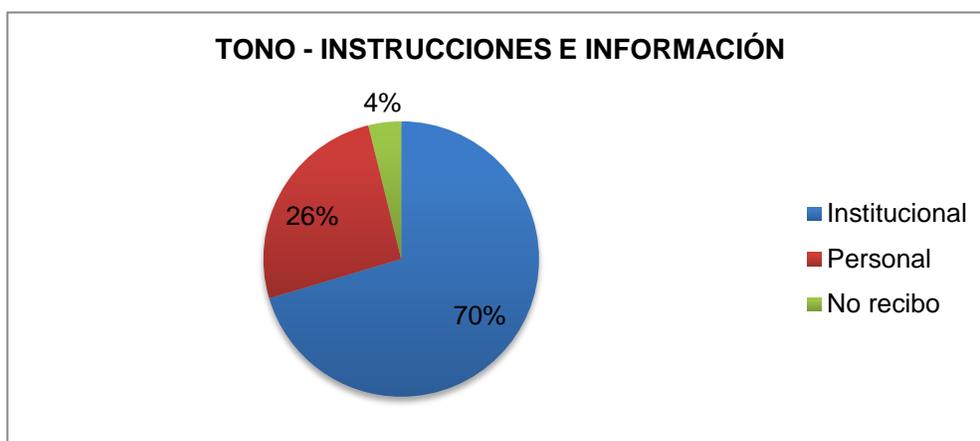


Figura 25. Tono de las instrucciones e información.



Figura 26. Promedio total del tono de la comunicación.

Se infieren de varias razones para que existan estos dos grupos. Pero por ahora se mantiene la posición de que pareciera que un grupo tiene una relación interpersonal más cercana a la Dirección que otro.

Lenguaje: Con el lenguaje sucede casi lo mismo que con el tono. Existen dos grupos con opiniones contrarias sobre el tipo de lenguaje que se utilizan en las comunicaciones (Figura 27). Desglosando el promedio total, se obtiene que en los tipos de mensaje en donde se avista una tendencia más definida, es en las instrucciones e información, en donde el 83% de los músicos encuestados opina que el lenguaje es técnico o formal; y en las recomendaciones y/o sugerencias, en donde un 61% también opina que el lenguaje es técnico o formal.

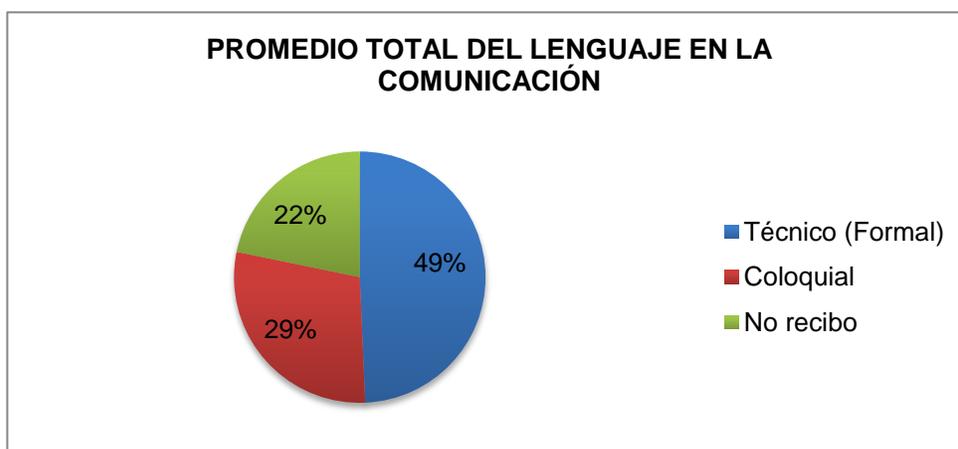


Figura 27. Promedio total del lenguaje en la comunicación.

A pesar de que el contraste no es tan significativo como en el caso del tono, y predomina el lenguaje técnico o formal (49%), existe un grupo considerable (29%) que opina que el lenguaje es coloquial, y otro que no dice no recibir comunicaciones (22%).

Perfil de la Dirección como emisor de los músicos: Al igual que en el caso de Personal, los músicos son obedientes y atentos con las instrucciones e información, pero no existe espacio para la retroalimentación, lo cual muestra la ausencia de cultura comunicacional (Figura 28).

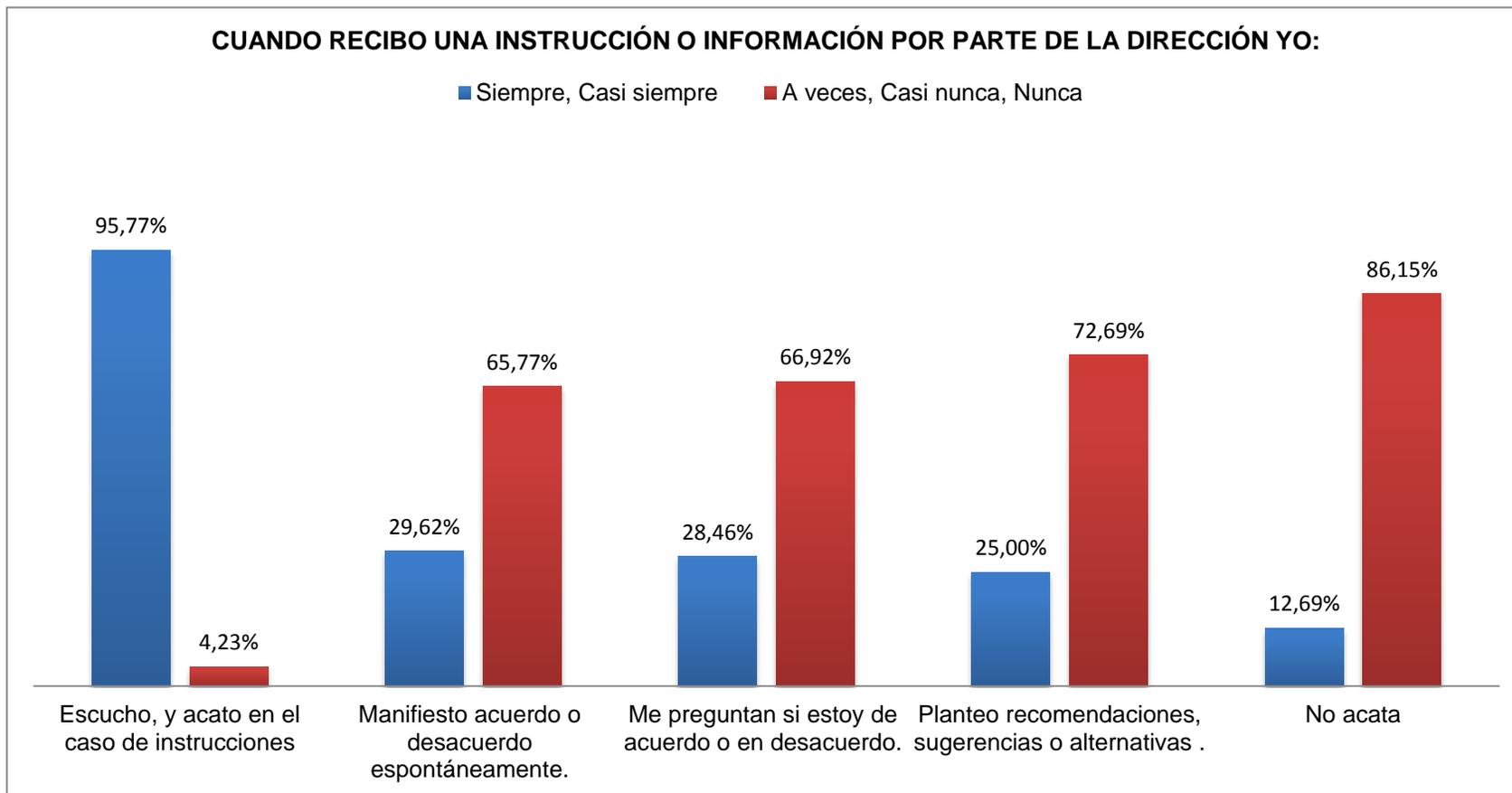


Figura 28. Promedio de la acción comunicativa de los músicos cuando reciben instrucciones e información.

Para concluir esta parte del análisis, se puede decir que existen tres tendencias importantes y generales:

- (a) El canal que se utiliza, casi exclusivamente, es cara a cara. Los demás canales se están subutilizando o no existen. Además todos los canales tienen características de canales informales.
- (b) Tanto en el Personal como en los músicos, se evidenció la existencia de dos grupos significativos que se comportan de manera contraria en cuanto al canal cara a cara, el tono y el lenguaje.
- (c) Quedó reflejado que no existe una cultura comunicacional que permita el espacio para la retroalimentación desde el Personal y los músicos hacia la Dirección.
- (d) En lo que se refiere a la eficiencia de la estrategia comunicacional se encontró lo siguiente: el Director Musical considera que casi siempre recibe oportunamente los mensajes de sus superiores y siempre los comprende. Aun, este no tiene un claro conocimiento de los lineamientos estratégicos de “El Sistema”, aunque existe un nivel favorable de identificación con la institución, no así con sus lineamientos estratégicos.

4.1.2 La Gerencia: Gerente General

La Gerencia emite mensajes hacia los músicos y hacia el personal. Tal como se mencionó anteriormente, la Gerencia recibe instrucciones e información de la Dirección y a veces recibe este tipo de mensajes del Director Ejecutivo de “El Sistema”, miembro de la Junta Directiva.

Según las instrucciones e información que se transmitan al Gerente por parte de la Dirección, este toma las decisiones pertinentes para el personal que está directamente a su cargo: Coordinador Administrativo, Coordinador Musical y su asistente, Personal Logístico y Personal Técnico. Las instrucciones e información por lo general tienen que ver con los asuntos y compromisos

musicales de la Orquesta, y a veces sobre la parte administrativa. El Gerente debe velar porque la Orquesta tenga todo lo que necesita para poder funcionar plenamente.

El Gerente es a la vez el canal entre el Director Musical y la Orquesta. Si bien hay instrucciones e información que el Director emite a los músicos directamente, hay también otros tipos de instrucciones e información que transmite el Gerente a la Orquesta a través del correo electrónico y bajo las instrucciones del Director.

A continuación se analizará en primer lugar el comportamiento comunicacional de la Gerencia hacia el Personal.

Tipos de mensajes: En la figura 29 se muestra la frecuencia de la comunicación por tipos de mensajes. Se observa que las instrucciones e información son el tipo de mensaje más frecuente (89% de los casos aproximadamente). Lo cual coincide con lo que el Gerente mencionó en su entrevista al hacer referencia a que siempre se comunica con el personal.



Figura 29. Frecuencia de la comunicación por tipo de mensaje.

Por otro lado, y en contraste con el promedio de la frecuencia de la comunicación por tipo de mensajes emitidos por la Dirección, se incrementan las felicitaciones, recomendaciones y comunicación personal. Al existir las comunicaciones personales significa que hay un pequeño grupo que tiene una relación cercana al Gerente. No obstante, si se examinan las felicitaciones y las recomendaciones, un poco más de la mitad del equipo, 55, 56%, dice recibir este tipo de mensajes de a veces a nunca en ambos casos. Es curioso que tres de las cinco personas que afirman recibir con poca frecuencia o nunca ambos tipos de mensajes son las mismas: el asistente del coordinador musical, un miembro de Personal Técnico y un miembro del Personal Logístico. Se infiere que estas personas tienen una relación más distante con el Gerente.

Canales: Mientras que el canal que utiliza casi exclusivamente la Dirección para comunicarse con el personal es cara a cara, en el caso de la Gerencia el canal predominante para transmitir instrucciones e información es el correo electrónico, de hecho el 100% del personal afirma que es así, seguido del cara a cara con un 88, 89% (Figura 30).

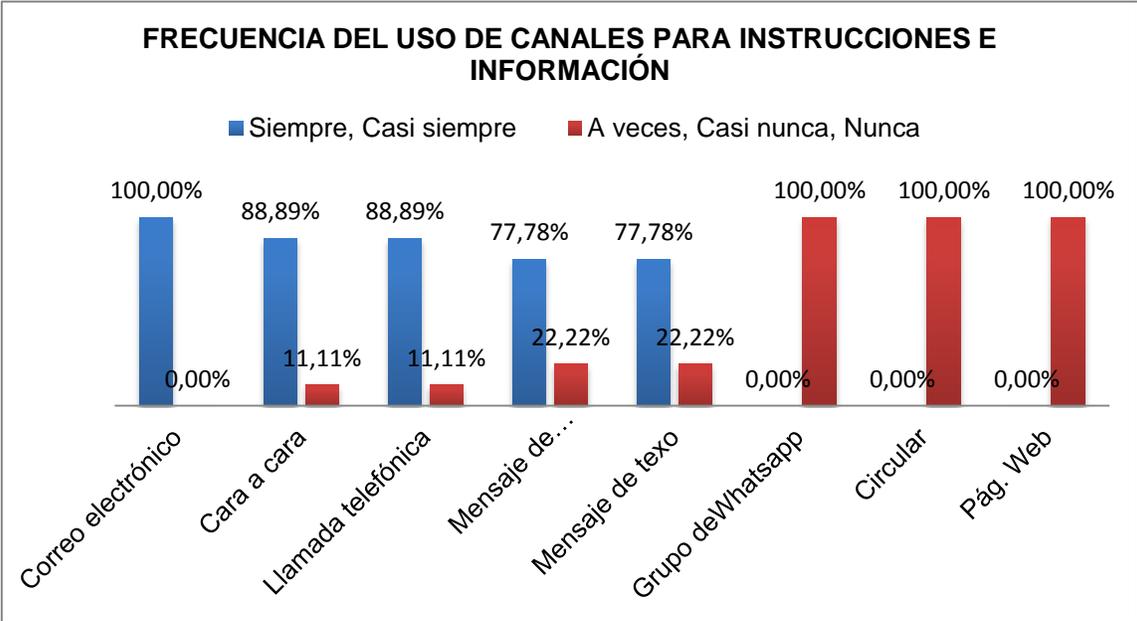


Figura 30. *Canales para transmitir instrucciones e información.*

En contraste con los canales que utiliza la Dirección para comunicarse con el personal, la Gerencia usa la llamada telefónica, mensajes de whatsapp y mensajes de texto. Por lo que para este tipo de mensajes se aprovechan la mayoría de los canales, aunque todos de carácter informal. A pesar de que el Gerente utiliza su correo institucional para transmitir las instrucciones e información, el personal no cuenta con correos institucionales. Por lo tanto, se vuelve a poner en evidencia la ausencia de canales formales para la emisión de mensajes.

En el caso de las felicitaciones y recomendaciones, como ya se dijo, se da en mayor medida por parte de la Gerencia que de la Dirección. Aunque existe un grupo que no recibe este tipo de mensajes, quienes reciben felicitaciones dicen que en el 55, 56% de los casos es cara a cara y en menor medida se utilizan la llamada telefónica y mensajes de whatsapp. Quienes reciben recomendaciones aseguran que el único canal que se utiliza para ellos es cara a cara.

Es así como el promedio de la frecuencia total de uso de los canales queda de la siguiente manera (Figura 31):

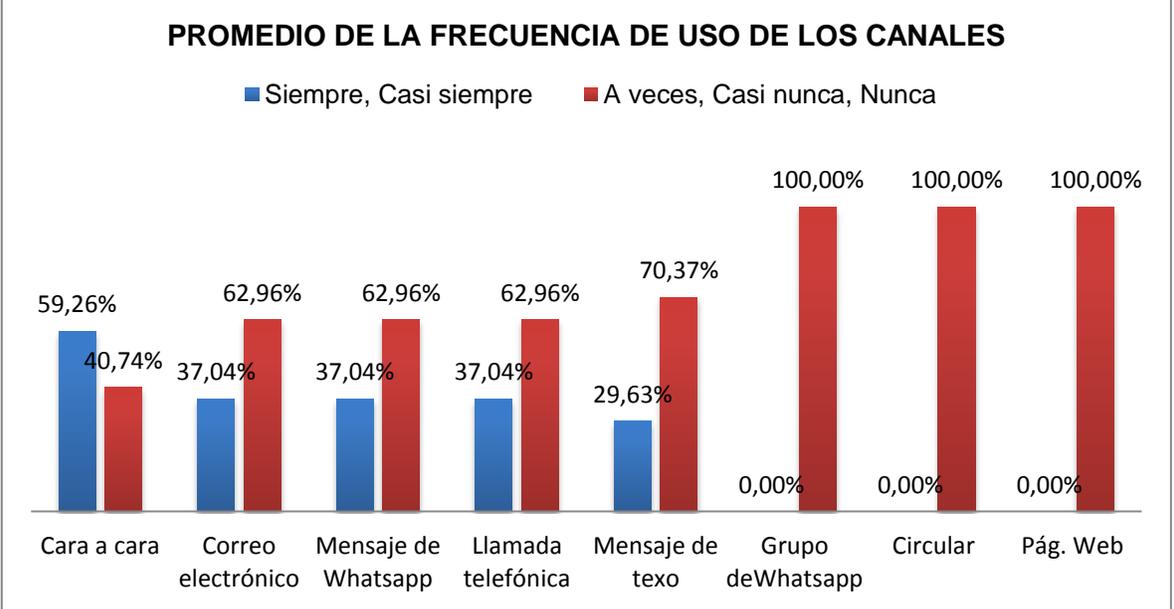


Figura 31. Promedio de la frecuencia de uso de los canales.

A pesar de que el Personal tiene acceso a la mayoría de los canales, tal como se muestra en la figura 32, estos no son aprovechados para transmitir mensajes diferentes a instrucciones e información, es decir, felicitaciones por el desempeño y recomendaciones.

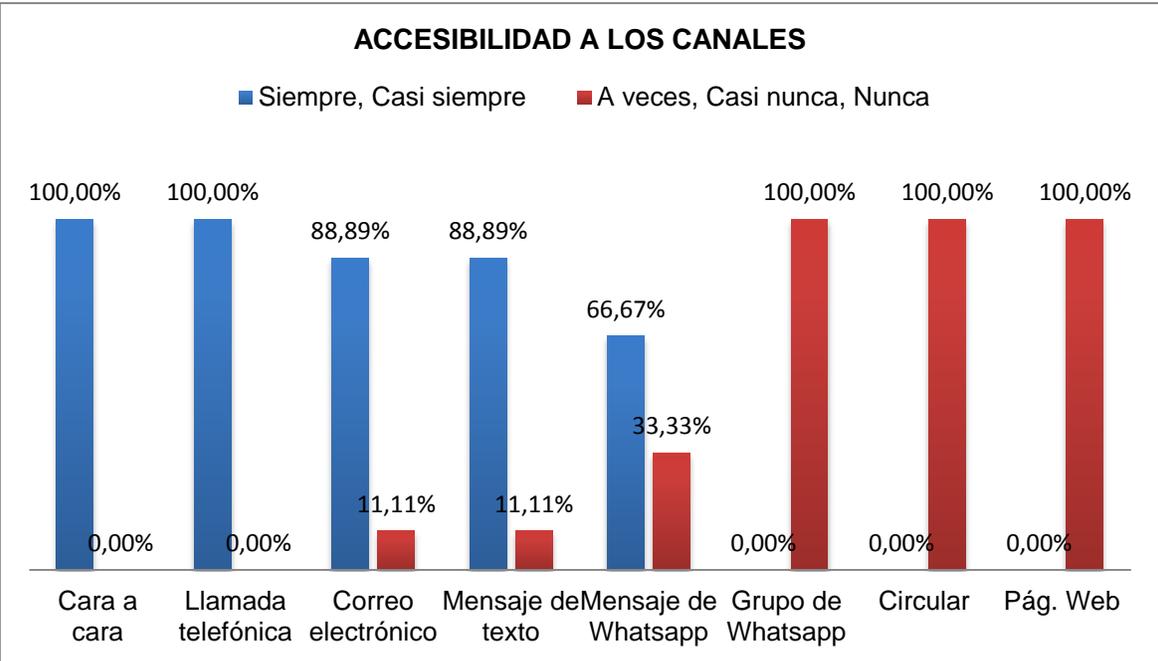


Figura 32. Accesibilidad a los canales por parte del personal.

Tono: El 89% de Personal considera que el tono de las instrucciones e información es institucional (Figura 33). El 56% considera que las felicitaciones se hacen en tono personal (Figura 34), y un 67% opina que las comunicaciones personales se hacen también en tono personal (Figura 35). A pesar de esto, vuelven a aparecer dos grupos importantes con opiniones contrastantes sobre el tono las recomendaciones (Figura 36). Se infiere que hay un grupo más cercano a la Gerencia que otro, o que existe una confusión sobre la utilización del tono para cada tipo de mensaje.

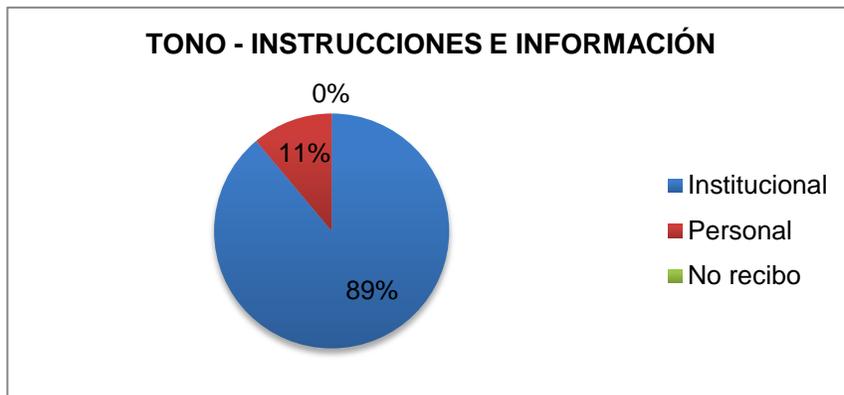


Figura 33. Tono de instrucciones e información.



Figura 34. Tono de las felicitaciones.

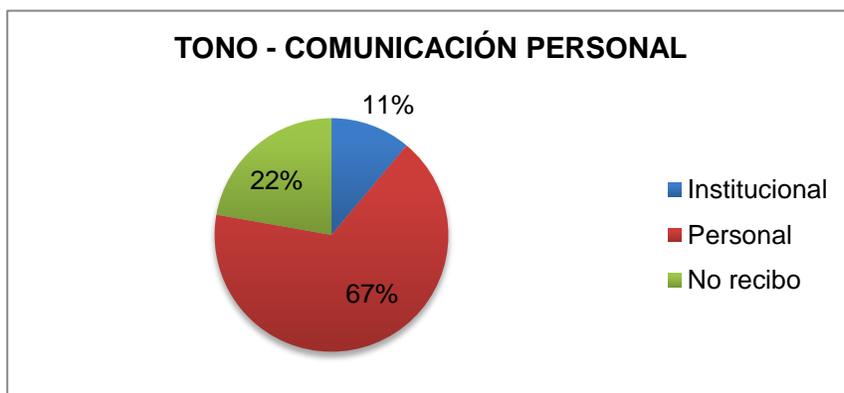


Figura 35. Tono de la comunicación personal.



Figura 36. Tono de las recomendaciones.

Lenguaje: El 78% del Personal considera que el lenguaje de las instrucciones e información es técnico o formal (Figura 37). Sin embargo, el lenguaje de las felicitaciones (Figura 38), recomendaciones (Figura 39), y comunicación personal (Figura 40) es considerado coloquial entre un 56% y 67%. Esto deja ver que existe un grupo del personal que tiene una relación interpersonal más cercana con el Gerente General que el resto del equipo y que no existe formalidad ni frecuencia recurrente para estos tipos de mensajes.

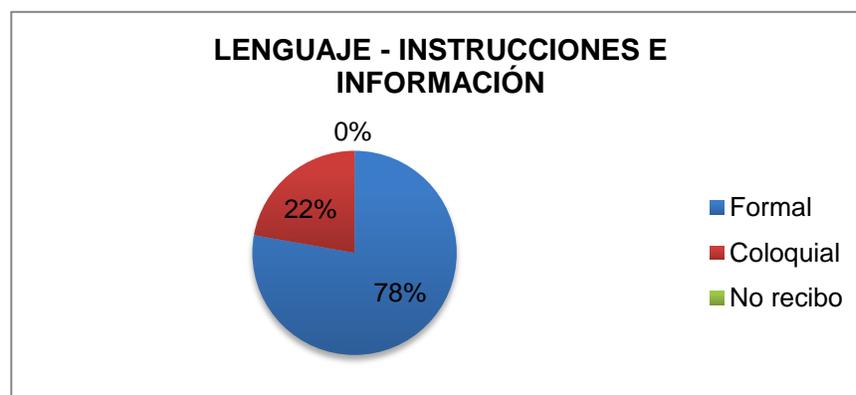


Figura 37. Lenguaje de las instrucciones e información.



Figura 38. *Lenguaje de las felicitaciones.*



Figura 39. *Lenguaje de las recomendaciones.*

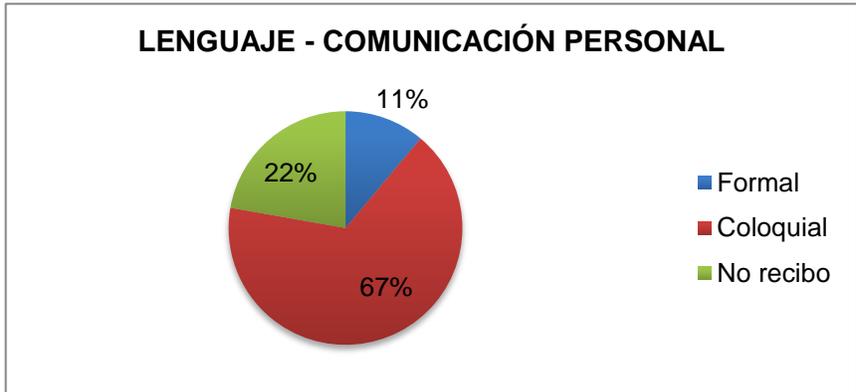


Figura 40. *Lenguaje de las comunicaciones personales.*

Perfil de la Gerencia General como emisor del Personal: El Personal es obediente y atento con las instrucciones e información emitidas por la Gerencia General. Pero, a diferencia de la Dirección, se abre para un grupo un espacio de retroalimentación. Aun, se pone en evidencia la falta de cultura comunicativa (Figura 41).

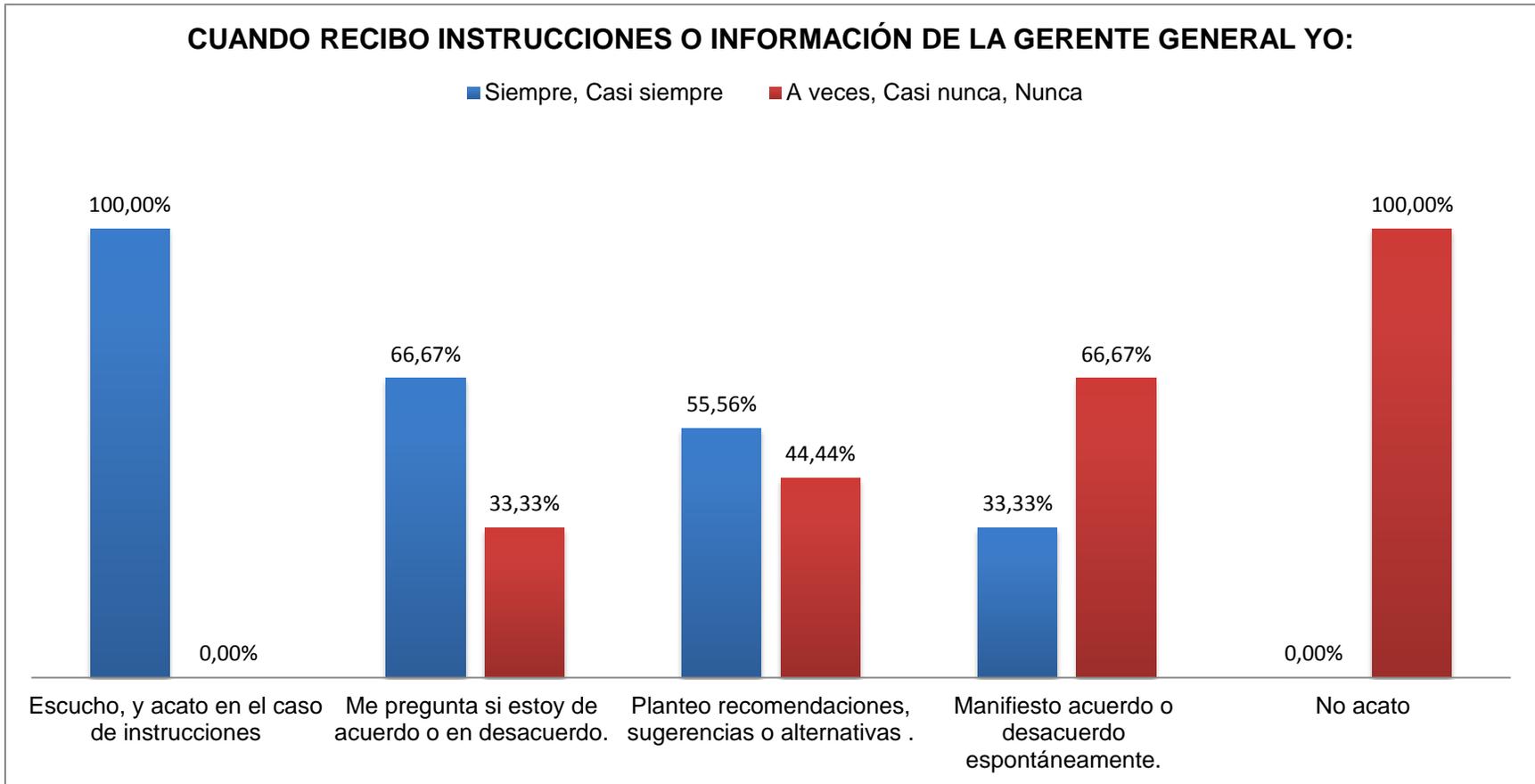


Figura 41. Acción comunicativa del personal cuando recibe instrucciones e información de la Gerente General.

Hasta el momento se examinó el comportamiento comunicacional de la Gerencia General hacia el personal. A continuación se analizará de la Gerencia General hacia los músicos.

Tipos de mensajes: El tipo de mensaje que comunica la Gerencia con mayor frecuencia son las instrucciones e información, el cual se incrementa en un 10% aproximadamente en comparación con la Dirección. Sin embargo, las felicitaciones y las recomendaciones disminuyen en casi un 20% cada uno en relación a la Dirección, y las comunicaciones personales suben en aproximadamente un 10% (Figura 42). Esto demuestra que también existe un grupo de la Orquesta que es cercano al Gerente General puesto que es un pequeño grupo el que recibe felicitaciones, recomendaciones y comunicaciones personales, además de que las frecuencias entre estos tres tipos de mensajes es muy cercana.

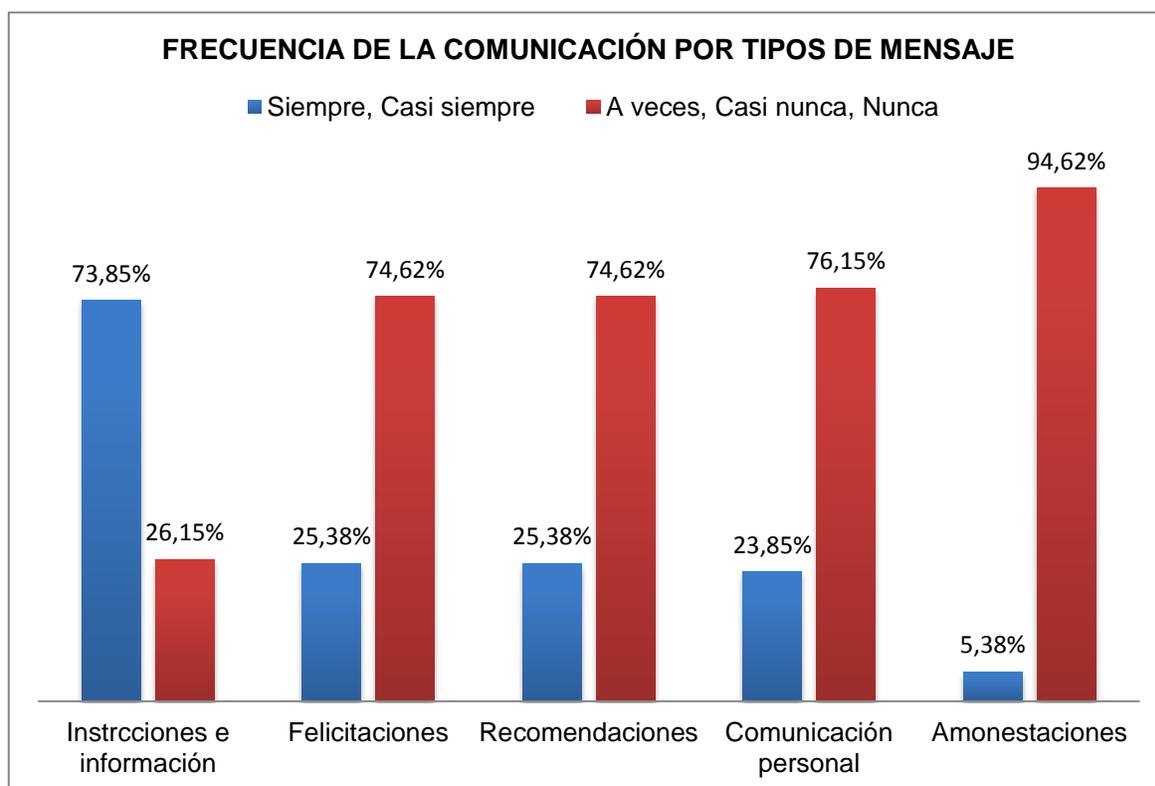


Figura 42. Frecuencia de la comunicación por tipos de mensajes.

Canales: Muy parecido a lo que sucede con el personal, el 95% de los músicos encuestados dice que el canal que utiliza la Gerencia para transmitirles instrucciones e información es el correo electrónico, seguido del cara a cara con un 53%. Los demás canales para este tipo de mensajes puede que se estén subutilizando o que no existan (Figura 43).

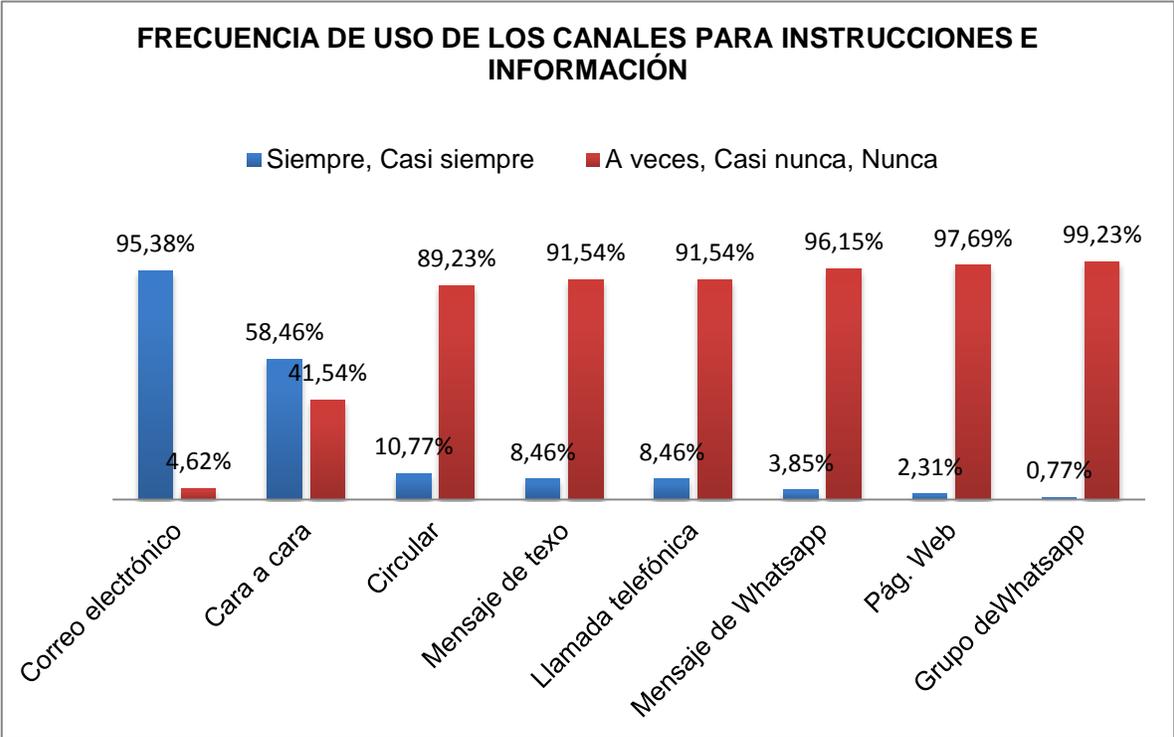


Figura 43. Frecuencia del uso de los canales para instrucciones e información.

Como ya se mencionó, la frecuencia de las felicitaciones es poca y en este caso resaltan dos tipos de canales: correo electrónico en primer lugar con un 41% de los músicos que dice que ese canal se utiliza siempre o casi siempre para ese tipo de mensaje, en contraste con un 59% que considera que se utiliza de a veces a nunca. Y en segundo lugar el cara a cara con un 37% de las personas que dicen que ese canal se utiliza de siempre a casi siempre para las felicitaciones, y el 63% de a veces a nunca. Los demás canales prácticamente no se utilizan para este tipo de mensajes.

Los resultados cerrados que existen en la frecuencia del uso del canal cara a cara para las felicitaciones, son cerrados y muestran dos grupos con opiniones contrarias. La única explicación que se infiere para que esto sea así, es el significado que cada persona le dio a las opciones “Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca” fue diferente.

La frecuencia de las recomendaciones también es poca, sin embargo un 36% dice recibirlas cara a cara siempre o casi siempre, mientras que un 26% dice recibirlas por correo electrónico siempre o casi siempre. Los demás canales no se usan para este tipo de mensaje.

Los músicos tampoco tienen correo institucional, y a pesar de que el Gerente General tenga el suyo, los canales utilizados para transmitir cualquier tipo de mensaje son informales. Nuevamente aquí se observa la ausencia casi completa de canales informales.

Tono: En contraste con el tono de las comunicaciones que emite la Dirección, el tono de la Gerencia es institucional en la mayoría de los casos y se disminuyen los grupos que opinan lo contrario. El único caso en donde hay dos grupos significativos que contrastan es en el tono de las recomendaciones, en donde el 45% dice que es institucional, el 30% que es personal y un 25% dice que no recibe. En donde se ve contundentemente que el tono es institucional es en el caso de las instrucciones e información con un 89% de personas que opinan así. El caso en donde predomina el tono personal es en las comunicaciones personales con un 48% que opina así, en contraste con un 28% que dice ser institucional y un 24% que no recibe nunca este tipo de mensaje. Es así como el promedio total del tono de la comunicación queda tal como en la figura 44, dejando ver que en la mayoría de los casos el tono es institucional.

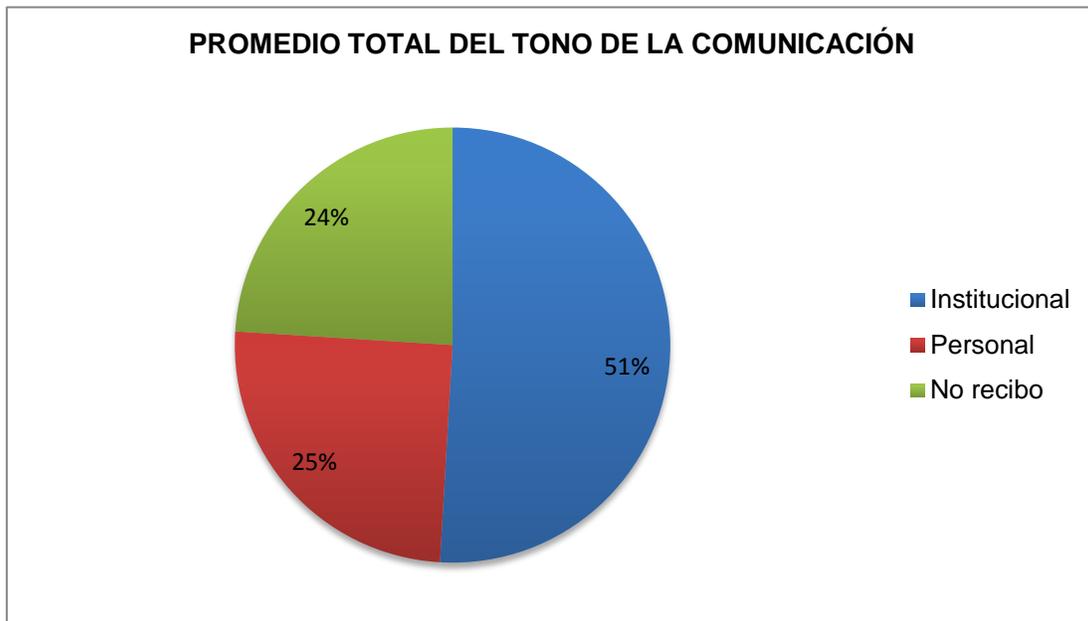


Figura 44. Promedio total del tono de la comunicación.

Lenguaje: En lo que se refiere al lenguaje de las comunicaciones por parte de la Gerencia hacia los músicos, existen grupos importantes que opinan diferente sobre el lenguaje en cada tipo de mensaje. Esto también sucedió con la Dirección. Mientras que con la Dirección había dos tipos de mensajes en donde la mayoría opinaba que el lenguaje era técnico o formal, esta vez solamente la mayoría opina que es así en el caso de las instrucciones e información con un 86%. En los demás tipos de mensaje están presentes grupos parecidos con opiniones contrarias, a pesar de que siempre el lenguaje técnico o formal es el que parece predominar, la diferencia con quienes no opinan así es de aproximadamente 10%, y con un aproximado del 24% que opina que no recibe ninguno de estos tipos de mensajes. Es así como el promedio total del lenguaje queda da la siguiente manera (Figura 45):

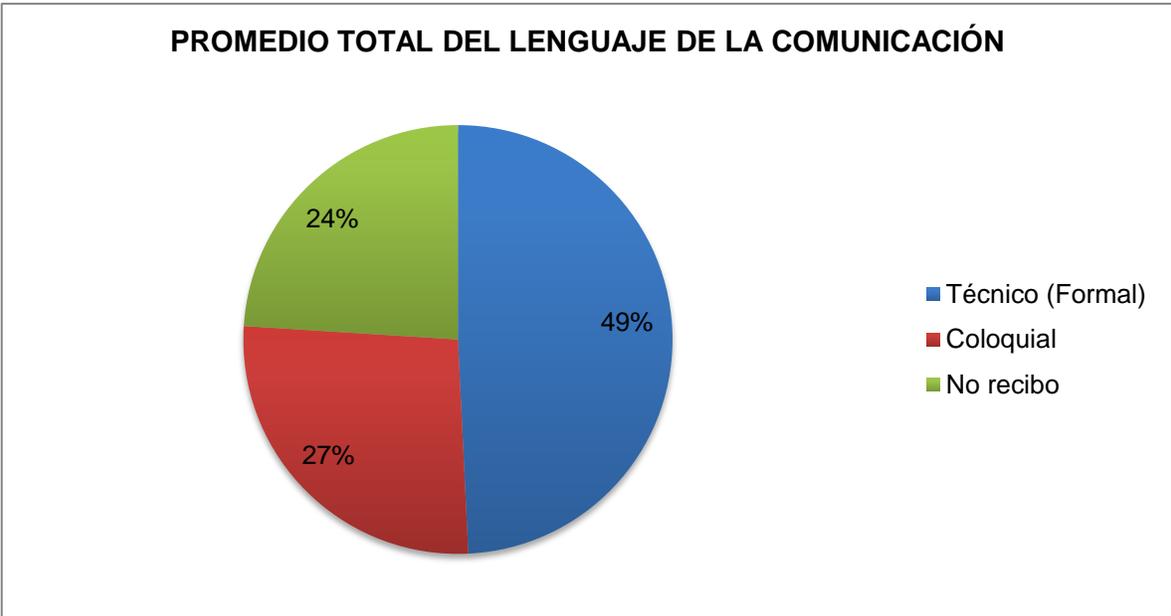


Figura 45. Promedio total del lenguaje de la comunicación.

Perfil de la Gerencia como emisor de los músicos: Los músicos son obedientes a las instrucciones y atentos a la información. Así la Gerencia pareciera ser autoritaria, sin embargo, es importante recordar que quién toma las decisiones sobre los músicos la mayoría de las veces es la Dirección y la Gerencia es quien se lo comunica. Sin embargo, vemos unos músicos pasivos sin espacio para la retroalimentación tanto en el caso de la Dirección como en el caso de la Gerencia (Figura 46).

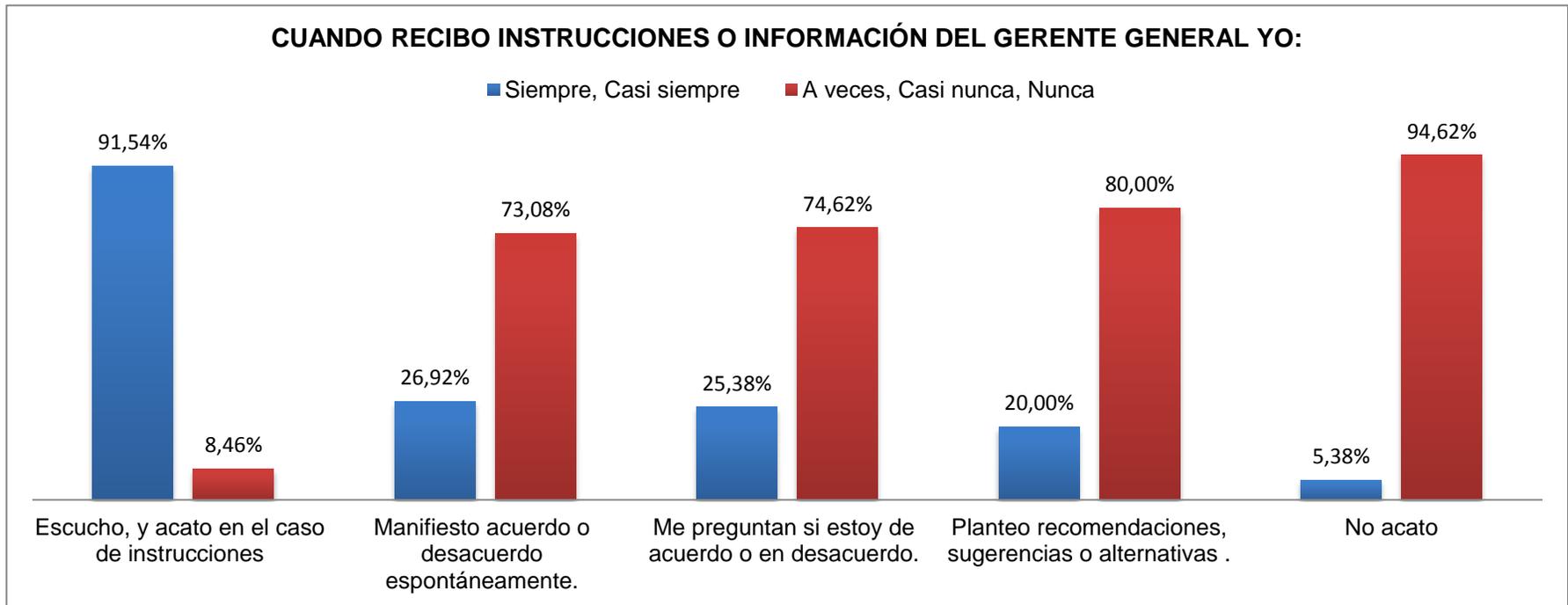


Figura 46. Acción comunicacional de los músicos cuando reciben instrucciones o información de la Gerencia General.

Para concluir con el comportamiento comunicacional de la Gerencia General, se presentan a continuación las tendencias más importantes que fueron identificadas:

- (a) Aumento de las felicitaciones y recomendaciones hacia el Personal, pero disminución de este tipo de mensajes hacia los músicos. En ambos casos aumentaron las comunicaciones personales, poniendo en evidencia que existen grupos cercanos interpersonalmente a la Gerencia.
- (b) Aparece el correo electrónico como el canal que utiliza la Gerencia con más frecuencia para comunicarse tanto con el personal como con los músicos, seguido del cara a cara. En el caso del personal se aprovechan un poco más la mayoría de los canales, pero con los músicos, estos se subutilizan o no existen.
- (c) Tanto para el personal como para los músicos, en el caso de las instrucciones e información la mayoría considera que el tono es institucional y el lenguaje técnico o formal. En los otros tipos de mensaje vuelven a aparecer grupos importantes con opiniones contrarias.
- (d) Aunque pareciera que para el personal se abre un espacio para la retroalimentación, este es solo para un grupo. Para los músicos no existe prácticamente ese espacio. Por lo tanto se vuelve a hacer evidente que no existe una cultura comunicativa, en este caso con la Gerencia General.
- (e) Por último en lo que respecta a la eficacia de la estrategia comunicacional, se determinó lo siguiente: el Gerente General considera que sus superiores emiten a tiempo y oportunamente los mensajes y siempre los comprende. No obstante, no tiene un conocimiento claro de los lineamientos estratégicos de “El Sistema”, aunque muestra un nivel favorable de identificación con la institución, no así con su razón de ser.

4.1.3 El personal: Coordinación Administrativa, Coordinación Musical y asistente, Personal Logístico y Personal Técnico.

El Personal recibe instrucciones directas del Gerente General. A pesar de que ellos no tienen otras personas a cargo, en ocasiones son emisores de mensajes a los músicos porque su trabajo implica algún tipo de contacto con ellos.

En esta parte se analizará el comportamiento comunicacional del personal hacia los músicos, hacia la Dirección, hacia la Gerencia y entre ellos mismos.

En las comunicaciones del personal hacia los músicos se encontraron los siguientes resultados:

Tipo de mensajes: Se puede notar en la figura 47 que la mayoría de los músicos acusa no recibir mensajes del personal. En comparación con la Dirección y la Gerencia, la frecuencia total de la comunicación disminuye considerablemente. Aun, dentro de la poca frecuencia, el tipo de mensaje que más transmite el personal a los músicos son instrucciones e información.

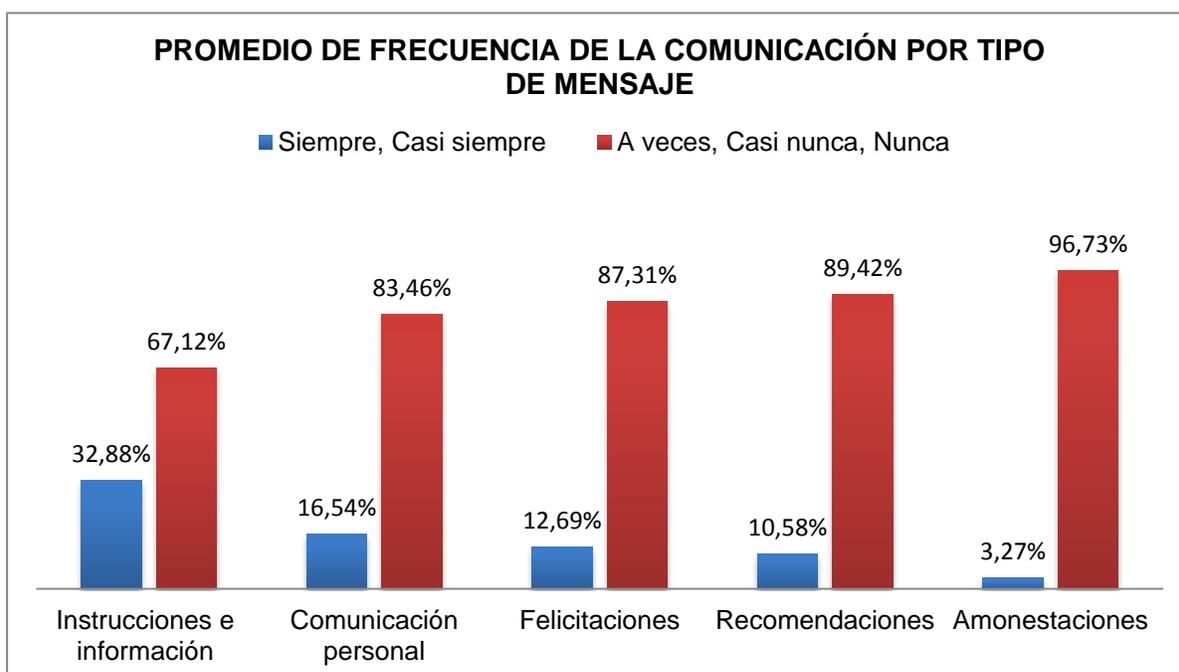


Figura 47. Promedio de frecuencia de la comunicación por tipo de mensaje.

Canales: A pesar de la poca comunicación, el canal casi exclusivo de comunicación entre el Personal y los músicos es cara a cara, sin embargo, la mayoría de los encuestados dice no recibir ningún tipo de comunicación, ni siquiera cara a cara (Figura 48).

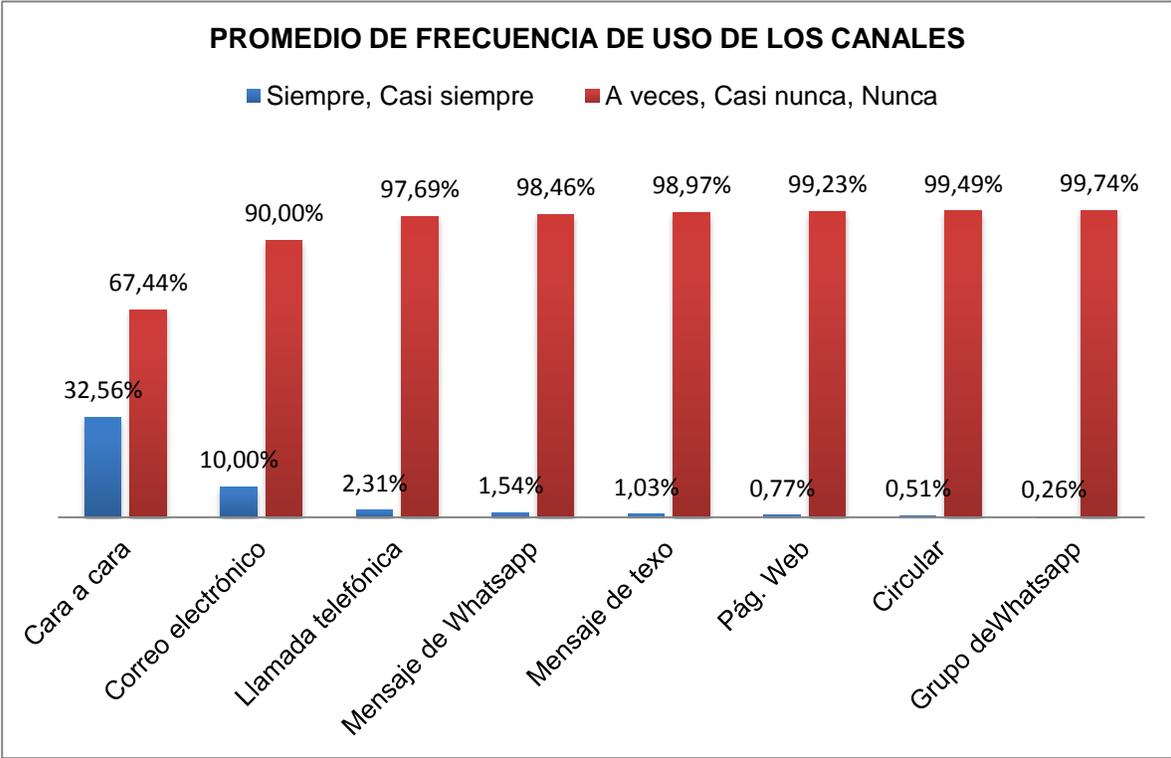


Figura 48. Promedio de frecuencia de uso de los canales.

Tono: Nuevamente se vuelve observar la poca comunicación. A pesar de que son más las personas que no reciben mensajes del personal, quienes reciben se vuelven a dividir en dos grupos casi pares que opinan diferente sobre este punto. El único tipo de mensaje que tiene una tendencia marcada son las instrucciones e información con 55% que considera que es institucional. Así el promedio total queda tal como en la figura 49.

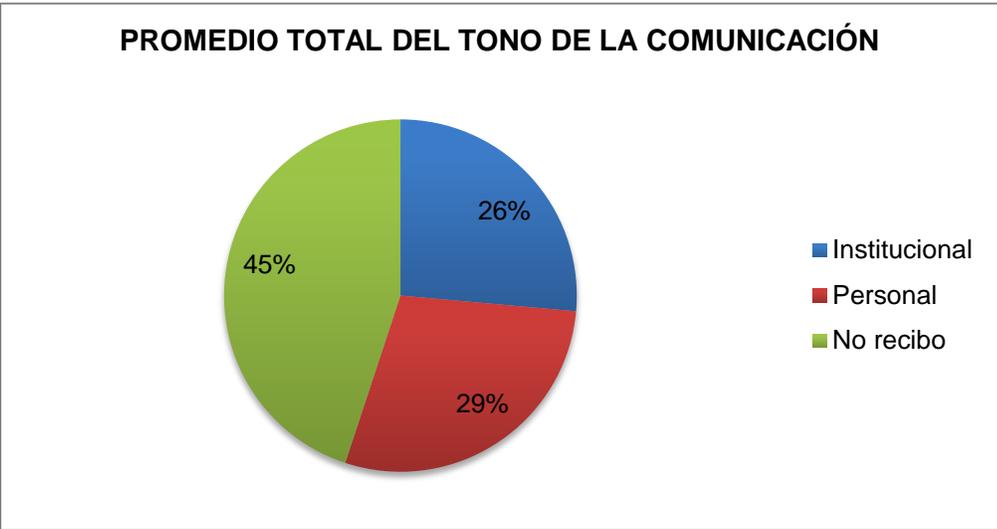


Figura 49. Promedio total del tono de la comunicación.

Lenguaje: con el lenguaje también nos encontramos con dos grupos muy parecidos en cantidad que opinan diferente. El único tipo de mensaje que tiene una tendencia más definida son las felicitaciones con un 36% de personas que opinan que el lenguaje es coloquial, un 14% que opina que es técnico o formal y un 50% que dice no recibir nunca este tipo de mensajes. A pesar es esto, en la gráfica del promedio total del lenguaje de la comunicación (Figura 50), el lenguaje coloquial está un poco por encima del lenguaje técnico o formal.

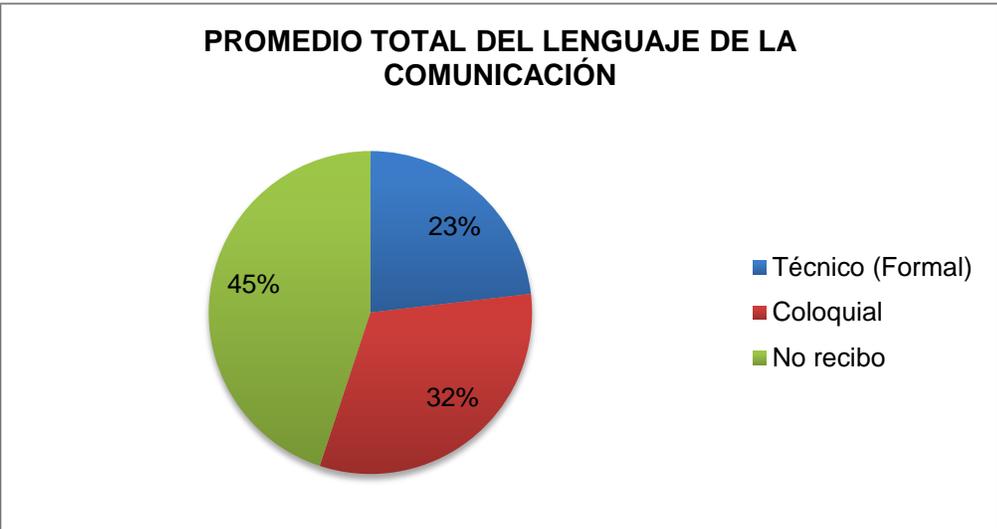


Figura 50. Promedio total del lenguaje de la comunicación.

En lo que respecta el comportamiento comunicacional del Personal hacia la Dirección, se encontró que la comunicación espontánea es casi inexistente (Figura 51).

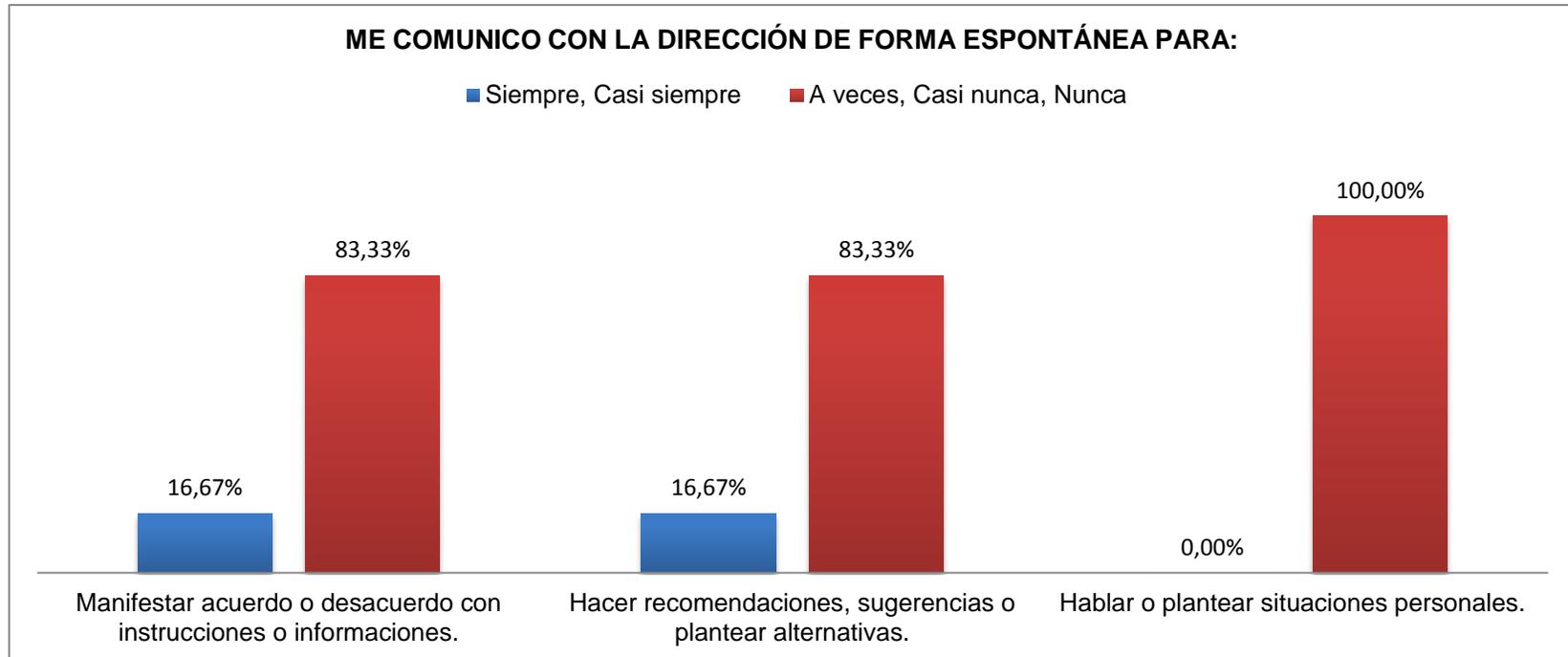


Figura 51. Comunicación espontánea del personal a la Dirección.

Solo un 17% aproximadamente se comunica siempre o casi siempre con la Dirección, mientras que los demás (83,33%) se comunican muy poco o nunca. Esto muestra una vez más la falta de cultura comunicacional o la falta de espacio para la comunicación ascendente.

Aunado a esto, quienes se comunican con la Dirección lo hacen casi únicamente cara a cara (Figura 52). Esto coloca en evidencia la ausencia de canales formales también para la comunicación ascendente hacia la Dirección.

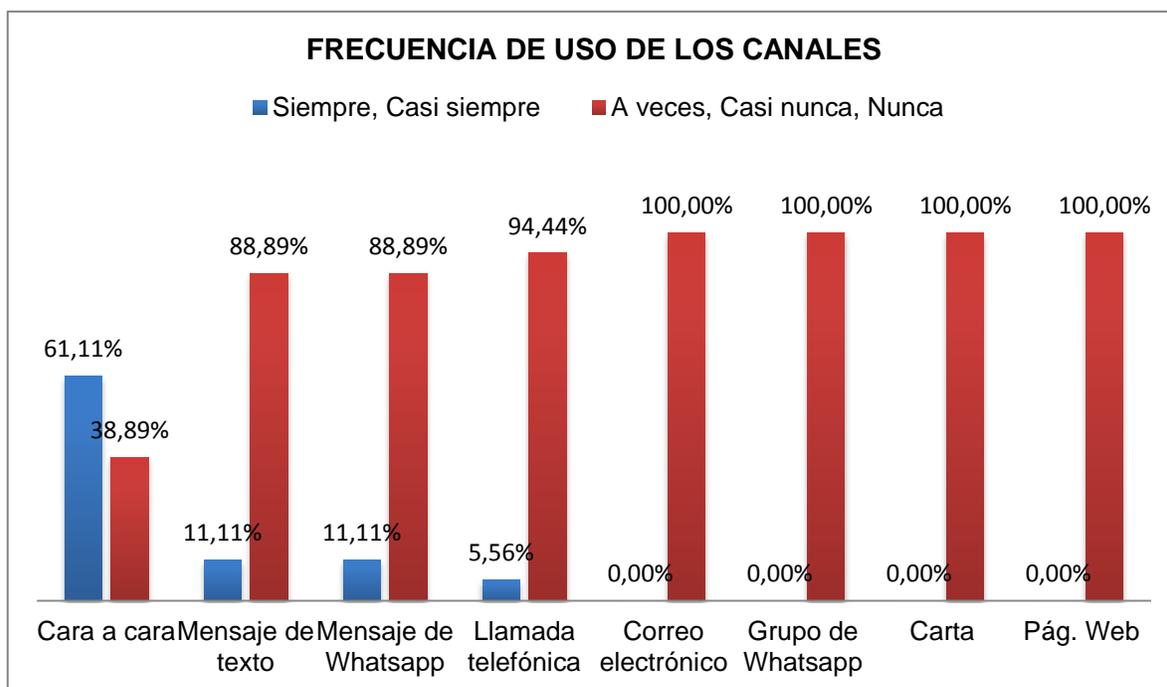


Figura 52. Promedio de frecuencia de uso de los canales.

No obstante, la comunicación entre el Personal y la Gerencia se incrementa (Figura 53). Nuevamente se puede observar que hay un grupo más cercano a la Gerencia, ya que un poco más de la mitad se comunica espontáneamente para manifestar acuerdo o desacuerdo con instrucciones e información y hacer recomendaciones, sugerencias o plantear alternativas. Por otro lado, un poco menos de la mitad se comunica para hablar situaciones personales.

El canal que más se utiliza es también cara a cara con un 90% de frecuencia aproximadamente. Seguido de mensajes de whatsapp con un 67%, llamada telefónica con un 56% y mensaje de texto con un 44% (Figura 54). A pesar de que el Personal usa más canales para comunicarse con la Gerencia, todos estos son informales. No hay canales formales para la comunicación ascendente.

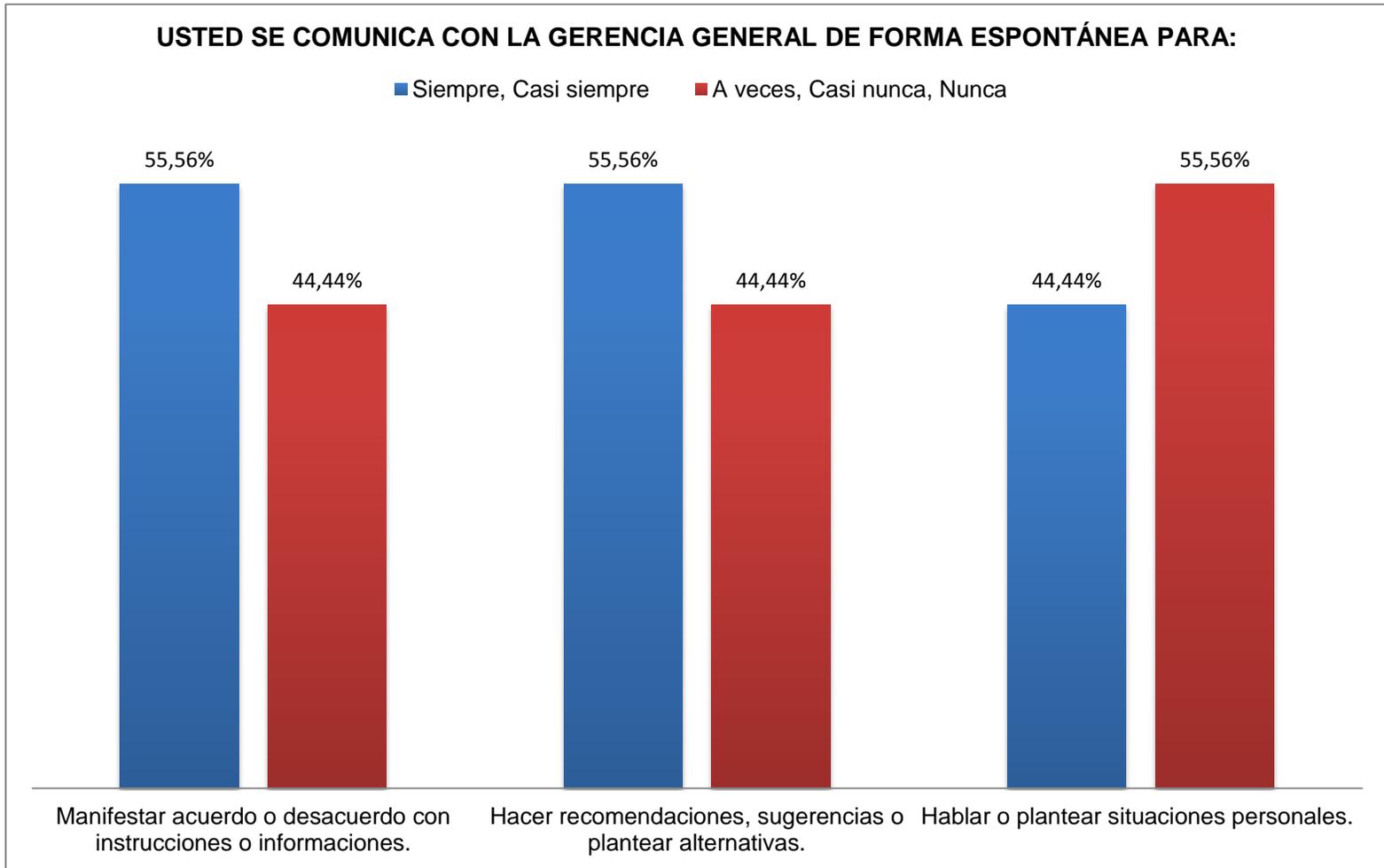


Figura 53. *Comunicación espontánea del personal hacia la Gerencia General.*

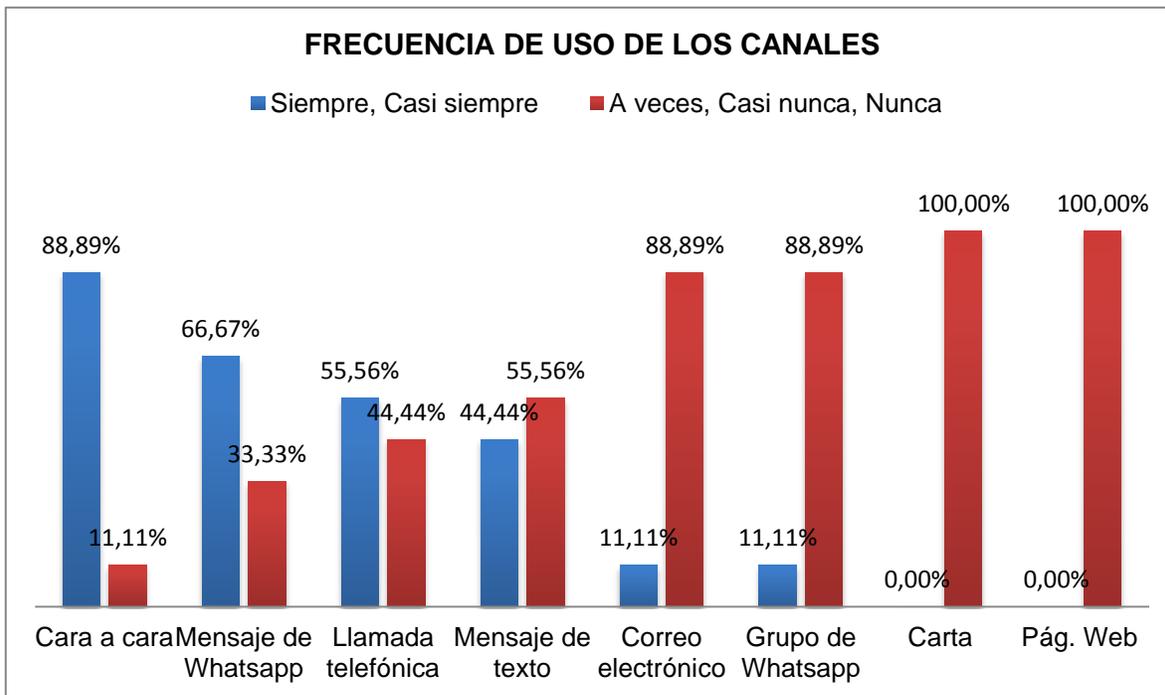


Figura 54. Frecuencia de uso de los canales.

El lenguaje que utiliza el Personal para comunicarse tanto con la Dirección como con la Gerencia es coloquial la mayoría de las veces (Figura 55 y 56). Sin embargo, en el caso de la Gerencia, vuelven a aparecer dos grupos muy parecidos en cantidad que opinan diferente aunque el lenguaje coloquial esté un poco por encima del técnico o formal.



Figura 55. Lenguaje de la comunicación con la Dirección.



Figura 56. *Lenguaje de la comunicación con la Gerencia General.*

Una vez evaluada la comunicación ascendente del Personal hacia la Dirección y la Gerencia, se analizará la comunicación horizontal entre el personal, la cual arrojó los siguientes resultados:

La frecuencia de comunicación horizontal es alta. Siempre o casi siempre se comunican entre ellos para hablar sobre su trabajo, información sobre la orquesta y en menor medida sobre cosas personales (Figura 57).

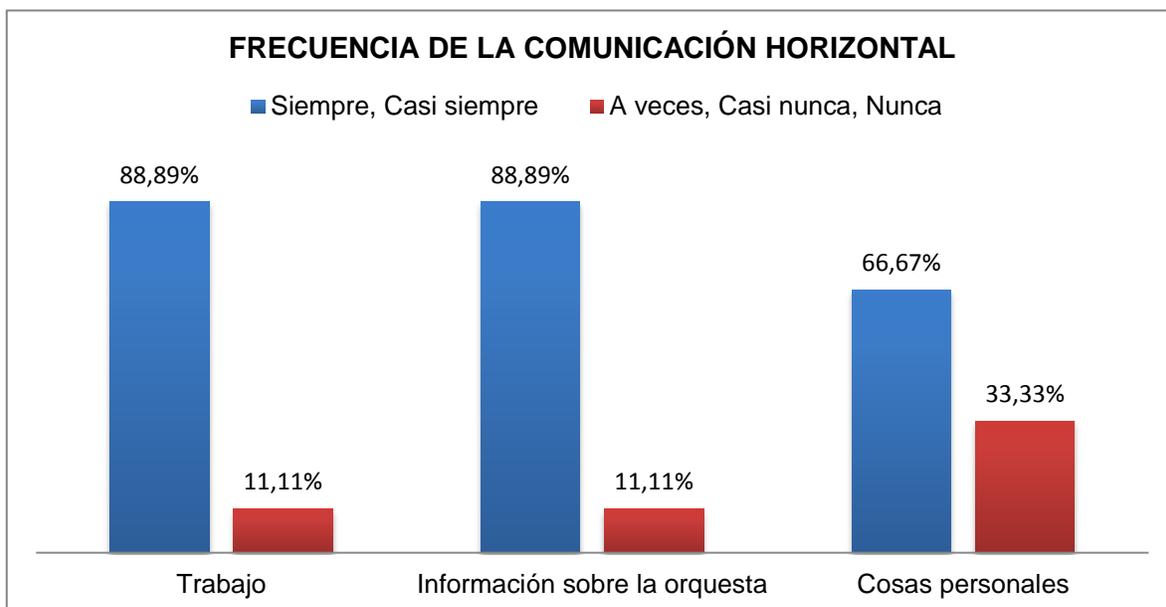


Figura 57. *Frecuencia de la comunicación horizontal.*

Los canales a través de los cuales se comunica el personal en horas laborales son principalmente cara a cara, llamada telefónica, mensaje de texto y mensaje de whatsapp (Figura 58). Todos estos canales son informales, no hay canales formales.

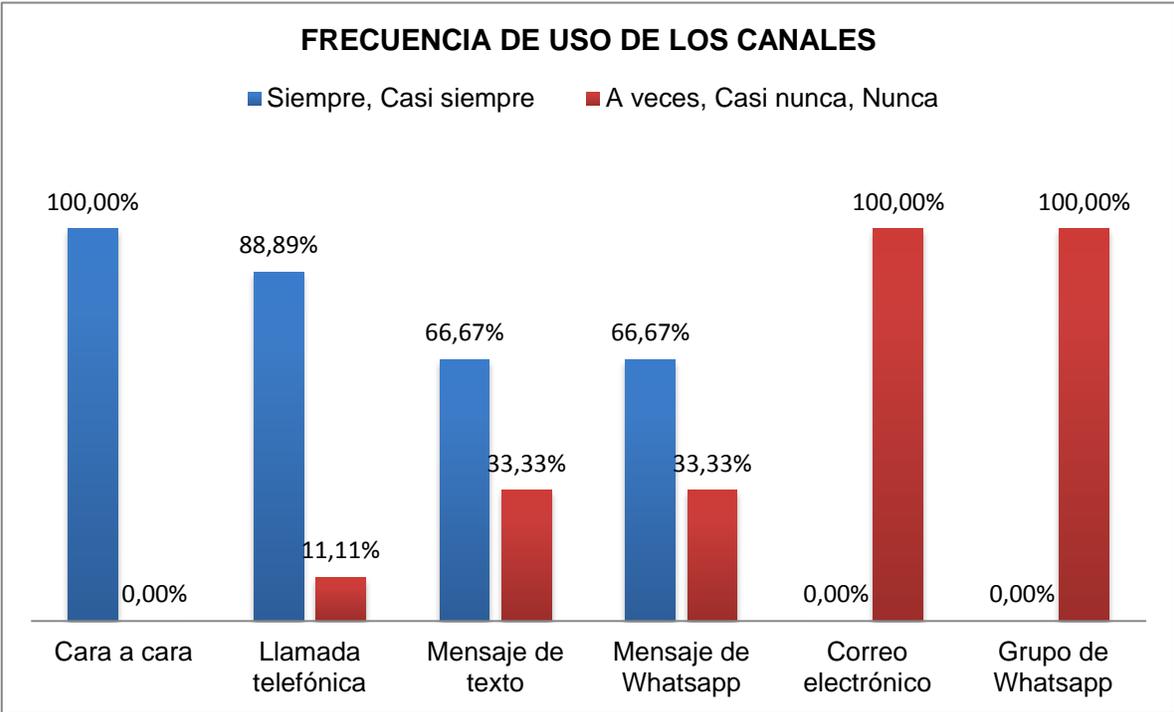


Figura 58. Frecuencia de uso de los canales.

El lenguaje que utilizan para comunicarse entre ellos es siempre o casi siempre coloquial y pocas veces técnico o formal (Figura 59).

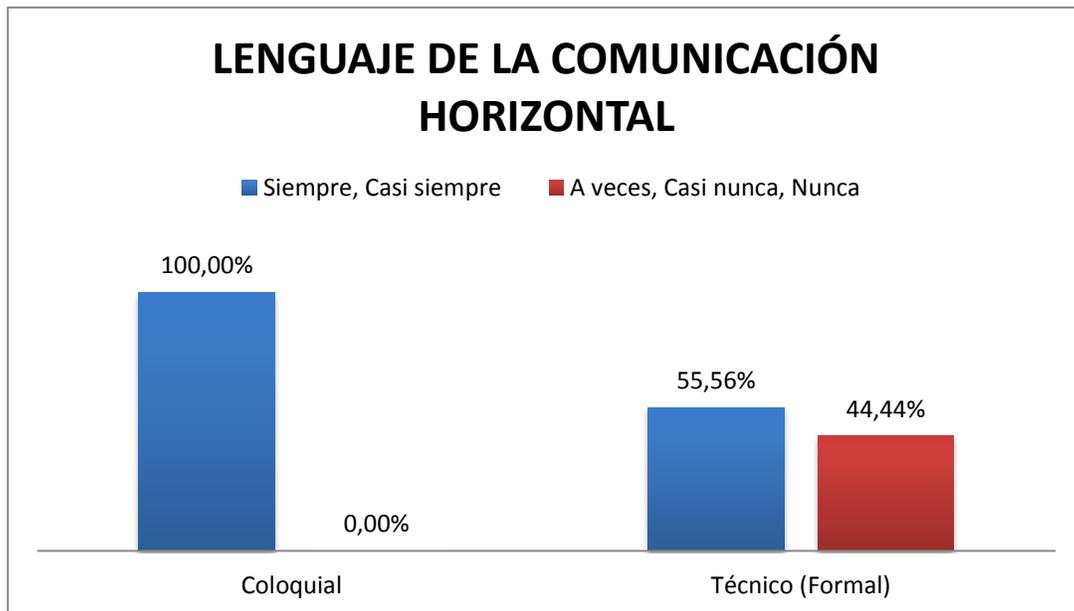


Figura 59. *Lenguaje de la comunicación horizontal.*

Además de esto, también se preguntó por la existencia de rumores dentro de la organización. El 22% del Personal dijo que se enteraba de información sobre la Orquesta y su trabajo a través de rumores o fuentes externas a la OSJC, por otra parte el 78% afirma que esto sucede de a veces a nunca.

Para concluir, se pueden observar las siguientes tendencias generales del comportamiento comunicacional del Personal de la OSJC:

- (a) La comunicación hacia los músicos es muy baja, casi no existe. El canal que usa para comunicarse con ellos es casi exclusivamente cara a cara. El tono y el lenguaje cuenta con dos grupos numerosos que piensan distinto, sin embargo, en relación con la Dirección y la Gerencia, se incrementa el tono personal y el lenguaje coloquial, perdiendo la institucionalidad y la formalidad.
- (b) La comunicación ascendente del personal hacia la dirección prácticamente es inexistente. Cuando esta se da es cara a cara con un lenguaje coloquial.

Se demuestra así, que no existen canales formales para comunicarse con la Dirección y por lo tanto no hay retroalimentación.

- (c) Sin embargo, la comunicación con la Gerencia General se incrementa y se utilizan más canales, los cuales tampoco son formales. En el caso del personal, mientras la comunicación ascendente hacia la Gerencia aumenta, la descendente hacia los músicos disminuye.
- (d) El Personal se comunica siempre entre sí a través de canales informales y en la mayoría de las veces con un lenguaje coloquial, lo cual es común entre pares dentro de las organizaciones.
- (e) En lo que se refiere a la eficacia de la estrategia comunicacional se obtuvieron los siguientes resultados: solo el 11% del Personal considera que sus superiores comunican a tiempo y oportunamente los mensajes, mientras que el 89% considera que esto ocurre de a veces a nunca. Esto contrasta con las afirmaciones del Gerente General, quien aseguró que siempre emite a tiempo y oportunamente. Sin embargo, los mensajes son comprendidos siempre con precisión.

El Personal no conoce los lineamientos estratégicos de “El Sistema”, puesto que se les presentó seis enunciados en donde debían indicar con qué frecuencia aquellos tenían que ver con la razón de ser de “El Sistema”. Tres de los enunciados eran verdaderos y tres eran falsos, no obstante, todos los enunciados fueron relacionados con la razón de ser de la organización (Figura 60).

Cuando se les preguntó si contribuían con su trabajo a la formación integral de los músicos, tal como versa la misión de “El Sistema”, el 67% dijo que siempre o casi siempre, y el 33% de a veces a nunca. A pesar de que la mayoría del personal piensa que si contribuye, no todos tienen claro de qué forma lo hacen, sin contar el personal que piensa que contribuye poco o nunca.

El nivel de identificación con los enunciados de los lineamientos estratégicos de “El Sistema” que se les presentó fue alto (Figura 61).

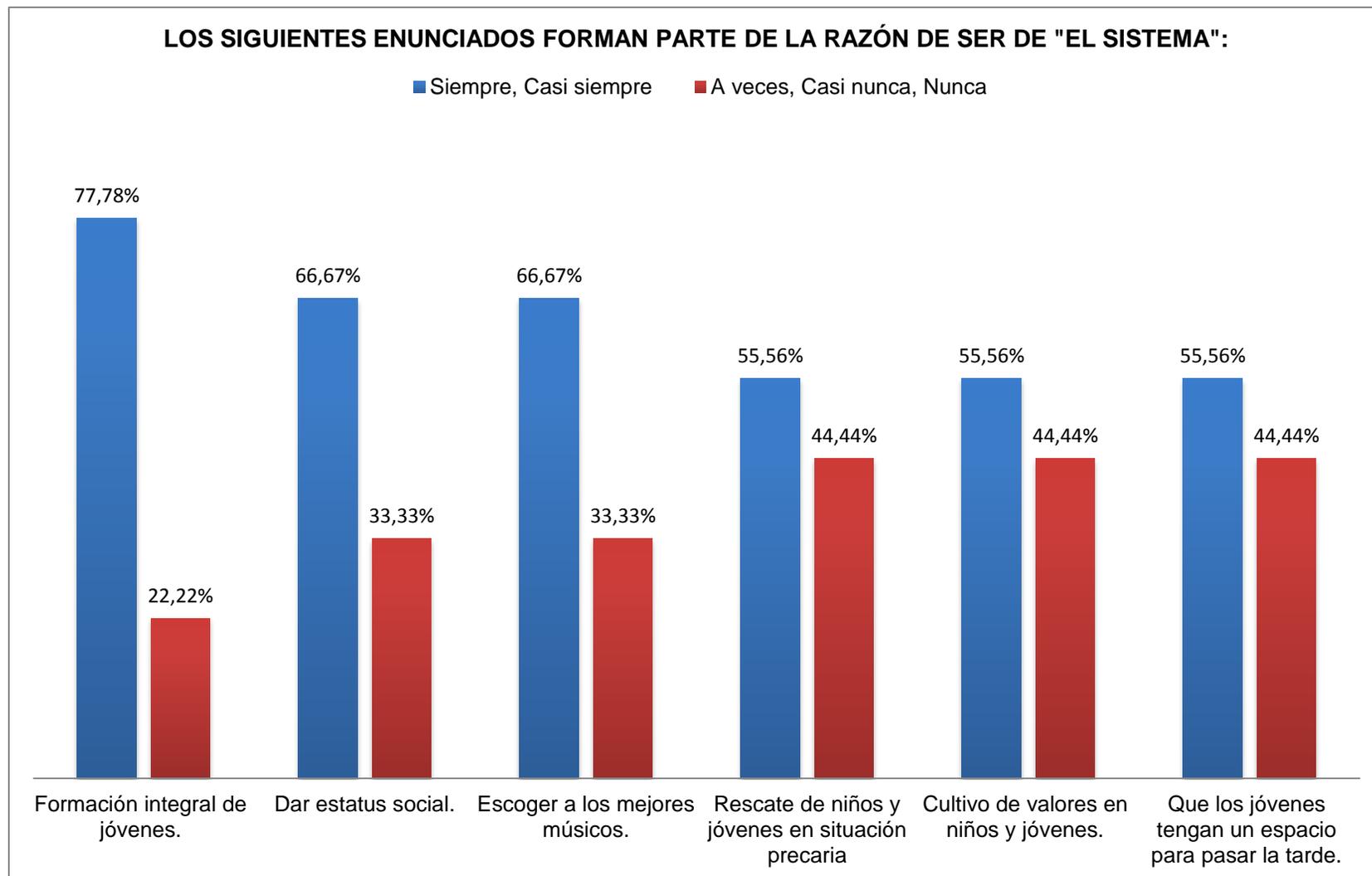


Figura 60. Conocimiento de los lineamientos estratégicos. Los enunciados correctos son (de izquierda a derecha) el primero, el 3ro, el 4to y el 5to.

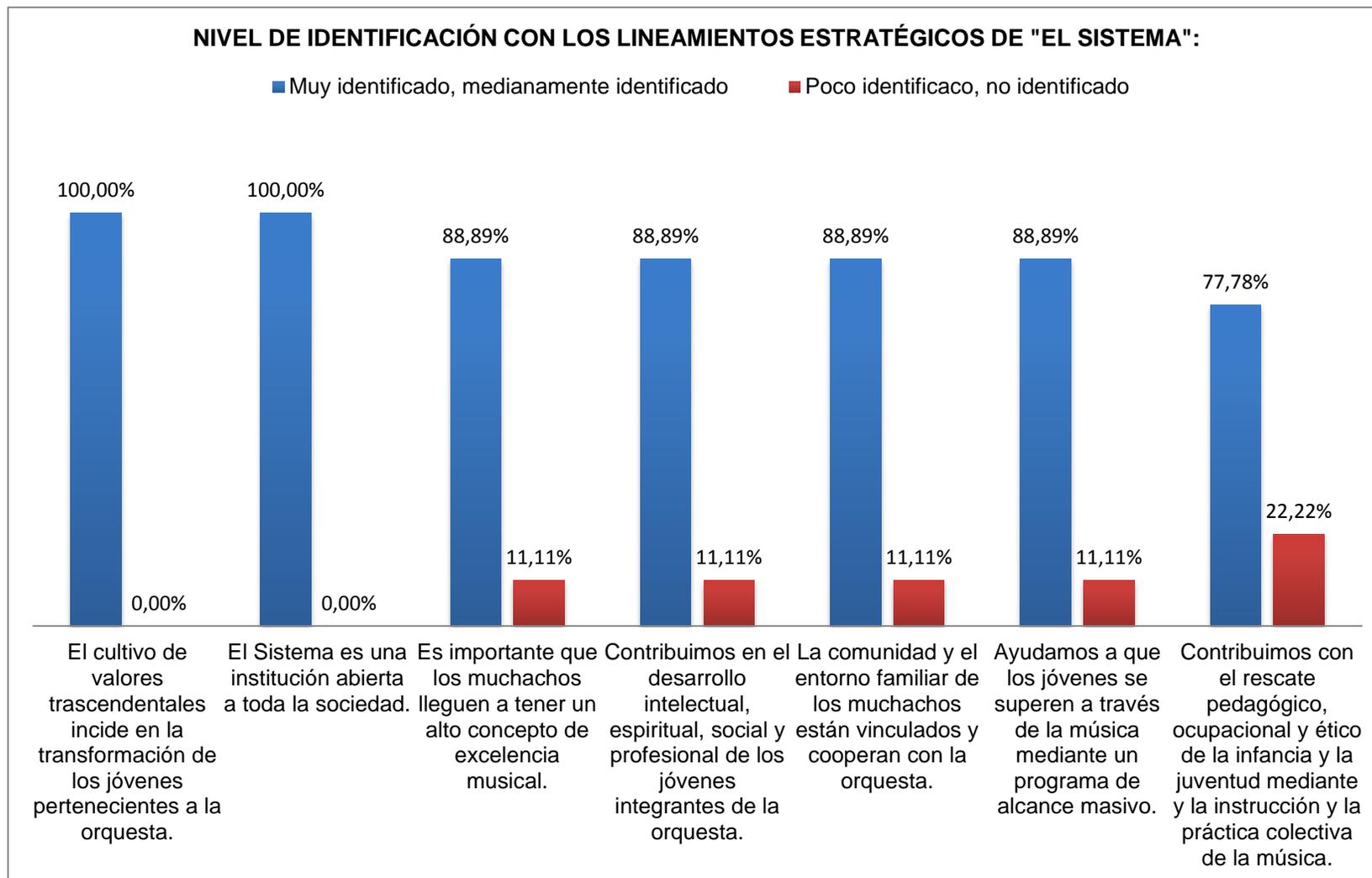


Figura 61. Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos.

4.1.4 Músicos

Como se pudo observar, los músicos reciben mensajes de los tres públicos analizados anteriormente. Además, dentro de los músicos existen jerarquías y el Principal de Fila, es también un emisor importante para el resto de los músicos, ya que este es el líder de su sección de instrumentos. Por lo tanto en esta parte se analizará el comportamiento comunicacional de los Principales de Fila con sus filas, y el comportamiento comunicacional de todos como músicos.

Evaluando el comportamiento comunicacional de los Principales de Fila se consiguió lo siguiente:

Tipos de mensajes: Sigue siendo predominante la emisión de instrucciones e información, pero, a diferencia de los demás emisores se incrementan otros tipos de mensajes como las recomendaciones, comunicaciones personales y felicitaciones (Figura 62).

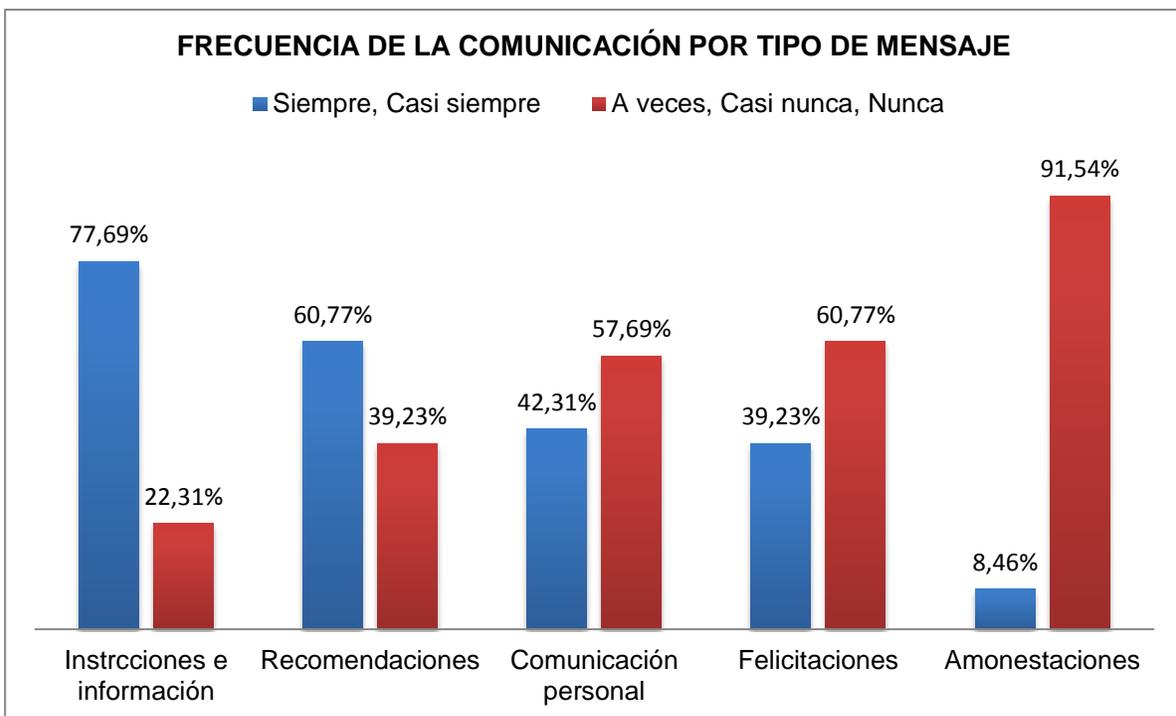


Figura 62. Frecuencia de la comunicación por tipo de mensaje.

Canales: El canal que más se utiliza es cara a cara, y el correo electrónico pierde todo su peso. También aparecen mensajes de whatsapp, grupos de whatsapp y mensajes de texto (Figura 63).

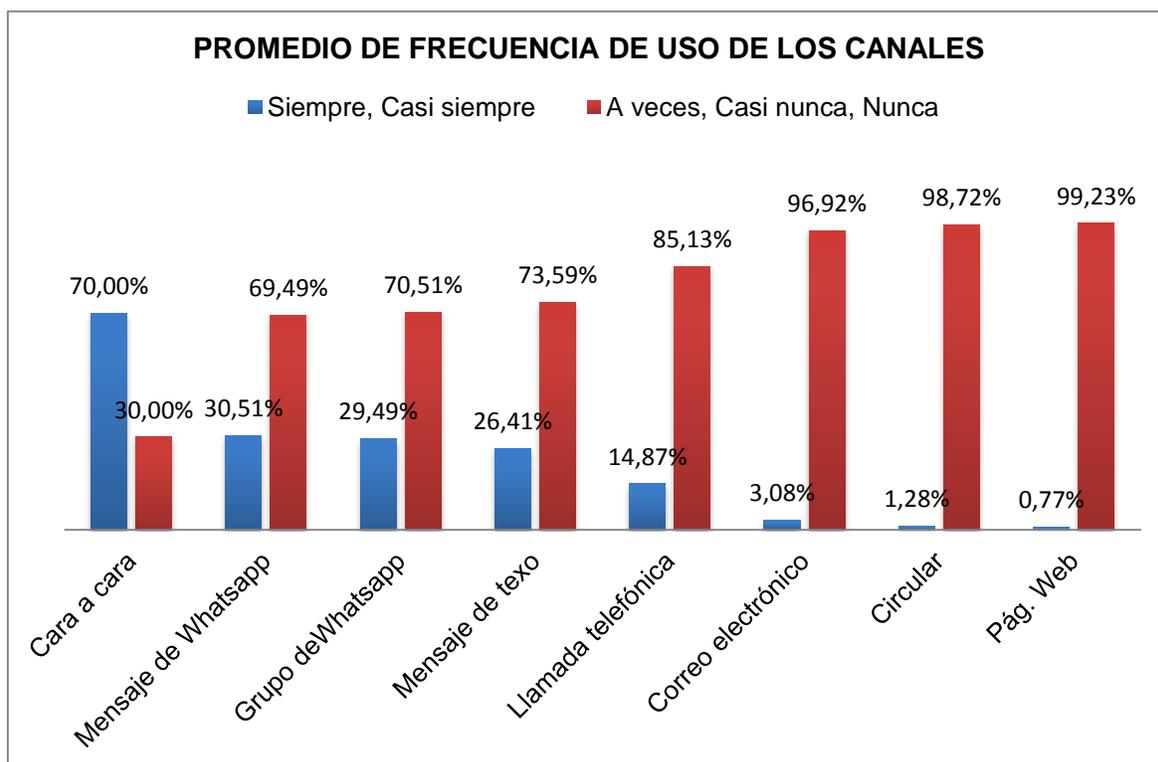


Figura 63. Promedio de frecuencia de uso de los canales.

Tono y Lenguaje: La mayoría de los músicos encuestados opinaron que el tono de las comunicaciones de su Principal de Fila es personal el 57% de las veces y el lenguaje coloquial en el 52% de los casos, tal como se observan en las figuras 64 y 65.

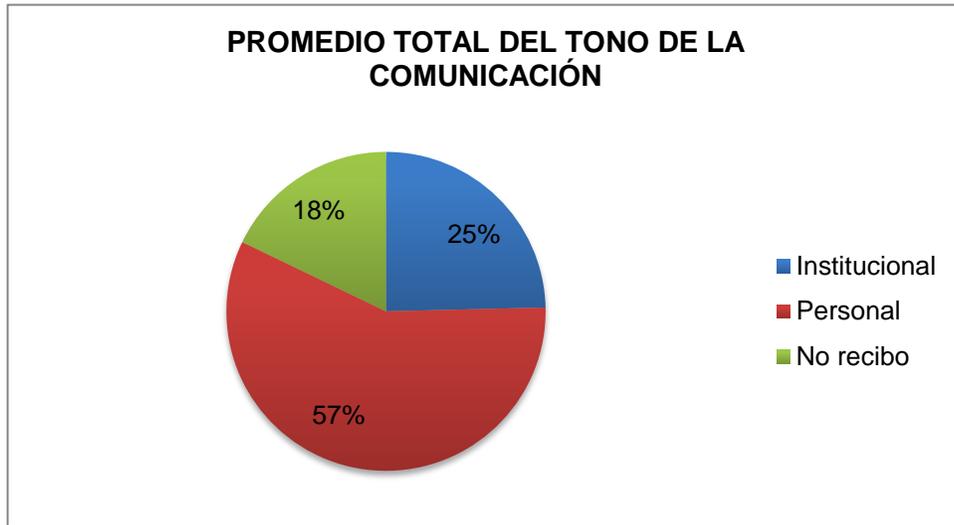


Figura 64. Promedio total del tono de la comunicación.

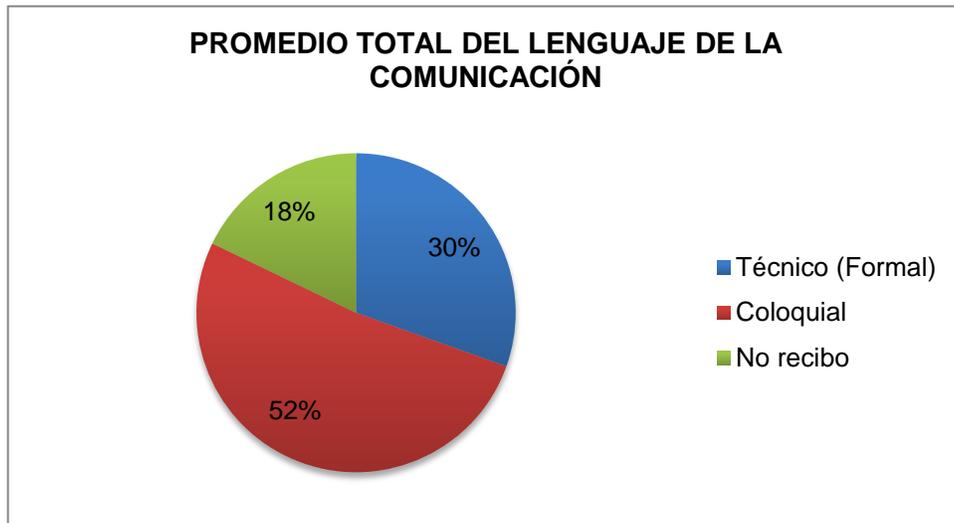


Figura 65. Promedio total del lenguaje de la comunicación.

Los canales, el tono y el lenguaje de las comunicaciones del Principal de Fila, indican que la comunicación es mucho más cercana, incluso indica que es entre pares. Si bien esto tiene cosas positivas, porque se habla de un ambiente más cercano, también quiere decir que todas estas comunicaciones están ocurriendo en el plano informal, y no existen canales formales que colaboren, promuevan o faciliten la ejecución de las tareas.

Perfil de los Principales de Fila como emisores: A diferencia de la Dirección y la Gerencia, se incrementa el espacio para la retroalimentación, y los Principales de Fila son más flexibles, aunque evidentemente no existe una cultura comunicativa (Figura 66).

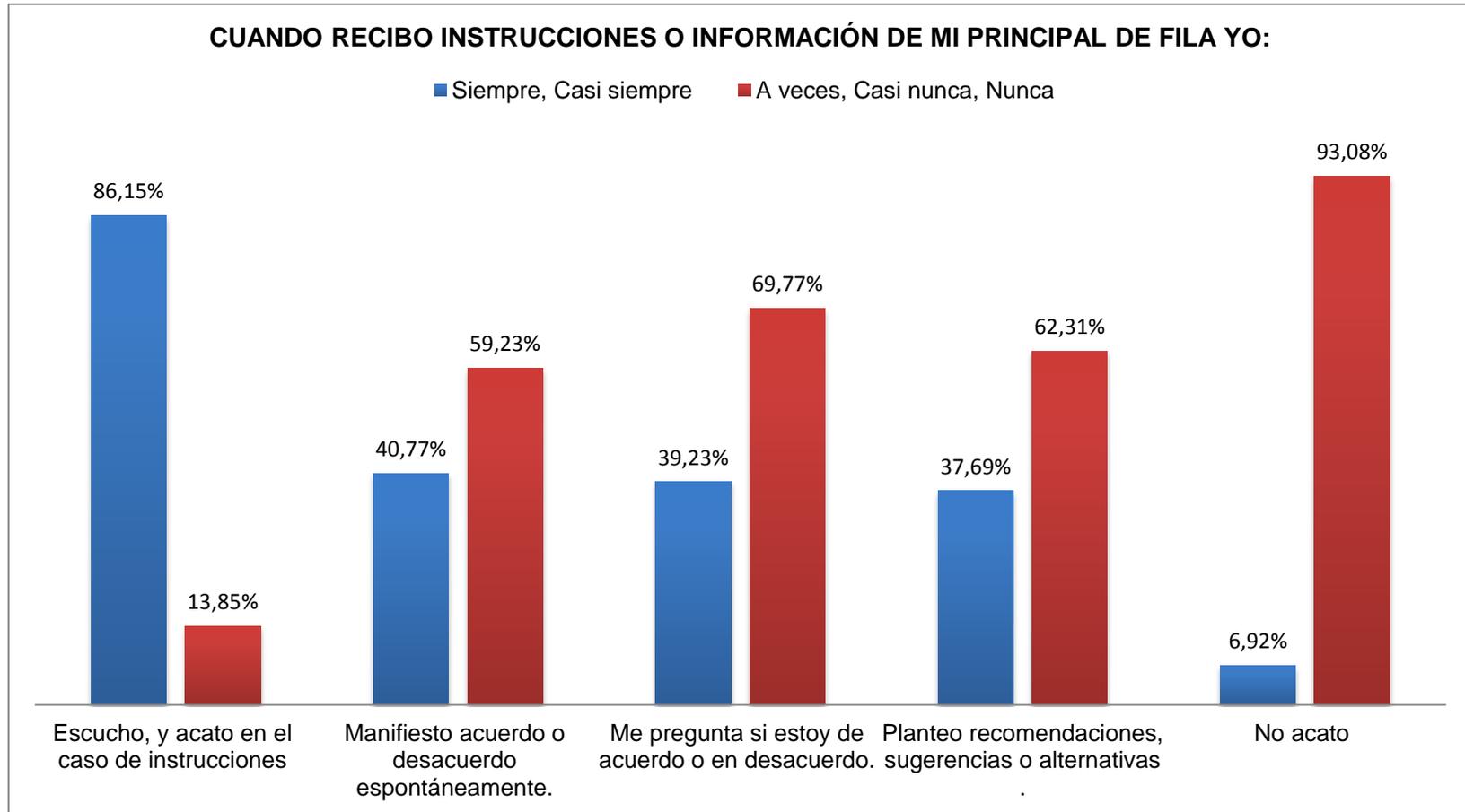


Figura 66. Acción comunicativa de los músicos al recibir instrucciones e información de sus principales de fila.

Las comunicaciones espontáneas de los músicos hacia sus Principales de Fila existen (Figura 67). El canal que utilizan estos para comunicarse espontáneamente con sus Principales es cara a cara en un 89%, aunque también utilizan en menor medida mensajes de texto (47%), mensaje de whatsapp (45%) y llamada telefónica (42%). El lenguaje que emplea el 74% de los encuestados es coloquial, lo cual refuerza aquello que se dijo anteriormente: la comunicación entre los músicos y sus Principales es mucho más fluida y cercana pero, sin canales formales que faciliten cierto tipo de comunicaciones.

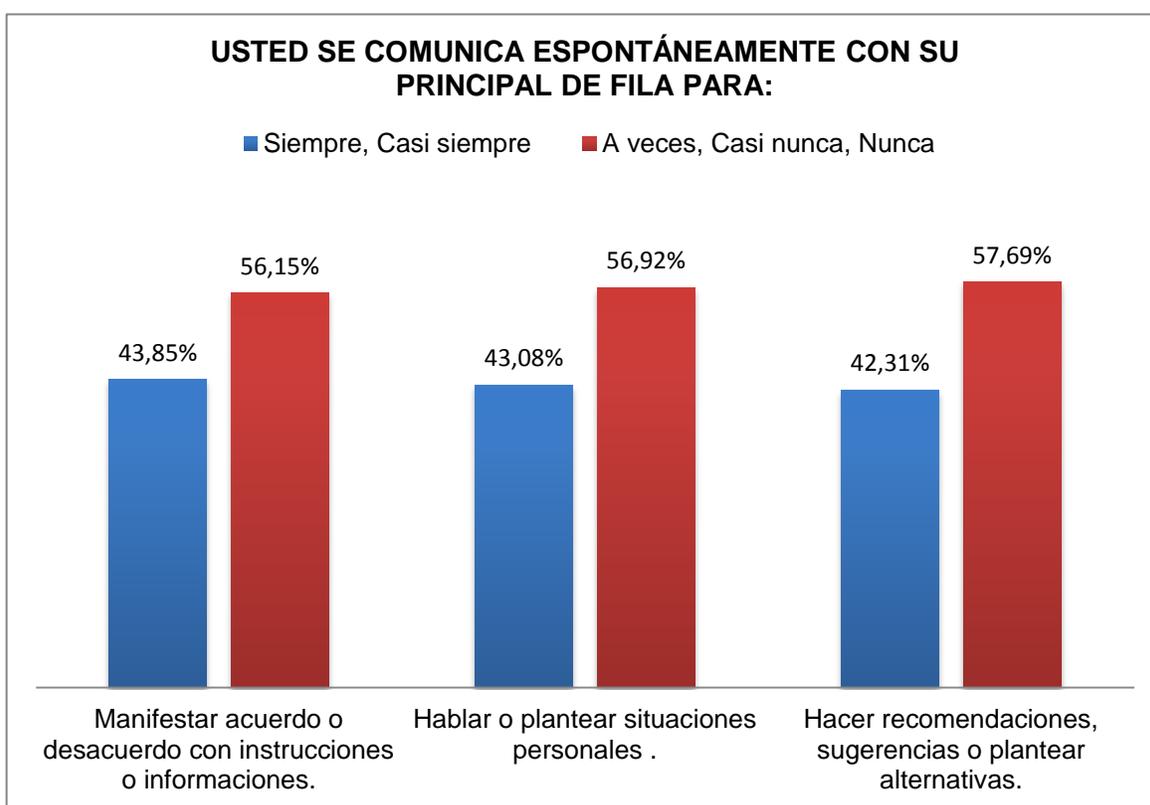


Figura 67. Frecuencia de la comunicación espontánea con los principales de fila.

Este panorama cambia cuando se evalúa el comportamiento comunicacional de los músicos frente a la Dirección y a la Gerencia General.

En ambos casos la comunicación espontánea de los músicos es casi nula, tal como se muestra en las figuras 68 y 69.

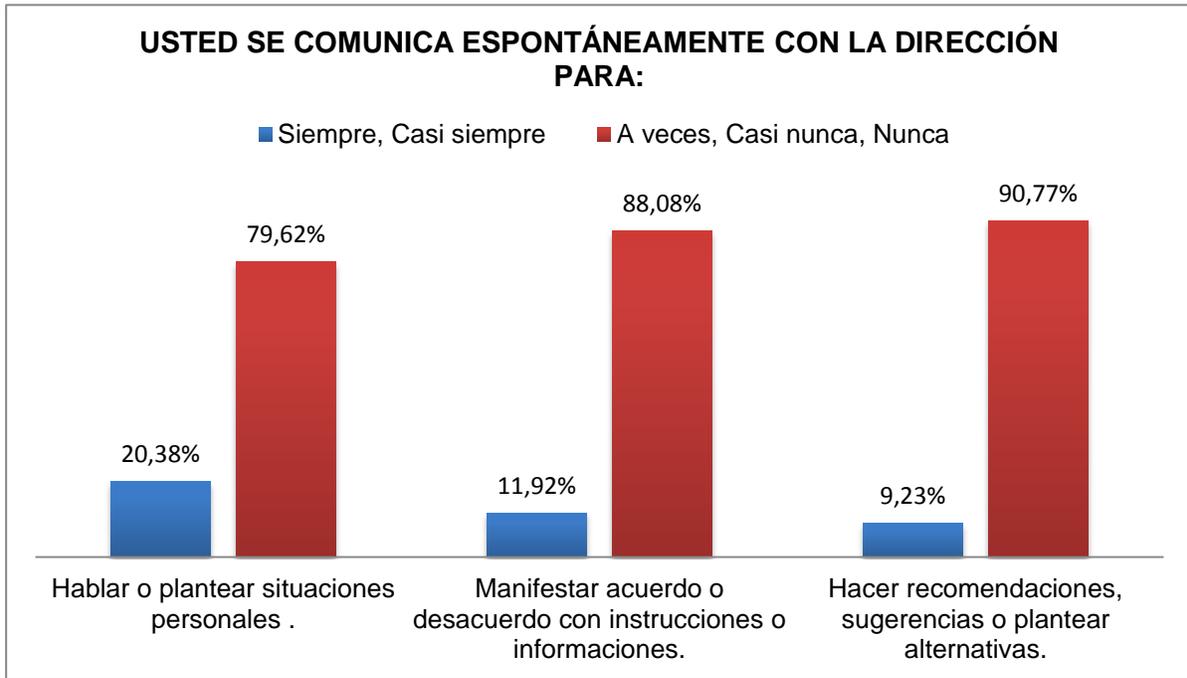


Figura 68. Frecuencia de la comunicación espontánea con la Dirección.

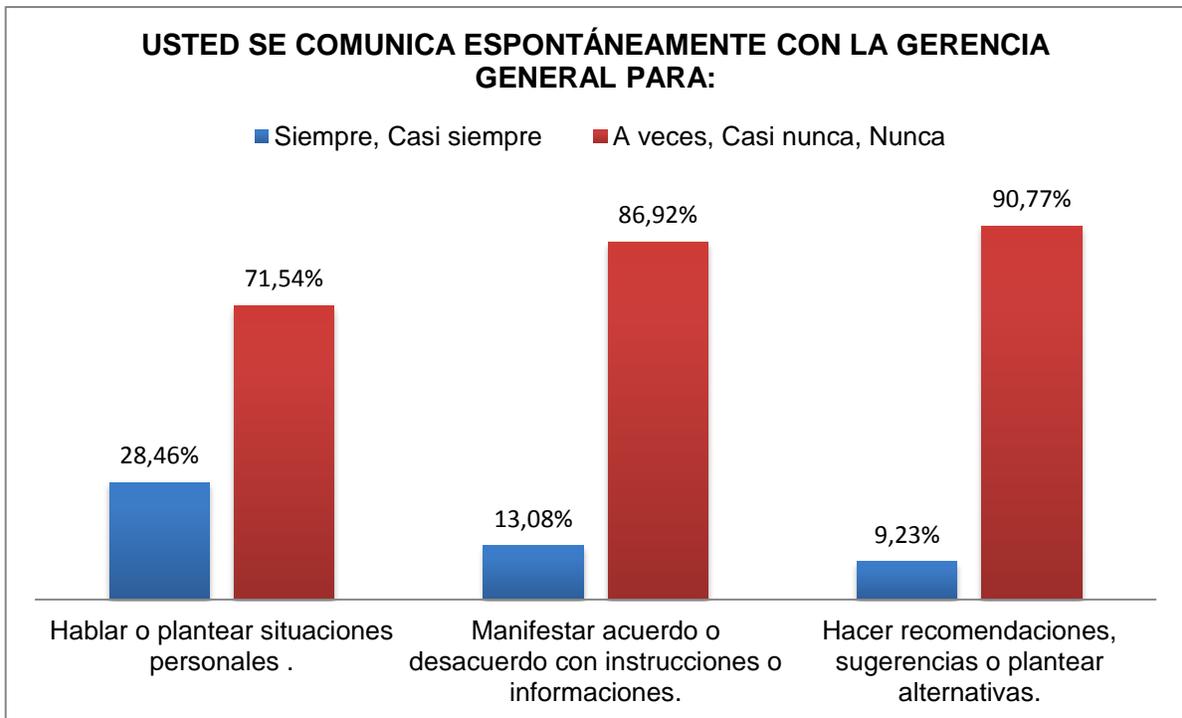


Figura 69. Frecuencia de la comunicación espontánea con la Gerencia.

El canal que emplean los músicos casi exclusivamente para comunicarse con la Dirección y la Gerencia es cara a cara. Con la Dirección este se usa en un 60% siempre o casi siempre, y con la Gerencia un 69% siempre o casi siempre. En el caso de la Dirección el resto de los canales no son utilizados, a diferencia de un grupo que se comunica a través de llamada telefónica con la Gerencia con una frecuencia del 35% siempre o casi siempre. Esto evidencia que los músicos no cuentan con canales formales para comunicarse de manera ascendente con la Dirección y la Gerencia General.

El lenguaje con el que los músicos se dirigen a la Dirección y a la Gerencia General es técnico o formal en el 70% de los casos aproximadamente.

La comunicación horizontal entre los músicos es frecuente y se habla sobre los ensayos siempre o casi siempre el 76% de los casos. También se habla sobre información de la orquesta y pocas veces de cosas personales (Figura 70).

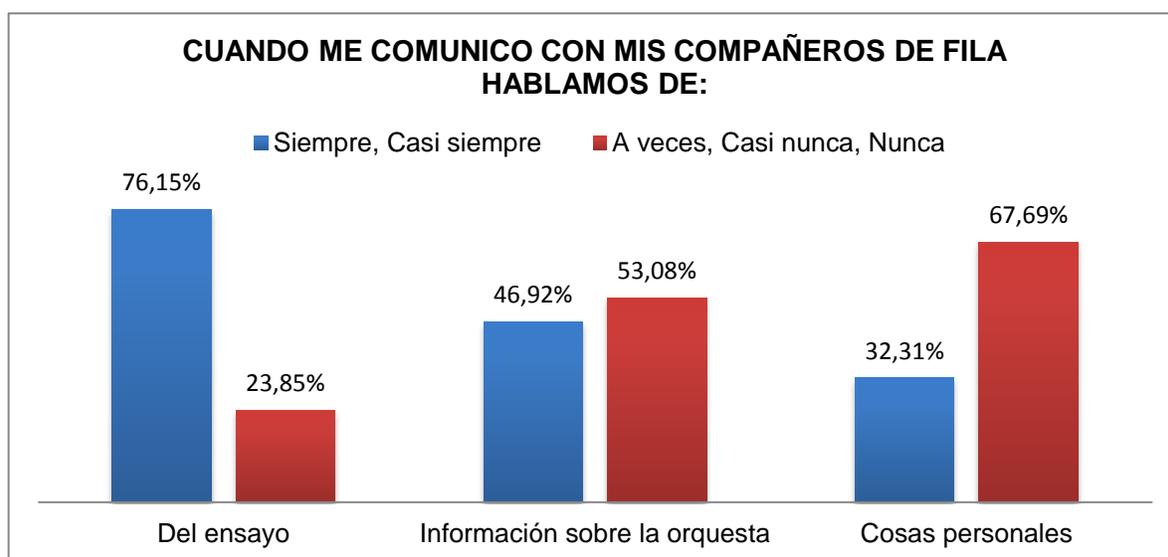


Figura 70. Frecuencia de comunicación horizontal.

El canal que utilizan los músicos con mayor frecuencia para comunicarse entre ellos es cara a cara (86%). Los demás canales prácticamente no se utilizan. El 80% de los músicos afirma que emplean un lenguaje coloquial para comunicarse entre ellos.

El 50% de los músicos afirma que siempre o casi siempre se entera de instrucciones e información a través de fuentes externas a la OSJC o de rumores.

Para concluir, se exponen a continuación las tendencias principales del comportamiento comunicacional de los músicos:

- (a) A pesar de que las comunicaciones con el principal de fila son mucho más frecuentes, abundantes y cercanas que con la Gerencia y la Dirección, estas se dan en el plano de lo informal. Por lo tanto no existen canales formales que promuevan y faciliten la ejecución de las tareas.
- (b) Los músicos son sujetos pasivos como comunicadores hacia la Dirección y la Gerencia General. La comunicación ascendente es casi nula, y esto se evidencia aún más cuando se observa la ausencia completa de canales formales.
- (c) La comunicación horizontal es frecuente y cercana, casi exclusivamente cara a cara.
- (d) En lo que se refiere a la eficacia de la estrategia comunicacional se halló lo siguiente:

El 70% de los músicos consideran que sus superiores comunican a tiempo y oportunamente de a veces a nunca. No obstante, el 90% de los encuestados comprende con precisión todos los mensajes.

Los músicos parecen conocer más que el personal los lineamientos estratégicos de “El Sistema”, sin embargo no están completamente claros, puesto que hubo un grupo que relacionó enunciados falsos con la razón de ser de la organización (Figura 71).

El 82% de los músicos considera que la OSJC contribuye a su formación como personas integrales, y saben de qué forma sucede esto. Dentro de la pregunta abierta que se hizo sobre este tema resaltan como respuestas el reforzamiento de valores como la disciplina, la dedicación y el respeto, además de la formación musical y lo gratificante que les resulta hacer música con sus compañeros.

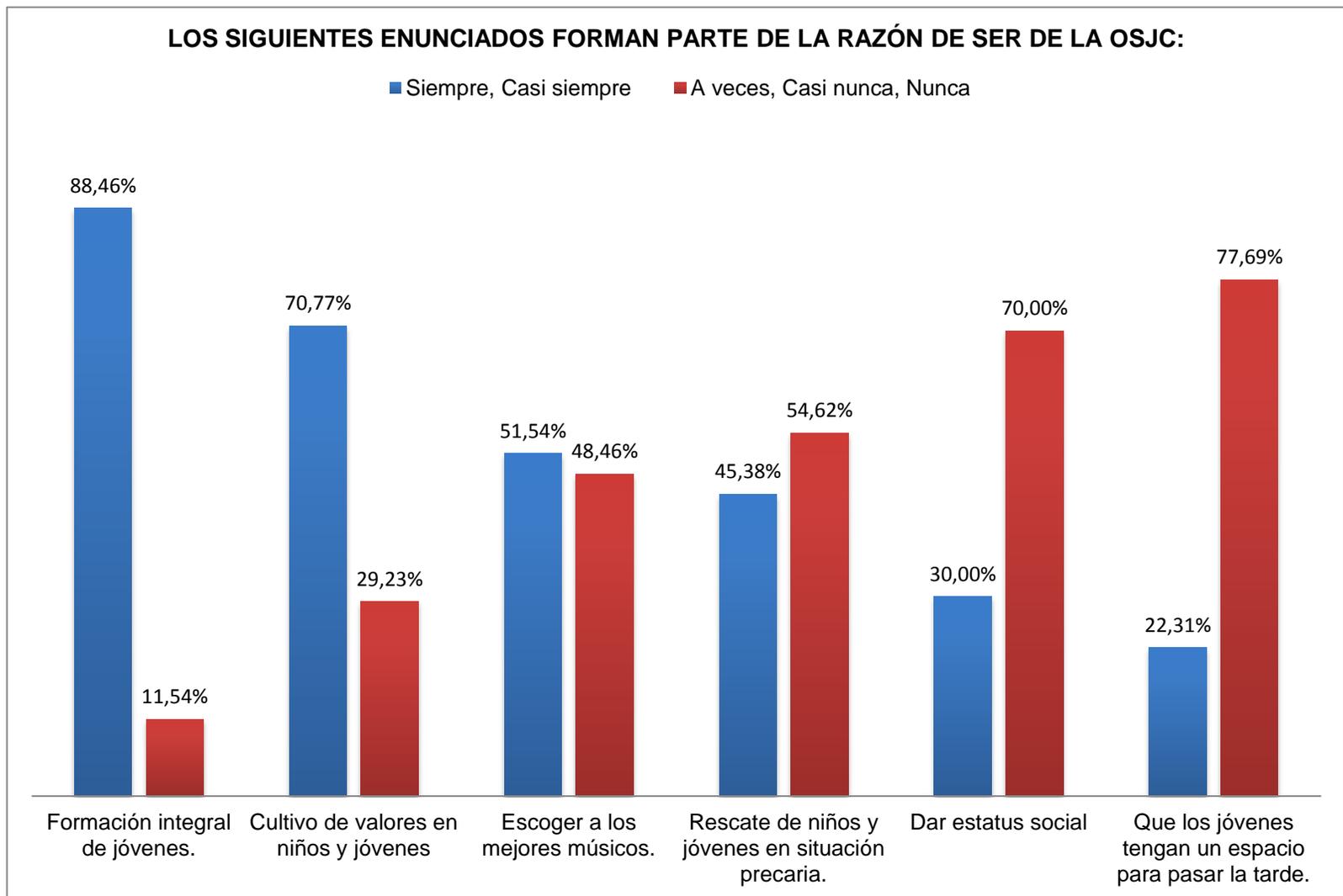


Figura 71. Conocimiento de los lineamientos estratégicos de “El Sistema”. Los enunciados correctos son (de izquierda a derecha) el 1ro, el 2do y el 4to.

El nivel de identificación de los músicos con la razón de ser de la OSJC es más alto que la del personal (Figura 72).

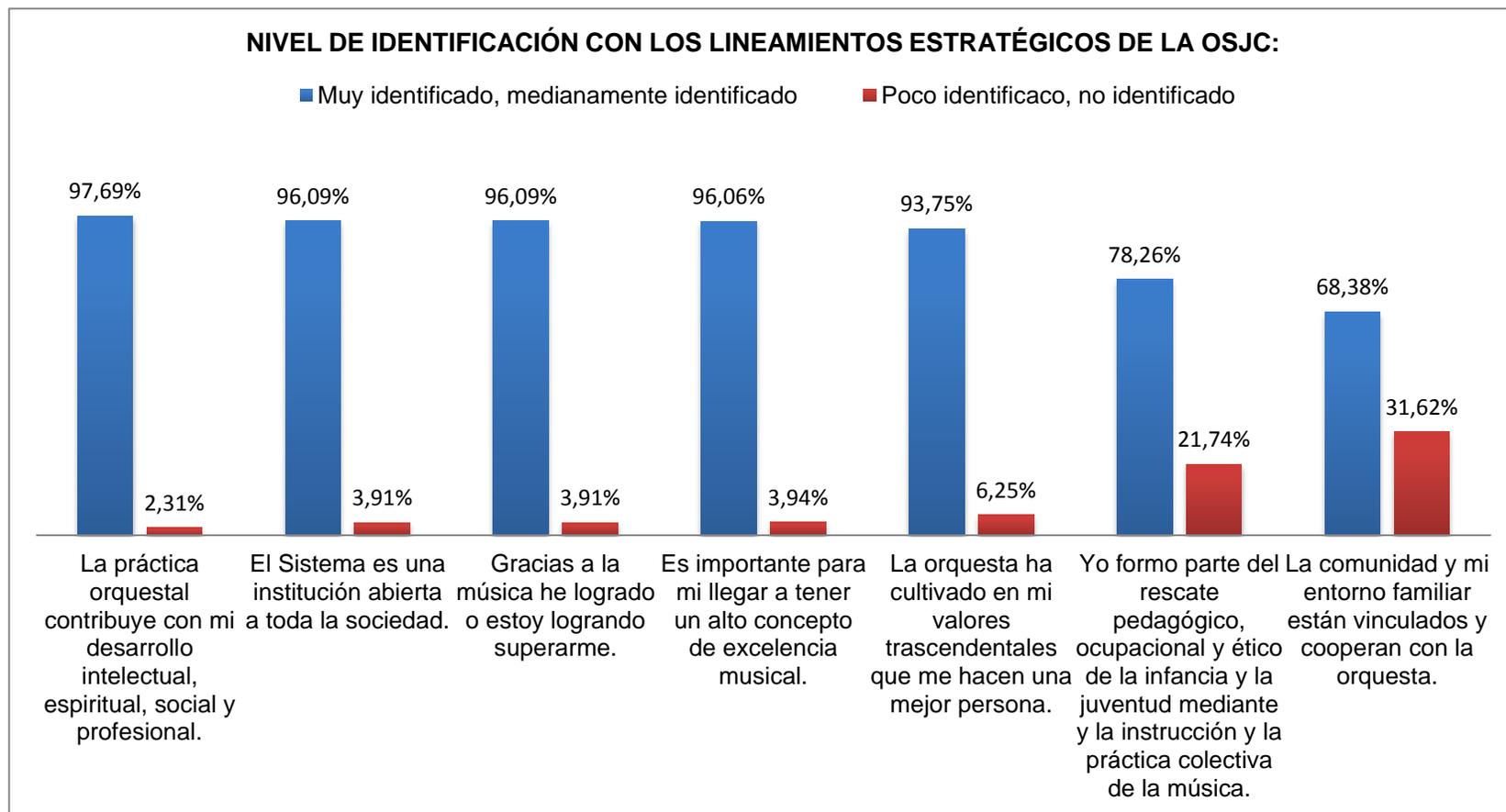


Figura 72. Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos de “El Sistema”.

4.2 *Comportamiento comunicacional la OSJC a grandes rasgos.*

- (a) El tipo de mensaje más frecuente en todos los niveles son las instrucciones e información, en tono institucional y en lenguaje técnico o formal. Las felicitaciones y recomendaciones son poco frecuentes. Por lo tanto es necesario estimular el coaching, las felicitaciones y la asesoría. También es necesario buscar espacios en donde se fomente la comunicación personal e informal, fomentando de esta manera la integración del equipo.
- (b) La comunicación es principalmente descendente, prácticamente no existe la retroalimentación y por lo tanto tampoco la comunicación ascendente.
- (c) No existen canales formales de comunicación. Esta se da fundamentalmente cara a cara y solo cambia en el caso de la Gerencia, en donde se utiliza correo electrónico la mayoría de las veces. Se hace un uso pobre de los recursos personales de cada quien, los cuales también son informales. Es por ello existe una necesidad de crear canales oficiales.
- (d) Los grupos importantes con opiniones diferentes se debe a lo siguiente: al ser cara a cara el canal casi exclusivo, la comunicación será más frecuente con aquellos que tienen cercanía y menos frecuente entre aquellos que no son cercanos. Esto sucede porque no existe una plataforma de comunicación.

Aunado a esto, es importante recordar que no existe un organigrama ni descripción de cargos en esta organización, por lo tanto las personas no tienen claros los objetivos dentro de sus cargos. Cuando esto sucede, las personas no saben de qué manera es medido su trabajo, qué se espera de ellos y qué resultados debe dar su labor. En consecuencia los colaboradores buscan comunicarse de la forma que pueden o conocen y con los recursos disponibles para ellos. Es por ello que estas personas no saben comunicarse con sus superiores cuando se trata de exponer sus inquietudes o de hacer propuestas. La institución no cuenta con parámetros de comunicación y sus miembros se comunican como pueden. No existe por tanto, una cultura comunicativa ni un código interno

organizacional, es por esta razón que se presenta la disyuntiva entre lenguaje coloquial y formal, y el tono personal e institucional.

- (e) En lo que respecta a la eficacia de la estrategia comunicacional, la mayoría del personal y de los músicos considera que sus superiores se comunican a tiempo y oportunamente de a veces a nunca. Sin embargo, comprenden todos los mensajes.

A pesar de que el conocimiento y la identificación con los lineamientos estratégicos de “El Sistema” parecen a simple vista favorables, no todos los conocen ni se sienten identificados. Por esta razón es necesario realizar una campaña que refuerce en todos los públicos el conocimiento y la identificación con la misión, visión y filosofía de la organización.

CONCLUSIONES

Durante los años 1940 y 1980 existían pequeñas y medianas empresas, en donde la principal función de la comunicación dentro de la organización era solo informar a sus empleados, sin pretender que estos se comunicaran de alguna manera con sus superiores (Figura 73). Más adelante, entre los años 1970 y 1990, las empresas fueron creciendo y se crearon las sociedades estratégicas. Para entonces, solamente informar ya no era suficiente, y por lo tanto apareció la persuasión, el compromiso y la gestión de cambios dentro de la comunicación interna. Los trabajadores estaban empezando a ganar importancia en este terreno.

A partir del año 2000 se empezó a tratar las comunicaciones internas dentro de las empresas como las conocemos hoy en día y como fueron descritas en el marco conceptual de este trabajo. Unas comunicaciones en donde los empleados son mucho más que eso, son los colaboradores de las organizaciones en donde trabajan. Son lo más importante para la empresa, incluso antes que sus públicos externos, puesto que tener unos colaboradores contentos y motivados con su trabajo atrae a más clientes, y más en un momento en donde las organizaciones se preocupan porque sus clientes puedan tener buenas experiencias con sus marcas.

Lo importante dentro de las comunicaciones internas hoy en día es el diálogo, entender a los colaboradores, creación de comunidades y redes sociales, y la colaboración. Conocer las expectativas de los trabajadores y hacer que se sientan a gusto en sus lugares de trabajo es sumamente importante. Esta es la razón por la cual la retroalimentación es fundamental. Por lo tanto hay que propiciar los canales y los espacios para que eso suceda, cultivando así una cultura comunicacional.

ERAS OF INTERNAL COMMUNICATION:

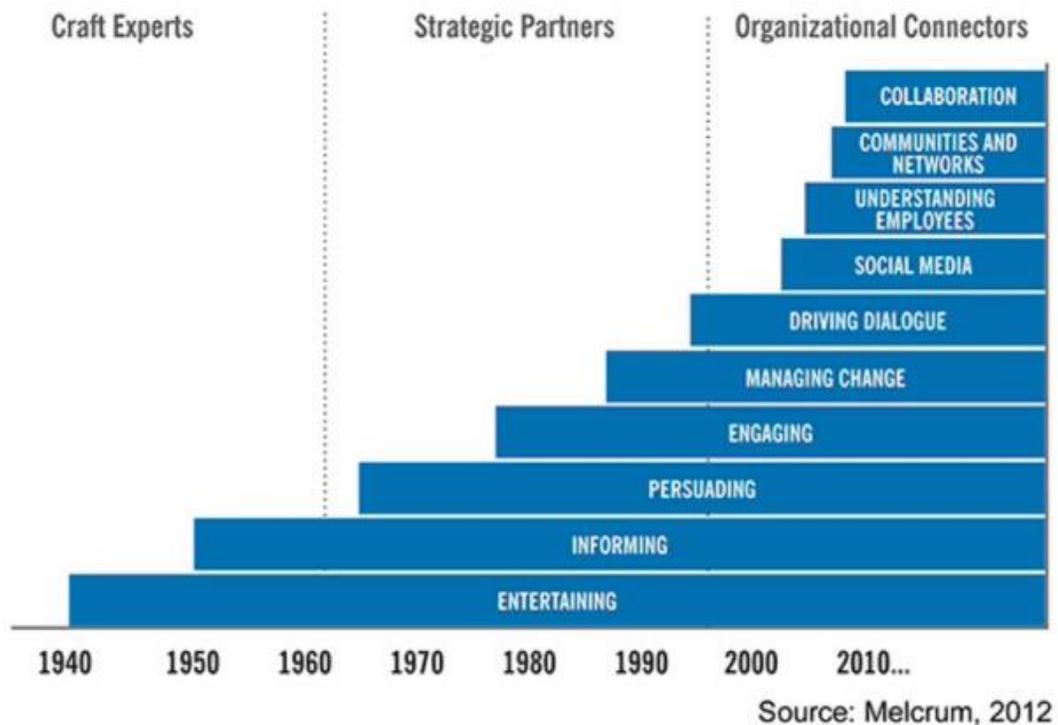


Figura 73. Evolución de la Comunicación Interna a lo largo de los años. Fuente: Melcrum, 2012.

Teniendo en cuenta la forma en que se desarrollan las comunicaciones internas hoy en día, se presentará a continuación un diagnóstico gráfico de las comunicaciones internas de la OSJC. Se calificó cada uno de los ítems evaluados de la siguiente escala: Crítico, Deficiente, Conveniente e Ideal. (Tablas 8 y 9).

Tabla 8. Diagnóstico gráfico de la eficiencia de los elementos propios del proceso de comunicación de la OSJC.

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
EMISOR	(a) Frecuencia de la comunicación por emisor.					<p>(Emisor: Dirección) El promedio de la frecuencia total de comunicación de la Dirección al Personal es a veces, casi nunca o nunca la mayoría de las veces (81%). Como lo dijo el Director Musical en su entrevista, esto significa que la comunicación con el Personal se da solamente cuando falta algo que evite que el ensayo se desarrolle con normalidad. Esto es deficiente, ya que el Personal es quien hace posible con su trabajo que los ensayos puedan llevarse a cabo. Significa que el personal no sabe con claridad qué es lo que la Dirección espera de ellos y su trabajo.</p>
						<p>(Emisor: Dirección) El promedio total de la frecuencia de comunicación de la Dirección hacia los músicos es en el 66% de los casos de a veces a nunca, y 34% siempre o casi siempre. Esto es crítico ya que la Dirección es el emisor que tiene el contacto directo con los músicos diariamente. Significa que ellos están percibiendo que la Dirección se comunica con ellos con poca frecuencia aunque el contacto sea a diario, o que existen mensajes que no están siendo comunicados.</p>

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
---------	------------	-------------	-------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
EMISOR						(Emisor: Gerencia General) El promedio total de la comunicación de la Gerencia General al Personal es de 59% de a veces a nunca, y solo del 41% siempre o casi siempre. Esto es crítico. La Gerencia General es quien está directamente a cargo del Personal, por lo tanto la comunicación debería ser mucho más abundante. Esto quiere decir que existen mensajes que no están siendo comunicados al Personal.
						(Emisor: Gerencia General) El promedio de la frecuencia total de comunicación de la Gerencia General a los músicos es el 69% de los casos poco frecuente o nunca, y el 31% de los casos siempre o casi siempre. Esto es crítico, puesto que la Gerencia es la intermediaria entre el Director y los músicos. Lo cual quiere decir que hay mensajes que están dejando de ser comunicados. Según la información que se recolectó, después de la Dirección, la Gerencia es el emisor que más debería comunicarse con los músicos.



Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
EMISOR						(Emisor: Personal) La frecuencia de comunicación del Personal hacia los músicos es prácticamente es inexistente (85% de a veces a nunca). Esto es deficiente, ya que la naturaleza de sus cargos implica cierto contacto con los músicos, ellos son quienes están al pendiente de las necesidades que puedan tener los músicos en el momento de los ensayos. Esto significa que hay cierto tipo de información que no está bajando hacia los músicos a través del Personal.
						(Emisor: Principales de Fila) El promedio de la frecuencia de la comunicación de los Principales de Fila hacia los músicos es un poco mayor en comparación con el Director y la Gerencia (44% siempre o casi siempre). Sin embargo esto es crítico, ya que los Principales de Fila son los jefes inmediatos de los músicos y tienen contacto diario con ellos. Lo cual quiere decir que hay mensajes que los Principales de Fila no comunican a sus filas.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
MENSAJES	(a) Frecuencia de los tipos de mensajes.					Este es el tipo de mensaje que más transmiten todos los emisores en comparación con los demás tipos de mensajes. Esto significa que en la mayoría casos los públicos internos reciben estos mensajes con mayor frecuencia y por lo tanto se encuentran informados y tienen claras sus instrucciones siempre o casi siempre. Esto es conveniente y no ideal porque aunque la mayoría opina de manera favorable acerca de la frecuencia de este tipo de mensajes, existe un grupo pequeño (menor a la mitad) que no opina de esa manera.
	Instrucciones e información.					

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
MENSAJES	Recomendaciones y/o sugerencias.					Si bien las instrucciones e información son el tipo de mensaje más frecuente, las recomendaciones y/o sugerencias, aunque le sigan a estos en frecuencia, son muy poco recurrentes por parte de la Dirección y la Gerencia, y en el caso de los músicos, de los Principales de Fila. Aproximadamente el 73% del Personal y de los Músicos asegura que recibe este tipo de mensajes de a veces a nunca. Esto es crítico a la luz de lo que es hoy en día la comunicación interna, debido a que los superiores inmediatos de cada público interno no le comunican a sus colaboradores recomendaciones sobre el trabajo que llevan a cabo. Esto significa que no están claros los objetivos del cargo de cada persona dentro de la organización, por lo tanto los superiores no saben con base a qué deben hacer las recomendaciones y/o sugerencias. La falta de conocimiento de los objetivos de cada cargo se debe a la falta de organigrama y descripciones de los cargos.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
---------	------------	-------------	-------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
MENSAJES	Felicitaciones por el desempeño.					Las felicitaciones por el desempeño tampoco son frecuentes por parte de la Dirección, la Gerencia y los Principales de Fila. El 75% de los músicos y del Personal dicen que reciben de a veces a nunca este tipo de mensajes. Teniendo en cuenta el deber ser de las comunicaciones internas hoy en día, esto es crítico. Es importante mantener a los colaboradores y públicos internos motivados para que se sientan a gusto con su trabajo y tengan un buen rendimiento. Pero, al no existir un organigrama y descripciones de los cargos, nadie conoce qué se espera de cada persona en su lugar de trabajo, razón por la cual no se sabe con claridad cuándo los colaboradores han cumplido exitosamente con los objetivos de su trabajo para incentivarlo con felicitaciones por su desempeño.



Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
MENSAJES	Comunicaciones personales.					Aproximadamente solo el 21% de los músicos y el personal recibe comunicaciones de este tipo siempre o casi siempre por parte de sus superiores o jefes inmediatos. Lo cual es crítico bajo los criterios de las comunicaciones internas actuales. Los superiores no deben conocer a profundidad la vida personal de sus colaboradores, pero si deben estar informados en alguna medida por dos razones principales: la primera es porque la vida personal de cada miembro puede afectar positiva o negativamente el trabajo que lleva a cabo dentro de la institución,. Y en segundo lugar, el interés y la comprensión que pueda tener la institución con la vida personal de sus colaboradores, los hace sentir importantes además de generar identificación con la organización.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
MENSAJES	Amonestaciones					Este es el tipo de mensaje que menos reciben tanto los músicos como el Personal por parte de sus superiores. A simple vista parece bueno, pero en este caso sucede lo mismo que con las recomendaciones y felicitaciones. Al no saber cuáles son las funciones de cada quien, y por lo tanto tampoco los objetivos de los cargos, entonces ni los superiores ni los colaboradores saben en base a qué indicadores debe ser evaluado el trabajo de cada persona dentro de la OSJC. Por esta razón, los superiores no saben cuándo es necesario amonestar o no al Personal o a los músicos. Esto es deficiente, porque si bien ni se conocen los objetivos de los cargos, la poca frecuencia de las amonestaciones también habla de que los colaboradores cumplen con lo que se les asigna.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
---------	------------	-------------	-------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
MENSAJES	(b) Tono de los mensajes.					Aproximadamente el 70% de los músicos y del personal considera que el tono de las instrucciones e información que emita la Dirección y la Gerencia se dan en tono institucional. Lo cual resulta conveniente porque existe un tono definido y establecido para este tipo de mensajes. No es ideal porque existe un grupo que considera que estos mensajes se transmiten en tono personal.
						En lo que se refiere al tono de las felicitaciones, recomendaciones y/o sugerencias, amonestaciones y comunicaciones personales emitidos por la Gerencia, la Dirección y los Principales de Fila, por lo general no existe una tendencia. Hay dos grupos numerosos que opinan diferente sobre el tono de las comunicaciones. Al no saber los objetivos del cargo de cada quien, existe una confusión sobre el tono en el que se dan las comunicaciones. Esto es crítico porque evidencia la falta de un código comunicacional organizacional.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
MENSAJES	b) Tono de los mensajes.					En lo que se refiere al tono de las instrucciones e información del Principal de Fila hacia los músicos, existe también una confusión ya que hay dos grupos numerosos que piensan diferente. Esto se debe a lo que ya se dijo en la celda de arriba, y por ello esto es crítico.
CANALES	(a) Frecuencia de uso de los canales.					La Dirección y los Principales de Fila se comunican casi exclusivamente cara a cara, desaprovechando o subutilizando los demás canales y recursos personales de los miembros de la OSJC. Si bien la comunicación cara a cara es positiva, dejar de apoyarse en otros canales resulta crítico tomando en cuenta el deber ser de las comunicaciones internas actualmente.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
CANALES	(a) Frecuencia de uso de los canales.					El canal que utiliza la Gerente General siempre o casi siempre para comunicarse con el Personal y con los músicos es el correo electrónico, seguido de cara a cara. Con menos frecuencia utiliza otros canales como mensajes de texto o whatsapp y llamadas telefónicas. A pesar de esto, no aprovecha el potencial de los canales disponibles, y por lo tanto la variedad y la frecuencia con la cual utiliza los canales es deficiente.
	(b) Accesibilidad a los canales por parte del Personal y los Músicos.					El Personal y los músicos tienen acceso a la mayoría de los canales, o cuentan con los recursos personales para recibir mensajes y comunicarse. Sin embargo, eso no es aprovechado por la Dirección, la Gerencia y los Principales de Fila. A pesar de esto último, la accesibilidad es un hecho que resulta conveniente.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
CANALES	(c) Canales formales e informales					Tal como se observó en el análisis y discusión de resultados, no existen canales formales en la OSJC. Y esto resulta crítico, porque si bien el canal cara a cara es bueno y efectivo, este es de carácter informal y no es suficiente. Son necesarios canales formales propios de la organización que faciliten y estimulen las comunicaciones dentro de OSJC.
LENGUAJE	(a) Coloquial y Técnico (formal)					Cuando la Dirección, la Gerencia y el Principal de Fila emiten instrucciones e información, los músicos consideran que el lenguaje es técnico o formal. Lo cual es conveniente porque existe un código para este tipo de mensajes. Sin embargo existe un grupo menor al 30% que no opina de esa forma.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
LENGUAJE	(a) Coloquial y Técnico (formal)					La mayoría del Personal (86%) considera que la Gerencia comunica instrucciones e información en un lenguaje técnico o formal. No obstante, el 50% considera que la Dirección se comunica en un lenguaje coloquial para instrucciones e información. Esto es crítico porque hay un código definido en este caso.
						Cuando se evaluó el lenguaje de las recomendaciones, felicitaciones, amonestaciones y comunicaciones personales, se puede notar que en promedio existen dos grupos de tamaño parecido que opinan diferente. Esto deja en evidencia que no existe un código organizacional comunicacional como consecuencia del desconocimiento de los objetivos de cada cargo, pues, al no haber organigrama ni descripción de cargos sucede lo antes descrito, lo cual es crítico.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
---------	------------	-------------	-------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
COMUNICACIONES HORIZONTALES	(a) Frecuencia					La frecuencia de la comunicación entre el Personal es siempre o casi siempre en todos los casos. Lo cual significa que hay espacios para que se comuniquen entre ellos en horas laborales. Esto es conveniente porque el equipo tiene oportunidades para integrarse y relacionarse, más no ideal ya que la OSJC no propicia encuentros de este tipo fuera de las horas de trabajo.
						La frecuencia de la comunicación entre los músicos es menor que la del Personal. En promedio se comunican entre ellos siempre o casi siempre en el 55% de los casos. Esto resulta deficiente, ya que indica se dan poco o no existen espacios para interactuar fuera de las horas de ensayo, por lo tanto, el equipo no se integra lo suficiente.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
COMUNICACIONES HORIZONTALES	(b) Canales					El canal más se utiliza por el personal para comunicarse es cara a cara (100%), seguido de la llamada telefónica (90%) y mensajes de texto y whatsapp (67%). Esto es conveniente porque se utilizan los recursos personales para comunicarse y se demuestra se dan espacios para que exista la interacción, pero no ideal, ya que la organización no fomenta la comunicación horizontal a través de canales formales que fomenten la integración, motivación e identificación del equipo.
						El canal que utilizan los músicos casi únicamente para comunicarse es cara a cara. Esto es crítico ya que no hace uso de sus recursos personales y la OSJC tampoco tiene canales formales horizontales que fomenten la integración, motivación e identificación del equipo.



Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
COMUNICACIONES HORIZONTALES	(c) Lenguaje					El lenguaje entre los músicos es coloquial siempre o casi siempre en el 90% de los casos. Y entre lo integrantes del Personal es coloquial siempre o casi siempre en el 100% de los casos. Esto es ideal debido a que es la naturaleza de las comunicaciones entre pares en las organizaciones. Habla de una comunicación abierta y fluida.
RETROALIMENTACIÓN	(a) Frecuencia de la comunicación ascendente.					La frecuencia de la comunicación ascendente es muy escasa. En promedio, el 76% de los músicos y el personal dice que se comunica a veces, casi nunca o nunca con la Dirección y la Gerencia General. A la luz del deber ser en la comunicaciones internas hoy en día esto es crítico, puesto que los colaboradores prácticamente no son tomados en cuenta. Los superiores no pueden saber el impacto de los mensajes que transmiten y de las acciones que llevan a cabo. No existe una cultura comunicativa en la OSJC, por esta razón la organización no procura saber ni medir cómo se sienten sus miembros.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 8. (Continuación)

EFICIENCIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
DIMENSIÓN	ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
RETROALIMEN- TACIÓN	(b) Canales					Aquellos integrantes de la Orquesta, y miembros del personal que se comunican con la Dirección y la Gerencia, lo hacen casi exclusivamente cara a cara (70% de los casos). Los otros canales que se utilizan en menor medida son las llamadas telefónicas y los mensajes de texto. Por lo tanto, no existen canales formales que le permitan a los músicos y al Personal comunicarse con la Dirección y la Gerencia, razón por la cual la frecuencia de la comunicación es casi inexistente (como ya se mencionó), y vuelve a demostrar que no existe una cultura comunicativa dentro de OSJC. Esto es crítico.
	(c) Lenguaje					Para quienes se comunican con la Dirección y la Gerencia, no existe un código comunicacional organizacional ya que existen dos grupos numerosos que opinan diferente. Esto es crítico y nuevamente se puede ver que no existe cultura comunicacional.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 9. Diagnóstico de la eficacia de la actual estrategia comunicacional.

EFICACIA DE LA ACTUAL ESTRATEGIA COMUNICACIONAL					
ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
(a) Envío y recibimiento oportuno de los mensajes.					La Dirección y la Gerencia aseguraron que siempre envían a tiempo y oportunamente los mensajes. Sin embargo, en promedio, el 80% de los músicos y el Personal consideran que sus superiores comunican a tiempo y oportunamente con poca frecuencia o nunca. Esto es crítico, puesto que debido a la falta de comunicación tanto descendente como ascendente, la Dirección y la Gerencia no saben la percepción de los colaboradores sobre este tema para buscar una solución. Como consecuencia, el 50% de los músicos y el 22% del personal se entera de información sobre la Orquesta y su trabajo a través de fuentes externas a la OSJC o rumores.
(b) Compresión de los mensajes.					La Dirección y la Gerencia están seguros de que el Personal y los Músicos comprenden todos los mensajes que les transmiten, cosa que es cierta. El 90% del Personal y de los músicos comprenden todos los mensajes que emiten sus superiores, razón por la cual esto es ideal.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
----------------	-------------------	--------------------	--------------

Tabla 9. (Continuación)

EFICACIA DE LA ACTUAL ESTRATEGIA COMUNICACIONAL					
ÍTEMS	C	D	C	I	DIAGNÓSTICO
(c) Conocimiento de los lineamientos estratégicos	■ ■				Ninguno de los públicos internos de la OSJC, es decir, Director Musical, Gerente, Personal y músicos, conocen los lineamientos estratégicos de "El Sistema", lo cual es crítico para las comunicaciones internas y para el trabajo de las personas, debido a que no conocen la forma en que su trabajo contribuye con la misión, visión y filosofía de la institución, y en consecuencia se ve afectado el nivel de identificación.
(d) Nivel de identificación con los lineamientos estratégicos	■ ■				El Director Musical y el Gerente General no están identificados con los lineamientos estratégicos de "El Sistema", lo cual es crítico puesto que son la cabeza de la OSJC.
		■			Los músicos y el Personal, a pesar de que no tienen claros el conocimientos de los lineamientos estratégicos, se sienten más identificados que el Gerente y el Director Musical. Sin embargo, es deficiente porque existen grupos que no se sienten identificados.

CRÍTICO	DEFICIENTE	CONVENIENTE	IDEAL
---------	------------	-------------	-------

Una vez diagnosticada la eficiencia y la eficacia, se puede notar que la OSJC no cuenta con una estrategia comunicacional. La misma no es eficiente ni eficaz con sus comunicaciones, y en consecuencia tampoco es efectiva. No obstante, las necesidades más importantes y que afectan varias áreas de la comunicación de la institución son las siguientes:

(a) *Organigrama y descripción de las funciones de los cargos*: No existe un organigrama ni la descripción de las funciones de cada cargo. Por lo tanto las personas no conocen cuáles son los objetivos de su trabajo y de qué manera contribuye con los lineamientos estratégicos de “El Sistema”. En consecuencia, no saben en base a qué se evalúa el desempeño de las labores que llevan a cabo. Al no saber esto, la frecuencia de las felicitaciones, recomendaciones y/o sugerencias es de a veces, casi nunca y nunca la mayoría de las veces, puesto que los superiores básicamente no tienen claro cuándo las labores de los colaboradores se pueden considerar exitosas o no. Esto impide saber cuándo son realmente necesarias las recomendaciones o las felicitaciones por el trabajo realizado. Lo mismo ocurre en el caso de las amonestaciones.

Lo anterior mencionado (la falta de organigrama y de descripción de las funciones de los cargos) también afecta las percepciones del tono y el lenguaje en el que se comunica la Dirección, la Gerencia y los Principales de Fila. Al no haber organigrama, la organización no cuenta con unos parámetros de comunicación definidos, y por lo tanto tampoco con un código comunicacional organizacional. Es entonces cuando se dan las diferencias entre dos grupos numerosos que piensan lo contrario.

(b) *Comunicaciones personales*: En la OSJC saber un poco de la vida personal de los colaboradores no es importante dentro de la organización, lo cual es crítico a la luz de lo que son las comunicaciones internas hoy en día por: la forma en la que la vida personal puede afectar el trabajo, y la preocupación por parte de la institución por la vida personal (familia, entorno...) general identificación con la misma. Esto puede deberse a que la OSJC no propicia espacios de encuentros más allá del trabajo

- (c) *Canales*: No existen canales formales de comunicación en ningún sentido. Esto también explica en alguna medida la baja frecuencia de las comunicaciones tanto ascendentes como descendentes.
- (d) *Retroalimentación*: Prácticamente no existe y esto es lo más grave de todo el diagnóstico. Hoy en día para las organizaciones lo más importante son sus colaboradores y se abren los canales para escucharlos y medir el impacto de los mensajes y de las acciones con ellos, pues lo más importante es que ellos se sientan motivados, altamente identificados y a gusto con su trabajo. La mejor forma de saber si esto es así es preguntándoles y teniendo un diálogo. En la OSJC no existen los canales formales para que este diálogo se lleve a cabo, lo cual evidencia la ausencia de una cultura comunicativa organizacional que abra un diálogo entre los diferentes niveles de la organización.
- (e) *Los lineamientos estratégicos*: No hay conocimiento claro de los lineamientos estratégicos de “El Sistema” por parte de los miembros de la OSJC (exceptuando de esto al Maestro Abreu por supuesto). El Director Musical y el Gerente no están identificados con las misión, visión y filosofía de la institución. Y aunque el personal y los músicos mostraron identificación elevada con los enunciados de los lineamientos estratégicos de la organización, el desconocimiento de los mismos contradice esto y habla de la necesidad de reforzar en ellos los valores sociales de “El Sistema”.

RECOMENDACIONES

Ahora que se conocen las carencias comunicacionales de la OSJC como organización, se procederá a proponer una estrategia comunicacional fundamentada en endomarketing que solvete las necesidades diagnosticadas y tenga como finalidad hacer que la comunicación interna sea más eficaz y eficiente

Diseño de la estrategia comunicacional de endomarketing para la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas.

Esta estrategia consta de varias etapas:

- (a) Soluciones a las carencias de tipo organizacional, fundamentales para poder llevar a cabo cualquier tipo de estrategia dentro de la OSJC.
- (b) Diseño de una infraestructura comunicacional para la institución.
- (c) Definición de los mensajes clave que van a definir a la OSJC.
- (d) El endomarketing dentro de la estrategia.

A continuación se profundizará en cada una de las etapas mencionadas.

(a) Soluciones a las carencias de tipo organizacional, fundamentales para llevar a cabo cualquier tipo de estrategia dentro de la OSJC.

Se recomienda la elaboración del organigrama de la OSJC, el cual permitirá ver a todos los integrantes de la organización la jerarquía de la misma y un flujograma para que se conozcan claramente los procesos de trabajo y los procesos comunicacionales. Esto va dar claridad sobre los jefes y supervisores inmediatos de cada grupo, y en términos comunicacionales definirá el recorrido de la información.

Además del organigrama, se recomienda elaborar la descripción de cada cargo y la definición de sus objetivos, dejando siempre claro la manera en que contribuyen con la misión y visión de “El Sistema”. Con base en esto, se propone la creación de los ítems que evaluarán el desempeño de cada cargo, así los colaboradores pueden saber lo que se espera de ellos en sus lugares

de trabajo. Esto permitirá hacer evaluaciones del desempeño de las personas con cierta frecuencia, y revisar si se están cumpliendo los objetivos o no. Así se puede reconocer cuándo es conveniente hacer felicitaciones, recomendaciones o amonestaciones.

Se recomienda que los colaboradores evalúen también cada cierto tiempo a sus superiores, también con base en los ítems que caracterizarán el cargo de estos últimos, con la finalidad de que la Dirección, la Gerencia y los Principales de Fila puedan conocer las percepciones sobre su gestión y mejorar las posibles deficiencias.

Para la elaboración del organigrama, la descripción de los cargos y los ítems de evaluación del desempeño, se recomienda la consulta a un experto en el área.

Durante su entrevista, el Gerente General hizo referencia a un grupo llamado “Comisión Artística”, el cual estaba conformado por músicos de la orquesta y eran la voz de los músicos ante la Dirección y la Gerencia, aun, la “Comisión Artística” no está funcionando actualmente. Se propone que reactive este grupo, debido a que debe ser importante involucrar a los músicos en las decisiones de la OSJC.

Asimismo, también se recomienda cursos de capacitación en gerencia y liderazgo para el equipo gerencial, ya que nunca se le dio formación en esta área, y para los Principales de Fila, quienes están capacitados musicalmente para su cargo, pero no es suficiente para asumir una gestión efectiva de sus respectivas filas.

(b) Diseño de la infraestructura comunicacional para la OSJC.

Una de las deficiencias más importantes que se diagnosticó fue la ausencia de canales formales de comunicación en todas las direcciones. Para solventar esto, se propone la creación de canales formales que faciliten y estimulen la

comunicación descendente, ascendente y horizontal, sin dejar de hacer uso de los canales informales.

Teniendo en cuenta las características de la organización y de sus colaboradores, se recomiendan los siguientes canales:

- *Cartelera informativa*: si bien la mayoría de los miembros de la OSJC tiene acceso a medios digitales, existe un pequeño grupo que no tiene. Ellos también son importantes para la organización. Tomando esto en cuenta y teniendo presente los recursos limitados con los que se cuenta, la utilización de la una cartelera informativa sería ideal para cubrir todos los públicos.

Se propone la utilización de dos carteleras. Una para el Personal y que se coloque en la oficina de la OSJC, ya que todos los días pasan por ahí. Y otra para los músicos, la cual sería portátil, es decir, se colocaría en la sala de ensayo los días de ensayos generales para que todos puedan verla. No se coloca en la oficina de la Gerencia ni afuera de la misma puesto que los músicos de la orquesta no frecuentan todos los días la mencionada oficina.

- *Creación de correos institucionales*: se recomienda la creación de correos electrónicos institucionales para el Director Musical, el Personal y los músicos. De esta manera los correos que envía la gerencia con instrucciones e información se formalizarían. Y tanto los músicos como el Personal usarán este canal para comunicarse formalmente con sus superiores.

Los Principales de Fila también podrán utilizar el correo institucional para comunicarse con sus filas cuando deban dar información necesaria de conocer antes de los ensayos.

- *Creación de una intranet para la OSJC*: La forma de ingresar a la intranet sería con el correo institucional. En el lugar se colgará información de interés para todos, como los horarios, programación, futuros eventos, información sobre las giras, micros de las giras... También servirá para estimular la retroalimentación, ya que a través de este canal se medirá el

impacto de las decisiones y las acciones. La evaluación para los superiores también se podrá hacer a través de este canal. Los integrantes de la OSJC tendrán la libertad de colgar contenido y se estimulará también la comunicación horizontal.

Para hacer un mejor uso de los canales que se utilizan actualmente, el cual es principalmente cara a cara, se recomienda:

- *Reuniones con fines sociales:* paseos o actividades fuera de las actividades regulares de la Orquesta pero con fines sociales, en donde se estimule la comunicación cara a cara con la finalidad de integrar a los miembros de la organización.
- *Reuniones:* para evaluar el desempeño y el alcance de los objetivos. Este sería un espacio formal para hacer las felicitaciones, recomendaciones o amonestaciones en tono institucional con base en la evaluación del desempeño. Sin descartar los demás canales propuestos para transmitir felicitaciones y recomendaciones.
- *Reuniones de las filas con sus representantes dentro la Comisión Artística* que estimulen la retroalimentación.

De esta manera se va a reducir la brecha entre quienes reciben comunicaciones cara a cara y los que no.

Con los canales establecidos se debe poner a la vista los lineamientos estratégicos de la organización. Además de comunicarles a los colaboradores el organigrama, descripciones de sus cargos, los objetivos de la organización, y la forma en que su trabajo contribuye con los mismos.

(c) Definición de los mensajes clave que van a definir a la OSJC

Todas las comunicaciones deberán estar integradas y fundadas en los valores sociales de “El Sistema”. Sus mensajes claves serán:

- La OSJC contribuye con la integración social.
- En la OSJC estimulamos tu desarrollo como personal integral.

- La disciplina, el respeto y el compromiso nos definen.

(d) El endomarketing dentro de la estrategia

La finalidad del endomarketing es que los miembros de la organización la amen y sean embajadores de la misma puertas afuera. Para lograr este nivel de compromiso, los colaboradores deben sentir que la organización está comprometida con ellos.

Para ello hay que buscar posicionar a la OSJC en la mente de sus miembros como una organización que está comprometida con ellos y con los lineamientos estratégicos de “El Sistema”.

Para lograr la alta identificación y compromiso con la OSJC se recomiendan las siguientes acciones:

- Una fuerte campaña interna para dar a conocer y reforzar los lineamientos estratégicos de “El Sistema”
- Realizar actividades fuera de las horas de ensayo y en lugares distintos a la sede de la Orquesta para estimular la comunicación informal y personal, con la finalidad de lograr la integración del equipo. Se recomienda que tengan una frecuencia trimestral aproximadamente y que se realice feedback de los mismos para conocer las experiencias y el impacto. En este caso se buscarían empresas que puedan donar las actividades como parte de su compromiso social.
- Que la OSJC estimule, fomente, incentive y contribuya con la formación integral de sus miembros. No solamente en lo que se refiere a lo musical, sino también en lo intelectual, espiritual y social, de manera tal, que todos sientan que la OSJC los acerca a sus metas personales. Ofrecer cursos de capacitación en liderazgo y trabajo en equipo podría ser un ejemplo de esto.
- Armar carteleras con collages de fotos e historias cortas de la OSJC de las giras, conciertos, paseos... las cuales se colocarán afuera de la oficina.

Creando de esta manera lealtad e identificación, ya que todo el equipo se podrá ver reflejado ahí.

- Armar un kit para los nuevos ingresos a la orquesta, el cual tendrá folletos con la historia, misión, visión y filosofía de la institución, el organigrama y la descripción de los cargos, la información de su nuevo correo institucional, así como información general sobre el funcionamiento de la misma.
- Rescatar las cuentas de redes sociales de la OSJC (Facebook, Twitter y Youtube) a través de una campaña sencilla en redes sociales en donde los protagonistas sean los músicos. Puesto que ellos serían quienes colgarían el contenido utilizando etiquetas y menciones en esas redes. Se buscaría de esta manera capitalizar la identificación con la institución con la finalidad de que ellos empiecen a ser embajadores de la Orquesta como marca país y aún más siendo esta una Orquesta con trayectoria internacional.
- Durante las giras el departamento de audiovisual elabora un micro en donde se resume la gira. Se recomienda entregar ese micro a cada uno de los músicos y del Personal en alguno de los ensayos posteriores a la gira.
- Recordar constantemente en todas las comunicaciones a través de los canales formales el compromiso que la OSJC tiene con sus integrantes y con su desarrollo integral.
- Organizar “Clínicas Musicales”, las cuales consistirán en visitas trimestrales a zonas de bajos recursos por parte de los músicos de la OSJC, con el objetivo de tener un momento de compartir con los niños de las zonas, y familiarizarlos con los instrumentos musicales y la orquesta. Incentivando la integración de esos niños a “El Sistema”. Así se pondrán en práctica los lineamientos estratégicos de la institución por parte de sus músicos.

Todas estas recomendaciones se fundamentan en los pilares principales del endomarkting: motivar e integrar a través de la comunicación interna con la finalidad de tener un equipo altamente identificado con la institución y que se conviertan actores extremos y activos en la construcción del valor de la marca. En una institución con finalidades sociales como la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas, y además siendo esta una marca país, mantener a sus integrantes

motivados es imprescindible para darla a conocer mucho más y consolidarla como marca país (Figura 74).

Para finalizar, se recomienda realizar una auditoría de toda la identidad gráfica de la OSJC que permita comprobar si esta se corresponde con la imagen que buscan proyectar.

Una vez solventadas las carencias de tipo organizacional...



Figura 74. Estrategia Comunicacional de Endomarketing para la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas.

REFERENCIAS

- Arellano, E. (1998). *La Estrategia de Comunicación como un principio de Integración/Interacción dentro de las organizaciones*. Recuperado el 1 de Marzo de 2014, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación Organizacional. La organización comunicante y la comunicación organizada* (1ra ed.). España: Ediciones Paidós.
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. Recuperado el 2 de Enero de 2014, de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (1ra ed.). Barcelona: Ariel.
- Castro, M. (2003). *Música para todos* (1ra ed.). Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional* (1ra ed.). México: International Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da ed.). México: McGraw-Hill.
- Diez, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa* (1ra ed.). Vigo: Ideaspropias Editorial.
- El Nacional. (26 de Octubre de 2013). *La Sinfónica Juvenil de Caracas cerró gira por Asia*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de http://www.el-nacional.com/escenas/Sinfonica-Juvenil-Caracas-cerro-Asia_0_288571416.html
- El Universal. (30 de Mayo de 2011). *Noruega escuchará a la Sinfónica Juvenil de Caracas*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de

<http://www.eluniversal.com/2011/05/30/noruega-escuchara-a-la-sinfonica-juvenil-de-caracas>

Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial* (1ra ed.). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones* (2da ed.). México: Trillas.

Formanchuk, A. (2011). *Branding Interno. Una trama inteligente*. Recuperado el 8 de Marzo de 2014, de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/Branding-interno-Alejandro-Formanchuk-ebook.pdf>

FundaMusical Bolívar. (2013). *Agrupaciones*. Recuperado el 2014 de Febrero de 2014, de <http://fundamusical.org.ve/agrupaciones/#.VAJD48V5N1Z>

García, J. (1998). *La comunicación interna* (1ra ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gelles, R., & Levine, A. (2000). *Sociología: con aplicaciones en países de habla hispana* (6ta ed.). México, D. F: McGraw-Hill.

Gibson, J., Ivanchevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos* (10ma ed.). Chile: McGraw-Hill.

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.

Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructura y Proceso* (3ra ed.). Madrid: Editorial Dossat, S. A.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.

Johansen, O. (1975). *Las comunicaciones y la conducta de la organización* (1ra ed.). México: Diana.

- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5ta ed.). México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing* (10ma ed.). España: Pearson Prentice Hall.
- López, M. (2011). *Endomarketing*. Recuperado el 7 de Marzo de 2014, de <http://www.slideshare.net/shlungemberg/endomarketing-8053647>
- Marin, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (1ra ed.). España: Bosch Casa Editorial.
- Mejía, C. (s.f). *Indicadores de efectividad y eficiencia*. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de <http://planning.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>
- Morales, F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado el 2 de Enero de 2014, de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Muñiz, R. (2010). *La comunicación interna*. Recuperado el 2 de Enero de 2014, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Noticias 24. (20 de Mayo de 2012). *La Sinfónica Juvenil de Caracas sale a escena en Portugal esta semana*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://www.noticias24.com/noticiasdigitel/noticia/32/la-sinfonica-juvenil-de-caracas-sale-a-escena-en-portugal-esta-semana/>
- O'Sullivan, J. (1991). *La comunicación humana* (2da ed.). Caracas: C & C Editores.
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 Técnicas de relaciones pública: Manual de comunicación corporativa* (1ra ed.). Barcelona: Profit Editorial.
- Prensa FundaMusical Bolívar. (2013). *El Sistema*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://fundamusical.org.ve/category/el-sistema/que-es-el-sistema/#.VAIOisV5N1Y>

- Prensa FundaMusical Bolívar. (2013). *Filosofía*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://fundamusical.org.ve/category/el-sistema/filosofia/#.VAI5WMMV5N1Y>
- Prensa FundaMusical Bolívar. (2013). *Historia*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://fundamusical.org.ve/category/el-sistema/que-es-el-sistema/>
- Prensa FundaMusical Bolívar. (2013). *Impacto Social*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://fundamusical.org.ve/category/el-sistema/impacto-social/#.VAIpPcV5N1Y>
- Prensa FundaMusical Bolívar. (2013). *Misión y Visión*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://fundamusical.org.ve/category/el-sistema/mision-y-vision/#.VAI4JsV5N1Y>
- Prensa FundaMusical Bolívar. (2013). *Sinfónica Juvenil de Caracas*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://fundamusical.org.ve/actividades-artisticas/grupaciones-actividades-artisticas/orquestas/sinfonica-juvenil-de-caracas/#.VAJEMMV5N1Y>
- Prensa FundaMusical Bolívar. (2013). *Tocar y Luchar*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://fundamusical.org.ve/category/el-sistema/tocar-y-luchar/#.VAIQZ8V5N1Y>
- Rabinowitz, P. (2013). *Promover la comunicación interna*. Recuperado el 2 de Enero de 2014, de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal>
- Ramírez, T. (2004). *Cómo hacer un proyecto de investigación* (2da ed.). Caracas: Editorial Panapo de Venezuela.
- Ramos, C. (1991). *La Comunicación. Un punto de vista organizacional* (1ra ed.). México: Trillas.

- Salzburger Festspiele. (2013). *Salzburger/ Concert 213*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://www.salzburgerfestspiele.at/concert/el-sistema-2013>
- Sanz de la Tajada, L. (1991). *Auditoría de la imagen de la empresa: métodos y técnicas del estudio de la imagen* (1ra ed.). Madrid: Síntesis. S. A.
- Scott, C., Jaffe, D., & Tobe, G. (1998). *Visión, valores y misión organizacionales* (1ra ed.). México, D.F: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Tamayo, M. (1996). *El proceso de la investigación científica* (3ra ed.). México, D.F: Limusa Noriega Editores.
- Tello, M. (2012). *Manual de auditoría de la comunicación interna*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2013, de <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>
- UCAB, Escuela de Comunicación Social. (s.f). *Trabajo de Grado*. Recuperado el 4 de Junio de 2014, de <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>
- Vestrini, M. (2 de Febrero de 1976). Tocar y Luchar. *El Nacional*, pág. Cuerpo C.
- Zapata, A. (2010). *Branding - Marca*. Recuperado el 7 de Marzo de 2014, de <http://www.slideshare.net/alejozapatas/branding-marca>

ANEXOS

Anexo A.

Cuestionario por entrevista personal

Fuente: Director Musical y Gerente General

1. Síntesis curricular
2. ¿Cuál es su grado de instrucción culminado?
3. ¿Cuál es su cargo?
4. ¿Cuáles son sus funciones?
5. ¿A cuántas personas le reporta usted?
6. ¿A quién reporta usted? (Jefe o supervisor inmediato)
7. ¿Existe una junta directiva para la toma de decisiones?
8. ¿Cuántas personas toman decisiones con relación a la OSJC?
9. ¿Quién toma las decisiones con relación a la OSJC en lo que se refiere al repertorio?
10. ¿Quién toma las decisiones con relación a la OSJC en lo que se refiere a ensayos?
11. ¿Quién toma las decisiones con relación a la OSJC en lo que se refiere a horarios y programación?
12. ¿Quién toma las decisiones con relación a las coordinaciones, personal técnico y logístico?
13. ¿De cuántas personas usted recibe instrucciones e información?
14. ¿Usted de quién recibe instrucciones e información?
15. ¿De cuántas personas usted recibe otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?
16. ¿Usted de quién recibe otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?
17. ¿Qué tipos de instrucciones e información recibe de sus superiores?
18. ¿Qué otros tipos de mensajes recibe de sus superiores?

19. ¿Cuántos canales existen para que sus superiores se comuniquen con usted?
20. ¿Cuáles son los canales que utilizan sus superiores para comunicarse con usted?
21. ¿Cuáles son formales?
22. ¿Cuáles son informales?
23. ¿Cuántos canales le permiten comunicarse con sus superiores?
24. ¿Cuáles son los canales que le permiten a usted comunicarse con sus superiores?
25. ¿Cuáles son los canales formales?
26. ¿Cuáles son los canales informales?
27. ¿Cuántas personas dependen de usted?
28. ¿Quiénes dependen de usted? (Colaboradores o supervisados)
29. ¿Qué funciones tienen sus colaboradores?
30. ¿Cuántas personas reciben sus instrucciones e informaciones?
31. ¿Quiénes reciben sus instrucciones e informaciones?
32. ¿Cuántas personas reciben de su parte otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?
33. ¿Quiénes reciben de su parte otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?
34. ¿Qué tipos de instrucciones e información le transmite usted a sus colaboradores?
35. ¿Qué otros tipos de mensajes transmite usted a sus colaboradores?
36. ¿Cuántos canales existen para transmitir instrucciones e información a sus colaboradores?
37. ¿Cuáles son los canales que utiliza para transmitir instrucciones e información a sus colaboradores?
38. ¿Cuántos canales se utilizan para transmitir otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) a sus colaboradores?

39. ¿Cuáles son los canales que se utilizan para transmitir otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) a sus colaboradores?
40. ¿Cuáles son los canales formales (reconocidos por todos como propios) de la OSJC?
41. Además de los canales formales, ¿utiliza otro tipo de canales para enviar mensajes?
42. ¿Cuántos canales existen para que sus colaboradores se comuniquen con usted?
43. ¿Cuáles son los canales que le permiten a sus colaboradores comunicarse con usted?
44. ¿Cuáles son los canales formales?
45. ¿Cuáles canales son informales?
46. Partiendo de los lineamientos estratégicos de “El Sistema” (OSJC) ¿Qué es para usted una persona integral?
47. ¿Cómo contribuye usted a que los integrantes de la OSJC sean personas integrales? ¿Cuál es su rol en esta labor?
48. ¿De qué forma cree usted que influye la OSJC en el entorno (familia, amigos y comunidad) de sus integrantes?
49. ¿Cuáles son los valores que “El Sistema” busca cultivar en los integrantes de sus orquestas?
50. ¿Cuáles son los valores que usted cree que la OSJC fortalece en sus integrantes? ¿De qué manera?
51. ¿Cuál es la filosofía de “El Sistema”?
52. ¿Sobre quiénes incide el trabajo que usted realiza en la OSJC?
53. ¿Con cuáles recursos contamos? ¿Hasta dónde podemos llegar?

A continuación se presentan una serie de enunciados, por favor marque con un “x” la opción con la que se sienta mejor identificado.

Términos a saber:

-Lenguaje Técnico: formal o especializado en el área de trabajo

-Lenguaje Coloquial: lenguaje cotidiano e informal

-Tono Personal: cuando un mensaje se transmite en el nombre de la persona que lo emite. Por ejemplo: cuando recibe o envía un correo referente al trabajo que se realiza en la institución y este fue recibido o enviado desde un correo personal

-Tono Institucional: cuando un mensaje se transmite en nombre de la OSJC. Por ejemplo: cuando recibe o envía un correo referente al trabajo que se realiza en la institución y este fue recibido o enviado desde un correo creado por la institución con esta finalidad.

-Colaboradores: personas que dependen de usted, usted es su jefe.

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(54) Las decisiones se consultan					
(55) Cuando le comunico instrucciones e información a mis colaboradores ellos:					
-Escuchan, y en caso de instrucciones las acatan					
-Participan de alguna forma en la toma de decisiones.					
-Hacen propuestas, sugerencias o recomendaciones.					
-Expresan su opinión (acuerdo o desacuerdo)					
(56) Le transmito instrucciones e información a mi colaboradores (indique la frecuencia)					
(57) Le transmito otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) a mis colaboradores					
(58) Recibo instrucciones e información de mis superiores (indique la frecuencia)					
(59) Recibo otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) de mis superiores					
(60) Mis colaboradores entienden todos los términos que utilizo para comunicarme con ellos					

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(61) Entiendo todos los términos que mis superiores utilizan para comunicarse conmigo					
(62) El tono de las instrucciones e información que transmito a mis colaboradores es:					
-Personal					
-Institucional					
(63) El tono de los otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) que transmito a mis colaboradores es:					
-Personal					
-Institucional					
(64) El tono de las instrucciones e información que recibo de mis superiores es:					
-Personal					
-Institucional					
(65) El tono de los otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) que recibo de mis superiores es:					
-Personal					
-Institucional					
(66) Tengo acceso a los canales que utilizan mis superiores para comunicarse conmigo					
(67) Mis colaboradores se comunican conmigo (indique la frecuencia)					
(68) Entiendo todos los términos que utilizan mis colaboradores para comunicarse conmigo					
(69) Me comunico con mis superiores (indique la frecuencia)					
(70) Cuando mis superiores me comunican instrucciones e información, yo:					
-Escucho, y acato las instrucciones					
-Participo de alguna forma en la toma de decisiones.					

-Hago propuestas, sugerencias o recomendaciones.					
-Expreso mi opinión (acuerdo o desacuerdo)					
	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(71) Considero que mis superiores se comunican a tiempo y oportunamente					
(72) Considero que me comunico a tiempo y oportunamente con mis colaboradores					
(73) El lenguaje que utilizo cuando me dirijo a mis colaboradores es:					
-Coloquial					
-Técnico					
Explique:					
(74) Cuando mis superiores se comunican conmigo, utilizan un lenguaje:					
-Coloquial					
-Técnico					
Explique:					
(75) Cuando me dirijo a mis superiores, utilizo un lenguaje:					
-Coloquial					
-Técnico					
Explique:					
(76) Los mensajes que transmito a mis colaboradores se comprenden ¿Cómo lo comprueba?					
(77) Todos mis colaboradores tienen acceso a los canales que utilizo para comunicarme con ellos ¿Cómo lo comprueba?					

Anexo B.

Cuestionario autoadministrado.

Fuente: Coordinador Administrativo, Coordinador Musical, Personal Logístico y Personal Técnico

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan una serie de enunciados:

- (a) Por favor marque con una “X” la opción con la que se sienta mejor identificado
- (b) Escriba en los enunciados en los que se le indique “Explique”
- (c) Por favor lea con detenimiento los siguientes términos. Éstos son indispensables para poder contestar de forma sincera y acertada el presente cuestionario:
 - Lenguaje Técnico: formal o especializado en el área de trabajo
 - Lenguaje Coloquial: lenguaje cotidiano e informal
 - Tono Personal: cuando un mensaje se transmite en el nombre de la persona que lo emite.
 - Tono Institucional: cuando un mensaje se transmite en nombre de la institución.

PARTE I

Por cada uno de los siguientes enunciados:

- (a) Marque con una “X” uno los elementos de la escala (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca)
- (b) Marque con una “X” el TONO de la comunicación (un solo elemento)
- (c) Marque con una “X” el LENGUAJE de la comunicación (un solo elemento)

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	(1.1) TONO		(1.2) LENGUAJE	
						Institucional	Personal	Técnico	Coloquial
(1) Recibo del Maestro Abreu:									
-Instrucciones e información									
-Felicitaciones por mi desempeño									
-Amonestaciones									
-Recomendaciones y/o sugerencias									
-Comunicación de orden personal									
(2) Recibo del Director Musical:									
-Instrucciones e información									
-Felicitaciones por mi desempeño									
-Amonestaciones									
-Recomendaciones y/o sugerencias									
-Comunicación de orden personal									

(3) Recibo del Gerente General:									
-Instrucciones e información									
-Felicitaciones por mi desempeño									
-Amonestaciones									
-Recomendaciones y/o sugerencias									
-Comunicación de orden personal									

PARTE II

Marque con una “X” uno los elementos de la escala (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca)

		-Cara a cara	-Correo electrónico	-Mensaje texto	-Grupo de Whatsapp	-Mensaje de Whatsapp o Pin	-Llamada telefónica	-Circular	-Página Web de Funda Musical Bolívar
(4) A través de los siguientes canales recibo del Maestro Abreu:									
Instrucciones e información	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Felicitaciones por mi desempeño	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Recomendaciones y/o sugerencias	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								

(5) A través de los siguientes canales recibo del Director Musical:		-Cara a cara	-Correo electrónico	-Mensaje texto	-Grupo de Whatsapp	-Mensaje de Whatsapp o Pin	-Llamada telefónica	-Circular	-Página Web de Funda Musical Bolívar
Instrucciones e información	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Felicitaciones por mi desempeño	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Recomendaciones y/o sugerencias	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								

(6) A través de los siguientes canales yo recibo del Gerente General:		-Cara a cara	-Correo electrónico	-Mensaje texto	-Grupo de Whatsapp	-Mensaje de Whatsapp o Pin	-Llamada telefónica	-Circular	-Página Web de Funda Musical Bolívar
Instrucciones e información	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Felicitaciones por mi desempeño	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Recomendaciones y/o sugerencias	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								

PARTE III

Por cada uno de los enunciados:

(a) Marque con una “X” uno los elementos de la escala (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca)

(b) Marque con una “X” el LENGUAJE de la comunicación (un solo elemento)

(7.1) LENGUAJE

		-Cara a cara	-Correo electrónico	-Mensaje texto	-Grupo de Whatsapp	-Mensaje de Whatsapp o Pin	-Llamada telefónica	-Carta	-Página Web de Funda Musical Bolívar	TÉCNICO	COLOQUIAL
(7)A través de los siguientes canales me comunico espontáneamente con:											
El Maestro Abreu	Siempre										
	Casi Siempre										
	A veces										
	Casi Nunca										
	Nunca										
El Director Musical	Siempre										
	Casi Siempre										
	A veces										
	Casi Nunca										
	Nunca										

El Gerente General	Siempre											
	Casi Siempre											
	A veces											
	Casi Nunca											
	Nunca											

PARTE IV

Marque con una “X” uno los elementos de la escala (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca)

(8) Cuando recibo instrucciones e información:

(9) Cuando me comunico espontáneamente con las personas mencionadas, lo hago para:

Maestro Abreu	Siempre						
	Casi Siempre						
	A veces						
	Casi Nunca						
	Nunca						
		Escucho, y acato en el caso de instrucciones	Me preguntan si estoy de acuerdo o en desacuerdo	Manifiesto acuerdo o desacuerdo espontáneamente	Planteo recomendaciones, sugerencias o alternativas	No acato	

	Manifiestar acuerdo o desacuerdo con instrucciones e información	Hacer recomendaciones, sugerencias o plantear alternativas	Hablar o plantear situaciones personales	

Director Musical	Siempre						
	Casi Siempre						
	A veces						
	Casi Nunca						
	Nunca						
Gerente General	Siempre						
	Casi Siempre						
	A veces						
	Casi Nunca						
	Nunca						

PARTE V

Marque con una "X" uno los elementos de la escala (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca)

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(10) Tengo acceso a los canales que mis superiores utilizan para comunicarse conmigo?					
-Cara a cara					
-Correo electrónico					
-Mensaje texto					
-Grupo de Whatsapp					
-Mensaje de Whatsapp o Pin					
-Llamada telefónica					
-Circular					
-Página Web de Funda Musical Bolívar					

(11) Comprendo todos los términos que mis superiores utilizan para comunicarse conmigo					
(12) Cuando sus superiores se comunican conmigo, entiendo con precisión todo lo que le dicen					
(13) Considero que mis superiores comunican a tiempo y oportunamente los mensajes					
(14) Me comunico con mis compañeros de trabajo en horas de laborales a través de los siguientes canales:					
-Cara a cara					
-Correo electrónico					
-Mensaje de texto					
-Grupo de Whatsapp					
-Mensaje de Whatsapp o Pin					
-Llamada telefónica					
(15) Cuando me comunico con mis compañeros de trabajo en horas laborales, hablamos de:					
-Trabajo					
-Información sobre la orquesta					
-Cosas personales					
(16) Cuando me comunico con mis compañeros de trabajo en horas laborales, el lenguaje es:					
-Técnico (Formal)					
-Coloquial					
(17) Me comunico con mis compañeros de trabajo en horas laborales (indique la frecuencia)					

(18) Me entero de instrucciones, información o de algún otro tipo de mensaje que tenga que ver con mi trabajo a través de rumores o fuentes externas a la OSJC					
(19) Los siguientes enunciados forman parte de la razón de ser de la OSJC					
-Que los jóvenes tengan un espacio para pasar la tarde					
-Rescate de niños y jóvenes en situación precaria					
-Dar estatus social					
-Formación integral de jóvenes					
-Escoger a los mejores músicos					
-Cultivo de valores en niños y jóvenes					
(20) Mi trabajo dentro de la OSJC contribuye a la formación integral de los jóvenes					
(21)¿De qué forma contribuye usted a la formación integral de jóvenes? (Explique)					

PARTE VI

(22) A continuación se presentan varios enunciados, marque su grado de identificación con cada uno.

ENUNCIADOS	Muy identificado	Medianamente identificado	Poco identificado	No identificado
Contribuimos con el rescate pedagógico, ocupacional y ético de la infancia y la juventud mediante y la instrucción y la práctica colectiva de la música.				
Es importante que los muchachos lleguen a tener un alto concepto de excelencia musical.				
Contribuimos en el desarrollo intelectual, espiritual, social y profesional de los jóvenes integrantes de la orquesta.				
El cultivo de valores trascendentales incide en la transformación de los jóvenes pertenecientes a la orquesta.				
“El Sistema” es una institución abierta a toda la sociedad.				
La comunidad y el entorno familiar de los muchachos están vinculados y cooperan con la orquesta				
Ayudamos a que los jóvenes se superen a través de la música mediante un programa de alcance masivo.				

PARTE VII

(23) Cargo que ocupa: _____

(24) Funciones que desempeña: _____

(25) ¿Quién su jefe o supervisor inmediato? _____

(26) Indique su grado de instrucción culminado (marque con una “x” una sola opción):

Primaria	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>				

(27) Edad: ____

(28) Género: ____

(29) Su vivienda es (marque con una “x” una sola opción):

Propia	<input type="checkbox"/>	Alquilada	<input type="checkbox"/>	Otra	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------	--------------------------

(30) ¿De cuántas personas es su núcleo familiar contándose a usted mismo? _____

(31) ¿Cuántas habitaciones tiene su vivienda? _____

(32)¿Cuál es el medio de transporte que usted utiliza para trasladarse?

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Transporte público (Metro, autobús, jeep...)					
Taxi					
Carro propio					
Moto propia					

Anexo C.

Cuestionario autoadministrado.

Fuente: Músicos de la OSJC

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan una serie de enunciados:

- (a) Por favor marque con una “X” la opción con la que se sienta mejor identificado
- (b) Escriba en los enunciados en los que se le indique “Explique”
- (c) Por favor lea con detenimiento los siguientes términos. Éstos son indispensables para poder contestar de forma sincera y acertada el presente cuestionario:
 - Lenguaje Técnico: formal o especializado en el área de trabajo
 - Lenguaje Coloquial: lenguaje cotidiano e informal
 - Tono Personal: cuando un mensaje se transmite en el nombre de la persona que lo emite.
 - Tono Institucional: cuando un mensaje se transmite en nombre de la institución.

PARTE I

Por cada uno de los siguientes enunciados:

- (a) Marque con una “X” uno los elementos de la escala (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca)
- (b) Marque con una “X” el TONO de la comunicación (un solo elemento)
- (c) Marque con una “X” el LENGUAJE de la comunicación (un solo elemento)

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	(1.1) TONO		(1.2) LENGUAJE	
						Institucional	Personal	Técnico	Coloquial
(1) Recibo del Maestro Abreu:									
-Instrucciones e información									
-Felicitaciones por mi desempeño									
-Amonestaciones									
-Recomendaciones y/o sugerencias									
-Comunicación de orden personal									

(2) Recibo del Director Musical:										
-Instrucciones e información										
-Felicitaciones por mi desempeño										
-Amonestaciones										
-Recomendaciones y/o sugerencias										
-Comunicación de orden personal										
(3) Recibo del Gerente General:										
-Instrucciones e información										
-Felicitaciones por mi desempeño										
-Amonestaciones										
-Recomendaciones y/o sugerencias										
-Comunicación de orden personal										
(4) Recibo de mi principal de fila:										
-Instrucciones e información										
-Felicitaciones por mi desempeño										
-Amonestaciones										

-Recomendaciones y/o sugerencias									
-Comunicación de orden personal									
(5) Recibo de la Coordinadora Administrativa:									
-Instrucciones e información									
-Felicitaciones por mi desempeño									
-Amonestaciones									
-Recomendaciones y/o sugerencias									
-Comunicación de orden personal									
(6) Recibo de la Coordinación Musical:									
-Instrucciones e información									
-Felicitaciones por mi desempeño									
-Amonestaciones									
-Recomendaciones y/o sugerencias									
-Comunicación de orden personal									
(7) Usted recibo del Personal Logístico:									
-Instrucciones e información									

-Felicitaciones por mi desempeño									
-Amonestaciones									
-Recomendaciones y/o sugerencias									
-Comunicación de orden personal									
(8) Recibo del Personal Técnico:									
-Instrucciones e información									
-Felicitaciones por mi desempeño									
-Amonestaciones									
-Recomendaciones y/o sugerencias									
-Comunicación de orden personal									

PARTE II

Marque con una "X" uno los elementos de la escala (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca)

(9) A través de los siguientes canales yo recibo del Maestro Abreu:		-Cara a cara	-Correo electrónico	-Mensaje texto	-Grupo de Whatsapp	-Mensaje de Whatsapp o Pin	-Llamada telefónica	-Circular	-Página Web de Funda Musical Bolívar
Instrucciones e información	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Felicitaciones por mi desempeño	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Recomendaciones y/o sugerencias	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								

(10) A través de los siguientes canales yo recibo del Director Musical:		-Cara a cara	-Correo electrónico	-Mensaje texto	-Grupo de Whatsapp	-Mensaje de Whatsapp o Pin	-Llamada telefónica	-Circular	-Página Web de Funda Musical Bolívar
Instrucciones e información	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Felicitaciones por mi desempeño	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Recomendaciones y/o sugerencias	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								

(11) A través de los siguientes canales yo recibo del Gerente General:		-Cara a cara	-Correo electrónico	-Mensaje texto	-Grupo de Whatsapp	-Mensaje de Whatsapp o Pin	-Llamada telefónica	-Circular	-Página Web de Funda Musical Bolívar
Instrucciones e información	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Felicitaciones por mi desempeño	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Recomendaciones y/o sugerencias	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								

(12) A través de los siguientes canales yo recibo de mi principal de fila:		-Cara a cara	-Correo electrónico	-Mensaje texto	-Grupo de Whatsapp	-Mensaje de Whatsapp o Pin	-Llamada telefónica	-Circular	-Página Web de Funda Musical Bolívar
Instrucciones e información	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Felicitaciones por mi desempeño	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Recomendaciones y/o sugerencias	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								

(13) A través de los siguientes canales yo recibo del coordinador administrativo, del coordinador musical, del personal técnico y logístico:		-Cara a cara	-Correo electrónico	-Mensaje texto	-Grupo de Whatsapp	-Mensaje de Whatsapp o Pin	-Llamada telefónica	-Circular	-Página Web de Funda Musical Bolívar
Instrucciones e información	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Felicitaciones por mi desempeño	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Recomendaciones y/o sugerencias	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								

PARTE III

Por cada uno de los enunciados:

(a) Marque con una “X” uno los elementos de la escala (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca)

(b) Marque con una “X” el LENGUAJE de la comunicación (un solo elemento)

(13.1) LENGUAJE

(14) A través de los siguientes canales me comunico espontáneamente con:		-Cara a cara	-Correo electrónico	-Mensaje texto	-Grupo de Whatsapp	-Mensaje de Whatsapp o Pin	-Llamada telefónica	-Carta	-Página Web de Funda Musical Bolívar	TÉCNICO	COLOQUIAL
El Maestro Abreu	Siempre										
	Casi Siempre										
	A veces										
	Casi Nunca										
	Nunca										
El Director Musical	Siempre										
	Casi Siempre										
	A veces										
	Casi Nunca										
	Nunca										

El Gerente General	Siempre											
	Casi Siempre											
	A veces											
	Casi Nunca											
	Nunca											
Mi principal de fila	Siempre											
	Casi Siempre											
	A veces											
	Casi Nunca											
	Nunca											

PARTE IV

Marque con una "X" uno los elementos de la escala (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca)

(15) Cuando recibo instrucciones e información:

(16) Cuando me comunico espontáneamente con las personas mencionadas, lo hago para:

		Escucho, y acato en el caso de instrucciones	Me preguntan si estoy de acuerdo o en desacuerdo	Manifiesto acuerdo o desacuerdo espontáneamente	Planteo recomendaciones, sugerencias o alternativas	No acato
Maestro Abreu	Siempre					
	Casi Siempre					
	A veces					
	Casi Nunca					
	Nunca					
Director Musical	Siempre					
	Casi Siempre					
	A veces					
	Casi Nunca					
	Nunca					

Manifiestar acuerdo o desacuerdo con instrucciones e información	Hacer recomendaciones, sugerencias o plantear alternativas	Hablar o plantear situaciones personales

Gerente General	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								
Mi principal de fila	Siempre								
	Casi Siempre								
	A veces								
	Casi Nunca								
	Nunca								

PARTE V

Marque con una "X" uno los elementos de la escala (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca)

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(17) Tengo acceso a los canales que mis superiores utilizan para comunicarse conmigo					
-Cara a cara					
-Correo electrónico					
-Mensaje texto					
-Grupo de Whatsapp					
-Mensaje de Whatsapp o Pin					
-Llamada telefónica					
-Circular					
-Página Web de Funda Musical Bolívar					

(18) Comprendo todos los términos que mis superiores utilizan para comunicarse conmigo					
(19) Cuando mis superiores se comunican conmigo, entiendo con precisión todo lo que me dicen					
(20) Considero que mis superiores comunican a tiempo y oportunamente los mensajes					
(21) Me comunico con mis compañeros de orquesta en horas de ensayo a través de los siguientes canales:					
-Cara a cara					
-Correo electrónico					
-Mensaje de texto					
-Grupo de Whatsapp					
-Mensaje de Whatsapp o Pin					
-Llamada telefónica					
(22) Cuando me comunico con mis compañeros de orquesta en horas de ensayo, hablamos de:					
-El ensayo					
-Información sobre la orquesta					
-Cosas personales					
(23) Cuando me comunico con mis compañeros de orquesta en horas de ensayo, el lenguaje que utilizo es:					
-Técnico (Formal)					
-Coloquial					
(24) Me comunico con mis compañeros de orquesta en horas de ensayo (indique la frecuencia)					

(25) Me entero de instrucciones, información o algún otro tipo de mensaje que tengan que ver con la orquesta a través de rumores o fuentes externas a las OSJC					
(26) Los siguientes enunciados forman parte de la razón de ser de la OSJC					
-Que los jóvenes tengan un espacio para pasar la tarde					
-Rescate de niños y jóvenes en situación precaria					
-Dar estatus social					
-Formación integral de jóvenes					
-Escoger a los mejores músicos					
-Cultivo de valores en niños y jóvenes					
(27) La práctica orquestal contribuye a mi desarrollo como persona integral					
(28) Si la respuesta anterior fue afirmativa, explique ¿de qué forma contribuye la OSJC a su desarrollo como persona integral?					

PARTE VI

(29) A continuación se presentan varios enunciados, marque su grado de identificación con cada uno de ellos. Indique con una “X” por enunciado.

ENUNCIADOS	Muy identificado	Medianamente identificado	Poco identificado	No identificado
Yo formo parte del rescate pedagógico, ocupacional y ético de la infancia y la juventud mediante y la instrucción y la práctica colectiva de la música.				
Es importante para mí llegar a tener un alto concepto de excelencia musical.				
La práctica orquestal contribuye con mi desarrollo intelectual, espiritual, social y profesional.				
La orquesta ha cultivado en mí valores trascendentales que me hacen una mejor persona.				
“El Sistema” es una institución abierta a toda la sociedad.				
La comunidad y mi entorno familiar están vinculados y cooperan con la orquesta.				
Gracias a la música he logrado o estoy logrando superarme.				

PARTE VII

(30) Fila a la que pertenece (instrumento que toca): _____

(31) ¿Quién su jefe o supervisor inmediato? _____

(32) Nivel dentro de la fila a la que pertenece (marque con una “x” una sola opción):

Concertino	<input type="checkbox"/>	Asistente	<input type="checkbox"/>	Nivel B	<input type="checkbox"/>
Principal	<input type="checkbox"/>	Nivel A	<input type="checkbox"/>	Practicante	<input type="checkbox"/>

(33) ¿En qué consiste su trabajo dentro de la OSJC? _____

(34) Indique su grado de instrucción culminado (marque con una “x” una sola opción):

Primaria	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>				

(35) Indique su grado de instrucción musical (marque con una “x” una sola opción y escriba el año o semestre cuando se le indique)

Todavía curso estudios en el conservatorio	<input type="checkbox"/>
Curso estudios de licenciatura	<input type="checkbox"/>
Profesor ejecutante (Estudios culminados del conservatorio)	<input type="checkbox"/>
Técnico Superior	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>

(36) Edad: _____

(37) Género: _____

(38) Su vivienda es (marque con una "x"):

Propia	<input type="checkbox"/>	Alquilada	<input type="checkbox"/>	Otra:	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------

(39) ¿De cuántas personas es su núcleo familiar contándose a usted mismo? _____

(40) ¿Cuántas habitaciones tiene su vivienda? _____

(41) ¿Cuál es el medio de transporte que usted utiliza para trasladarse?

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Transporte público (Metro, autobús, jeep...)	<input type="checkbox"/>				
Taxi	<input type="checkbox"/>				
Carro propio	<input type="checkbox"/>				
Moto propia	<input type="checkbox"/>				

Anexo D.

Extracto del cuestionario autoadministrado por envío para los músicos de la OSJC.

A continuación se muestra un fragmento de cada parte del cuestionario para mostrar la forma en que se veía el mismo desde la web. Las preguntas son las mismas que se muestran en el anexo C, sin embargo, por las características de la aplicación utilizada (formulario de Google Drive), la diagramación cambió.

Intruducción e instrucciones

CUESTIONARIO PARA LOS MÚSICOS DE LA OSJC

El presente cuestionario tiene la finalidad de recoger información sobre la comunicación interna de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas con el objetivo de hacer un diagnóstico de las mismas. No hay respuestas correctas o incorrectas, por lo que su sinceridad es fundamental para hacer un diagnóstico acertado. Este cuestionario es anónimo y la información recolectada será utilizada con fines académicos.

A continuación se presentan una serie de enunciados en siete partes:

- (a) Por favor marque la opción con la que se sienta mejor identificado
- (b) Escriba en los enunciado en los que se le indique "Explique"
- (c) Por favor LEA CON DETENIMIENTO los siguientes términos. Éstos son indispensables para poder contestar de forma sincera y acertada el presente cuestionario:

-Lenguaje Técnico: formal o especializado en el área de trabajo

-Lenguaje Coloquial: lenguaje cotidiano e informal

-Tono Personal: cuando un mensaje se transmite en el nombre de la persona que lo emite.

-Tono Institucional: cuando un mensaje se transmite en nombre de la OSJC.

Parte I

PARTE I

*Obligatorio

(1) Recibo del Maestro Abreu: *

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Instrucciones e información	<input type="radio"/>				
Felicitaciones por su desempeño	<input type="radio"/>				
Amonestaciones	<input type="radio"/>				
Recomendaciones y/o sugerencias	<input type="radio"/>				
Comunicación de orden personal	<input type="radio"/>				

(1.1) El Maestro Abreu utiliza un tono:

(Indique el tono que utiliza el Maestro para cada una de las opciones)

	Institucional	Personal	No recibo
Instrucciones e información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felicitaciones por su desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amonestaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaciones y/o sugerencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación de orden personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(1.2) El Maestro Abreu utiliza un lenguaje

(Indique el lenguaje que utiliza el Maestro para cada una de las opciones)

	Técnico (Formal)	Coloquial	No recibo
Instrucciones e información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felicitaciones por su desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amonestaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II

(10) A través de los siguientes canales yo recibo del Director Musical INSTRUCCIONES e INFORMACIÓN: *

(Indique con que frecuencia recibe usted INSTRUCCIONES e INFORMACIÓN a través de estos canales)

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Cara a Cara	<input type="radio"/>				
Correo electrónico	<input type="radio"/>				
Mensaje de texto	<input type="radio"/>				
Grupo de Whatsaap	<input type="radio"/>				
Mensaje de Whatsaap	<input type="radio"/>				
Llamada telefónica	<input type="radio"/>				
Circular	<input type="radio"/>				
Página web de la Fundación Simón Bolívar	<input type="radio"/>				

(10.1) A través de los siguientes canales yo recibo del Director Musical FELICITACIONES POR MI DESEMPEÑO: *

(Indique con que frecuencia recibe usted las FELICITACIONES POR SU DESEMPEÑO a través de estos canales)

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Cara a Cara	<input type="radio"/>				
Correo electrónico	<input type="radio"/>				
Mensaje de texto	<input type="radio"/>				
Grupo de Whatsaap	<input type="radio"/>				
Mensaje de Whatsaap	<input type="radio"/>				
Llamada telefónica	<input type="radio"/>				
Circular	<input type="radio"/>				
Página web de la Fundación Simón Bolívar	<input type="radio"/>				

Parte III

(14.2) A través de los siguientes canales me comunico espontáneamente con el GERENTE GENERAL: *

(Indique con frecuencia suele utilizar el canal aquí indicado)

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Cara a Cara	<input type="radio"/>				
Correo electrónico	<input type="radio"/>				
Mensaje de texto	<input type="radio"/>				
Grupo Whatsaap	<input type="radio"/>				
Mensaje Whatsaap	<input type="radio"/>				
Llamada telefónica	<input type="radio"/>				
Carta	<input type="radio"/>				
Página web de la Fundación Simón Bolívar	<input type="radio"/>				

Parte IV

(15.4) Cuando recibo instrucciones o información de mi principal de fila yo: *

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Escucho, y acato en el caso de instrucciones	<input type="radio"/>				
Me pregunta si estoy de acuerdo o en desacuerdo	<input type="radio"/>				
Manifiesto mi acuerdo o desacuerdo espontáneamente	<input type="radio"/>				
Planteo recomendaciones, sugerencias o alternativas	<input type="radio"/>				
No acata	<input type="radio"/>				

Parte V

PARTE V

(17) Tengo acceso a los canales que mis superiores utilizan para comunicarse conmigo *

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Cara a cara	<input type="radio"/>				
Correo electrónico	<input type="radio"/>				
Mensaje de texto	<input type="radio"/>				
Grupo de Whatsaap	<input type="radio"/>				
Mensaje de Whatsaap	<input type="radio"/>				
Llamada telefónica	<input type="radio"/>				
Circular	<input type="radio"/>				
Página web de la Fundación Simón Bolívar	<input type="radio"/>				

(18) Comprendo todos los términos que mis superiores utilizan para comunicarse conmigo *

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	<input type="radio"/>				

(19) Cuando mis superiores se comunican conmigo, entiendo con precisión todo lo que me dicen *

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	<input type="radio"/>				

Parte VI

PARTE VI

(29) A continuación se presentan una serie de enunciados, marque su grado de identificación con cada uno de ellos. *

	Muy identificado	Medianamente identificado	Poco identificado	No estoy identificado
Yo formo parte del rescate pedagógico, ocupacional y ético de la infancia y la juventud mediante y la instrucción y la práctica colectiva de la música.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es importante para mí llegar a tener un alto concepto de excelencia musical.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La práctica orquestal contribuye con mi desarrollo intelectual, espiritual, social y profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La orquesta ha cultivado en mí valores trascendentales que me hacen una mejor persona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte VII

PARTE VII

(30) Fila a la que pertenece: *

(Por favor escoja una opción de la lista)

(31) ¿Quién es su jefe o supervisor inmediato? *

- Maestro Abreu
- Gerente General
- Director Musical
- Principal de fila

(31) Indique su nivel dentro de la fila a la que pertenece: *

- Concertino
- Principal de Fila
- Asistente
- Nivel A
- Nivel B
- Practicante

(32) ¿En qué consiste su trabajo dentro de la OSJC? *

(Por favor explique a continuación sus funciones, deberes, lo que hace...)

Anexo E.

Cuestionario por entrevista personal.

Fuente: Maestro José Antonio Abreu

1. ¿Existe una junta directiva para la toma de decisiones de la OSJC?
¿Quiénes la conforman?
2. ¿Cómo es la comunicación entre ustedes, el Director Musical y el Gerente General de la OSJC?
3. ¿Cuáles son los canales que utilizan para comunicarse? ¿Cuáles se consideran formales?
4. ¿Alguna vez ha habido problemas de comunicación? ¿De qué tipo? ¿Con qué frecuencia?
5. ¿Considera que los mensajes se transmiten a tiempo y oportunamente?
6. ¿Cuáles son los valores que la OSJC cultiva en sus integrantes?
7. ¿De qué forma incide la OSJC sobre el entorno de sus integrantes?
8. ¿Con cuáles recursos contamos? ¿Hasta dónde podemos llegar?

Anexo F

Cuestionario por entrevista personal para el Director Musical y Gerente General antes de la validación.

1. ¿Cuál es su cargo?
2. ¿Cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuál es su grado de instrucción culminado?
4. ¿A quién reporta usted? (Jefe o supervisor inmediato)
5. ¿Quiénes dependen de usted? (Subordinados o supervisados)
6. ¿Quién toma las decisiones con relación a la OSJC en lo que se refiere a repertorio, ensayos, horarios, programación...?
7. ¿Quién tomas las decisiones con relación a las coordinaciones, personal técnico y logístico?
8. ¿Las decisiones se consultan?
9. ¿Existe una junta directiva para la toma de decisiones?
10. ¿De quién o quienes recibe información, mensajes u órdenes usted?
11. ¿Cuántas personas reciben sus órdenes o mensajes?
12. Las personas con las que se comunica ¿escuchan y acatan las órdenes, participan de alguna forma en la toma de decisiones, hacen propuestas, sugerencias y recomendaciones, expresan su opinión?
13. ¿Con qué frecuencia envía órdenes o mensajes?
14. ¿Con qué frecuencia recibe órdenes o mensajes?
15. ¿Qué tipos de órdenes o mensajes transmite usted?
16. ¿Qué tipos de órdenes o mensajes recibe?
17. ¿En qué formato son enviados y recibidos los mensajes?
18. Cuando se dirige a sus empleados, ¿qué lenguaje utiliza? ¿Coloquial o técnico?
19. ¿Ellos entienden todos los términos que usted utiliza para comunicarse?
20. ¿Usted entiende todos los términos que utilizan sus superiores para comunicarse con usted?
21. ¿Los mensajes que usted transmite se entienden con facilidad? ¿Cómo lo comprueba?

22. ¿El tono de las órdenes o mensajes que usted comunica es personal o institucional?
23. ¿El tono de las órdenes o mensajes que usted recibe es personal o institucional?
24. ¿Cuáles son los canales formales (reconocidos por todos como propios) de la OSJC?
25. Además de los canales formales, ¿utiliza otro tipo de canales para enviar mensajes?
26. ¿Todos tienen acceso a estos?
27. ¿Existen canales que le permita a al personal y a los músicos comunicarse con usted? ¿Cuáles?
28. ¿Entiende los términos que ellos utilizan para comunicarse con usted?
29. ¿Existen canales que le permita a usted comunicarse con sus superiores?
30. ¿Manifiesta usted su acuerdo o desacuerdo con las órdenes o mensajes que le comunican sus superiores?
31. ¿Considera usted que la información le llega a tiempo?
32. ¿Considera usted que comunica órdenes o mensajes a tiempo?
33. ¿Tiene alguna forma de verificar si las órdenes o mensajes han sido recibidos de forma correcta por parte de sus colaboradores?
34. ¿Qué es para usted una persona integral?
35. ¿Cómo contribuye usted a que los integrantes de la OSJC sean personas integrales? ¿Cuál es su rol en esta labor?
36. ¿De qué forma cree usted que influye la OSJC en el entorno (familia, amigos y comunidad) de sus integrantes?
37. ¿Cuáles son los valores que “El Sistema” busca transmitir a los integrantes de sus orquestas?
38. ¿Cuáles valores usted cree que aprenden los integrantes de la OSJC?
¿De qué manera?
39. ¿Cuál es la filosofía de OSJC?
40. ¿Con cuáles recursos contamos? ¿Hasta dónde podemos llegar?

41. ¿A quiénes afecta o en quiénes repercute el trabajo que usted realiza en la OSJC)?

42. Síntesis curricular

Anexo G

Cuestionario autoadministrado individual para la Coordinación Administrativa, Coordinación Musical, Personal Logístico y Personal Técnico antes de la validación.

1. Cargo que ocupa: _____

2. Funciones que desempeña: _____

3. ¿De quién recibe usted las órdenes? (Marque con una "X" una o varias opciones)
 Maestro José Antonio Abreu
 Director Musical
 Directores Invitados
 Gerente General
 Otros: _____

4. Cuando usted recibe una orden (Marque con una "X" una sola opción):
 Acato la orden (aunque no esté de acuerdo)
 Me preguntan si estoy de acuerdo o en desacuerdo, puedo aportar ideas
 Manifiesto mi acuerdo o desacuerdo con la orden sin que me pregunten, apporto ideas y de ser necesario, sugiero alternativas

5. ¿Con qué frecuencia recibe órdenes? (Marque con una "X" una sola opción):
 Diariamente
 Interdiaria
 Una vez a la semana
 Una vez cada dos semanas
 Una vez al mes
 No existe una frecuencia estable. Explique: _____

6. ¿Recibe usted de sus superiores otro tipo de mensajes diferente a las órdenes? (Marque con una "X" una o varias opciones)
- Felicitaciones por mi desempeño
 - Amonestaciones
 - Información
 - Recomendaciones y/o sugerencias
 - Comunicaciones de orden personal (mensajes que no tengan que ver con el trabajo que desempeño sino con mi vida personal)
 - No recibo este tipo de mensajes
 - Otros: _____

7. ¿Qué tipo de mensajes recibe y de quién? (Conecte con una línea el tipo de mensaje con la persona que lo comunica. Si recibe más de un tipo de mensaje de una persona, indíquelo. Si un mismo tipo de mensaje lo recibe de varias personas, indíquelo)

MENSAJE

¿QUIÉN COMUNICA?

-Órdenes	-Maestro José Antonio Abreu
-Información	-Director Musical
-Felicitaciones por mi desempeño	-Director Invitado
-Amonestaciones	-Gerente General
-Comunicación de orden personal	-Otro: _____
-Otro: _____	

8. ¿Con qué frecuencia recibe mensajes diferentes a las órdenes? (Marque con una "X" una sola opción):
- Diariamente
 - Interdiaria
 - Una vez a la semana

- Una vez cada dos semanas
- Una vez al mes
- No existe una frecuencia estable. Explique: _____

9. ¿A través de qué canales recibe usted órdenes o mensajes? (Marque con una "X" una o varias opciones):

- Cara a cara
- Correo electrónico
- Mensaje de texto
- Grupo de Whatsapp
- Mensaje de Whatsapp o Pin
- Llamada telefónica
- Página Web de FundaMusical Bolívar
- Otros _____

10. ¿Tiene acceso a los canales que se utilizan para comunicarse con usted?

- Si
- No

11. ¿Entiende usted todos los términos que utilizan sus superiores para comunicarse con usted? (Marque con una "X" una sola opción):

- Nunca
- Casi nunca
- Casi siempre
- Siempre

12. Cuando le dan una orden u otro tipo de mensaje, ¿entiende usted con precisión lo que le dicen? (Marque con una "X" una sola opción):

- Nunca
- Casi nunca
- Casi siempre

Siempre

13. Cuando usted recibe órdenes el tono es (Marque con una "X" una sola opción):

Personal: se da en el nombre de la persona que lo emite.

Institucional: Se da en el nombre de la OSJC.

14. Cuando usted recibe mensajes el lenguaje es (marque con una "X" una o varias opciones):

Técnico: formal, especializado en el área de trabajo

Coloquial: lenguaje cotidiano e informal

Si marcó las dos opciones, explique: _____

15. Cuando usted emite mensajes a sus superiores el lenguaje es (marque con una "X" una o varias opciones):

No me comunico con mis superiores

Técnico: formal, especializado en el área de trabajo

Coloquial: lenguaje cotidiano e informal

Si marcó las dos opciones, explique: _____

16. Cuando usted recibe otro tipo de mensajes, diferentes las órdenes, el tono es (marque con una "X" una sola opción):

Personal: se da en el nombre de la persona que lo emite.

Institucional: Se da en el nombre de la OSJC.

No recibo este tipo de mensajes.

17. Cuando usted se comunica con sus pares (compañeros de trabajo de su mismo nivel) en horas de trabajo, se habla de (marque con una "X" una o varias opciones):

Trabajo

Cosas personales

18. ¿A través de cuáles canales se comunica usted con sus pares en horas laborales?

Cara a cara

Mensajes de texto

Mensaje de Whatsapp o Pin

Llamadas telefónicas

Otros: _____

19. ¿Cuenta usted con canales para manifestar a sus superiores acuerdo, desacuerdo, recomendaciones o sugerencias?

No

Si

Si la respuesta es positiva, indique cuáles son esos canales (marque con una "X" una o varias opciones):

Cara a cara. Si usted selecciona esta opción explique cómo consigue hablar cara a cara con su superior (por ejemplo: pido una cita, llamo por teléfono y le pido vernos, voy a la oficina sin previo aviso): _____

Correo electrónico

Mensaje de texto

Mensaje de Whatsapp o Pin

Llamada telefónica

Otro: _____

20. ¿Considera usted que los mensajes que se le comunican llegan a tiempo la mayoría de las veces?

Si

No

21. Marque con una "X" los elementos que forman parte de la razón de ser de la OSJC (seleccione una o varias opciones):

- Rescate de niños y jóvenes en situación precaria
- Dar estatus social
- Formación integral de niños y jóvenes
- Que los jóvenes tengan un espacio para pasar la tarde
- Cultivo de valores en los niños y jóvenes
- Escoger a los mejores músicos
- Otros: _____

22. ¿Su trabajo contribuye a la formación integral de los jóvenes integrantes de la orquesta?

- No
- Si. ¿De qué forma? _____

23. A continuación se presentan varios enunciados, marque su grado de identificación con cada uno de ellos. 1 representa el menor grado de identificación y 4 representa el mayor grado de identificación, indique con una "X" por enunciado.

ENUNCIADO	1	2	3	4
Contribuimos con el rescate pedagógico, ocupacional y ético de la infancia y la juventud mediante y la instrucción y la práctica colectiva de la música.				
Es importante que los muchachos lleguen a tener un alto concepto de excelencia musical.				
Contribuimos en el desarrollo intelectual, espiritual, social y profesional de los jóvenes integrantes de la orquesta.				

El cultivo de valores trascendentales incide en la transformación de los jóvenes pertenecientes a la orquesta.				
El Sistema es una institución abierta a toda la sociedad.				
La comunidad y el entorno familiar de los muchachos están vinculados y cooperan con la orquesta				
Ayudamos a que los jóvenes se superen a través de la música mediante un programa de alcance masivo.				

24. Indique su grado de instrucción culminado (marque con una "X" una sola opción):

- Primaria
- Secundaria
- Técnico Superior
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

25. Edad: __

26. Género

- F
- M

27. Su vivienda es:

- Propia
- Alquilada
- Refugio
- Otra: _____

28. Zona en donde vive:_____

29. ¿Cuántas personas viven en su vivienda contándose a usted mismo?_____

30. ¿Cuántas habitaciones tiene su vivienda?_____

31. ¿Cuál es el medio de transporte que utiliza la mayoría de las veces para trasladarse? (marque con una "X" una sola opción)

Transporte público (Metro, autobús, jeep...)

CarroTaxi

Moto Taxi

Carro propio

Moto propia

Anexo H

Cuestionario autoadministrado individual para los músicos de la OSJC antes de la validación.

1. Fila a la que pertenece (Instrumento que toca):_____

2. ¿En qué consiste su trabajo?_____

3. ¿Qué tipos de mensajes recibe usted? (marque con una “X” una o varias opciones):
 Órdenes
 Información
 Felicitaciones por su desempeño
 Amonestaciones
 Comunicación de orden personal (comunicaciones que no tengan que ver con el trabajo que desempeño sino con mi vida personal)
 No recibo ningún tipo de mensaje
 Otros:_____

4. ¿Quién le comunica a usted los mensajes? (marque con una “X” una o varias opciones):
 Maestro José Antonio Abreu
 Director Musical
 Director Invitado
 Gerente General
 Coordinadora Administrativa
 Personal Logístico
 Coordinación Musical
 Personal técnico
 Mi principal de fila
 Otro integrante de la orquesta
 Otros:_____

No recibo ningún tipo de mensaje

5. ¿Qué tipo de mensajes recibe y de quién? (Conecte con una línea el tipo de mensaje con la persona que lo comunica. Si recibe más de un tipo de mensaje de una persona, indíquelo. Si un mismo tipo de mensaje lo recibe de varias personas, indíquelo)

MENSAJE

¿QUIÉN COMUNICA?

-Órdenes	-Maestro José Antonio Abreu
-Información	-Director titular
-Felicitaciones por mi desempeño	-Director invitado
-Amonestaciones	-Gerente General
-Comunicación de orden personal	-Coordinadora
-Otro: _____	-Personal logístico
	-Coordinación Musical
	-Personal técnico
	-Mi principal de fila
	-Otro integrante de la orquesta
<input type="checkbox"/> No recibo ningún tipo de mensaje	-Otro: _____

6. ¿A través de qué canales recibe usted estos mensajes? (Marque con una "X" una o varias opciones):

- Cara a cara
 Correo electrónico
 Mensaje de texto
 Mensaje de Whatsapp o Pin
 Grupo de Whatsapp

- Llamada telefónica
- Página Web de FundaMusical Bolívar
- Otras Páginas Web: _____
- Otros: _____

7. ¿Con qué frecuencia usted recibe los mensajes?

- Diariamente
- Interdiaria
- Una vez a la semana
- Una vez cada dos semanas
- Una vez al mes
- No existe un patrón de frecuencia. Explique _____

8. ¿Tiene usted acceso a los canales a través de los cuales se envían los mensajes?

- Si
- No

9. Cuando usted recibe un mensaje (marque con una "X" una sola opción):

- Escucho o leo, y de ser una orden la acato aunque no esté de acuerdo.
- Manifiesto mi acuerdo o desacuerdo y apporto mis ideas
- Me preguntan si estoy de acuerdo o desacuerdo, y solicitan mis ideas.

10. ¿Cuenta usted con canales para comunicarse con sus superiores para manifestar su acuerdo, desacuerdo, recomendaciones o sugerencias?

- No
- Si

Si la respuesta es positiva, indique cuáles son esos canales (marque con una "X" una o varias opciones):

Cara a cara. Si usted selecciona esta opción explique cómo consigue hablar cara a cara con su superior (por ejemplo: pido una cita, llamo por teléfono y le pido vernos, voy a la oficina sin previo aviso):_____

Correo electrónico

Mensaje de texto

Mensaje de Whatsapp o Pin

Llamada telefónica

Otro:_____

11. ¿Entiende usted todos los términos que utilizan sus superiores para comunicarse con usted? (marque con una "X" una sola opción):

Nunca

Casi nunca

Casi siempre

Siempre

12. Cuando recibe un mensaje (orden, información, mensajes de cualquier tipo), ¿usted entiende con precisión lo que se le dice?:

Nunca

Casi nunca

Casi siempre

Siempre

13. Cuando usted recibe mensajes el tono es (marque con una "X" una sola opción):

Personal: se da en el nombre de la persona que lo emite.

Institucional: Se da en nombre de la institución.

14. Cuando usted recibe mensajes el lenguaje es (marque con una "X" una o varias opciones):

Técnico: formal, especializado en el área de trabajo

Coloquial: lenguaje cotidiano e informal

15. Cuando usted emite mensajes a sus superiores el lenguaje es (marque con una "X" una o varias opciones):

No me comunico con mis superiores

Técnico: formal, especializado en el área de trabajo

Coloquial: lenguaje cotidiano e informal

Si marcó las dos opciones, explique: _____

16. Cuando usted se comunica con sus compañeros de la orquesta en horas regulares de ensayo, hablan sobre (marque con una "X" una o varias opciones):

El ensayo

Cosas personales

Información sobre la orquesta

No me comunico con mis compañeros en horas de ensayo

17. ¿Usted considera que los mensajes de sus superiores llegan a tiempo la mayoría de las veces?

Si

No

18. Marque con una "X" los enunciados que tengan que ver con la razón de ser de la OSJC (seleccione una o varias opciones):

Rescate de niños y jóvenes en situación precaria

Dar estatus social

Formación integral de niños y jóvenes

Que los jóvenes tengamos un espacio para pasar la tarde

Cultivo de valores en los niños y jóvenes

Escoger a los mejores músicos

Otros: _____

19. ¿La práctica orquestal contribuye a su desarrollo como persona integral?

___ Si

___ No

Explique su respuesta: _____

20. A continuación se presentan varios enunciados, marque su grado de identificación con cada uno de ellos. 1 representa el menor grado de identificación y 4 representa el mayor grado de identificación, indique con una "X" por enunciado.

ENUNCIADO	1	2	3	4
Yo formo parte del rescate pedagógico, ocupacional y ético de la infancia y la juventud mediante y la instrucción y la práctica colectiva de la música.				
Es importante para mí tener un alto concepto de excelencia musical.				
La práctica orquestal contribuye con mi desarrollo intelectual, espiritual, social y profesional.				
La orquesta ha cultivado en mi vida valores trascendentales que me hacen una mejor persona.				
El Sistema es una institución abierta a toda la sociedad.				
La comunidad y mi entorno familiar están vinculados y cooperan con la orquesta.				
Gracias a la música he logrado o estoy logrando superarme.				

21. ¿Cuál es su grado de instrucción culminado? (marque con una "x" una sola opción)

Primaria

Secundaria

Técnico Superior Título: _____

Licenciatura Título: _____

Maestría Título: _____

Doctorado Título: _____

22. ¿Cuál es su grado de instrucción musical? (marque con una "x" una sola opción)

Todavía curso estudios en el Conservatorio Nivel o año _____

Curso estudios de licenciatura Nivel o año _____

Técnico Superior

Licenciatura

Maestría

Doctorado

23. Edad: _____

24. Género:

F

M

25. Su vivienda es:

Propia

Alquilada

Refugio

Otra: _____

26. Zona en donde vive:_____

27. ¿Cuántas personas viven en su vivienda contándose a usted mismo?_____

28. ¿Cuántas habitaciones tiene su vivienda?_____

29. ¿Cuál es el medio de transporte que utiliza la mayoría de las veces para trasladarse? (marque con una "X" una sola opción)

Transporte público (Metro, autobús, jeep...)

CarroTaxi

Moto Taxi

Carro propio

Moto propia

30. Además de formar parte de la OSJC ¿Usted trabaja?

No

Si Trabajo en:_____

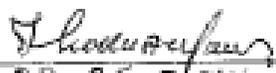
Anexo I

Planillas de validación de instrumento



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Héctor Rodríguez Moreno, cédula de identidad 3.048.191 declaro que: una vez analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado Diseño de una Estrategia Comunicacional de Endomarketing para la OSJC, realizado por LINA YAMÍN NOROLHA doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma 
Fecha 22-06-2014
Cédula 3.048.191



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo MARGARITA MENEZES, cédula de identidad 6874677 declaro que: una vez analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado Diseño de una estrategia comunicacional de Endomarketing para la OJC, realizado por Lina Mar Yamin Noreña doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma GMMP
Fecha 19 febrero / 2014
Cédula 6874677



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Claudia Pérez, cédula de identidad

V. 10.510.898

declaro que: una vez analizado el instrumento de investigación para

el trabajo de grado

titulado Diseño de una estrategia comunicacional de endomarketing para la OSIC,

realizado por Lina Mar Ufamin Noronha

doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma

Fecha

30-06-2014

Cédula

V. 10.510.898

Anexo J

Cuestionario por entrevista personal

Fuente: Director Musical

1. Síntesis curricular

Actualmente se desempeña como Director Musical de la OSJC, ha sido invitado a dirigir orquestas en el exterior y otras orquestas de El Sistema. Realizó estudios de dirección orquestal, sin embargo, no ha obtenido el grado puesto que quedó pendiente la elaboración de su Trabajo Especial de Grado.

2. ¿Cuál es su grado de instrucción culminado?

Secundaria

3. ¿Cuál es su cargo?

Director Musical

4. ¿Cuáles son sus funciones?

Negociar la programación con la dirección ejecutiva y musical de El Sistema, y dirigir los conciertos que salgan de esas negociaciones. Esto incluye conciertos con la OSJC, con otras orquestas e incluso se conversa sobre los directores que van a ser invitados de la orquesta.

5. ¿A cuántas personas le reporta usted?

3

6. ¿A quién reporta usted? (Jefe o supervisor inmediato)

El más inmediato de todos es el Maestro Abreu por el lado musical, y al Director Ejecutivo de “El Sistema” por el lado gerencial.

7. ¿Existe una junta directiva para la toma de decisiones?

Si, conformada por el Director Ejecutivo de “El Sistema”, el Maestro Abreu (Director Fundador), Gustavo Dudamel (Director Musical de El Sistema) y el Gerente General de la Orquesta Simón Bolívar. Esta no es una junta directiva exclusiva para la OSJC, sino de todo El Sistema. Toman decisiones sobre todas las orquestas de “El Sistema”.

Las reuniones con el Maestro Abreu por lo general son una vez a la semana, o cada dos semanas. Con el Director Ejecutivo y el Gerente General de la Orquesta Simón Bolívar cada 15 días o cada 3 semanas. Con El Maestro o algún miembro de la Junta Directiva son quienes convocan reuniones generales, en donde estamos todos presentes, una vez cada dos o tres meses. Esto puede fluctuar.

8. ¿Cuántas personas toman decisiones con relación a la OSJC?
5 (los anteriores mencionados y el Director Musical de la OSJC)

9. ¿Quién toma las decisiones con relación a la OSJC en lo que se refiere al repertorio?
La Junta Directiva y mi persona.

10. ¿Quién toma las decisiones con relación a la OSJC en lo que se refiere a ensayos?
La Junta Directiva y mi persona.

11. ¿Quién toma las decisiones con relación a la OSJC en lo que se refiere a horarios y programación?
La Junta Directiva y mi persona.

12. ¿Quién toma las decisiones con relación a las coordinaciones, personal técnico y logístico?

Coordinación, personal técnico y logístico, lo tomo yo en función de lo que acontece en las reuniones con esas personas y se lo hago saber a la Gerente General

13. ¿De cuántas personas usted recibe instrucciones e información?

4

14. ¿Usted de quién recibe instrucciones e información?

Del Maestro Abreu y la Junta Directiva

15. ¿De cuántas personas usted recibe otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?

4

16. ¿Usted de quién recibe otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?

Del Maestro Abreu y la Junta Directiva

17. ¿Qué tipos de instrucciones e información recibe de sus superiores?

Por ejemplo, muchas veces hay directores invitados, se puede decidir un viernes y el lunes arranca ese director. También ha habido instrucciones y reuniones previas a la gira, en función de dónde y cuándo van a ser los ensayos, la densidad de la orquesta, las medidas de los escenarios.

18. ¿Qué otros tipos de mensajes recibe de sus superiores?

Si, en todos los aspectos, de parte del Maestro y de parte de los mismos integrantes de la orquesta, eso es un diálogo abierto. Me gusta cuando me recomiendan algo, en lo que yo pueda influir y que se lleve a cabo. Las felicitaciones del Maestro siempre son muy formales. (No hay felicitaciones formales por parte de la junta directiva). Después de los conciertos y los ensayos suelen haber recomendaciones, sugerencias, hablamos (el

Maestro Abreu y yo) y decimos lo que hay que mejorar porque al final de todo hay que buscar el perfeccionamiento máximo de la orquesta.

19. ¿Cuántos canales existen para que sus superiores se comuniquen con usted?

4

20. ¿Cuáles son los canales que utilizan sus superiores para comunicarse con usted?

Cara a cara, llamada telefónica (la mayoría de las veces), correo electrónico, mensajes de texto. Los correos de la junta directiva son institucionales. Yo no tengo un correo institucional porque el institucional es el de la Gerencia de la Orquesta, y ese es el que maneja la Gerente General. Cuando se manda una orden o instrucción directa va a ese correo o al mío personal y la Gerente General y yo lo conversamos y se toma la decisión al respecto, o yo llamo inmediatamente a la directiva o al Maestro y se toman las decisiones que se tengan que tomar en función a ese correo. Esta forma nos ha funcionado, con algunas dificultades, porque bueno hay cosas que en el país son normales, y fluctúan demasiado, estamos en un país que no tiene una formalidad directa de resolver los problemas, sino que aquí, como en el resto de Latinoamérica, es la natural de ir resolviendo sobre la marcha, tal vez eso nos ha hecho muy flexibles y muy versátiles a la hora de darle un vuelco a algún detalle importante para la orquesta, cosa que en Europa hubiese sido un caos. Afortunadamente nuestras orquestas son muy flexibles y dentro de toda la flexibilidad, hay mucha seriedad en esto, sobre todo del Maestro Abreu porque él nos ha inculcado la búsqueda de la excelencia

21. ¿Cuáles son formales?

Todos (Cara a cara, llamada telefónica, correo electrónico, mensajes de texto).

22. ¿Cuáles son informales?

Ninguno

23. ¿Cuántos canales le permiten comunicarse con sus superiores?

4

24. ¿Cuáles son los canales que le permiten a usted comunicarse con sus superiores?

Cara a cara, llamada telefónica, mensajes de texto y correo electrónico.

25. ¿Cuáles son los canales formales?

Todos los anteriores.

26. ¿Cuáles son los canales informales?

Ninguno

27. ¿Cuántas personas dependen de usted?

200 personas aproximadamente.

28. ¿Quiénes dependen de usted? (Colaboradores o supervisados)

Todos de una u otra forma: la Gerente General, toda la gerencia y coordinación hasta la misma Orquesta. Pero hay cierto tipo de instrucciones que doy yo y hay cierto tipo de instrucciones que da la Gerente General en función a la logística de la Orquesta. Hay cosas que yo no lo comunico directamente a la Orquesta, lo hace la Gerente General a través del correo electrónico que creo que es la vía más directa y una de las más rápidas. Está comprobado que llega y es muy efectivo.

29. ¿Qué funciones tienen sus colaboradores?

Principalmente solucionar los detalles que sean para la orquesta y de la orquesta. Es decir, tener las partituras, la sala de ensayo, los instrumentos

completos y tener todo lo que sea necesario para el ensayo. Porque todo está fundamentado y basado en la orquesta. Es un equipo que va en función a la orquesta, incluso yo estoy para la orquesta, hago esta acotación: en muchas orquestas del mundo todo se hace en función al director...

Ha pasado que el Director Ejecutivo y el Maestro Abreu han llamado directamente a la Gerente General para que resuelva algo, luego ella me llama a mí o ellos también me llaman después de hablar con ella.

30. ¿Cuántas personas reciben sus instrucciones e informaciones?

200 personas aproximadamente

31. ¿Quiénes reciben sus instrucciones e informaciones?

Todos (Orquesta, personal y gerencia)

32. ¿Cuántas personas reciben de su parte otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?

200 personas aproximadamente

33. ¿Quiénes reciben de su parte otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?

Todos

34. ¿Qué tipos de instrucciones e información le transmite usted a sus colaboradores?

A los músicos se les da indicaciones en los ensayos, y hay instrucciones que yo doy que la Gerente General envía por correo electrónico. Con el resto del personal tengo poco contacto directo. Tengo un contacto directo con ellos en el momento del ensayo cuando algo no está, es decir, porque eso lo maneja la Gerente General, ellos tienen una instrucción directa de ella.

35. ¿Qué otros tipos de mensajes transmite usted a sus colaboradores?

Me he tenido que reunir con todo el equipo por fallas que han pasado, conversamos y revisamos las posibles soluciones de esas fallas, y lo solventamos.

Siempre felicito al personal cuando suceden cosas positivas. Los aplausos que se lleva la orquesta en los concierto también para ellos y el resto del personal por todo el trabajo que hacen para que esto sea posible.

En lo que se refiere a los músicos siempre hay recomendaciones en los ensayos y felicitaciones en el siguiente ensayo después de cada concierto.

36. ¿Cuántos canales existen para transmitir instrucciones e información a sus colaboradores?

3

37. ¿Cuáles son los canales que utiliza para transmitir instrucciones e información a sus colaboradores?

Cara a cara, correo electrónico de la Gerencia y mensajes de texto a veces a los principales fila.

38. ¿Cuántos canales se utilizan para transmitir otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) a sus colaboradores?

1

39. ¿Cuáles son los canales que se utilizan para transmitir otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) a sus colaboradores?

Cara a cara

40. ¿Cuáles son los canales formales (reconocidos por todos como propios) de la OSJC?

Cara a cara, correo electrónico, mensajes de texto.

41. Además de los canales formales, ¿utiliza otro tipo de canales para enviar mensajes?

No

42. ¿Cuántos canales existen para que sus colaboradores se comuniquen con usted?

3

43. ¿Cuáles son los canales que le permiten a sus colaboradores comunicarse con usted?

Cara a cara, llamada telefónica o mensajes de texto. Todos tienen mi número de celular. Constantemente me están llamando y siempre respondo los mensajes de texto. Siempre estoy abierto a conversar con los muchachos que quieran hacerlo y a escuchar sus incomodidades y sugerencias.

44. ¿Cuáles son los canales formales?

Todos los anteriores.

45. ¿Cuáles canales son informales?

Ninguno

46. Partiendo de los lineamientos estratégicos de “El Sistema” (OSJC) ¿Qué es para usted una persona integral?

Una persona integral es una persona que ante todo es respetuosa, que sabe comunicarse, que es instruida, que no es abusadora, que es buen compañero, que puede ser líder o no necesariamente, pero que tiene sus principios humanos bien puestos por encima de lo que musicalmente pueda ser, porque hay personas que tienen mucho talento pero no son integrales. Como hay personas que a lo mejor no tienen tanto talento pero son personas integrales, humanas, que leen, que se educan y se instruyen, que

pueden conversar sobre cualquier tema y es agradable hablar con esas personas y siempre hay un respeto humano ante todo.

47. ¿Cómo contribuye usted a que los integrantes de la OSJC sean personas integrales? ¿Cuál es su rol en esta labor?

Yo creo, por las pocas veces que he hablado con ellos, o no las pocas, sino cuando ha sido necesario mejor dicho, me he tenido que reunir con ciertas personas a decirles “miren muchachos, los problemas que se presentan en las filas, son problemas que pasan en todas las filas del mundo, son problemas que pasan en todas las orquestas del mundo, y ustedes por ejemplo son líderes de eso” . Y yo he aprendido poco a poco el tener que rozarme y chocarme. Uno a veces se pone muy duro ante una situación, pero hay que bajar la guardia y analizar, entender la situación de todos y cada uno humanamente, y después poco a poco vamos haciendo las exigencias musicales, porque el maestro lo ha enseñado así, ha sido muy severo con entusiasmo y motivación. Cuando yo he tenido que llamar a algún principal de los vientos o de alguna fila, les he dicho “muchachos ustedes tienen un puesto de liderazgo, llévenlo a cabo sin discutir con su fila, sino con conciencia y con ganas de hacer las cosas bien, no involucren en ego ahí porque en el momento en que involucran el ego (y a mí me ha pasado porque uno a veces comete el error), ya está mal, porque el ego no tiene nada que ver en este momento, con el arte o con la solución, más bien pongan el ego a un lado y vamos a buscar la solución”. Yo no digo que vayamos a comer todos, juntos o al cine o a tomar una cerveza y regresar todos juntos agarrados de la mano, no, pero que si nuestro trabajo tenga un fin muy positivo y que sea evidente y sonoro. Entonces busquen ese camino. A veces he tenido que hablar eso porque... los que de verdad se me han acercado, yo no soy el que va predicando todo este tipo de cosas para toda la orquesta, no, pero si al que se me acerca o lo veo con algún detalle que no está bien, si lo llamo “mosca con esto, ten paciencia, vamos a darle la oportunidad a todos” porque hay que recordar que esto le

busca dar solución a un problema humano a través de la música. A los que no rinden bien hay que motivarlos y guiarlos, y luego se les hace una audición.

48. ¿De qué forma cree usted que influye la OSJC en el entorno (familia, amigos y comunidad) de sus integrantes?

De una manera bastante directa. Hay muchos muchachos, por ejemplo, que veo a sus padres en los conciertos y a mí eso me parece muy bonito, porque yo a veces he estado dirigiendo y a veces no he estado dirigiendo, estoy en público y puedo identificar a sus padres. Muchas veces me los consigo fuera de los conciertos y me saludan, porque vienen a ver a su hijo y vienen a compartir porque son parte de un público. Para el muchacho debe ser bello que su padre este ahí aplaudiéndole, porque creo que eso al final de todo es una recompensa muy bonita para ese niño que nada más y nada menos estén sus padres aplaudiéndoles y otras personas de sus familias. Eso es lindo y así influye de manera directa.

Cuando influye de manera indirecta es cuando el niño está en la casa y su familia también, el niño está estudiando y muchos padres, por ejemplo, pueden estar discutiendo entre ellos y cuando el niño empieza a tocar ese instrumento, de una u otra forma yo sé que puede apaciguar.

49. ¿Cuáles son los valores que “El Sistema” busca cultivar en los integrantes de sus orquestas?

Sobre todo el respeto, por ahora creo y ha sido el más importante, el respeto entre los compañeros, el saber mediar, saber entender, tener paciencia y ser compañeros.

50. ¿Cuáles son los valores que usted cree que la OSJC fortalece en sus integrantes? ¿De qué manera?

Respeto y trabajo en equipo.

51. ¿Cuál es la filosofía de “El Sistema”?

Hay una frase bella y muy motivadora que el Maestro dijo hace muchos años, tocar y luchar. Tocar porque hay que sonar el instrumento que uno toque, uno tiene que hacer que verdaderamente el instrumento suene y resuene y que nuestras almas suenen y resuenen con el instrumento. Y luchar, no es una lucha de golpes y pelea, sino una lucha por lo que uno ama y quiere. Tocar y luchar por ser mejores músicos, mejores humanos, mejor hijo, mejor padre o mejores hermanos. Yo creo que esa es la filosofía más bella que puede tener nuestro sistema, fundada, implementada, incentivada y motivada por nuestro Maestro Abreu. Yo creo que tocar y luchar es una frase hermosa y grande.

52. ¿Sobre quiénes incide el trabajo que usted realiza en la OSJC?

Sobre los muchachos y sus entornos

53. ¿Con cuáles recursos contamos? ¿Hasta dónde podemos llegar?

El presupuesto de la orquesta viene de varias instituciones: De la Alcaldía de Caracas y directamente del Estado, con eso me refiero al gobierno que esté, porque eso es una responsabilidad del Estado, sostener este sistema educativo hermoso y que le ha dado tanto nombre mundial al país. Son recursos que salen directo de las oficinas de El Sistema en Parque Central a donde se necesiten. En realidad ni la Gerente General ni yo vemos el dinero. Eso es un dinero que solo se maneja en la contraloría o la parte administrativa de El Sistema, en sus oficinas económicas

Si una empresa quiere hacer algún tipo de donación que sea beneficioso y productivo para la orquesta, es bienvenida, es un honor. Sería un contacto muy bonito con esa empresa. A mí me gustaría hacer actividades con la orquesta fuera de los ensayos.

A continuación se presentan una serie de enunciados, por favor marque con un “x” la opción con la que se sienta mejor identificado.

Términos a saber:

-Lenguaje Técnico: formal o especializado en el área de trabajo

-Lenguaje Coloquial: lenguaje cotidiano e informal

-Tono Personal: cuando un mensaje se transmite en el nombre de la persona que lo emite. Por ejemplo: cuando recibe o envía un correo referente al trabajo que se realiza en la institución y este fue recibido o enviado desde un correo personal

-Tono Institucional: cuando un mensaje se transmite en nombre de la OSJC. Por ejemplo: cuando recibe o envía un correo referente al trabajo que se realiza en la institución y este fue recibido o enviado desde un correo creado por la institución con esta finalidad.

-Colaboradores: personas que dependen de usted, usted es su jefe.

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(54) Las decisiones se consultan	X				
(55) Cuando le comunico instrucciones e información a mis colaboradores ellos:					
-Escuchan, y en caso de instrucciones las acatan		X			
-Participan de alguna forma en la toma de decisiones.			X		
-Hacen propuestas, sugerencias o recomendaciones.			X		
-Expresan su opinión (acuerdo o desacuerdo)				X	
(56) Le transmito instrucciones e información a mi colaboradores (indique la frecuencia)	X				
(57) Le transmito otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) a mis colaboradores		X			

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(58) Recibo instrucciones e información de mis superiores (indique la frecuencia)	X				
(59) Recibo otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) de mis superiores			X		
(60) Mis colaboradores entienden todos los términos que utilizo para comunicarme con ellos	X				
(61) Entiendo todos los términos que mis superiores utilizan para comunicarse conmigo	X				
(62) El tono de las instrucciones e información que transmito a mis colaboradores es:					
-Personal					X
-Institucional	X				
(63) El tono de los otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) que transmito a mis colaboradores es:					
-Personal		X			
-Institucional			X		
(64) El tono de las instrucciones e información que recibo de mis superiores es:					
-Personal				X	
-Institucional	X				
(65) El tono de los otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) que recibo de mis superiores es:					
-Personal				X	
-Institucional		X			
(66) Tengo acceso a los canales que utilizan mis superiores para comunicarse conmigo	X				
(67) Mis colaboradores se comunican conmigo (indique la frecuencia)	X				

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(68) Entiendo todos los términos que utilizan mis colaboradores para comunicarse conmigo	X				
(69) Me comunico con mis superiores (indique la frecuencia)	X				
(70) Cuando mis superiores me comunican instrucciones e información, yo:					
-Escucho, y acato las instrucciones	X				
-Participo de alguna forma en la toma de decisiones.	X				
-Hago propuestas, sugerencias o recomendaciones.	X				
-Expreso mi opinión (acuerdo o desacuerdo)	X				
(71) Considero que mis superiores se comunican a tiempo y oportunamente		X			
(72) Considero que me comunico a tiempo y oportunamente con mis colaboradores	X				
(73) El lenguaje que utilizo cuando me dirijo a mis colaboradores es:					
-Coloquial			X		
-Técnico	X				
(74) Cuando mis superiores se comunican conmigo, utilizan un lenguaje:					
-Coloquial			X		
-Técnico	X				
(75) Cuando me dirijo a mis superiores, utilizo un lenguaje:					
-Coloquial				X	
-Técnico	X				
(76) Los mensajes que transmito a mis colaboradores se comprenden	X				
(77) Todos mis colaboradores tienen acceso a los canales que utilizo para comunicarme con ellos	X				

Anexo K

Cuestionario por entrevista personal

Fuente: Gerente General

1. Síntesis curricular

Actualmente Gerente General de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Caracas. Anteriormente trabajó en la parte administrativa del núcleo Montalbán de “El Sistema”. Su grado de instrucción culminado es secundaria, sin embargo, estudió varios semestres de ingeniería además de dirección orquestal. Formó parte de “El Sistema” desde los 4 años y tocó violín. También dirigió varias orquestas infantiles.

2. ¿Cuál es su grado de instrucción culminado?

Secundaria

3. ¿Cuál es su cargo?

Gerente General

4. ¿Cuáles son sus funciones?

Yo debo velar por absolutamente todo lo que necesite la orquesta para su pleno funcionamiento. Desde el espacio en donde se van a desempeñar hasta la convocatoria de las personas, es decir, los colaboradores, los músicos, los profesores talleristas cuando así se requiera; dependiendo del régimen de trabajo velo porque tengas hidratación, alimentación, traslado. Tengo que velar porque tengas las partituras que necesitan, porque haya cuerdas para momentos de emergencia... es decir, yo me encargo velar por todo lo que necesite la orquesta para su pleno funcionamiento.

5. ¿A cuántas personas le reporta usted?

3

6. ¿A quién reporta usted? (Jefe o supervisor inmediato)
Diariamente al Director Musical, él es mi jefe inmediato. Al Maestro Abreu y al Director Ejecutivo si lo requieren.
7. ¿Existe una junta directiva para la toma de decisiones?
No existe una junta directiva para la toma de decisiones. Las decisiones las hace el Director Musical.
Lo que existe es la comisión artística, la cual es un grupo de músicos de la orquesta que deberían ser el canal entre la orquesta (sus casi 200 integrantes) y la Gerencia y el Director Musical. Esto se creó porque en la Orquesta Teresa Carreño había una. Actualmente no está funcionando, funcionó los primeros meses. Nosotros nos reunimos con ellos para la última gira (Octubre de 2013), desde entonces no hemos tenido alguna reunión de nuevo. Con ellos también se estaba tratando de buscar el control sobre la disciplina de la orquesta, la entrada y salida de las personas de los ensayos, el comportamiento... Esto debería retomarse, pero recientemente no ha habido ninguna reunión. Ellos no podían tomar decisiones, pero si podían opinar y hacer que el Director Musical, que es quien toma las decisiones, lo llevara a consideración.
8. ¿Cuántas personas toman decisiones con relación a la OSJC?
2
9. ¿Quién toma las decisiones con relación a la OSJC en lo que se refiere al repertorio?
El Director Musical y lo consulta con el Maestro Abreu.

10. ¿Quién toma las decisiones con relación a la OSJC en lo que se refiere a ensayos?

El Director Musical, él toma todas las decisiones que afecte lo musical, no solamente en los ensayos, sino los permisos que piden los músicos también, por ejemplo.

11. ¿Quién toma las decisiones con relación a la OSJC en lo que se refiere a horarios y programación?

Los horarios y la programación las decide el Director Musical. Cuando hay un director invitado depende de él y de las conversaciones que hayan tenido el Director Musical y el director invitado. Eso lo deciden ellos.

12. ¿Quién toma las decisiones con relación a las coordinaciones, personal técnico y logístico?

Las tomo yo, ya que es el personal que yo manejo, si bien es cierto que toda la Orquesta pesa sobre mis hombros, los 200 músicos más todo el personal logístico y administrativo, yo solamente giro instrucciones y tomo decisiones sobre el personal administrativo, logístico y técnico.

13. ¿De cuántas personas usted recibe instrucciones e información?

3

14. ¿Usted de quién recibe instrucciones e información?

Del Director Musical (la mayoría de las veces), del Maestro Abreu y del Director Ejecutivo de "El Sistema"

15. ¿De cuántas personas usted recibe otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?

2

16. ¿Usted de quién recibe otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?

Del Director Musical y del Maestro Abreu”

17. ¿Qué tipos de instrucciones e información recibe de sus superiores?

Normalmente tienen que ver con la parte musical, con el funcionamiento de lo musical. Por ejemplo, tenemos un concierto y necesitamos que se arme la orquesta para un acto oficial. O el Maestro puede enviar una carta de un chico que está pidiendo audicionar a la orquesta para que yo me encargue. Lo que tenga que ver con audiciones, algún evento especial, listado de la orquesta para pasarlo a la Alcaldía y saquen la partida anual. Son tanto administrativas como aquellas que afecten lo musical.

18. ¿Qué otros tipos de mensajes recibe de sus superiores?

El Director Musical a veces me felicita, cuando hay alguien más él alaba mis funciones. Él y el Maestro Abreu me felicitan, más nadie lo hace.

19. ¿Cuántos canales existen para que sus superiores se comuniquen con usted?

4

20. ¿Cuáles son los canales que utilizan sus superiores para comunicarse con usted?

Cara a cara, llamada telefónica, correo electrónico y mensaje de texto.

21. ¿Cuáles son formales?

Todos.

22. ¿Cuáles son informales?

Ninguno

23. ¿Cuántos canales le permiten comunicarse con sus superiores?

3

24. ¿Cuáles son los canales que le permiten a usted comunicarse con sus superiores?

Cara a cara, llamada telefónica y mensajes de texto.

25. ¿Cuáles son los canales formales?

Todos

26. ¿Cuáles son los canales informales?

Ninguno

27. ¿Cuántas personas dependen de usted?

9

28. ¿Quiénes dependen de usted? (Colaboradores o supervisados)

Coordinador Administrativo, Coordinador Musical y su asistente, dos personas del personal logístico y 4 atrileros (personal técnico).

29. ¿Qué funciones tienen sus colaboradores?

La coordinación administrativa procesa justificativos de faltas de los integrantes de la orquesta, elabora las constancias solicitadas por los mismos, elabora y controla las hojas de asistencia, transcribe las asistencias del mes y las compagina con los justificativos para validar la asistencia real, y lleva las requisiciones a las oficinas principales de “El Sistema” en Parque Central.

El personal logístico se encarga de registrar los retrasos de los integrantes de la Orquesta, pasar la asistencia y entregar los refrigerios.

El coordinador musical es quien coloca la música en las carpetas de los músicos. En cada cambio de repertorio (aproximadamente cada dos

semanas) él retira y archiva las partituras del repertorio anterior y las sustituye por el nuevo.

El asistente del coordinador musical tiene un puesto fijo en las oficinas de reproducción donde emite las fotocopias de las partituras que necesite la orquesta.

Los atrileros (personal técnico) son quienes tienen la responsabilidad de colocar y ordenar las sillas, los atriles y las carpetas antes de cada ensayo, así como de recoger y ordenar el espacio y mobiliario luego de finalizado el mismo.

30. ¿Cuántas personas reciben sus instrucciones e informaciones?

Las 9 personas del personal a mi cargo y los 200 músicos.

31. ¿Quiénes reciben sus instrucciones e informaciones?

El personal a mi cargo y los músicos.

32. ¿Cuántas personas reciben de su parte otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?

Las 9 personas del personal a mi cargo y los 200 músicos.

33. ¿Quiénes reciben de su parte otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...)?

El personal a mi cargo y los músicos.

34. ¿Qué tipos de instrucciones e información le transmite usted a sus colaboradores?

Para el personal a mi cargo, cosas que tienen que ver con el desempeño de sus funciones. Para la orquesta las instrucciones del Director Musical.

35. ¿Qué otros tipos de mensajes transmite usted a sus colaboradores?
Dependiendo del evento, si fue algo sobresaliente y el momento lo amerita, felicito a mis colaboradores
36. ¿Cuántos canales existen para transmitir instrucciones e información a sus colaboradores?
4
37. ¿Cuáles son los canales que utiliza para transmitir instrucciones e información a sus colaboradores?
Cara a cara, correo electrónico, mensajes de texto o whatsapp y llamadas. Porque supongamos que ya yo he mandado un correo, pero me informan de un cambio de última hora, llamo directamente a las personas de la orquesta que deben saberlo.
38. ¿Cuántos canales se utilizan para transmitir otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) a sus colaboradores?
2
39. ¿Cuáles son los canales que se utilizan para transmitir otro tipo de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) a sus colaboradores?
Cara a cara y correo electrónico.
40. ¿Cuáles son los canales formales (reconocidos por todos como propios) de la OSJC?
Todos (Cara a cara, correo electrónico, llamada telefónica, mensajes de texto o whatsapp)

41. Además de los canales formales, ¿utiliza otro tipo de canales para enviar mensajes?

No.

42. ¿Cuántos canales existen para que sus colaboradores se comuniquen con usted?

2

43. ¿Cuáles son los canales que le permiten a sus colaboradores comunicarse con usted?

Llamada telefónica, mensajes de texto y cara a cara. Ellos nunca se comunican por correo electrónico.

44. ¿Cuáles son los canales formales?

Todos (llamada telefónica, mensajes de texto y cara a cara)

45. ¿Cuáles canales son informales?

Ninguno.

46. Partiendo de los lineamientos estratégicos de “El Sistema” (OSJC) ¿Qué es para usted una persona integral?

Una persona integral es aquella que pueda cumplir con las funciones para las que fue asignada sin nada que lo interrumpa: que tenga el conocimiento básico para desempeñarse, que tenga las ganas de hacerlo. Con esto me refiero al personal. Y en lo que se refiere a los músicos también, tienen que querer hacer las cosas. Lo primero es querer y lo otro es buscar capacitarte en lo que estás haciendo, porque si bien es cierto que yo no he hecho cursos, yo busco capacitarme con quien sea, con otros gerentes por ejemplo, les pregunto cómo hacer ciertas cosas para la Orquesta y como puedo mejorar. Una persona para mí que sea integral en lo que hace es aquella que siempre busque mejorar, es decir, yo estoy bien con lo que siento que hago pero si puede ser mejor y tengo las ganas de que sea

mejor y tengo las herramientas, no tengo el conocimiento pero lo puedo adquirir, pues perfecto.

47. ¿Cómo contribuye usted a que los integrantes de la OSJC sean personas integrales? ¿Cuál es su rol en esta labor?

Contribuyendo a que ellos puedan superarse, Yo no los ato para nada, ellos tienen el estímulo de estudiar, ellos pueden pedirlo en algún momento, en este caso no ha sido así (La institución les aporta para el estudio y se llegaría a un acuerdo con el horario)

En el caso de los muchachos de la Orquesta, musicalmente ellos tienen su permiso para estudiar y en los casos de que ellos estén estudiando algo más tratamos de llegar a acuerdos, porque la beca es para la formación musical, si bien sabemos que se pueden capacitar en otras cosas, les damos el apoyo de que lo hagan pero priorizar el hecho de que si son estudios musicales los justificamos de lleno porque se supone que la Orquesta es la formación para eso, si son estudios de otro tipo se puede llegar a un acuerdo: te damos el permiso pero tal vez la beca de asignación diaria por ser parte de la Orquesta y capacitarte musicalmente, aunque te estés capacitando en otra cosa que te va a hacer un ser integral, pues no lo hacemos, no se justifica por completo.

No hay nada por escrito aquí (sobre las especificaciones de la beca). Los músicos acostumbran a decirle a esto trabajo, esto no es un trabajo, esto es una beca para capacitarse y formarse a nivel musical.

48. ¿De qué forma cree usted que influye la OSJC en el entorno (familia, amigos y comunidad) de sus integrantes?

Influyen directamente y además el músico es una persona sensible. el hecho de lo que le esté pasando en su entorno afecta parte de mis funciones, yo tengo a veces que sentarme aquí a escuchar qué ocurre y en ocasiones, si esa persona me lo permite, dar mi opinión y mi apoyo en el tono institucional y muchas veces personal porque me mueve y me nace

hacerlo. Y a nivel profesional, en la gente que trabaja también influye de una manera impresionante. Me refiero a sus situaciones familiares. Hay familias que apoyan esto ciegamente como hay otros que no, depende del caso

49. ¿Cuáles son los valores que “El Sistema” busca cultivar en los integrantes de sus orquestas?

“El Sistema” forma y cultiva individuos... lo que me sale decir es como yo. Yo fui formada por “El Sistema”, yo empecé ahí a los 4 años y puedo decirte que soy una mujer de 30 años y me siento profesional en todo el sentido de la palabra y eso ha sido única y exclusivamente gracias a “El Sistema”. Soy independiente, segura, profesional, organizada, porque dentro de todo, esto necesita tener una organización, que tal vez no se vea perfecta o que cada quien tenga una opinión al respecto, porque son 200 maneras de pensar y no las puedes complacer a todas. Pero yo puedo decir que si, que “El Sistema” te forma integralmente, aquí uno se forma como un ser humano integral, es decir, hasta te mueve la fibra, porque el hecho de todas las cosas que yo tengo que ver y vivir aquí con la Orquesta me hace crecer día a día.

50. ¿Cuáles son los valores que usted cree que la OSJC fortalece en sus integrantes? ¿De qué manera?

Sobre todo yo intento de que este claro el compromiso y la responsabilidad. Por eso tenemos, no por escrito, pero si existe esa normativa de enseñar a los muchachos que si no llegan a la hora, por ejemplo, va a haber una consecuencia por no cumplir con lo establecido que es el horario. Se forma el compromiso porque tienes que venir a cumplir diariamente a cumplir con las actividades de la orquesta, aunque no se tenga la obligación, sea o no sea de tu gusto el repertorio.

51. ¿Cuál es la filosofía de “El Sistema”?

La filosofía de la institución es, bueno... ocupar no es la palabra y yo tampoco diría que rescatar, sino impulsar el talento que tengas, sea el que sea y llevarte a ser una persona íntegra, grandiosa y exitosa en cualquiera que sea tu talento. Porque por ejemplo, yo soy músico, no ejerzo como tal, y a lo mejor José Antonio (el Maestro Abreu) vio el potencial que yo tenía para esto y que yo no veía, y como violinista a lo mejor no me iba también, entonces es explotar el talento que tengas. Impulsar a cada niño, individuo que entre a “El Sistema”, porque hasta el personal es impulsado (con la oportunidad de hacer estudios profesionales)

52. ¿Sobre quiénes incide el trabajo que usted realiza en la OSJC?

Incide en todo, principalmente en el ejecutante y como consecuencia eso repercute en su familia, en la sociedad.

53. ¿Con cuáles recursos contamos? ¿Hasta dónde podemos llegar?

Si la orquesta lo requiere yo puedo pedir donaciones, yo justifico que la orquesta lo necesita y las oficinas de “El Sistema” en Parque Central lo direccionan para acá.

Pedir donaciones para actividades que tal vez no son tan necesarias dependen. Si tiene que ver con dinero en las oficinas de “El Sistema” en Parque Central priorizan para quien lo necesite, si la organización que está donando es quien organiza la actividad para la Orquesta entonces si se puede.

Nosotros pertenecemos a la Alcaldía de Caracas, ellos pagan las becas. El dinero que da la Alcaldía no va directo a la OSJC sino que pasa por las oficinas de El Sistema. Yo no manejo dinero.

A continuación se presentan una serie de enunciados, por favor marque con un “x” la opción con la que se sienta mejor identificado.

Términos a saber:

-Lenguaje Técnico: formal o especializado en el área de trabajo

-Lenguaje Coloquial: lenguaje cotidiano e informal

-Tono Personal: cuando un mensaje se transmite en el nombre de la persona que lo emite. Por ejemplo: cuando recibe o envía un correo referente al trabajo que se realiza en la institución y este fue recibido o enviado desde un correo personal

-Tono Institucional: cuando un mensaje se transmite en nombre de la OSJC. Por ejemplo: cuando recibe o envía un correo referente al trabajo que se realiza en la institución y este fue recibido o enviado desde un correo creado por la institución con esta finalidad.

-Colaboradores: personas que dependen de usted, usted es su jefe.

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(54) Las decisiones se consultan	X				
(55) Cuando le comunico instrucciones e información a mis colaboradores ellos:					
-Escuchan, y en caso de instrucciones las acatan		X			
-Participan de alguna forma en la toma de decisiones.			X		
-Hacen propuestas, sugerencias o recomendaciones.			X		
-Expresan su opinión (acuerdo o desacuerdo)				X	
(56) Le transmito instrucciones e información a mi colaboradores (indique la frecuencia)	X				
(57) Le transmito otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) a mis colaboradores				X	

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(58) Recibo instrucciones e información de mis superiores (indique la frecuencia)	X				
(59) Recibo otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) de mis superiores				X	
(60) Mis colaboradores entienden todos los términos que utilizo para comunicarme con ellos	X				
(61) Entiendo todos los términos que mis superiores utilizan para comunicarse conmigo	X				
(62) El tono de las instrucciones e información que transmito a mis colaboradores es:					
-Personal					X
-Institucional	X				
(63) El tono de los otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) que transmito a mis colaboradores es:					
-Personal		X			
-Institucional			X		
(64) El tono de las instrucciones e información que recibo de mis superiores es:					
-Personal				X	
-Institucional	X				
(65) El tono de los otros tipos de mensajes (felicitaciones por su desempeño, recomendaciones, sugerencias...) que recibo de mis superiores es:					
-Personal		X			
-Institucional				X	
(66) Tengo acceso a los canales que utilizan mis superiores para comunicarse conmigo	X				
(67) Mis colaboradores se comunican conmigo (indique la frecuencia)	X				

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
(68) Entiendo todos los términos que utilizan mis colaboradores para comunicarse conmigo	X				
(69) Me comunico con mis superiores (indique la frecuencia)	X				
(70) Cuando mis superiores me comunican instrucciones e información, yo:					
-Escucho, y acato las instrucciones	X				
-Participo de alguna forma en la toma de decisiones.		X			
-Hago propuestas, sugerencias o recomendaciones.		X			
-Expreso mi opinión (acuerdo o desacuerdo)		X			
(71) Considero que mis superiores se comunican a tiempo y oportunamente	X				
(72) Considero que me comunico a tiempo y oportunamente con mis colaboradores	X				
(73) El lenguaje que utilizo cuando me dirijo a mis colaboradores es:					
-Coloquial			X		
-Técnico	X				
(74) Cuando mis superiores se comunican conmigo, utilizan un lenguaje:					
-Coloquial			X		
-Técnico	X				
(75) Cuando me dirijo a mis superiores, utilizo un lenguaje:					
-Coloquial				X	
-Técnico	X				
(76) Los mensajes que transmito a mis colaboradores se comprenden	X				
(77) Todos mis colaboradores tienen acceso a los canales que utilizo para comunicarme con ellos	X				