



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención Comunicaciones Publicitarias
Trabajo de Grado

**Estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing para la Fundación
Ayúdate**

Autores:

ATACHO VÁSQUEZ, Karen Roxana
NOVELLA RAMÍREZ, Paola Nakary

Tutor:

ZAMBRANO, Xiomara

Caracas, septiembre 2015.

A mis padres, Rosa y Douglas, por su paciencia y apoyo durante todo este año de trabajo y esfuerzo, pero sobre todo por su amor y dedicación que me ha permitido alcanzar todo lo que me he propuesto en la vida. A Paola, por tantos momentos compartidos y por su confianza al iniciar este proyecto conmigo.

Karen Atacho

A mis padres, Raiza y Giovanni, y a todas esas personas que me acompañaron física y espiritualmente en este camino.

Paola Novella

A Fundación Ayúdate,
para que crezca y continúe con su labor.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente le damos las gracias a Dios, por darnos la vida y la oportunidad de crecer día a día, al lado de nuestros seres queridos.

A nuestros padres, por traernos al mundo y por guiar nuestros caminos hasta convertirnos en quienes somos hoy día.

A nuestros familiares y amigos, por su apoyo incondicional y motivación en los momentos más críticos.

A nuestra tutora y profesora Xiomara Zambrano, por sus buenos consejos y orientación en las aulas de clases, y durante la elaboración de esta investigación.

A Andreina Ramírez, por confiar en nosotras y permitirnos elaborar este proyecto con Fundación Ayúdate.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	14
I. EL PROBLEMA.....	16
1.1. Descripción del problema.....	16
1.2. Formulación del problema.....	17
1.3. Objetivos de la investigación	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Delimitación	18
1.5. Justificación.....	19
II. MARCO CONCEPTUAL	20
2.1. La organización	20
2.1.1. Estructura y diseño organizacional	22
2.1.2. Lineamientos estratégicos	24
2.1.2.1. Misión.....	24
2.1.2.2. Visión	26
2.1.2.3. Valores.....	27
2.1.3. Identidad e imagen corporativa	27
2.1.3.1. Identidad corporativa.....	28
2.1.3.2. Imagen corporativa.....	29
2.1.4. Cultura organizacional	30

2.1.4.1. Cómo se crea y cómo se desarrolla la cultura organizacional.....	31
2.1.5. Clima organizacional	32
2.2. Organizaciones sin fines de lucro.....	34
2.2.1. Características	34
2.2.2. Clasificación.....	36
2.2.3. Importancia y gestión.....	36
2.3. La comunicación	36
2.3.1. Comunicación organizacional.....	37
2.3.1.1. Definiciones de comunicación organizacional.....	37
2.3.1.2. Tipos de comunicaciones organizacionales.....	39
2.3.1.3. Redes de comunicación	40
2.3.1.4. Flujos de comunicación.....	41
2.3.1.5. Barreras de comunicación	43
2.3.2. Comunicaciones Integradas	45
2.4. Marketing	46
2.4.1. Marketing social.....	48
2.5.1.1. Responsabilidad Social.....	49
2.4.2. Posicionamiento	51
2.4.2.1. Posicionamiento de una organización sin fines de lucro.....	52
 III. MARCO REFERENCIAL	 54
3.1. Fundación Ayúdate.....	54
3.1.1. Presentación y naturaleza de la Fundación	54
3.1.2. Lineamientos estratégicos	56
3.1.2.1. Misión.....	57
3.1.2.2. Visión	57
3.1.2.3. Valores.....	58
3.1.3. Objetivos estratégicos	58
3.1.4. Estructura Organizativa.....	59
3.1.5. Públicos de Fundación Ayúdate.....	62

3.1.6.	Servicios de Fundación Ayúdate.....	67
3.1.7.	Recursos / patrimonio	75
3.1.	Análisis del entorno.....	78
3.2.1.	Entorno competitivo: situación actual del mercado	79
3.2.2.	Entorno sociocultural: contexto de la sociedad venezolana.....	81
3.2.2.1.	Estadísticas de los Trastornos de Conducta Alimentaria en Venezuela y el mundo.....	83
IV.	MÁRCO METODOLÓGICO.....	89
4.1.	Modalidad.....	89
4.2.	Tipo y diseño de investigación	89
4.3.	Fuentes de datos	91
4.4.	Sistema de variables	92
4.4.1.	Operacionalización de las variables	92
4.5.	Población, Muestra y Unidades de análisis	103
4.5.	Instrumentos de medición	108
4.6.	Diseño, validación y ajuste.....	112
4.7.	Procedimiento.....	116
4.8.	Tratamiento cualitativo.....	117
V.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	118
5.1.	Descripción de los resultados	119
5.1.1.	Entrevista a la directiva de Fundación Ayúdate.....	119
5.1.2.	Entrevista a representantes de universidades aliadas	123
5.1.3.	Entrevista a representantes de fundaciones aliadas.....	127
5.1.4.	Entrevista a pacientes actuales	131
5.1.5.	Entrevista a expertos de la comunicación	133
5.1.6.	Entrevista a profesionales de la salud	137
5.1.7.	Cuestionario a miembros internos.....	146
5.1.8.	Cuestionario a familiares y amigos de pacientes actuales	156

5.1.9.	Cuestionario estudiantes potenciales de servicio comunitario.....	156
5.1.10.	Cuadros de recursos comunicacionales.....	160
5.2.	Análisis de los resultados	170
5.2.1.	Necesidades comunicacionales	170
5.2.2.	Públicos	198
5.2.2.	Posicionamiento	203
5.2.3.	Barreras comunicacionales.....	207
VI.	ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.....	220
6.1.	Antecedentes	220
6.2.	Análisis DOFA y FODA	221
6.3.	Reto comunicacional	223
6.4.	Solución comunicacional	224
6.5.	Objetivos comunicacionales.....	226
6.5.1.	Objetivo general	226
6.5.2.	Objetivos específicos	226
6.6.	Públicos objetivos de la estrategia comunicacional	227
6.7.	Estrategia de negocio.....	229
6.8.	Aproximación a la estrategia comunicacional.....	230
6.9.	Tácticas de comunicación.....	243
6.9.1.	Mensajes clave	243
6.9.2.	Sistema de vocería.....	243
6.9.3.	Medios.....	244
6.10.	Distribución presupuestaria	245
6.11.	Tiempo esperado de ejecución.....	248
6.12.	Mecanismos de control	251
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	254
7.1	Conclusiones	254
8.2.	Recomendaciones	257

REFERENCIAS.....	260
ANEXOS	265

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Organigrama de la Fundación Ayúdate</i>	60
Figura 2. <i>Representación gráfica de públicos de Fundación Ayúdate</i>	62
Figura 3. <i>Ejemplo de cómo calificar una escala Likert</i>	112
Figura 4. <i>Áreas de desempeño</i>	146
Figura 5. <i>¿Cómo define a Fundación Ayúdate?</i>	147
Figura 6. <i>¿Conoce cuáles son los objetivos de la Fundación?</i>	147
Figura 7. <i>¿Qué le motiva formar parte de la Fundación?</i>	148
Figura 8. <i>¿En qué medida se siente involucrado con la Fundación?</i>	148
Figura 9. <i>¿Tiene claro cuáles son sus funciones dentro de la Fundación?</i>	149
Figura 10. <i>¿Cómo es la comunicación con la directiva de la Fundación?</i>	149
Figura 11. <i>¿Interactúa con el resto de los grupos de trabajo?</i>	150
Figura 12. <i>¿Ha dejado de recibir información de la Fundación por falla de los canales regulares que usa para comunicarse?</i>	150
Figura 13. <i>¿Considera que la información que recibe compete a sus funciones?</i>	151
Figura 14. <i>¿Considera que la información que le envía la Fundación es clara y concisa?</i>	151
Figura 15. <i>¿Manifiesta sus opiniones a la directiva de la Fundación?</i>	152
Figura 16. <i>Si manifiesta sus opiniones, ¿en qué medida siente que su opinión es valorada por la Fundación?</i>	152
Figura 17. <i>¿Cuál es el propósito de las comunicaciones?</i>	153
Figura 18. <i>¿Con qué frecuencia recibe información por parte de la Fundación?</i> ...	154
Figura 19. <i>¿Qué información le gustaría recibir?</i>	154
Figura 20. <i>¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información?</i>	155
Figura 21. <i>Considera que la carencia de sede propia produce:</i>	155
Figura 22. <i>¿Qué lo motiva a realizar servicio comunitario?</i>	157
Figura 23. <i>¿En qué área le gustaría realizar el servicio comunitario?</i>	157

Figura 24. <i>¿Sabe qué son los trastornos de la conducta alimentaria, anorexia y bulimia?</i>	158
Figura 25. <i>¿Le gustaría realizar su servicio comunitario con una fundación que trata a personas con trastornos de la conducta alimentaria, anorexia y bulimia? ¿Por qué?</i>	158
Figura 26. <i>¿Conoce a la Fundación Ayúdate?</i>	159
Figura 27. <i>¿Conoce a alguien que haya realizado su servicio comunitario con la Fundación?</i>	160
Figura 28. <i>Representación de los públicos más importantes para directiva para la directiva de Ayúdate</i>	202
Figura 29. <i>Organigrama del departamento de comunicaciones</i>	226

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Servicios de Fundación Ayúdate</i>	68
Tabla 2. <i>Estadísticas globales relacionadas con desórdenes alimentarios</i>	86
Tabla 3. <i>Diagnosticar las necesidades comunicacionales de Fundación Ayúdate</i>	94
Tabla 4. <i>Definir los públicos de Fundación Ayúdate</i>	98
Tabla 5. <i>Identificar el posicionamiento de la Fundación Ayúdate en sus públicos clave</i>	98
Tabla 6. <i>Detectar las barreras comunicacionales de Fundación Ayúdate</i>	100
Tabla 7. <i>Matriz de resultados “entrevista a la directiva de Fundación Ayúdate”</i> ...	119
Tabla 8. <i>Matriz de resultados “representantes de las universidades aliadas”</i>	123
Tabla 9. <i>Matriz de resultados “entrevista a representantes de fundaciones aliadas”</i>	127
Tabla 10. <i>Matriz de resultados “entrevista a pacientes actuales”</i>	131
Tabla 11. <i>Entrevista a “expertos de comunicación”</i>	133
Tabla 12. <i>Matriz de resultados “entrevista a profesionales de la salud”</i>	137
Tabla 13. <i>Relación de recursos comunicacionales físicos y digitales de Fundación Ayúdate</i>	161
Tabla 14. <i>Relación de recursos comunicaciones presenciales de Fundación Ayúdate</i>	168
Tabla 15. <i>Recursos comunicacionales internos de Fundación Ayúdate</i>	176
Tabla 16. <i>Canales de comunicación de Fundación Ayúdate con sus públicos internos</i>	178
Tabla 17. <i>Recursos comunicacionales externos de Fundación Ayúdate</i>	178
Tabla 18. <i>Medios de comunicación de Fundación Ayúdate con sus públicos externos</i>	180
Tabla 19. <i>Intercambio de mensajes de Fundación Ayúdate con sus diferentes tipos de públicos</i>	184
Tabla 20. <i>Análisis DOFA y FODA de Fundación Ayúdate</i>	221

Tabla 21. <i>Públicos objetivos de la estrategia de comunicación</i>	227
Tabla 22. <i>Aproximación a la estrategia comunicacional: recursos tecnológicos</i>	232
Tabla 23. <i>Aproximación a la estrategia comunicacional: recursos humanos</i>	235
Tabla 24. <i>Aproximación a la estrategia comunicacional: publicidad y promoción</i> .	238
Tabla 25. <i>Aproximación a la estrategia comunicacional: servicios de la Fundación</i>	241
Tabla 26. <i>Vocería de primera línea de Fundación Ayúdate</i>	243
Tabla 27. <i>Vocería de segunda línea de Fundación Ayúdate</i>	244
Tabla 28. <i>Propuestas de medios para Fundación Ayúdate</i>	245
Tabla 29. <i>Distribución presupuestaria de la estrategia comunicacional (2015)</i>	246
Tabla 30. <i>Tiempo esperado de ejecución de la estrategia comunicacional</i>	248
Tabla 31. <i>Mecanismos de Control</i>	252
Tabla 32. <i>Tasas de cambio Bs/USD\$ (2015)</i>	284

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Sitio web de Fundación Ayúdate	266
Anexo B. Logo de Fundación Ayúdate	266
Anexo C. Organigrama actualizado de Fundación Ayúdate.....	267
Anexo D. Cuestionario a miembros internos	268
Anexo E. Cuestionario a estudiantes potenciales del servicio comunitario	271
Anexo F. Entrevista a pacientes actuales de la Fundación.....	272
Anexo G. Entrevista a profesionales de la salud.....	274
Anexo H. Entrevista a fundaciones aliadas.....	275
Anexo I. Entrevista a expertos de la comunicación	277
Anexo J. Entrevista a representantes de universidades aliadas.....	278
Anexo K. Entrevista a directiva de la Fundación	279
Anexo L. Entrevista a familiares y amigos de pacientes actuales	281
Anexo O. Entorno económico de Venezuela en relación con índices económicos mundiales.....	282

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la relevancia de los trastornos de la conducta alimentaria (TCA) en jóvenes entre 16 y 21 años es entre 3% y 5%, mientras que en el área metropolitana de Caracas es de 8% según datos presentados por Fundación Ayúdate. Estas cifras advierten un problema de carácter social, que amerita atención en cuanto a su disminución y prevención.

Sin embargo, el Instituto Nacional de Nutrición (INN) asegura que en Venezuela estas patologías no son consideradas enfermedades de salud pública, por lo que existe una carencia significativa de centros públicos y privados especializados que traten este tipo de trastornos.

En este contexto surge Fundación Ayúdate, una organización social que tiene la finalidad de atender y apoyar a las personas con trastornos alimenticios como anorexia y bulimia, que necesitan ser guiadas por especialistas para su recuperación. Asimismo investiga sobre los TCA en el país, y brinda información y conocimiento sobre estas enfermedades.

Con miras a lograr sus objetivos como organización social, estas fundaciones requieren de una gestión efectiva de comunicaciones para crecer y continuar con su labor. A pesar de que su razón de ser las diferencia en gran medida de las otras organizaciones que forman parte del mercado y de las gubernamentales, estas también se benefician de la buena imagen y reputación en la sociedad, puesto a que son organizaciones que se involucran en la promoción de causas éticas fuertemente valoradas, por lo que requieren de la comunicación no solo para lograr notoriedad sino para difundir su producto social.

No obstante, este tipo de organizaciones manejan recursos económicos fluctuantes dependientes de agentes externos, por lo que se les dificulta la inversión en programas de comunicación, y pocas veces suelen contar con una planeación de comunicación interna y externa.

Pese a eso, una estrategia de comunicaciones cobra gran importancia. Necesitan desarrollar una planeación estratégica para hacer llegar su mensaje no solo a futuros socios o patrocinadores, sino también a sus beneficiarios y a la sociedad en general.

El presente estudio busca analizar las necesidades de Fundación Ayúdate, de modo que a través del resultado de la exploración de sus comunicaciones internas y externas, se planteen las bases para una estrategia de comunicaciones integradas de marketing que contribuya a generar cambios reales y trascendentales como organización.

Durante el desarrollo de la investigación, se presenta con mayor detalle la descripción del objeto de estudio, el resultado y análisis de la información recogida, así como la propuesta de un conjunto de herramientas de mercadeo y comunicación que sirvan de guía para el fortalecimiento de las comunicaciones de esta fundación, así como de otras organizaciones sociales.

I. EL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Fundación Ayúdate es una organización venezolana sin fines de lucro, que ofrece apoyo a personas con trastornos del comportamiento alimentario, como anorexia y bulimia. Además cuenta con un programa de prevención sobre estas enfermedades, y a su vez desarrolla investigaciones sobre los trastornos en Venezuela.

La organización surgió luego que su actual directora, Andreina Ramírez, sufriera un trastorno de la conducta alimentaria (TCA) y lograra recuperarse. Así que decidió constituir Fundación Ayúdate, para apoyar a otras personas que sufran de TCA y al mismo tiempo prevenir sobre los mismos.

En una primera exploración se observó que desde sus inicios, en el año 2007, la Fundación demanda lineamientos eficaces y coherentes en sus comunicaciones internas y externas, que posibiliten una mejor interacción con sus públicos. Como consecuencia, le ha sido muy difícil lograr sus objetivos organizacionales a cabalidad, lo que además frena el correcto funcionamiento de sus actividades.

A pesar de ser una fundación con varios años de trayectoria, su estructura organizacional carece de un departamento de comunicaciones claramente definido. A lo largo del tiempo, el fallo en las técnicas comunicacionales también ha afectado las decisiones gerenciales.

Aun cuando cuentan con personal especializado y preparado para el desarrollo de sus actividades, también necesitan canales de información planificados, efectivos y unificados que reflejen el desarrollo continuo de las operaciones de la Fundación. De

lo contrario, la información no llega de manera eficiente a sus públicos, y no se reconoce como una organización sólida.

Esta situación plantea la necesidad de mejorar los procesos de comunicación de Fundación Ayúdate de una manera eficaz y estratégica, que ayude a conectarla con sus públicos internos y externos, y así lograr sus propósitos centrales como organización. Es por eso, que el trabajo de grado pretende diseñar una estrategia para mejorar sus comunicaciones por fuera y por dentro.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo puede la gestión de la comunicación en la Fundación Ayúdate mejorar la efectividad de sus procesos y lograr la cooperación de sus públicos clave con el logro de sus propósitos centrales como organización?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. *Objetivo general*

Desarrollar la estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing para la Fundación Ayúdate con la finalidad de mejorar la efectividad de la gestión de sus comunicaciones y procesos en relación con sus públicos internos y externos, en función de los objetivos organizacionales.

1.3.2. *Objetivos específicos*

1. Diagnosticar las necesidades comunicacionales de Fundación Ayúdate.

2. Definir los públicos de Fundación Ayúdate.
3. Identificar el posicionamiento de Fundación Ayúdate en sus públicos clave.
4. Detectar las barreras comunicacionales de Fundación Ayúdate.

1.4. Delimitación

Las delimitaciones ayudan a situar la investigación en el tiempo, espacio y tema con la finalidad de que los recursos estén eficazmente distribuidos y el lector comprenda el contexto en el cual se desarrollará el trabajo, así lograr el objetivo sin desviarse del foco.

La presente investigación se delimita en los siguientes ámbitos:

- **Temporal:**

La investigación estuvo enmarcada entre el mes de febrero del año 2015 hasta el mes de agosto del año 2015.

- **Espacial:**

El estudio se realizó en las instalaciones de Fundación Ayúdate ubicada en El Peñón, municipio Baruta. Así como en la Gran Caracas donde se encuentran ubicados los grupos interés de la Fundación.

- **Temática:**

La investigación estuvo fundamentada en las estrategias de comunicaciones internas y externas de la Fundación Ayúdate, en especial en sus públicos clave como: directivos de la organización, colaboradores, profesionales de la comunicación y de la salud, estudiantes actuales y potenciales de servicio comunitario, pacientes actuales y sus familiares y amigos, universidades y fundaciones aliadas.

1.5. Justificación

Para mejorar las comunicaciones de Fundación Ayúdate fue importante trabajar con una investigación que identificara sus necesidades y problemas comunicacionales, sin embargo, como organización nunca se había hecho ese tipo de análisis. Partiendo de allí, con la ejecución de esta investigación se pretendió que la Fundación se beneficiara con un estudio trascendental y factible que ayudara a impulsar sus acciones sociales, y así pudiera continuar con su labor.

En ese sentido, la realización de una estrategia de comunicaciones integradas para una organización sin fines de lucro, también pretendió representar un beneficio para la sociedad al brindar conocimiento a otras organizaciones de este tipo que se encontraran en la búsqueda de herramientas para impulsar sus iniciativas sociales.

A nivel práctico, a través de la realización de este proyecto se brindó a profesionales y estudiantes de la comunicación, la oportunidad de fortalecer los conocimientos sobre estrategias comunicacionales efectivas para organizaciones sociales y el mejoramiento de sus plataformas de trabajo.

De esta forma, con miras a lograr los objetivos planteados en el proyecto de grado fue necesario el trabajo en equipo para optimizar el limitado tiempo con el que se cuenta. Además que para crear un instrumento eficaz y eficiente fue importante que la investigación contara con una visión integral, también de un trabajo que implicara la combinación de ideas y habilidades de cada una de las integrantes.

Finalmente, para los autores del trabajo de grado, su importancia radicó en que a través de su realización pudieron poner en práctica los conocimientos que adquirieron a lo largo de la carrera, en un proyecto realizable que además integró su afición por las comunicaciones corporativas y el tema social.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. La organización

Diversos autores comparten la idea que una organización es un sistema social conformado por individuos para cumplir con ciertos objetivos individuales u organizacionales.

Bernard (1971) citado por Chiavenato (2001), dice que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas” cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquellas (p. 7).

Por su parte, Lawrence & Lorsch (1972) también citados por Chiavenato (2001) establecen que la organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente” (p. 587). Es decir, la cooperación de personas en diferentes tareas para responder con ciertos factores del entorno.

Mientras que Robbins & Coulter (2010) definen la organización como “un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico” (p. 14). Estos últimos mencionan que todas las organizaciones comparten ciertas características comunes. Primero, están formadas por personas que realizan el trabajo necesario para que la organización logre sus metas; y segundo, tienen un propósito definido que generalmente se expresa a través de los objetivos de la organización.

Chiavenato (2001) expresa que las organizaciones dependen de estas personas para conseguir sus objetivos y cumplir con su misión, a su vez estas sirven de medio para que las personas alcancen sus propios objetivos, que no podrían alcanzar por esfuerzo

individual. Así es como las organizaciones surgen para aprovechar los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto (p. 2).

De esta forma se evidencia la necesidad de interrelación de los individuos para alcanzar ciertos propósitos, siempre que se comuniquen entre sí y estén dispuestos a trabajar en conjunto y de forma coordinada.

Algunos autores consideran a la organización como un conjunto más amplio de relaciones y procesos interactuantes, que convergen para lograr determinados objetivos empresariales. Ese enfoque está orientado a comprender a la organización como un ‘sistema’ de relaciones, donde todas sus partes son interdependientes e interactuantes para alcanzar un propósito final.

De acuerdo con eso, las organizaciones son vistas como unidades interdisciplinarias que están fragmentadas en sectores, pero que tienen que ser consideradas desde una visión integrada (Krohling, 2002, p. 28). En este enfoque sistémico “no solo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un conjunto integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen” (Chiavenato, 2001, p. 5).

Existen diversos estudios en relación a la teoría sistémica, pero solo se consideran los aspectos de la organización como un sistema abierto. Teoría en la que se describen las acciones e interrelaciones de una organización con su entorno.

Se dice que el entorno es el ambiente el que envuelve al sistema (organización), lo dota de recursos para su sobrevivencia, además sirve de espacio para que este deposite los resultados de sus acciones. En los sistemas abiertos, la relación de las organizaciones con su ambiente interno y externo es amplia y dinámica (Chiavenato, 2001, p. 18).

En ese sentido, Chiavenato (2001, p. 18) describe a la organización como “un modelo genérico de sistema abierto en continua interacción con su ambiente” que sobrevive en tanto conserve su capacidad de transformación y flujo de energía o trabajo. Es decir, mientras que exista el intercambio de materiales con su ambiente.

2.1.1. Estructura y diseño organizacional

Toda organización cuenta con un sistema de comunicación y toma de decisiones, en el cual se distribuye y estructura el trabajo de sus empleados para optimizar resultados, que contribuyan al logro de sus objetivos organizacionales.

Cárcamo (1968, p. 61) define la estructura como “la interrelación de las funciones y las personas para la realización de un trabajo”. Mientras que Robbins & Coulter (2010, p. 185) dicen que la estructura organizacional es “la distribución formal de los puestos de una organización”.

Según Cárcamo, se diseña “para crear una armazón para operaciones efectivas, (...) que especifique como ejecutar los pasos sucesivos en una operación” (1968, p. 61). Y la estructura se deriva precisamente para coordinar esas actividades de los diferentes miembros (p. 62).

Así pues, Gil (s.f.) sostiene que para estructurar una empresa se debe conocer cuál es la división del trabajo que predomina en ella y analizar la coordinación del trabajo; además se deben explicar cómo se agrupan las unidades organizativas, cuántos niveles tiene la organización y la dimensión de cada unidad (p. 7).

Esa estructura – formalmente – se visualiza en un organigrama, sin embargo, a pesar de que la finalidad de organizar tiene que ver con la relación de responsabilidades entre las personas que forman parte del diagrama y las tareas que

son asignadas a las diferentes posiciones, su propósito central no es el organigrama como tal, debido a que este “no crea interrelaciones, es meramente un instrumento para ayudar a percibir el arreglo ordenado de las relaciones deseables. Es la forma, no la sustancia de la organización”, como explica Cárcamo (1968, p. 61-63).

Asimismo, Gil (s.f.) también dice que un organigrama no abarca todas las actividades que se llevan a cabo en una organización, ni todas las decisiones que se toman, así como las relaciones que establecen las personas en su interior (p. 8). Lo que indica que la estructura de la organización resulta ser más compleja y dinámica de lo que se tiene en cuenta.

Por consiguiente, Cárcamo (1968) explica que las organizaciones también se integran por una doble estructura conocidas como formales e informales.

Para Cárcamo, la organización formal es la que:

Se traduce en la jerarquía y la división de tareas y funciones. Se expresa en el organigrama, en los manuales y las normas de actuación. Es la estructura que se puede describir sobre el papel y definir por una serie de fórmula. Es la estructura legal y por lo tanto la legítima (1968, p. 62).

Mientras que la organización informal o espontánea “es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos a la situación en que les coloca la organización formal” (1968, p. 62). Esta es la que se evidencia en las relaciones existentes entre los trabajadores, quienes tienen sus propias motivaciones y costumbres.

Ambas están enlazadas y se condicionan mutuamente. Mientras que el ámbito formal establece las formas y contenido de las relaciones, el ámbito informal expresa las normas de conductas propias de cada persona y grupos. En una empresa, cada quien tiene una función que cumplir y un lugar dentro de la estructura de la organización, pero también es común que en cada uno existan fines personales y

satisfacciones propias, independientemente de la posición que ocupen (1968, p.62-63).

En último lugar, se puede decir que la eficacia de las decisiones de una organización dependerá de la fortaleza de su estructura. Las empresas pueden tener un plan organizacional preestablecido, que puede que no se cumpla a cabalidad o que no sea efectivo por siempre debido a que estas cambian, crecen o evolucionan, y un plan que antes funcionaba puede que después ya no sea adecuado; entonces allí nace la necesidad de proporcionar a ciertos individuos responsables de algunas normas o principios que permitan obtener buenos resultados en las operaciones (Cárcamo, 1968, p.63).

2.1.2. *Lineamientos estratégicos*

Son postulados fundamentales que plasman los aspectos de una empresa u organización. Por lo general, se definen durante el proceso formal de la planeación estratégica. “No tienen un carácter inmutable y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno” (Francés, 2006, p. 36).

El mismo autor establece que hay lineamientos permanentes, que cambian cuando se requiere, como la misión, los valores y los fines. También lineamientos semipermanentes y temporales, que requieren de una revisión constante, como la visión, los objetivos, metas, entre otros (2006, p. 36).

2.1.2.1. *Misión*

De acuerdo con Robbins & Coulter (2010, p. 150) la misión “proporciona una idea general de lo que los miembros de una organización piensan que es importante”.

Para Francés (2006) representa una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la empresa. Para ello buscan identificar necesidades a ser satisfechas en el mercado (p. 40-41).

Rivas (2012) habla de la misión o propósito como la razón de ser de la organización, “la filosofía que da sentido y justifica la existencia de la empresa”. Para él, sin una idea clara de la misión sería imposible la coordinación y unidad en esta (p. 28).

Mientras que García (2013) la traduce como los objetivos que deberían cumplirse para alcanzar las metas propuestas, definiendo el negocio que ha de desarrollar en todas sus dimensiones. Esa meta perseguida por medio de un plan para alcanzarla (p.12).

Kotler en su libro *Introducción al marketing* (cp. Soler, 2008, p. 94 en “Planificación de la comunicación empresarial”), dice que la misión se compone de cinco elementos:

- La historia de la organización, compuesta por sus objetivos, políticas y progresos.
- Preferencias de los directos y propietarios actuales.
- El entorno, que define las principales amenazas y oportunidades.
- Los recursos de la compañía, que determinan qué misiones son posibles.
- Ventajas competitivas en el mercado.

En ese sentido, la misión como elemento perdurable en una organización, es imprescindible en la determinación de cualquier empresa lucrativa o no lucrativa. La definición de sus bases y sus propósitos como negocio, la presenta frente a su entorno como una organización consolidada con un objetivo claramente establecido.

Una empresa que defina incorrectamente su misión, fácilmente puede perder el camino al intentar alcanzar los resultados deseados y la visión que se ha proyectado en el futuro. Por eso es importante el proceso reflexivo sobre su razón de ser como organización, en la actualidad y en el futuro.

2.1.2.2. Visión

Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Por ello establecen el logro más global e importante de la empresa u organización a mediano o largo plazo, que sirve de norte a las acciones de sus miembros (Francés, 2006, p. 45).

Conforme con eso, García (2013) habla de la visión como “la imagen ideal de la empresa” que va de lo conocido a lo desconocido, creando un futuro con base en las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades que se suponen que se presentarán (p. 12).

Es así como la visión se plantea como un elemento estratégico que proyecta hacia el futuro el tipo de empresa que se aspira a ser, los desafíos futuros que enfrentará y la forma en la que esta lo hará (Ventura, 2008, p. 16).

Así pues, la visión de organización establece el marco de referencia hacia dónde va la empresa; constituye el elemento que puntualiza en palabras el camino hacia donde se dirigen en el futuro los esfuerzos de la alta gerencia y de todos los que integran a la organización, por lo que debe ser aplicada y compartida por ellos.

Una organización que tenga problemas para proyectar sus objetivos hacia el futuro, estaría a merced de las circunstancias. Así como la misión, ambos lineamientos son importantes esclarecerlos porque constituyen las bases de las

acciones organizativas, fundamentales para establecer una planeación estratégica eficaz y eficiente.

2.1.2.3. Valores

Francés (2006, p. 44) en su libro de *Estrategia y planes de la empresa*, describe con detalle la significación de los valores corporativos para una empresa.

Para él, los valores “plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. (...) Forman parte de la cultura organizacional y establecen límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella” (p. 44).

Los percibe como consideraciones éticas que la sociedad exige a las empresas; una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes. Así que estas seleccionan y declaran públicamente valores que consideran esenciales, aquellos que consideran de mayor importancia en función de la naturaleza de su actividad.

También establece los valores como lineamientos permanentes que van de acuerdo a las expectativas de la sociedad, que sí son cambiantes, por lo cual estos evolucionan continuamente.

2.1.3. Identidad e imagen corporativa

La identidad e imagen corporativa son elementos que aportan presencia mental y visual frente a los diferentes públicos. Krohling (2002) dice que ambos términos son parte del repertorio del mundo corporativo, y que una de las finalidades de las comunicaciones corporativas es cuidar la imagen de la una organización, a su vez que esta contribuye a construir la identidad corporativa (p.169-170).

Es común que ambas palabras sean consideradas como sinónimos, sin embargo, a pesar de que tengan fines similares, su implicación en las organizaciones son distintas.

2.1.3.1. *Identidad corporativa*

Capriotti (2008) expresa que la identidad de la empresa es su personalidad, lo que ella es y lo que pretende ser. “Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás” (p. 29).

Mientras que la identidad según Krohling (2002) es lo que la organización es, hace y dice. Refleja y proyecta la personalidad real de la organización. Es la manifestación tangible y la suma total de sus atributos, su comunicación, sus expresiones (p. 172).

Por otro lado, van Riel (1998) presenta otros aspectos de la identidad corporativa, y la define como “la auto presentación de una empresa”. Consiste en la información que ofrece una organización por medio de su comportamiento, comunicación, símbolos y personalidad (p. 78).

Los rasgos de la identidad son bastante estables en el tiempo y deben responder a cierta lógica, sobre todo con la aparición de nuevos intereses u objetivos de la empresa, o el desarrollo o cambio de la propia corporación. Desde el momento de su creación, el establecimiento de sus rasgos pone las bases de la cultura organizativa (Jiménez & Rodríguez, 2007, p. 24)

Dimensiones de la identidad corporativa

Jiménez & Rodríguez (2007, p. 22) en su libro *Comunicación e Imagen Corporativa* explican que la identidad corporativa se presenta como un elemento multidimensional con un conjunto de rasgos, características y atributos que

fundamentan la manera de ser la organización. Este elemento, según los autores, se estipula con la existencia de dos rasgos: los físicos – visuales, y los culturales.

- Rasgos físicos: son elementos visuales asociados a la empresa. Los identifican y los diferencian en el entorno. Incluyen una forma simbólica y con significado, como el nombre o la marca por el cual esta es conocida; y la forma verbal y/o gráfica, como el logotipo y el símbolo.
- Rasgos culturales: aquellos elementos relacionados con la orientación, creencias y valores de la empresa. Son rasgos determinados por la cultura organizativa, que definen la manera en que la organización se percibe a sí misma y al entorno, es decir, el modo en el que se comporta frente a diferentes circunstancias.

Las organizaciones requieren unos signos sensibles que permitan reconocerla y nombrarla, a la vez necesitan de una cultura (valores, creencias, principios) que determine cómo piensa, siente y actúa. Es decir, que mientras unos elementos permiten distinguirla del resto (físicos), otros guían su actividad (culturales), (Jiménez & Rodríguez, 2007, p.22-23).

2.1.3.2. Imagen corporativa

Para Krohling (2002) imagen es lo que ocurre en la mente del público, en su imaginación, como las percepciones. Es una visión intangible abstracta de las cosas, una visión subjetiva de determinadas realidades (p. 170). Explica que la imagen representa lo que está en la cabeza de los públicos con respecto al comportamiento institucional de las organizaciones y la de sus integrantes (p. 171).

Mientras que Capriotti (2008) dice que la imagen corporativa viene a ser la idea global que tienen los públicos sobre los productos, actividades y conducta de la

organización. Y la define como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (p. 28-29).

Por su parte, Costa (2001) citado por Krohling (2002) dice que la imagen de una empresa puede ser el efecto de diversas razones, entre ellas las percepciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos que de un modo u otro están asociados entre sí y con la empresa (p. 171).

Resumiendo, se puede decir que la imagen corporativa es cómo los públicos internos y externos de una organización perciben los mensajes que esta ha mandado sobre sí misma.

2.1.4. Cultura organizacional

En todas las organizaciones hay sistemas de relaciones dentro de los cuales trabajan y viven las personas; son sistemas complejos y humanos que tienen características, culturas y valores propios, y son aceptados consciente e inconscientemente por los miembros de las organizaciones. Además evolucionan con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas dentro de ella.

Esta dinámica organizacional conocida por muchos autores como cultura organizacional, Robbins & Coulter (2010) la describen como “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p. 48).

Esta expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y una forma particular de interacción y de relación de determinada organización (Beckhard, 1972 cp. Robbins & Coulter, 2010, p. 48). Además suelen caracterizar la filosofía, la

personalidad, el clima y espíritu de la empresa junto con el modo de estructurar y de administrar los recursos materiales y humanos que la configuran, teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra esta (Shein, s.f. cp. Soler, 2008, p. 94).

No obstante, la cultura organizacional no solo está determinada por el comportamiento y acciones de sus miembros dentro de ella y frente a sus clientes, sino que también influyen otros elementos como los beneficios sociales de los empleados, la calidad y control de los productos y servicios de comercialización, la imagen exterior de la empresa y la repercusión de sus políticas sociales (Enrique, 2008, p. 94).

En algunas organizaciones las culturas son más fuertes y se asocian al alto desempeño organizacional. En esos sistemas culturales los valores y creencias fundamentales están profundamente arraigados en los empleados, y se hacen más fuertes en la medida en que estos sienten un gran compromiso con dichos valores (Robbins & Coulter, 2010, p. 48).

2.1.4.1. Cómo se crea y cómo se desarrolla la cultura organizacional

Fernández-Ríos & Sánchez (1997) explican que la cultura no se crea de forma espontánea o accidental, sino que –por lo general– esta proviene de una persona cuando tiene un nuevo proyecto que desarrollar, es decir, de los fundadores de la organización. Estos son los que facilitan esa visión al resto de los miembros de la organización (p. 249). En el inicio, el tamaño pequeño de la organización permite inculcar esa imagen en todos sus integrantes, y cuando se establece, ciertas prácticas organizacionales permiten mantenerla (Robbins & Coulter, 2010, p. 49).

Las fuerzas dentro de la organización que actúan para conservar esa cultura van desde las prácticas de selección de los empleados de la organización; las acciones de los gerentes de alto nivel, quienes ejercen una gran influencia en la cultura con las normas que establecen y que se filtran hacia los niveles bajos de la organización; por último están los métodos de socialización que se emplean para ayudar a los empleados adaptarse a la cultura, es así como estos aprenden la forma en la que la empresa hace las cosas y minimiza la posibilidad de que nuevos empleados afecten la cultura de la misma con sus ideas y costumbres actuales (Robbins & Coulter, 2010, p.48-49; Fernández-Ríos & Sánchez, 1997, p. 250).

Estos últimos autores indican que además de esas fuerzas, los empleados también aprenden la cultura a través de historias, rituales, símbolos materiales, lenguaje, entre otras maneras (p.49). Es así como se va moldeando al individuo, pero también los trabajadores contribuyen a que esa cultura adquiera peculiaridades propias en función de los subgrupos en los que se encuentran integrados. Cada uno incorpora a la empresa sus propias experiencias, acciones, respuestas (Soler, 2008, p. 250).

Así pues, se puede decir que la cultura organizacional no está escrita en ningún documento y regularmente no es hablada, pero ahí está. Existe, aunque no sea tangible. Las personas que integran estas corporaciones se suelen adaptar rápidamente, aprenden a cómo hacer y cómo no hacer las cosas. Esta establece el comportamiento esperado de la empleados y es reforzada incluso por el ambiente en la oficina (Robbins & Coulter, 2010, p. 51).

2.1.5. Clima organizacional

Conocer el clima organizacional permite percibir los sentimientos y percepciones de los empleados en su ambiente de trabajo, como se dan esas relaciones de intercambio con sus pares y con la misma organización.

Chiavenato (2001) describe el clima organizacional como:

Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. (...) Se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros (p. 120).

Para él, el clima organizacional se refiere al clima interno existente entre los miembros de la organización, y que está ligado al grado de motivación de estos en el ambiente de trabajo. Es decir, esos aspectos del ambiente que desencadenan diversos tipos de motivaciones entre los miembros.

El autor explica que las personas se encuentran en un proceso continuo de adaptación a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio individual. Es por ello, que la motivación en el plano individual afecta el clima en el plano organizacional. Por consiguiente, cuando tienen una gran motivación establecen relaciones satisfactorias, pero cuando es escasa por frustraciones, impedimentos, o diversas situaciones adversas, entonces el clima motivacional tiende a ser desfavorable (2001, p.84-85).

Chiavenato también destaca que así como el estado motivacional de los empleados afecta el clima organizacional, este clima también influye en las personas. Es una especie de retroalimentación recíproca que se dan entre ambos (2001, p.120). En ese caso, se puede decir que el clima organizacional tiene que ver todo dentro de la organización. Un clima negativo afectaría el desempeño placentero de los empleados, y viceversa, es por ello que el autor destaca la importancia de generar un clima favorable para estos.

2.2. Organizaciones sin fines de lucro

Vernis, Iglesias, Sanz, et al (2004) dice de las organizaciones sin fines de lucro son:

Una asociación u organización no lucrativa es una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicado al lucro personal de ninguno de sus miembros/socios/fundadores; y que no tiene carácter gubernamental (p. 32).

Por otra parte, el sitio web de la Asociación Española de Fundaciones (www.fundaciones.org, s.f.) dice que una fundación es una organización sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general y cuyos beneficiarios son colectividades genéricas de personas.

De acuerdo con lo anterior, se dice que las organizaciones sin fines de lucro pretenden generar un impacto positivo y el desarrollo de las sociedades, comunidades o países donde se desenvuelvan. Para ello realizan una serie de actividades de acuerdo a su finalidad, que pueden ser la defensa de los derechos humanos, asistencia e inclusión social, programas educativos, informativos, de prevención, culturales, científicos, deportivos, de desarrollo y muchos más.

2.2.1. Características

Una organización sin fines de lucro posee un conjunto de características, que de acuerdo con la Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo España (CONGDE) en el Código de conducta de la ONG de Desarrollo (2014, p. 10), se describen como:

- *Ser una organización estable que cuente con cierta estructura.* Deben poseer una personalidad jurídica y capacidad legal de acuerdo con la normativa vigente.
- *No poseer ánimos de lucro.* La totalidad de los ingresos obtenidos deben beneficiar a la población sujeto a los programas de desarrollo.
- *Tener la voluntad de cambio y transformación social,* participando activamente en la mejora de la sociedad mediante propuestas favorecedoras de unas relaciones más justas y equitativas, que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres como parte inherente del proceso de desarrollo.
- *Poseer el respaldo y presencia social.* El respaldo social se manifiesta de diversas formas: el apoyo económico mediante donaciones o cuotas; capacidad de movilizar trabajo voluntario; participación en redes con presencia social, el contacto con las organizaciones locales, etc.
- *Tener independencia.* Deben poseer autonomía institucional y decisoria respecto a los entes gubernamentales. Por lo que no están sujetas a ningún control o dependencia orgánica u organizativa de entidades públicas o grupos empresariales; deben poseer la capacidad de fijar libremente sus objetivos, estrategias, etc.
- *Poseer recursos,* tanto económicos como humanos, que provienen de la solidaridad, donaciones, trabajos voluntarios y similares.

Por otro lado, Namakforoosh (1985, p. 27), menciona cuatro aspectos fundamentales de las organizaciones sociales:

- Son agentes de cambio social.
- Su principal objetivo no es ganar dinero sino defender los intereses de sus miembros.
- Las causas sociales son específicas; se interesan sólo por determinadas categorías de la población.
- No pueden imponer por leyes o reglamentos, las ideas que defienden, cambios que reclaman o los comportamientos que preconizan.

2.2.2. Clasificación

Según el Ayuntamiento de Barcelona (1994), citado por Vernis, Iglesias, Sanz, et al (2004). Las organizaciones sociales se clasifican en “tiempo libre, cultura, educación, comunicación, deportes, sociedad, apoyo social, cooperación internacional, medio ambiente, economía social y salud” (p. 34).

2.2.3. Importancia y gestión

Este tipo de organizaciones promueven el desarrollo, entendiéndolo como un proceso de cambio social, económico, político, cultural, tecnológico. Crean condiciones de equidad y abren más y mejores oportunidades de vida al ser humano. También otorgan a tres aspectos que conforman su pensamiento y acción: igualdad de género, respeto al medio ambiente y la promoción de los derechos humanos (CONGDE, 2014).

Montero (2003) afirma que “cuando las actividades se consideran de interés general, o que persiguen un interés colectivo para la sociedad, estas las organizaciones no lucrativas constituyen la mejor forma para desarrollar o financiar dichas actividades (p. 47)”.

2.3. La comunicación

Las personas se relacionan constantemente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación, proceso que implica la transferencia de información y significados de una persona a otra. En ese sentido, Chiavenato (2001), dice que la comunicación “es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. (...) La manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores” (p. 87).

En el ámbito organizacional, la comunicación ejerce una influencia en las estrategias globales de las corporaciones. Constituye la esencia de su relación con el entorno, elemento vital para garantizar el logro de sus objetivos y del equilibrio organizacional.

2.3.1. Comunicación organizacional

La comunicación y la organización son dos conceptos diferentes, pero complementarios entre sí. La comunicación es una actividad diaria e importante para lograr su desarrollo y productividad de las organizaciones, que dependen de la comunicación para que sus procesos de relación de estrategias puedan interconectarse.

Chiavenato (2001) destaca la importancia de las comunicaciones en la organización, y dice que “las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias” (p.87).

2.3.1.1. Definiciones de comunicación organizacional

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada en términos distintos de acuerdo al autor. Krohling (2002) dice que el estudio de los procesos o fenómenos dentro de las organizaciones se le pueden llamar comunicación organizacional, comunicación empresarial o comunicación corporativa. Todas las terminologías son usadas para designar todo lo relacionado con las comunicaciones en las organizaciones (p.149).

A razón de este estudio, se considera el termino como comunicaciones organizacionales, y se define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (Fernández,, 1991, p. 368).

Asimismo facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio. También pueden estar destinadas a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización para alcanzar sus objetivos (Fernández, 1991).

Krohling (2002) dice que el sistema organizacional es viable gracias al sistema de comunicación, que permite la retroalimentación y su supervivencia. En el caso contrario entraría en un proceso de entropía y muerte. Por eso la comunicación es imprescindible para una organización social.

Thayer citado por Krohling (2002) coincide con el concepto anterior, además agrega que la comunicación que ocurre dentro de una organización y su comunicación con el medio ambiente, definen y determinan las condiciones de su existencia y la dirección de sus movimientos.

Es por esto que la comunicación organizacional es fundamental debido a que a través de técnicas y actividades permite conocer los problemas, situación actual, necesidades y áreas de oportunidad.

En la actualidad es necesario estudiar todos los fenómenos intrínsecos y externos que constituyen un grupo de personas que trabajan colectivamente para lograr metas específicas. Cada una con su cultura y su universo cognitivo, ejerce un papel y sufre todas las presiones inherentes a su ambiente interno y externo.

De acuerdo a Redfield (1980) citado por Krohling (2002), los individuos que trabajan son personalidades integrales, sin embargo sus posiciones administrativas apenas ocupan fragmentos de sus personalidades. Este asunto está impregnado de semántica, sociología, antropología, psicología y administración.

2.3.1.2. Tipos de comunicaciones organizacionales

En las organizaciones se dan dos tipos de comunicaciones, las internas y las externas. Estas se determinan de acuerdo a quienes van dirigidas y la intención que tengan.

2.3.1.2.1. Comunicación interna

Tiene que ver con la interacción entre la organización y sus empleados o todos los públicos internos, usando herramientas de comunicaciones corporativas.

Krohling (2002) considera las comunicaciones internas como como un área estratégica, incorporada al conjunto de políticas, estrategias y objetivos funcionales de una organización (p.156).

Estas comunicaciones para el público interno de la empresa se dan con la finalidad de promover entre sus empleados y departamentos los valores destinados a servir al cliente. Su función es integrar las nociones del cliente a los procesos de la estructura organizacional, y propiciar mejorías sustanciales de las cualidades de sus productos y servicios (Bekin, 1995, cp. Krohling, 2002, p.154).

No ocurren de forma fortuita, deben ser pensadas, planeadas y avaladas de forma constante. Rhodia (1985, cp. Krohling, 2002, p.154) dice que esta compatibiliza los intereses de los empleados de la empresa, a través del estímulo del diálogo, intercambio de experiencias e información y la participación de todos los niveles.

El verdadero papel de las comunicaciones internas es establecer confianza, posibilidad de diálogo por medio de la participación del público receptor, y que así contribuya a crear un clima favorable y un ambiente propicio de trabajo (Krohling, 2002, p.162). Además de establecer un intercambio de información interno que permita el cumplimiento efectivo de las actividades organizacionales.

2.3.1.2.2. Comunicación externa

Tiene relación con las actividades de comunicación externas aplicadas por la organización. Por lo general, están orientadas hacia las actividades de comercialización y comunicación pública, así como todas aquellas que permitan mantener un contacto continuo con los grupos de interés.

Las empresas y organizaciones usan las comunicaciones este tipo para establecer diálogos, darse a conocer o generar presencia en los públicos externos. Requieren de varios instrumentos o modos de relaciones para llevarlas a cabo; pueden ser relaciones publicidad, actividades de publicidad y promoción, marketing social y cultural, actividades de imagen e identidad corporativa, entre otros.

2.3.1.3. Redes de comunicación

De acuerdo con Krohling (2002, p.82), el sistema de comunicación de las organizaciones fluye por dos redes: la formal y la informal.

- **Comunicación informal:** asegura que emerge de las relaciones sociales entre personas. Destaca la importancia de la formación de líderes y comisiones de trabajadores, que forman parte de la estructura formal.

Esta adquiere mayor importancia para descubrir el comportamiento de los individuos y orientarlos a los objetivos propuestos por la organización así como

los personales. Logrando que estos sean congruentes (Simon, 1970 cp. Krohling, 2002, p.83).

Una de las razones por la que una organización necesita comunicaciones informales es para obtener información sobre la organización y como los cambios afectaran nuestras vidas. Por lo que las personas necesitan información confiable y segura, muchas veces los canales formales no satisfacen esta necesidad y deben buscar fuentes alternativas como las comunicaciones informales, a las que llama “clandestinas” (Kreeps, 1995, cp. Krohling, 2002, p.83).

Es por esto que la comunicación informal tiende a ser canalizada para el lado constructivo, ayudando a las organizaciones a buscar respuestas mucho más rápidas para las inquietudes ambientales y facilitando la convivencia de las personas con aras a una administración participativa (2002, p.84).

- **Comunicación formal:** emana de un conjunto de informaciones de diversos canales: impresos, visuales, auditivos, electrónicos, televisivos, entre otros. Expresando informes, ordenes, comunicados, medidas, recomendaciones y pronunciamientos.

Es una comunicación administrativa y la expresión de normas que rigen el comportamiento, objetivos y estrategias que conducen las responsabilidades de los integrantes de las organizaciones (Krohling, 2002, p. 84)

2.3.1.4. Flujos de comunicación

Los flujos representan los procesos de comunicación que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, que puede ir de arriba abajo y viceversa; sin embargo, estos

flujos son comúnmente llamados descendentes o verticales, o ascendentes y los horizontales.

Krohling (2002, p. 85-86) además de mencionar estos flujos descendentes – verticales y ascendentes y los horizontales, también menciona los flujos transversales o circulares.

- **Descendente – vertical:** ligados al proceso de información de la directiva de las organizaciones para sus subalternos. Es una comunicación de arriba para abajo, traduciendo la filosofía, las normas y las directrices de la misma organización.
- **Ascendente:** es el proceso contrario. Cuando las personas ubicadas en posiciones inferiores de la estructura organizacional envían a la cúpula sus informaciones, por medios de instrumentos planeados como caja de sugerencias, reuniones de trabajadores, sistemas de consultas, entre otros.
- **Horizontales o laterales:** Es la comunicación entre los pares y las personas situadas en posiciones jerárquicas semejantes. Cuando es bien conducida, puede crear condiciones bastante favorables para la optimización de recursos y el desempeño organizacional.
- **Transversales:** es el que se da en todas las direcciones, paseándose por los flujos descendentes, ascendentes y horizontales. Es la comunicación que pasa por todas las instancias de las más diversas unidades sectoriales de la organización.
- **Circulares:** abarca todos los niveles de la estructura, y tiene mayor grado de aproximación en las relaciones interpersonales entre los individuos (Flores & Orozco, 1990 cp. Krohling, 2002). Este tipo de flujos surge y se desenvuelve mucho más en las organizaciones informales, y favorece la efectividad del trabajo.

2.3.1.5. *Barreras de comunicación*

El proceso de comunicación también está sujeto a interferencias, que por lo general están presentes, sobre todo en las grandes organizaciones. Esas distorsiones pueden dar lugar a malinterpretaciones de mensajes y a un resultado inesperado.

Chiavenato (2001, p. 93) expresa que las barreras "intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado". Entonces, éstas interrumpen la claridad, en el significado y el entendimiento del mensaje.

El mismo autor las clasifica en personales, físicas y semánticas (2001, p. 93-94), y las describe como:

Barreras personales. Interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son la escucha deficiente, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Estas barreras pueden limitar o distorsionar las comunicaciones con las demás personas.

Barreras físicas. Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas (...).

Barreras semánticas. Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (gestos, señales, símbolos, etc.), pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienen en el proceso, lo cual puede distorsionar el significado. Las diferencias de lenguaje constituyen barreras semánticas entre las personas.

Por otra parte Krohling (2002, p.74), habla de diferentes tipos de barreras que van desde las generales a las que se desarrollan en el ámbito organizacional. Las presenta como:

- **Barreras generales:** son los problemas que interfieren en la comunicación y la dificultan. Son “ruidos” que perjudican la eficacia comunicativa y pueden ser de diferentes naturalezas:

- a.* Las barreras mecánicas o físicas: están relacionadas con los aparatos de transmisión, como el ruido, ambientes o equipamientos inadecuados.
 - b.* Las barreras fisiológicas: se refieren a los problemas genéticos o de formación de los órganos, como ceguera, sordera.
 - c.* Las barreras semánticas: son las que comentan del uso inadecuado de un lenguaje no común para el receptor o los grupos.
 - d.* Las barreras psicológicas: son los preconceitos y estereotipos que hacen que la comunicación se perjudique. Está relacionada con las actitudes, creencias, valores y cultura.
- **Barreras de la comunicación organizacional:** en el ambiente organizacional las personas pueden facilitar o dificultar las comunicaciones, todo depende de cada uno.
- a.* Las barreras administrativas/ burocráticas habla de las formas como las organizaciones actúan y procesan sus informaciones. Thayer (1976), destaca cuatro condiciones: distancia físicas, especialización de funciones y tareas, relaciones de poder, autoridades y status.
 - b.* Exceso de información, la sobrecarga de información de toda orden y la proliferación de los papeles administrativos e institucionales, creciente número de medios impresos, electrónicos y televisivos. A falta de la selección de prioridades acaba confundido.
 - c.* Las comunicaciones incompletas y parciales constituyen una barrera. Se encuentran las informaciones fragmentadas, distorsionadas o sujetas a las informaciones no transmitidas.

También se mencionan otras barreras destacadas por Gibson, Ivancevich & Donnelly (1981) citado por Krohling (2002, p.76):

- **Audición selectiva:** bloqueando información que contraponen las percepciones preconcebidas y aquellas que acreditamos como verdaderas a partir de nuestras creencias y nuestros valores.
- **Juicios de valores** están basados en aquello que el receptor piensa del emisor, experiencias previas.
- **Credibilidad de la fuente:** la credibilidad que el receptor atribuye al emisor afecta directamente sus reacciones en relación a las palabras y las ideas del comunicador.
- **Problemas de semántica:** palabras y simbologías pueden significar cosas diferentes en cada lugar.
- **Manipulación la información ascendente** para que sea percibida positivamente por el receptor.
- **Lenguaje intergrupar** que por no ser de dominio común, puede ser una barrera.
- **Diferencias de status** representadas por niveles jerárquicos y símbolos. Contribuye a aumentar la competencia.
- **Presión de tiempo** impide un encuentro más frecuente entre jefes y subalternos. Puede generar problemas con consecuencias más amplias, comprometiendo la eficacia y eficiencia de la comunicación.
- **Sobrecarga de comunicación**, “era de la información” amplían las formas de comunicación y se multiplican los medios disponibles. Responder de forma adecuada de todos los mensajes.

2.3.2. Comunicaciones Integradas

La integración estratégica de los distintos mecanismos de comunicación usados en el ámbito del marketing se le denomina como “comunicaciones integradas”. Sin embargo, en distintos ámbitos de estudio se les conoce también como “comunicaciones integradas de marketing”.

Por un lado, Krohling (2002) dice las comunicaciones integradas implican la convergencia de diversas áreas y actividades de comunicación que componen la comunicación organizacional, y que constituyen una unidad armoniosa a pesar de las diferencias de cada área y sub-área. Esa constitución forma una política global, claramente definida, que posibilita las estrategias y tácticas comunicacionales.

Además, en el mismo apartado indica que esas áreas, como la comunicación institucional, mercadológica, interna y administrativa, forman una mezcla y componen lo que sería la comunicación organizacional (p.150).

Por otro lado, Kotler & Armstrong (2008) abordan la comunicación integrada de marketing como un concepto en el cual las empresas coordinan todos sus canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, coherente y convincente sobre ellas mismas y sus productos. Dicen que “supone una coordinación absoluta de todos y cada uno de los mensajes corporativos, de la estrategia de posicionamiento e imagen y de identidad, en todos los medios de comunicación de marketing empleados” (p.494).

Esa coordinación efectiva de los instrumentos de comunicación permite la transmisión unificada del mensaje corporativo, lo que otorga transparencia y credibilidad a las empresas y organizaciones frente a sus grupos de interés.

2.4. Marketing

El marketing es un término anglosajón que tiene diversos significados en español, los más conocidos son mercadeo, mercadotecnia y mercadología. Sin embargo, en la práctica conllevan a lo mismo.

Por lo general, el marketing es concebido como una práctica asociado a la venta y publicidad de productos o servicios, pese a que son unas de las múltiples prácticas de esta herramienta comercial y de comunicación (Kotler & Armstrong, 2008, p.6). Su concepto no radica solo en lo que es y hace el marketing, sino también lo que implica.

Para Kotler & Armstrong (2008), el marketing se define como “el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”. Esto implica no solo la realización de una venta, sino que abarca la idea de “satisfacción de necesidades del cliente” como un elemento determinante para el valor, distribución y promoción de los productos y servicios (p.6).

Por otro lado, otro autor va más allá con el término y sus implicaciones. Rodríguez (2011, p.24), se refiere al marketing como una filosofía y una actividad organizativa.

(...) *filosofía de negocio*, el marketing propugna un enfoque por el que la organización en su conjunto se orienta a satisfacer las necesidades y requisitos de los consumidores. (...) Defiende el establecimiento de unos vínculos adecuados con los clientes, que se conviertan en fuente prolongada de beneficios para las dos partes implicadas: los consumidores, que verán satisfechas sus necesidades, y las organizaciones, que conseguirán alcanzar sus objetivos corporativos.

Como filosofía apoya la postura de Kotler & Armstrong al considerar la importancia de proporcionar experiencias satisfactorias a los clientes, pero esta vez como un elemento para lograr el éxito organizativo. Rodríguez (2011) además sostiene la idea de que entender al cliente, sus características y comportamientos, puede prever una oferta de valor para los mismos.

Al considerar el marketing como una actividad de negocio, Rodríguez (2011) lo describe como:

Una manera específica con que las organizaciones conducen sus relaciones de intercambio con los consumidores, que comprende el desarrollo de investigaciones o estudios de

mercado con lo que conocer las necesidades de los consumidores y el diseño de programas o planes para satisfacerlos adecuadamente (p.24).

Es decir, se refiere a esas acciones que combinan diferentes herramientas de marketing para dar respuesta a las demandas del mercado y estrechar lazos con la clientela, presentarle la oferta de valor y promover su compra y utilización (Rodríguez, 2011, p.25).

Así pues, se puede decir que el marketing se traduce como una forma de pensar así como una técnica que se aplican de acuerdo a cómo se entiende esa relación de intercambio de una organización con el mercado.

2.4.1. Marketing social

En marketing, la dimensión de lo social se refiere al hecho de que las empresas tienen un propósito de servir a la sociedad. Una idea que va más allá de lo tradicional, de tratar únicamente la relación entre organización y clientes, sino también la búsqueda del bienestar de la sociedad.

El término habla de cuando el marketing trabaja con un producto social. Este puede ser la adopción de una idea o una causa de salud pública, ambiente o educación, entre otros. Este se dirige a la sociedad en lugar de a un mercado, no involucra solo al individuo sino más bien a un público (Krohling, 2002, p. 175).

Describe el uso de principio y técnicas de marketing para promocionar una causa, idea o comportamiento social (Kotler & Roberto, 1992, cp. Krohling, 2002, p. 175). Promueve una idea que encaje consensualmente con una escala de valores de la sociedad en busca de una actitud por parte de un público (Torquato, 1983, cp. Krohling, 2002, p. 176).

Esto resalta el planteamiento de Mazzon (1981, cp. Krohling, 2002) que habla de los beneficios y prácticas del marketing, que pueden ser aplicados no solamente a productos y servicios, sino también a la promoción de ideas, causas y programas sociales (p. 176).

2.5.1.1. Responsabilidad Social

Cuando se habla de Responsabilidad Social (RE), se refiere a un modelo de gestión ético de las empresas u organizaciones que permite mantener buenas relaciones con su entorno. Una práctica que “va más allá de la ley y comprende el desarrollo de una serie de estrategias, acciones o campañas dirigidas a cada uno de sus grupos de interés” Ramírez (2012, p.1).

De acuerdo con la definición de la Comisión Europea en su Libro Verde (2001), la Responsabilidad Social Empresarial es:

“(...) la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (...). Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo ‘más’ en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores” (p. 6).

Zambrano (2013, p. 2-66) comenta que la responsabilidad social empresarial es un paradigma emergente en la gestión empresarial, e integrador de su tradicional dimensión económica con su dimensión social, ética y ambiental. Además expone que la empresarialidad en cualquiera de sus ámbitos y niveles de estructuración, es uno de los espacios de acción humana impulsores de la transformación social.

De este modo, la RS ha sido asumida como una nueva estrategia empresarial y de competitividad por las grandes corporaciones. Incluyen como responsabilidades sociales aquellas vinculadas con la elaboración de códigos de ética en las empresas, la

realización del diálogo con actores clave, las relaciones transparentes, con los sindicatos y la competencia, la valorización de la diversidad, el conocimiento y difusión sobre los daños de los productos, hasta las contribuciones para campañas políticas, prácticas anti-corrupción y participación en proyectos gubernamentales (Méndez, 2003, cp. Zambrano, 2013, p. 7-8 /71-72).

Las políticas comunicativas empresariales entorno a la responsabilidad social son imprescindibles para generar mayor valor organizacional, como credibilidad y reputación. Un fenómeno de grandes proporciones que lleva a las empresas a actuar con conciencia y a establecer planes estratégicos para adquirir un valor añadido a la imagen de la empresa. (Mantilla, 2009 p. 86). Es decir, que la conciencia social puede ser una reacción a la presión de los mercados, consumidores, medios de comunicación, opinión pública y la sociedad civil.

Para Zambrano (2013), en este caso la comunicación “permite el entendimiento entre individuos y el afianzamiento del tejido social, partiendo de la premisa que el individuo es la base de la RSE, como emisor, receptor y mediador (...) la comunicación, entonces operacionaliza la cooperación en el entendimiento social, y en consecuencia, impulsa la construcción del capital social” (p.20/84).

Finalmente, la responsabilidad social no solo es un modelo de gestión, sino también una práctica que desean emprender muchas empresas por diversos motivos, pero todas las acciones que se deriven de la RS deben ser medidas y comunicadas. Existen diversos indicadores con los cuales se puede medir la responsabilidad social de las empresas, los más utilizados son el Global Reporting Initiative (GRI), el ETHOS – Perú 2021, el Pacto Mundial, los Objetivos del Milenio y últimamente el ISO 26000, aunque este último representa una norma no certificable en el tema de la responsabilidad social (Ramírez, 2012, p. 106-107).

2.4.2. Posicionamiento

Usualmente las empresas u organizaciones buscan diferenciar en el mercado sus productos o servicios, destacan sus ventajas o beneficios en la mente de sus diversos públicos, para ello recurren a diversas estrategias que promuevan esa diferenciación o recordación con propuestas que generen valor a sus clientes.

Conforme con lo anterior, Kotler & Armstrong (2008, p.270) se refieren al posicionamiento como el “modo en que el producto es definido por los consumidores según sus atributos especiales (el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a otros productos)”.

Ellos explican que el posicionamiento conlleva a la implantación de beneficios únicos del producto y/o servicio para diferenciarse de la competencia en la mente de los consumidores. En ese sentido lo describen como “el conjunto complejo de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los consumidores de dicho producto con respecto a los de la competencia” (2008, p.270.)

Debido a que estos constantemente están expuestos al bombardeo de información de los mismos y para “posicionarlos” los organizan en su mente por categorías. Básicamente el posicionamiento persigue colocarse en el tope de esas categorías para ser considerado de las primeras opciones.

Otro autor, García (2013, p.40-41) explica que el posicionamiento puede ser de un producto y/o servicio, o de la imagen de una marca o empresa, y se logra a través de la comunicación que sostienen las empresas con su mercado. Menciona que cada uno mantienen diferentes interpretaciones del término, entre los que se encuentran: (a), una técnica utilizada para crear una imagen o identidad; (b), un lugar que ocupa un producto y/o empresa en un mercado determinado, tal como lo percibe el público; (c),

algo que se sitúa en la mente de los consumidores; y (d), el modo que los compradores perciben el producto.

Por otro lado, en el estudio del posicionamiento corporativo se menciona el nivel de notoriedad o conocimiento que poseen los públicos sobre un producto, o en este caso una organización. En ese nivel de notoriedad cuando es relevante, se habla de *top of mind* y *top of heart*.

Capriotti (2009, p. 189) se refiere *top of mind* como la entidad más conocida, “el primero en la lista”; es decir, la primera marca o institución que viene a la mente de las personas cuando se les pregunta por un producto o servicio.

Mientras que el *top of heart* se refiere a una idea que indica la preferencia que el consumidor tiene por su marca y una forma de medir su grado de cariño. Esta preferencia es un claro indicativo de que el consumidor comprará la marca.

Para llegar al corazón del consumidor se debe ir más allá del conocimiento y de la preferencia, logrando diferenciar la marca a través de atributos que provoquen aprecio, o más bien, pasión por parte de la audiencia, de manera emocional y no intelectual.

2.4.2.1. Posicionamiento de una organización sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro, a pesar de ser las organizaciones formales, que comparten características comunes con el resto, tienen sus diferencias y están representadas de una forma distinta en la mente de sus públicos.

La oferta estas organizaciones no son productos o servicios comunes, sino de causas sociales, por lo tanto los segmentos a los que se dirige varían de manera dramática de acuerdo con las necesidades que atiendan. Además que los

competidores del mismo sector pueden variar entre organizaciones de su mismo tipo – sin fines de lucro – u asociaciones que atiendan el mismo problema. En ese caso, en lugar de competir se trataría de lograr reconocimiento o recordación en sus públicos.

En ese caso, Aldamiz-Echevarría (2003), en su libro *Marketing en ONGs de Desarrollo*, dice que el posicionamiento hace referencia a la imagen que los receptores, donantes, voluntarios y otros grupos tienen de la organización. Una imagen, que para ella generalmente está relacionada con las posiciones que ocupan las demás ONGDs en la mente de los grupos mencionados. Por eso destaca la importancia de conocer la posición que del resto de las organizaciones similares con el fin de elegir la que se persigue (p. 123).

En ese sentido, Lovelock & Weinberg (1984, cp. Aldamiz-Echevarría, 2003) explican que cuando una ONG no hace un esfuerzo activo de posicionamiento, y el actual es poco claro o tan difuso que sus públicos no saben realmente cuál es su labor o qué es lo que realmente hace bien, entonces es poco probable que nadie decida colaborar con ella (p. 123-124).

III. MARCO REFERENCIAL

3.1. Fundación Ayúdate

Es una organización sin fines de lucro que se encuentra a disposición de la sociedad venezolana. Su principal compromiso es lograr que disminuya el porcentaje de los pacientes que sufren de Trastornos de Comportamiento Alimentario (TCA) en el área metropolitana de Caracas, y a la vez ofrecer apoyo a los pacientes y a sus familiares.

Cuentan con personal especializado y preparado en las enfermedades de TCA. Conocen en profundidad la anorexia, debido a que una de sus miembros fundadores padeció la enfermedad y logró superarla. Por esa razón, emprendieron la iniciativa de ayudar a todas las personas que padezcan trastornos de conducta alimentaria, entre las cuales destaca la anorexia y bulimia nerviosa.

En su sitio web (www.fundacionayudate.org.ve), la Fundación se define de la siguiente forma:

Somos un grupo de amigos que sufrimos la anorexia, uno de nosotros sufrió anorexia y junto a su lado nosotros la vivimos, por eso lo entendemos bien, sabemos lo que hace y lo que se siente. Por eso tenemos como ayudarte (s.f., para. 1).

3.1.1. *Presentación y naturaleza de la Fundación*

Fundación Ayúdate es una institución de asistencia social sin fines de lucro que nace jurídicamente el 11 de octubre del año 2007. Tiene por objeto principal “la recuperación de personas con trastornos de alimentación, la prevención del trastorno

y creación de un centro de información de esta en Venezuela”, según sus estatutos (2007, p.2).

Su objetivo principal es apoyar a las personas a que acepten que tienen el trastorno de alimentación y que necesitan ser guiadas por especialistas. También pretende “ser una red de apoyo y guía a familiares y la vez ser una fundación que desarrolle el conocimiento sobre el trastorno en nuestro país y pueda brindar información para mejorar el conocimiento de esta” (Estatutos de la Fundación Ayúdate, 2007, p.2).

Entre sus miembros fundadores se encuentran Juana Martín de Ramírez, Miguel Herrera Parra y Andreina Ramírez Martín, esta última se encuentra al frente de la organización.

De acuerdo con los Estatutos de la Fundación Ayúdate (2007, p.2), se denomina como “ ‘Fundación Ayúdate’ pudiendo ser identificada por las iniciales ‘FA’ o ‘Ayúdate’ y tiene carácter de fundación sin fines de lucro con personalidad jurídica”, además que cuenta con plena capacidad “para realizar todos los actos que sean necesarios para el cabal cumplimiento de su objetivo social”.

La sede principal de Fundación Ayúdate se encuentra ubicada en el área metropolitana de Caracas, urbanización el Peñón, municipio Baruta. Funciona en un espacio cedido por Pavimentos Asfálticos Jumara para sus operaciones administrativas.

La Fundación surgió por la coincidencia de un grupo de mujeres amigas que padecían de trastorno de comportamiento alimentario y, observaron deficiencia y negligencia en el tratamiento de las enfermedades. Por esa razón, pensaron en reunir a personas especializadas en los TCA y comenzar un proyecto que sirviera de apoyo integral a quienes padecieran dichos trastornos. Sobre todo, porque para el momento

en que se creó la Fundación se determinó una alta incidencia de padecimiento de trastornos alimentarios en el país y muy pocos profesionales preparados en el área.

Durante el periodo inicial de la institución, su labor estuvo orientada al acompañamiento de los familiares de los pacientes, sobre todo en el proceso de aceptación, búsqueda de ayuda económica y de especialistas en el área. Así, el grupo de mujeres interesadas notaron el poco interés hacia estas enfermedades y la carencia de unidades de atención así como de profesionales preparados en TCA. Asimismo notaron el desconocimiento de las enfermedades de trastornos alimentarios en la población en general y en los mismos profesionales de la salud.

Una vez que los fundadores consiguieron los recursos para el desarrollo del proyecto, inició operaciones Fundación Ayúdame para ocuparse de la atención, prevención e investigación de las enfermedades de trastorno del comportamiento alimentario, como anorexia y bulimia nerviosa.

Fundación Ayúdame es una organización con autonomía funcional y administrativa, más no financiera porque depende de los recursos obtenidos por donaciones. Está adscrita a instituciones de segundo nivel que se ocupan de obtener recursos económicos para organizaciones sin fines de lucro.

Cuenta además con talento especializado, principalmente especialistas en los TCA, así como los colaboradores que voluntariamente forman parte de ella, también cuenta con el apoyo estudiantes universitarios que cumplen con el servicio comunitario obligatorio para estudiantes de Educación Superior.

3.1.2. *Lineamientos estratégicos*

Fundación Ayúdame carece de con unos lineamientos estratégicos claramente definidos. Desde su fundación en el año 2007, no se han establecido postulados de

referencia únicos que definan a largo plazo la gestión de la organización y su labor. Es por eso, que los mismos pueden variar dependiendo de los documentos constitutivos.

3.1.2.1. Misión

Fundación Ayúdate en su sitio web (www.fundacionayudate.org.ve), afirma que su misión es:

Apoyo a las personas que aceptan tener el trastorno de alimentación y necesitan ser guiadas a especialistas, somos una red de apoyo y guía a familiares y a la vez somos una asociación que desarrolla conocimiento sobre el trastorno en nuestro país y brinde información para mejorar el conocimiento de ésta (s.f., para. 3).

Sin embargo, en su folleto Programas y Servicios, Fundación Ayúdate (s.f., p.4) establece que su misión es “sensibilizar, educar y apoyar a nuestra sociedad en la prevención, diagnóstico y tratamiento de los trastornos del comportamiento alimentario, generando conocimiento especializado y promocionando el bienestar integral en nuestro país”.

3.1.2.2. Visión

Para la Fundación en su sitio web (www.fundacionayudate.org.ve, s.f., para.2), su visión es “la recuperación de personas con trastornos de alimentación, la prevención del trastorno y un centro de información de ésta en Venezuela”.

Mientras que en el folleto de Programas y Servicios de Fundación Ayúdate con más detalle dice que dirige sus esfuerzos en:

Afianzar el conocimiento y práctica de conductas sanas que favorezcan el desarrollo físico y psicológico de nuestra población, así como también construir redes de apoyos y líneas de investigación cuyo abordaje favorezcan la recuperación y mantenimiento permanente de estas conductas tanto a nivel nacional (s.f., p.4).

3.1.2.3. Valores

Fundación Ayúdate (“Programas y servicios”, s.f., p.4) establece un cuerpo para inspirar y regular la gestión, tales como:

- Ética e integridad
- Empatía
- Confianza
- Honestidad
- Aprendizaje
- Responsabilidad

3.1.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos de la Fundación deberían representar la posición que desea alcanzar en el futuro. Sin embargo, en su documento de Información General (s.f., p.2) se establecen como:

- Realizar investigaciones en las áreas de nutrición, familiar, social, psicológica y otras variables asociadas al trastorno del comportamiento alimentario que permitan generar conocimientos sobre prevención y tratamiento de la enfermedad.
- Prestar apoyo y tratamiento tanto al paciente como a familiares a fin de lograr la rápida recuperación y fortalecer conductas sanas y de bienestar integral permanentes, en el desarrollo del individuo.
- Promover hábitos alimenticios sanos y conductas asociadas al bienestar del individuo con la finalidad de disminuir el índice de trastornos alimenticios.
- Contribuir con la formación de especialistas en las distintas áreas asociadas con el trastorno del comportamiento alimentario y de esta forma, ser multiplicadores de conocimiento.

Mientras que en su sitio web (www.fundacionayudate.org.ve) reseña la finalidad de su labor de la siguiente forma:

Esperamos obtener de ésta una mejor condición de vida de los jóvenes y adolescentes juntos con su familia, por lo cual es necesario desaparecer o por lo menos disminuir el porcentaje de personas con trastornos de alimentación y a su vez mejorar la atención a las personas y familiares que padecen dicha enfermedad (s.f., para. 4).

En este último caso, la finalidad de la Fundación representa su razón de ser, que responde a su objetivo permanente como organización.

3.1.4. Estructura Organizativa

De acuerdo con el folleto de Programas y Servicios de Fundación (s.f., p.5), su organigrama queda establecido de la siguiente forma:



Figura 1. Organigrama de la Fundación Ayúdate

Fuente: Fundación Ayúdate (2014)

Los cargos en los diferentes departamentos quedan ocupados por:

- a. Directora: Andreina Ramírez Martín.
- b. Coordinación de Investigación: Emiliana Oteyza.
- c. Coordinación de Atención al Paciente: Carla Márquez.
- d. Coordinación de Prevención: Gabriela Sánchez y Alfredo Pignasola.
- e. Coordinación de Comunicación: Melanie Colmenares.
- f. Departamento Legal: María Isabel Paradisi y Rubén Noguera.

En el documento de Información General de Fundación Ayúdate (s.f., p.4), se describen los cargos de la siguiente forma:

Directora (Andreina Ramírez)

Responsable de establecer los lineamientos y objetivos, y realizar seguimiento de cada una de las unidades y coordinación de la fundación a fin de cumplir la misión por la que fue creada y alcanzar la visión.

Unidad de Atención al Paciente (Carla Márquez)

Encargada de recibir, diagnosticar, aplicar el tratamiento, asistir y apoyar al paciente y familiares en su recuperación. Estará conformada por: psicólogos, psiquiatras, pediatras, sociólogos, nutricionistas, trabajadores sociales, entrenadores físicos y especialistas en áreas relacionadas con arte y desarrollo de habilidades manuales.

Unidad de Investigación (Emiliana Oteyza)

Responsable de generar investigaciones que permitan obtener estadísticas sobre trastornos de alimentación en el país y originar nuevos abordajes para la reducción de la enfermedad y lograr el mantenimiento del bienestar físico, mental y emocional a largo plazo. Estará integrado por psicólogos, nutricionistas, pediatras y cualquier especialidad que facilite un abordaje integral de la enfermedad.

Coordinación de Contabilidad (Rubén Nogueira)

Responsable de administrar los recursos financieros y materiales de la fundación; y del ingreso y administración del recurso humano. Estará conformada por un Contador y un Asistente Administrativo.

Abogado (María Isabel Paradisi)

Garantizar la legalidad de las acciones que se generen y actividades conexas.

Coordinación de Comunicación (Melanie Colmenares)

Responsable de mantener informada a la comunidad y a la sociedad en general, sobre las actividades que realiza la fundación, así como también generar estrategias para la captación de patrocinadores y/o donantes, a través de campañas online, eventos, charlas, talleres; desarrollar alianzas con empresas, en el marco de la responsabilidad social. Estará integrada por un comunicador social y asistente de relaciones públicas.

Coordinación de Prevención (Gabriela Sánchez y Alfredo Pignasola)

Responsable de planificar, estructurar y realizar charlas y actividades preventivas en centros de salud, instituciones educativas y comunidades.

Sin embargo, en la situación actual de la Fundación, algunas de las personas que se mencionan ya no forman parte de la organización, por consiguiente, las responsabilidades están delegadas en la directora de la Fundación, Andreina Ramírez Martín.

3.1.5. Públicos de Fundación Ayúdate

A continuación se representan los grupos de interés con los cuales interactúa la Fundación de manera constante. A efecto de la investigación son considerados clave debido a que por alguna razón se ven afectados por sus actividades internas o externas.

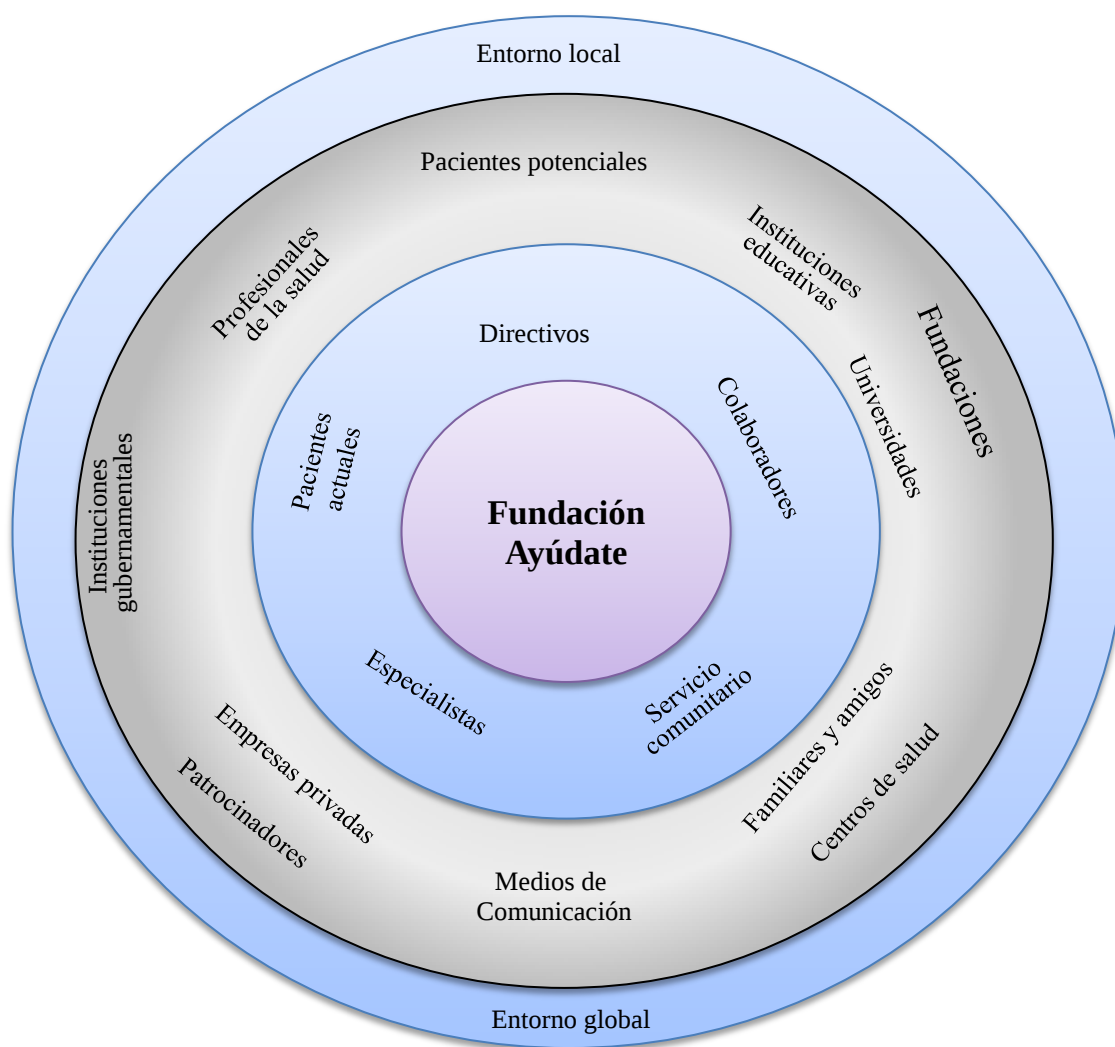


Figura 2. Representación gráfica de públicos de Fundación Ayúdate

Fuente: elaboración propia

▪ **Internos:**

Aquellos grupos o individuos que pertenecen a la organización y comparten un interés común con la misma. Son una parte esencial para su funcionamiento y su influencia es más directa. Están presentados sin un orden jerárquico, función o estado permanente o temporal.

a. Directivos: los representantes de Fundación Ayúdate, quienes forman la Junta Directiva desde sus inicios. Conformada por Andreina Ramírez Martin, directora general; Miguel Herrera Parra, tesorero; Juana Martin de Ramírez, secretaria general.

Tienen la responsabilidad de dirigirse a todos los públicos, comunicar las directrices de cada área y tomar las decisiones importantes de la organización.

b. Colaboradores: personas que voluntariamente prestan diversos servicios a la organización, en algunos con casos con una remuneración simbólica.

Atienden las áreas de coordinación de charlas preventivas, actividades de relaciones públicas, comunicaciones corporativas, comunicaciones gráficas, redes sociales, actividades administrativas y asuntos legales.

c. Especialistas de la salud: la Fundación cuenta con especialistas en las áreas de psicología, psiquiatría y nutrición, quienes llevan a cabo la labor de atención y prevención de los trastornos alimentarios.

En algunos casos su trabajo es eventual, en otros más recurrentes. Sin embargo, en su mayoría están comprometidos con la labor de la Fundación. No obstante, también cuentan con profesionales ‘externos’, especialistas en

los TCA, que no forman parte de la plantilla de la Fundación, pero son quienes atienden los casos crónicos en los centros de salud.

d. Estudiantes actuales de Servicio Comunitario: jóvenes estudiantes universitarios que cumplen con el requisito obligatorio establecido en la ley de Educación Superior. En su mayoría son estudiantes de Sociología, Relaciones Industriales y Comunicación Social.

Cumplen con labores en las áreas de investigación, prevención y atención. En investigación, se encargan de aplicar las encuestas y de vaciar la información en una base de datos. En prevención, elaboran materiales de comunicación como folletos, manuales, artes digitales, actividades de publicidad, manejo de redes sociales, entre otros. En atención, coordinan actividades internas de la Fundación, como la supervisión de las asignaciones de otros estudiantes del servicio comunitario.

Anualmente forman parte de la Fundación alrededor de 70 estudiantes, mientras que en la actualidad solo 40 estudiantes laboran como parte del servicio comunitario.

g. Pacientes actuales: Anualmente la Fundación atiende entre 6 o 7 pacientes de TCA. La mitad solo para acompañamiento o asesoría en su tratamiento. Por lo general, manejan un promedio de 2 casos crónicos, con lo que se verifica su condición y se les da un seguimiento en el tratamiento. En otros pocos casos, se atiende a pacientes que solo necesitan de recursos económicos.

▪ **Externos:**

Los públicos externos son aquellos que no participan directamente con la Fundación, pero ayudan a construir la marca, a aumentar el impacto en la opinión pública y a establecer relaciones estratégicas.

a. Familiares y amigos de los pacientes actuales: A la atención de los pacientes también se unen la de los familiares y amigos, quienes los acompañan en el proceso de recuperación y les brindan apoyo. Sin embargo, su involucramiento depende de cada caso.

b. Pacientes potenciales y sus familiares y amigos: aquellos pacientes propensos a convertirse en un ‘cliente’ de la Fundación, porque presentan o podrían presentar una conducta sugestiva a los TCA.

c. Patrocinadores reales y potenciales: los patrocinadores reales son los contribuyentes financieros que aportan recursos económicos a la Fundación para sus actividades de interés social. Estas contribuciones provienen de capital privado, y en el caso de Fundación Ayúdate, son consignadas mediante organizaciones no gubernamentales encargadas de distribuirlas.

Por otra parte, los patrocinadores potenciales son aquellas posibles empresas que podrían aportar beneficios económicos en el futuro para que la Fundación pueda continuar con su labor.

d. Profesionales de la salud: aquellos especialistas en la salud, especialmente los vinculados a las áreas de tratamiento de los trastornos del comportamiento alimentario, como psicológicos, psiquiatras, nutricionistas y médicos internos, entre otros. Quienes están preparados en el área y pueden usar como referencia a la Fundación, así como aquellos que tienen

desconocimiento sobre estas enfermedades y pueden capacitarse para su tratamiento.

- e. Centros de salud:** las clínicas, hospitales y centros médicos que apoyan de forma psicológica, nutricional y medicinal a los pacientes que sufren de TCA, especialmente los que están en estado crónico, ofreciéndoles hospitalización o atención ambulatoria.

Actualmente la Fundación trabaja con tres unidades de atención ubicadas en el área metropolitana de Caracas, como son el Centro Médico San Bernardino, el Hospital Clínico Universitario de la Universidad Central de Venezuela y el Centro Residencia Humana.

- f. Instituciones gubernamentales:** organismos con los que la Fundación establece alianzas para combatir las enfermedades del comportamiento alimentario en las comunidades más afectadas del área Metropolitana de Caracas. Esta les ofrece oportunidades de contribuir y lograr un impacto positivo en la sociedad, prestando apoyo necesario para la disminución de los altos índices de prevalencia de estas enfermedades.

- g. Empresas privadas:** organizaciones a las que la Fundación ofrece sus charlas preventivas de TCA, dirigidas a sus empleados con la finalidad de despertar interés sobre la existencia de estas enfermedades y brindar formas de combatirla a través de sus talleres integrales de aprendizaje.

- h. Instituciones educativas:** planteles educativos de educación básica, media y diversificada, donde la Fundación llega regularmente con sus programas de prevención con la intención de crear conciencia de sobre los trastornos del comportamiento alimentario, tanto en estudiantes como educadores.

- i. Universidades aliadas:** las instituciones universitarias con las que Fundación Ayúdate mantiene convenios de cooperación especialmente en el área de servicio de comunitario. A través de ella se canalizan los estudiantes universitarios que colaboran con las actividades de la Fundación.

En la actualidad mantiene relaciones con las escuelas de Comunicación Social y de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, y la escuela de Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela.

- j. Fundaciones aliadas:** se mantienen relaciones estratégicas con algunas instituciones semejantes, principalmente con aquellas que aportan cambios en las áreas de salud y alimentación, con las que se da un intercambio información y participación en actividades; asimismo se mantienen comunicaciones con otras instituciones, como Venezuela Sin Límites, que coordinan la búsqueda de ayuda económica.

- k. Medios de comunicación:** comprende todos los medios informativos que sirven de espacio para llegar a distintos grupos y sectores sociales, con la finalidad de lograr reconocimiento por parte de la sociedad, así como para divulgar información sobre la prevención de los TCA.

3.1.6. Servicios de Fundación Ayúdate

Fundación Ayúdate ejecuta acciones dirigidas a la prevención y educación de los trastornos de alimentación, así como a la atención y/o asistencia de individuos que padecen esas enfermedades y, a promover y realizar estudios e investigaciones sobre el tema.

Tabla 1. Servicios de Fundación Ayúdate

Área	Servicio	Descripción	Beneficiario
Atención	- Apoyo telefónico	- Asistencia a personas que padecen TCA	- Pacientes
	- Red de apoyo	- Guía a los especialistas en el área	- Pacientes, familiares y amigos
	- Grupo de apoyo	- Proceso de integración y apoyo familiar	- Pacientes, familiares y amigos
	- Cooperación económica	- Ayuda económica a quienes no cuentan con recursos para el tratamiento	- Pacientes
	- Formación de especialistas	- Oportunidad de acceder a programas de formación en el área	- Especialistas de las salud
	- Herramientas de crecimiento y mejoramiento personal	- Actividades de soporte de tratamientos clínicos	- Pacientes, familiares y amigos
Prevención	- Charlas en colegios, alcaldías y empresas	- Herramientas para el reconocimiento y logro de bienestar personal	- Maestros y alumnado
	- Publicaciones y publicidad que tengan alcance nacional	- Campañas de prevención	- Entorno local
	- Alianzas con alcaldías y gobernaciones	- Instituciones asociadas para intercambio de asistencia	- Entes gubernamentales
	- Redes sociales como otra estrategia de prevención y apoyo	- Campañas de concientización y motivación	- Entorno local y global

Investigación	Desarrollo de conocimiento sobre TCA en Venezuela	Estadísticas sobre la incidencia y prevalencia de trastornos en jóvenes	Universidades, entidades gubernamentales, profesionales de la salud, sociedad...
---------------	---	---	--

Fuente: elaboración propia

▪ **Área de atención:**

Se ofrecen servicios en diferentes áreas, enfocados en prestar ayuda y asistencia a individuos que lo soliciten en todo el territorio nacional:

a. Apoyo telefónico:

A través de las líneas telefónicas de Fundación Ayúdate, se presta asistencia a individuos que soliciten apoyo o asesoría sobre enfermedades de comportamiento alimentario. Se escuchan si necesitan ayuda por una situación concreta, o si la situación requiere mayor atención entonces se concretan citas posteriores.

A pesar de ser una herramienta efectiva para aquellos que necesitan solo orientación, o quienes se encuentran en otras zonas del país, la efectividad de atención y terapia telefónica depende de varios factores, como la relación en la atención personal que facilita el vínculo entre el profesional y la persona.

“Se atiende, pero se pierden factores como el gesto visual para conocer la verdadera condición de la persona que llama”, Andreina Ramírez Martín, directora de la Fundación (comunicación personal, abril 22, 2015).

Generalmente quienes llaman por teléfono son personas que ya han actuado, o han buscado la ayuda de un especialista, en ese caso se les orienta de acuerdo a su situación. Cuando establecen el contacto, se determina qué conducta presentan (nerviosismo, tristeza, tranquilidad...) y se les pregunta si están en terapia, así como sus datos.

De acuerdo a lo anterior, se trata de aconsejar o sugerir acciones que mejoren su situación. “Muchas veces cuando las personas empiezan terapia, empiezan más discusiones en casa, muchos más reproches, pero sin embargo esas personas no vomitan, no dejan la comida, entonces [se les dice] ‘quédate tranquila porque el problema contigo es por otra razón’ ”, Ramírez Martín (comunicación personal, abril 22, 2015).

En ocasiones los pacientes establecen contacto para agradecer por la atención que les han prestado, y de parte de la Fundación también hay un contacto para verificar el seguimiento de la enfermedad o tratamiento.

b. Red de apoyo:

“Se refieren a pacientes y familiares a las unidades de atención que favorezcan la recuperación del paciente y realicen seguimiento tanto del tratamiento como a nivel conductual en el medio donde se desenvuelve”, (“Información General”, s.f., p.2).

El apoyo no solo es local, sino a nivel nacional. Si se encuentran en otras zonas del país se buscan o contactan a especialistas, y la Fundación se pone a la orden para canalizar ese apoyo. Por lo general hay personas que ya tienen sus psicólogos. En otros casos, se les refiere a los psicólogos asociados a la Fundación.

Una vez que se establece el primer contacto se trata de determinar el estado de la persona: si no quiere dar el paso, se trata de motivarlos para que asistan al

especialista. Poco a poco se introduce la idea de cómo los ayudará el psicólogo y así se abren puertas para un tratamiento.

Si las personas no cuentan con recursos económicos para cubrir los gastos del tratamiento, se sugieren especialistas en instituciones de costos accesibles, o la Fundación contribuye en los gastos.

c. Grupos de apoyo:

Dirigido a padres, familiares y personas que padecen de TCA, dónde tienen la oportunidad de compartir sus experiencias y recibir asesoría en el manejo del proceso de recuperación de la enfermedad, así como ayuda para la integración familiar.

Este tipo de asistencia aún se encuentra en estructuración, por las dificultades que se presentan para los encuentros. “Las personas [los padres] manejan el sentimiento de culpa, qué es muy difícil de manejar. También está la dificultad para abrirse [por parte de los pacientes]” Ramírez Martin (comunicación personal, abril 22, 2015). En esos casos, se pretenden dictar talleres de un día donde las personas no se sientan intimidadas.

d. Cooperación económica:

Se ofrece una ayuda económica a pacientes que no cuentan con recursos y están en situación crítica, o aquellos que no cuenta con los recursos para empezar un tratamiento.

La Fundación hace un estudio psicológico y socioeconómico para determinar la situación del paciente, y se les ayuda con el tratamiento con los especialistas. En los casos críticos que requieran hospitalización, se prestan ayuda económica completa, parcial o crediticia (préstamo), en este último caso sin intereses adicionales.

Hay personas que llaman por referencia notificando que tienen una emergencia o necesidad de atención médica y no poseen los recursos. Para este servicio, esas personas llenan una historia clínica donde se determina su situación económica. (Ramírez Martín, comunicación personal, abril 22, 2015).

e. Formación de especialistas:

Fundación Ayúdate establece alianzas estratégicas con universidades extranjeras que ofrecen capacitación a especialistas en materia de los trastornos de comportamiento alimentario.

De esta forma, se logró conseguir un programa de estudio en línea con la Universidad de Barcelona – España, que plantea montar una plataforma de enseñanza a especialistas a un costo más bajo.

f. Herramientas de crecimiento y mejoramiento personal:

Se dictan cursos y clases de “pintura, bailoterapia, programas de entrenamiento físico, maquillaje, orfebrería, teatro, gastronomía y cualquier otra área de interés de los pacientes” (“Información General”, s.f., p.3).

Se hacen sobre todo para apoyar a los pacientes con tratamiento intensos, muchos de ellos en estado de hospitalización. Es una manera de orientar sus emociones hacia actividades recreativas mientras se desarrolla el tratamiento.

▪ Área de prevención:

En materia de prevención, se desarrollan actividades que promuevan y ejecuten campañas que permitan asesorar, informar y orientar a las personas afectadas por el trastorno.

- a. Se dictan charlas en colegios, alcaldías y empresas:** se realizan talleres que cubren las áreas de nutrición, trastorno del comportamiento alimentario, habilidades sociales y manejo de conflicto.

Con esto se busca ayudar a los individuos “a poner en práctica sus fortalezas como medio para lograr el bienestar: asertividad, meditación, entre otras”. (“Información General”, s.f., p.2).

- b. Se crean publicaciones y publicidad que tengan alcance nacional:** se publican en medios impresos y digitales de alcance nacional, en espacios donados por las empresas.

- c. Se realizan alianzas con alcaldías y gobernaciones para el intercambio y apoyo:** Fundación Ayúdate funciona como institución asociada que atiende los casos de TCA diagnosticados por los entes y que requieren de atención especializada.

- d. Se emplean las redes sociales como otra estrategia de prevención y apoyo:** se desarrollan campañas que promueven la prevención, motivación y asistencia a pacientes, familiares y amigos.

Asimismo, se desarrolla cualquier otra actividad que promueva la asistencia social de las personas que padecen TCA.

▪ **Área de investigación:**

Fundación Ayúdate cuenta con una unidad que se encarga de desarrollar conocimiento sobre los trastornos alimenticios en las áreas de nutrición, relaciones familiares, autoestima, psicológica, social, cultural y otras variables asociadas “que permitan generar conocimiento sobre prevención y tratamiento de la enfermedad”

según la información del folleto Programas y Servicios de Fundación Ayúdate (s.f., p.19).

Se analizan investigaciones que se han realizado sobre el TCA y se generan “nuevas investigaciones basadas en las características de la población venezolana bajo un enfoque integral” (“Información General”, s.f., p.2).

En los estudios se determinan la prevalencia de conductas sugestivas de riesgo de TCA. Como se describe en el folleto de Información General de la Fundación “la presencia de conductas y actitudes características de los trastornos (...) y la susceptibilidad a la influencia de factores socioculturales en adolescentes, como indicadores de riesgo para el desarrollo de estas enfermedades”.

El levantamiento de los datos se realiza en el área metropolitana de Caracas, en los municipios más representativos pertenecientes al estado Miranda: Baruta, Chacao y Sucre.

A partir de esos datos, se sacan estadísticas propias sobre:

- La incidencia de estos trastornos en jóvenes de Unidades Educativas y universidades, de acuerdo a su edad, sexo y sector al que pertenecen.
- El porcentaje de profesionales de la salud que conocen sobre TCA.
- La relación entre las características familiares y las conductas sugestivas a la anorexia nerviosa.
- La relación entre la inmigración y las conductas sugestivas a la anorexia nerviosa.
- Número de personas que están siendo atendidas en nuestro país por TCA.
- Factores que ayudan a que la persona enferma salga de un trastorno del comportamiento alimentario.

Esa información se usa a nivel interno para medir la incidencia del TCA en ciertos sectores del área metropolitana y conocer cómo se distribuye la enfermedad demográficamente: dónde están esas personas, qué nivel socioeconómico tienen, qué nivel de información poseen sobre la enfermedad, entre otros aspectos. También sirve como apoyo a la Fundación al momento de solicitar ayuda frente a entes gubernamentales como alcaldías.

Andreina Ramírez Martín, directora de la Fundación, dice que muchas veces se apela a las encuestas para mostrar la prevalencia existente de TCA en determinados municipios, puesto que muchos ignoran que el problema existe debido a que en Venezuela no hay organismos privados ni públicos que proporcionen estadísticas sobre TCA. Hay reportes de muchas enfermedades por parte del Estado y el Instituto de Nutrición, pero no de trastornos alimentarios (comunicación personal, abril 22, 2015).’

Además con las investigaciones se generan datos y estadísticas que sirven de apoyo a publicaciones sobre TCA en investigaciones divulgadas en revistas especializadas a nivel nacional e internacional, sobre aspectos epidemiológicos, psicosociales y clínicos.

3.1.7. Recursos / patrimonio

▪ Económicos:

Como ya se dijo en líneas anteriores, Fundación Ayúdate depende de recursos económicos externos para su funcionamiento. Así como de la ayuda de colaboradores que contribuyen a su fortalecimiento funcional.

En los primeros años de operación, los recursos provenían de donaciones particulares de sus fundadores. Con el tiempo, fueron llegando donaciones externas tanto económicas como de recursos no financieros, talento humano, entre otros.

Para la obtención de sus recursos económicos, la fundación está asociada a Venezuela Sin Límites, una organización no gubernamental que canaliza recursos hacia otras organizaciones del mismo tipo con la finalidad de financiar actividades sociales con aportes de las empresas privadas.

Por otro lado, para Fundación Ayúdate es estratégico el aporte de personas que prestan sus servicios de forma voluntaria o a un costo simbólico.

La distribución de los recursos se da entre gastos administrativos y de funcionamiento, ligados a las actividades que desarrolla la Fundación y los servicios que presta: pago al personal, gastos de ejecución de charlas preventivas y de programas de investigación, compra de equipos tecnológicos y papelería, asistencia a pacientes (tratamientos y hospitalización), capacitación del personal, entre otras actividades.

La obtención de recursos se da esporádicamente, de acuerdo a los concursos en los que participe la Fundación, o recursos disponibles en las organizaciones asociadas. Y en la actualidad, no cuenta con donaciones activas por parte de empresas privadas.

Para el momento, Fundación no se han solicitado más recursos debido a que no cuenta con programas activos que lo ameriten, además se encuentra en un proceso de reestructuración para consolidar su imagen. Para la directora de Ayúdate, en este momento la Fundación no cuenta con las piezas clave para solicitarlos y considera que “hay otras organizaciones que los necesitan más” porque pueden llegar a más personas. (Ramírez Martín, comunicación personal, abril 22, 2015)

Por esa razón, se trata de optimizar la utilización de recursos de manera eficiente y responsable. Para ello se cuenta con el administrador de la organización, quien es el encargado de distribuir y racionar los bienes disponibles.

▪ ***Humanos:***

Para poner en marcha la organización y lograr la realización de sus proyectos, cuenta con personal capacitado para realizar las tareas y actividades previstas. Entre los que destacan en las diferentes áreas:

- Salud: especialistas en nutrición, psicología, psiquiatría y expertos en trastornos de comportamiento alimentario.
- Administrativa y legal: un administrador, un contador, una secretaria general y abogados.
- Investigación: sociólogos y colaboradores.
- Comunicaciones: colaboradores en las áreas de relaciones públicas, manejo de redes sociales y, desarrollo de técnicas de comunicaciones internas y actividades de promoción y publicidad.
- Mejoramiento personal: facilitadores especialistas de diferentes actividades recreativas que ofrece la Fundación.

▪ ***Físicos:***

La Fundación carece de instalaciones propias, sin embargo, cuenta con una oficina central de coordinación, desde donde trabajan algunos miembros de la organización y sirve como sitio de encuentro con sus diferentes públicos tanto internos como externos.

▪ **Técnicos:**

Comprende la información y tecnologías clave para la realización y coordinación de todas sus tareas:

- Capacitación y desarrollo del personal: orientada a proporcionar conocimientos y desarrollar las habilidades de los especialistas, con la finalidad de actualizar conocimientos y lograr el cumplimiento correcto de su labor. Se hace a través de manuales, cursos, estudios externos y entrenamiento con especialistas.
- Adquisición de tecnologías: La organización cuenta con herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades de atención, prevención e investigación. Desde ordenadores, equipos de proyección de imagen (video-beam), sistemas de capacitación de personal, de administración y desarrollo de información, entre otros.
- Manuales y guías: conjunto de instrumentos que contienen los métodos que deben seguir los especialistas para el tratamiento de los TCA, que se usan para su capacitación. De igual modo, contienen toda la información relacionada con el desarrollo de los talleres de prevención, así como las indicaciones a seguir de cómo tratar a pacientes con este tipo de enfermedades.

3.1. Análisis del entorno

El entorno es un elemento que influye en las actividades de la organización, por eso es vital saber y conocer que ocurre a su alrededor. Su análisis se hace para encontrar oportunidades y amenazas que afectan de manera directa e indirecta el proyecto empresarial. Por eso debemos tenerlo en cuenta para asegurar las acciones que tengan que ver con la planeación estratégica de la Fundación.

Los aspectos principales a considerar son el entorno competitivo y sociocultural debido a que sus efectos establecen circunstancias determinantes en el espacio en el que se va a desenvolver la Fundación. Además que estos factores suelen tener

variaciones en el tiempo que delimitan el futuro de la organización a mediano y largo plazo.

3.2.1. Entorno competitivo: situación actual del mercado

Las organizaciones que intervienen en el mismo sector de mercado de Fundación Ayúdate son casi nulas. Identificarlas permite evidenciar un mercado desatendido y oportunidades sustanciales para lograr reconocimiento.

Desde que se inició Fundación Ayúdate, incluso en la actualidad, no han existido otras fundaciones ni organizaciones similares que traten los trastornos de la conducta alimentaria, ni que ofrezcan los mismos servicios de atención, prevención e investigación.

Para la directora de la Fundación, Andreina Ramírez Martín, se debe a que en Venezuela el problema de estas enfermedades no es visible y por ende no se buscan crear centros especializados ni formar especialistas en el área (comunicación personal, mayo 19, 2015).

En el país, específicamente en Caracas, se conocen solo tres centros claves que son referencia en atención clínica a personas con TCA: Centro Médico Integral San Bernardino, el Hospital Clínico Universitario de la Universidad Central de Venezuela y Residencia Humana. Además de los mencionados hay profesionales de las enfermedades que asisten en otras unidades, pero que no cuentan con especialistas en estas enfermedades.

El problema principal de estas unidades de atención es que aún son muy pequeñas debido a que manejan pocos pacientes al año, principalmente por el desconocimiento sobre el tema en la población y en los médicos.

Por otra parte, su labor mayormente va enfocada en las áreas de atención clínica y descuidan otros elementos de desarrollo personal como la terapia ocupacional, de grupo y apoyo familiar. En esos casos entra Fundación Ayúdate como una organización aliada para suplir esas deficiencias.

La unidad del Centro Médico Integral San Bernardino es una de las más estables, además cuenta con especialistas en áreas de nutrición y psiquiatría formados en el extranjero capaces de tratar los TCA. Tiene varios años de funcionamiento y sirve de referencia no solo para la anorexia y bulimia nerviosa – las enfermedades de TCA más comunes – sino también para pacientes con sobrepeso.

Por Residencia Humana, es un centro que atiende problemas de salud mental, ofrece tratamiento, programas de prevención, de docencia e investigación. Cuentan con profesionales en TCA pero el centro no se especializa en el área. La unidad de tratamiento se ha formado en dos ocasiones, sobre todo por la poca afluencia de pacientes. Es vulnerable porque al año trata entre 5 o 6 pacientes y no quieren disponer de especialistas que no tengan a quien tratar (Ramírez Martín, comunicación personal, mayo 19, 2015).

Cuando se tratan de casos crónicos, donde los pacientes no cuentan con recursos, se recurre al Hospital Clínico Universitario de la UCV. Sin embargo, en este no cuentan con un espacio dedicado a estas enfermedades, tienen los especialistas necesarios para el tratamiento pero no están formados en TCA. Además los pacientes deben compartir los espacios con otras patologías y el tratamiento muchas veces no es efectivo por la poca atención que reciben.

También los pacientes recurren a otros centros de salud que pueden atenderlos de forma clínica sobre todo cuando se encuentran en estado crítico. Sin embargo, en esos

centros no tienen el conocimiento para el tratamiento de estas enfermedades. Los pacientes pueden significar uno más y por ello no reciben la atención necesaria.

En el sector público no hay unidades que atiendan o asistan a pacientes con estas patologías. Los entes gubernamentales no reconocen los trastornos alimentarios como un problema social. Sin embargo, la Alcaldía de Chacao ha estudiado la posibilidad de crear una unidad de psiquiatría para adolescentes donde traten también estas patologías. “Ellos lo ven como una política pública y no interés comercial, [porque] deben solucionar los problemas de su población (...). Chacao es uno de los municipios con mayor incidencia”, Ramírez Martín (comunicación personal, mayo 19, 2015).

Para Fundación Ayúdate es importante que las enfermedades de comportamiento alimentario cuenten con centros especializados, o al menos con unidades de atención eficientes que cumplan con los procedimientos y calidad en sus tratamientos. Ramírez Martín dice que para lograr un resultado efectivo es importante que estas patologías no se mezclen con otros trastornos (comunicación personal, mayo 19, 2015).

De acuerdo con información suministrada por Fundación Ayúdate, en el resto del país no se han constituido hasta el momento unidades de atención para paciente con estas patologías o similares.

3.2.2. *Entorno sociocultural: contexto de la sociedad venezolana*

El aspecto sociocultural tiene relación con las características de los grupos que afectan a la Fundación. Para entender – en parte – la importancia del contexto en este estudio se enfoca en aludir las costumbres y hábitos sociales y culturales de la sociedad venezolana, especialmente los elementos relacionados con estereotipos ligados al aspecto físico.

En la actualidad, la sociedad occidental, especialmente la venezolana, le otorga una valoración protagónica a la belleza física. La publicidad a través de los medios de comunicación de masa, principales transmisores de valores y modelos de conducta, se ha encargado de establecer esquemas corporales ‘ideales’ del hombre y la mujer que son objeto de provecho comercial y prácticas de consumo personal, que llevan a la sociedad a adoptar patrones de comportamiento enfocados en cuidar, nutrir y mantener determinada forma física. Es por ello, que las personas sin distinción de edad, estrato social o género tratan de cumplir con las exigencias impuestas por tendencias de moda, quizá indispensables para poder formar parte de ciertos grupos (Rojo, s.f., para. 2).

En Venezuela, es frecuente afirmar que es el país ‘con las mujeres más bellas’, etiqueta que ha ganado por los certámenes de belleza internacionales en los que ha participado. El efecto de esa distinción ha creado una tendencia en la sociedad local por atender cánones de belleza impuestos por prototipos artificiales de mujeres delgadas o de muy bajo peso.

Por ese afán de atender esas exigencias sociales, Venezuela se convierte en uno de los países con mayor consumo de artículos de cuidado personal. A pesar de las dificultades económicas, los venezolanos no escatiman en gastos con tal de cumplir códigos impuestos en términos de belleza y cuidado del cuerpo, considerados arbitrariamente como mecanismos de poder.

Esta situación puede resultar beneficiosa para las compañías de consumo porque tienen mercados objetivos que atender, pero los problemas vienen porque refuerzan conductas negativas, que pueden afectar la salud y la concepción del esquema social del individuo.

En la sociedad venezolana, cuando no se sigue un estándar – cuerpo esbelto, rostro agraciado, cabello radiante, entre otros – no se es socialmente aceptado. Tanto que en las zonas populares de las grandes ciudades se observan una gran cantidad de negocios estéticos como peluquerías, salones de belleza, centros de spas y masajes, quirúrgicos, por nombrar algunos, que con el pasar de los años aumentan en número.

A pesar de que las mujeres son las más afectadas por estos códigos de conductas, y la obsesión de ser aceptadas a través de la estética, en los últimos años el sexo masculino también se ha visto fuertemente influenciado aunque en menor medida. Asimismo, se ha convertido en un problema social que dejó de afectar solo a clases altas como se pensaba, sino que ha llegado a calar en las clases más bajas.

Por otro lado, estos factores socioculturales relacionados con el aspecto físico y delgadez como ideal de belleza, predisponen a las enfermedades de conducta alimentaria por la cantidad de complejos que desencadenan. Son consecuencia de la presión mediática y social que existe entorno a esa línea que se debe mantener, sobre todo en un país donde el aspecto físico tiene gran peso, por estar asociado al éxito profesional y social.

Son factores que también afectan a los hijos al potenciar los riesgos de padecer enfermedades producto de la deformación de la educación, al inculcarles desde pequeños la belleza como un modelo de clasificación social.

3.2.2.1. Estadísticas de los Trastornos de Conducta Alimentaria en Venezuela y el mundo

A nivel estadístico, Venezuela no maneja cifras oficiales que demuestren la tendencia de padecimiento de los trastornos de conducta alimentaria en la población en general. Los datos que existen son producto de estudios realizados por

organizaciones privadas, en especial por universidades y empresas consultoras de datos.

Por su parte, las estadísticas oficiales de los organismos del Estado como el Ministerio de Salud, Instituto Nacional de Estadística o Instituto de Nutrición, no dan cuenta de la presencia de los trastornos de conducta alimentaria, así como tampoco hay datos disponibles a escala mundial que evidencien en profundidad las enfermedades asociadas a los desórdenes alimentarios, sobre todo por el desconocimiento que hay sobre las mismas.

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la anorexia nerviosa es la tercera enfermedad crónica más común, después de los accidentes de tránsito y la adicción a las drogas. Se calcula que entre 0,5 y 3% de la población mundial de adolescentes la padecen.

En el sitio web de la OMS (apps.who.int, s.f.), en la sección de tasas de mortalidad y salud global estimadas entre los años 2000 y 2012, en el continente americano murieron 2.436 personas por desórdenes alimenticios, de todas las edades y sexo.

De acuerdo con artículo publicado por el *American Journal of Psychiatry* (2009), las tasas de mortalidad fueron 4% por anorexia nerviosa, 3.9% por bulimia nerviosa y 5.2% por trastorno alimentario no identificados. Estos últimos generalmente son considerados desórdenes alimenticios de riesgos menos severos, pero que demostraron tener una tasa de mortalidad elevada, incluso más que la bulimia nerviosa (p. 1342).

Los problemas registrados en la población mundial y algunos países Hispanoamérica pueden llegar a ser alarmantes. Sobre todo porque a pesar de que no se cuentan con cifras exactas por la cantidad casos no registrados, los índices continúan siendo altos, mostrando diferencias significativas entre géneros.

En un artículo publicado por el diario *Tal Cual* en Venezuela, *De anorexia y bulimia* por Andrea Denis (2013), menciona que en un seminario sobre trastornos alimenticios en Latinoamérica celebrado en la ciudad de Miami en el año 2012, donde expertos revelaron que las investigaciones arrojan que 9 de cada 10 personas que presentan la enfermedad en América Latina son mujeres (para. 4). A pesar de que afecta en su mayoría al género femenino, el masculino sigue siendo vulnerable.

En el *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales* (1995) de la *American Psychiatric Association*, se estima que enfermedades como la anorexia nerviosa y bulimia son más prevalentes en sociedades desarrolladas, donde 90% de los casos se observan en mujeres (p. 556-557). La mortalidad a largo plazo en personas hospitalizadas en centros es aproximadamente 10% y el rango de edades se estima entre los 17 y 40 años (p. 557). Aunque según los datos de la OMS, se registran casos entre los 5 y 70 años (apps.who.int, s.f.).

En el artículo del diario venezolano *Tal Cual*, los especialistas afirmaron que México encabeza la lista de países de la región con más de un millón de casos registrados. Colombia presenta aproximadamente unos 800 mil diagnósticos, Venezuela 600 mil, mientras que Argentina 500 mil (para. 5).

Una investigación realizada por Lugli R., Z. & Vivas P., L. (www.scielo.org.ve 2006) sobre las conductas y actitudes sugestivas de TCA en estudiantes universitarios venezolanos, cita varios estudios realizados en años anteriores que evidencian una problemática social de alimentación en el país.

Una primera aproximación hecha por Ríos A, et al (1994) en 13 escuelas del área metropolitana de Caracas, a jóvenes entre 10 y 18 años, donde 11% presentó características alusivas. Además reportó que “18% de las conductas características de

anorexia y bulimia nerviosa eran las niñas y 4% en los varones” (Lugli & Vivas, 2006, para. 6-7).

Otro estudio realizado por Bello y Di Bella (1996) en jóvenes universitarios de la Universidad Católica Andrés Bello, indicó que al menos 17% de los encuestados tenían la presencia de indicadores sugestivos de anorexia nerviosa, y 6% de bulimia nerviosa (para. 8).

Quintero-Párraga, et al (2003) también citado por Lugli & Vivas (2006), presentaron un estudio realizado en el estado Zulia que contrasta los resultados anteriores. De 1363 estudiantes entrevistados, 0% presentó anorexia nerviosa y 1.58 bulimia nerviosa, mientras 0.66% sobre ingesta compulsiva.

Estos estudios muestran con claridad una problemática social de alimentación que afecta a la población joven y que se expande en Venezuela, pero que a nivel mundial atrapa cada más a niños en edad temprana.

La *National Association of Anorexia Nervosa and Associated Disorders* (ANAD) o la Asociación Nacional de Anorexia Nerviosa y Desórdenes Asociados (traducción propia, s.f.) muestra algunas estadísticas globales relacionadas con los desórdenes alimentarios que cuantifican diversos temas: genero, ocupación, alimentación, salud, mortalidad, entre otros, que muestra la relevancia e impacto de estos trastornos:

Tabla 2. Estadísticas globales relacionadas con desórdenes alimentarios

Aspecto	Datos
General	– Casi 50% de las personas que sufren un Trastorno alimentario cumplen con criterios de depresión. – 1 de cada 10 personas con trastornos alimentarios recibe

	tratamiento, y sólo 35% que recibe tratamiento lo hace en una institución especializada. – Los trastornos alimentarios tienen la mayor tasa de mortalidad de las enfermedades mentales.
Mujeres	– Un estimado de 0,5 a 3,7% de las mujeres sufre de anorexia. Y 1% de las adolescentes tiene anorexia. – Un estimado de 1,1 a 4,2% de las mujeres tiene bulimia. – 20% de las personas que sufren de anorexia morirán prematuramente por complicaciones relacionadas con los trastornos alimentarios, como el suicidio o problemas cardíacos.
Hombres	– Los hombres perciben los trastornos alimentarios como enfermedades femeninas. Entre 5 y 15% de las personas con trastornos alimentarios son hombres. – 14% de los hombres homosexuales padece de trastornos alimentarios.
Estudiantes	– 91% de las mujeres encuestadas en universidades controla su peso con dietas. Y 22% hace dietas frecuentemente o constantemente. – La anorexia es la tercera enfermedad más común entre los adolescentes. – 95% de las personas que tienen un trastorno alimentario tienen edades comprendidas entre los 12 y los 25.8 años. – 25% de las mujeres universitarias encuestadas dijeron que han utilizado purgas para controlar su peso. – En una encuesta realizada a 185 mujeres universitarias, 58% siente presión de tener cierto peso, 83% hace dieta para perder peso y 44% estaba fuera del peso normal.
Percepción y dieta	– 95% de las personas que realizan dietas ganarán el peso en 5 años. – 35% de las personas que realizan dietas lo convertirán en una patología. Y de ese porcentaje 20-25% lo transformarán en un

	trastorno alimentario. - 47% de las jóvenes entre 5to grado de primaria y 5to año de bachillerato aseguran que desean perder peso por imágenes vistas en revistas. - 69% de las jóvenes entre 5to grado de primaria y 5to año de bachillerato afirman que las revistas influyen sus percepciones sobre el cuerpo ideal.
Tasas de mortalidad	- Los trastornos alimentarios tienen la mayor tasa de mortalidad de todos los trastornos mentales.

Fuente: elaboración propia con datos ANAD (s.f.).

IV. MÁRCO METODOLÓGICO

Los investigadores decidieron abordar el problema desde una amplia perspectiva en el uso de técnicas de investigación y unidades de análisis, lo cual implicó un diseño de investigación apoyado en la integración de herramientas.

4.1. Modalidad

De acuerdo con las modalidades establecidas en la sección de Trabajo de Grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el presente Trabajo de Grado se ubica en la Modalidad IV Estrategias de Comunicación, específicamente en la submodalidad II Desarrollo de Estrategias Comunicacionales.

La finalidad, según este manual, “consiste en desarrollar una estrategia comunicacional destinada a satisfacer necesidades específicas de la organización” (w2.ucab.edu.ve, s.f.).

4.2. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo exploratoria, según Hernández S., Fernández C. & Baptista L. (1998, p. 58). Dicen que “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”, es decir, hay estudios similares pero en otros contextos.

En el caso de Fundación Ayúdate, es una organización pequeña y no posee un plan estratégico de comunicaciones integradas de marketing, por lo que su comunicación con sus públicos meta no son eficaces y no se logran los objetivos planteados. Este problema comunicacional no ha sido analizado con anterioridad.

El diseño de la investigación es no experimental, Kerlinger (1998) la define como:

Una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes (p. 394).

Esta definición la amplían Hernández S., et al (1998, p. 184), “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

También tiene un carácter ex post facto, es decir que “el investigador parte de acontecimientos ya realizados, los datos tienen fundamento en hechos cumplidos” (Tamayo, 1996, p. 58).

De esta forma la investigación se realizó en el contexto natural, sin alterar las variables independientes que suceden en la situación actual de la Fundación.

El objetivo fundamental de esta investigación fue diseñar una Estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing para los públicos internos y externos, pero no fue implementada y esto no permitió medir su efectividad. Por lo que se dieron herramientas y soluciones comunicacionales a Fundación Ayúdate para que ellos decidieran si utilizarlas o no.

4.3. Fuentes de datos

Las fuentes de datos necesarias para la investigación fueron de tipo mixta, conformadas por fuentes documentales, electrónicas, observacionales y vivas.

Las fuentes documentales y electrónicas estuvieron relacionadas con el campo del marketing social, estrategias comunicacionales, organizaciones sin fines de lucro, leyes nacionales, comunicaciones corporativas e integradas, con todo lo referente al funcionamiento de una fundación y el entorno en que se desenvuelve.

Las fuentes vivas eran de primera mano y fueron las personas que conforman la Fundación, desde su directiva, colaboradores, estudiantes de servicio comunitario actuales, pacientes actuales y sus familiares y amigos. Por otro lado, también se consultaron expertos comunicacionales, expertos de salud en el área de trastornos de alimentación, representantes de universidades y fundaciones aliadas, y estudiantes potenciales de servicio comunitario.

Todas las personas involucradas proporcionaron información relevante para la investigación. Los instrumentos utilizados fueron guiones de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios.

La observación se produjo a través de un *focus group* o grupo focal con los representantes y miembros de la Fundación, al cual se asistió y se recabó información sobre el funcionamiento, objetivos, roles e identidad de la organización. También se analizó la red institucional y la comunicación participativa.

4.4. Sistema de variables

Una variable es “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tienen como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cualitativa o cuantitativamente” (Tamayo, 1996, p.84). Por otro lado Hernández S., et al (1998) coincide en que es una propiedad que puede variar pero agrega que esta variación es susceptible a medirse.

Para la presente investigación se seleccionaron cuatro variables, las cuales fueron medidas a través de los instrumentos apropiados, y son las siguientes:

1. Necesidades comunicacionales
2. Público
3. Posicionamiento
4. Barreras Comunicacionales

4.4.1. Operacionalización de las variables

Luego de definir las variables de la investigación se realizó la operacionalización de las mismas. Según Tamayo (2006, p.63), en este momento “se establecen los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y el proceso de medición”.

Asimismo Hernández S., et al (1998) aseguran que constituye una serie de procedimientos que describen las actividades que realiza el investigador para medir una variable.

A continuación se presentan los cuadros de operacionalización de las variables en el siguiente orden:

- Tabla 3: Diagnosticar las necesidades comunicacionales de la Fundación Ayúdate.
- Tabla 4: Definir las audiencias de la Fundación Ayúdate.
- Tabla 5: Identificar el posicionamiento de la Fundación Ayúdate en sus públicos internos y externos.
- Tabla 6: Detectar las barreras comunicacionales de la Fundación Ayúdate.

Por carácter de identificación, a los instrumentos de medición se les asignó un número, que corresponde de acuerdo a las fuentes del mismo.

- Instrumento 1: Guion de entrevista semiestructurada a directiva de la Fundación.
- Instrumento 2: Cuestionario a miembros de la Fundación.
- Instrumento 3: Guion de entrevista semiestructurada a expertos de la comunicación.
- Instrumento 4: Guion de entrevista semiestructurada a profesionales de la Salud.
- Instrumento 5: Guion de entrevista semiestructurada a pacientes actuales de la Fundación.
- Instrumento 6: Cuestionario a familiares y amigos de pacientes actuales de la Fundación.
- Instrumento 7: Guion de entrevista semiestructurada a representantes de universidades aliadas.
- Instrumento 8: Guion de entrevista semiestructurada a representantes de fundaciones aliadas.
- Instrumento 9: Cuestionario a estudiantes potenciales de servicio comunitario.
- Instrumento 10: Cuadros de recursos comunicacionales de la Fundación.

Tabla 3. Diagnosticar las necesidades comunicacionales de Fundación Ayúdate

Variables	Dimensiones	Indicadores	Sub Indicadores	Items	Instrumento	Fuentes
Necesidades comunicacionales	Realidad Corporativa	Bases de origen		Pregunta 3	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
		Lineamientos estratégicos	Misión	Pregunta 5	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
			Visión	Pregunta 2 y 3	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
		Estructura organizacional	Organigrama	Pregunta 4, 6 y 7	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
				Pregunta 6, 7, 8 y 9	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
		Medios		Pregunta 10 y 11	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
				Pregunta 4	Instrumento 5	Pacientes actuales
				Pregunta 9	Instrumento 8	Representantes de Fundaciones
				Pregunta 19	Instrumento 1	Miembros de la

						Fundación
				Pregunta 9 y 16	Instrumento 4	Profesionales de la salud
				Pregunta 8	Instrumento 7	Representantes de las universidades
				Pregunta 5 y 7	Instrumento 6	Familiares y amigos de pacientes actuales
				Columna 8	Instrumento 10	Recursos comunicacionales
		Mensajes	Característica	Pregunta 12	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
				Pregunta 7	Instrumento 5	Pacientes actuales
			Contenido	Pregunta 12	Instrumento 8	Representantes de Fundaciones
				Pregunta 14 a 17	Instrumento 6	Familiares y amigos de pacientes actuales
				Pregunta 7, 14,	Instrumento 5	Pacientes actuales

				15 y 16		
				Columna 7	Instrumento 10	Recursos comunicacionales
			Carácter	Pregunta 20	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
				Columna 2	Instrumento 10	Recursos comunicacionales
		Comunicación	Flujo	Pregunta 8, 9, 14 y 15	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
				Columna 9	Instrumento 10	Recursos comunicacionales
			Frecuencia	Pregunta 15 y 17	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
				Pregunta 21	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
				Pregunta 14 y 15	Instrumento 4	Profesionales de la salud
				Pregunta 7	Instrumento 7	Representantes de las Universidades

				Columna 6	Instrumento 10	Recursos comunicacionales
				Pregunta 6	Instrumento 6	Familiares y amigos de pacientes actuales
				Pregunta 7	Instrumento 8	Representantes de Fundaciones
		Identidad gráfica	Logo	Pregunta 13	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
			Colores Corporativos	Columnas 4, 5 y 6	Instrumento 10	Recursos comunicacionales
		Presupuesto		Pregunta 14	Instrumento 3	Expertos de la comunicación
	Conocimiento	Limitaciones		Pregunta 22 y 23	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
				Pregunta 13 a 15	Instrumento 8	Representantes de Fundaciones
				Pregunta 4 a 6	Instrumento 4	Profesionales de la salud

		Recomendaciones		Pregunta 3 a la 13	Instrumento 3	Expertos de la comunicación
				Pregunta 11 a 13	Instrumento 4	Profesionales de la salud

Tabla 4. Definir los públicos de Fundación Ayúdate

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuentes
Público	Interno	Características	Pregunta 8, 9 y 14	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
	Externo	Características	Pregunta 8 y 9	Instrumento 1	Directiva de la Fundación

Tabla 5. Identificar el posicionamiento de la Fundación Ayúdate en sus públicos clave

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuentes
Posicionamiento	<i>Top of Mind</i>	Recordación	Pregunta 1 y 2	Instrumento 5	Pacientes actuales
			Pregunta 4	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
			Pregunta 7 y 8	Instrumento 4	Profesionales de la salud
			Pregunta 4 y 5	Instrumento 7	Representantes de las

					universidades
			Pregunta 8 y 9	Instrumento 9	Estudiantes de servicio comunitario potenciales
			Pregunta 2 y 3	Instrumento 6	Familiares y amigos de pacientes actuales
			Pregunta 4 a la 6	Instrumento 8	Representantes de fundaciones
	<i>Top of Heart</i>	Preferencia	Pregunta 3	Instrumento 5	Pacientes actuales.
			Pregunta 6 y 7	Instrumento 2	Miembros de la fundación
			Pregunta 10	Instrumento 4	Profesionales de la salud
			Pregunta 6	Instrumento 7	Representantes de las universidades
			Pregunta 7	Instrumento 9	Estudiantes de servicio comunitario potenciales
			Pregunta 4	Instrumento 6	Familiares y amigos de pacientes actuales
			Pregunta 7	Instrumento 8	Representantes de fundaciones

Tabla 6. Detectar las barreras comunicacionales de Fundación Ayúdate

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuentes
Barreras comunicacionales	Barreras Internas	Físicas	Pregunta 16, 18 y 19	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
			Pregunta 12, 13 y 24	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
			Pregunta 5, 6, 17	Instrumento 5	Pacientes actuales
			Columna 11	Instrumento 10	Recursos comunicacionales
		Semánticas	Pregunta 20	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
			Pregunta 15	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
			Pregunta 7 y 8	Instrumento 5	Pacientes actuales
		Psicológicas	Pregunta 18	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
			Pregunta 9	Instrumento 5	Pacientes actuales
		Administrativas	Pregunta 8 y 9	Instrumento 1	Directiva de la Fundación

		Cantidad de información	Pregunta 22 y 23	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
			Pregunta 11 a 13	Instrumento 5	Pacientes actuales
		Comunicaciones parciales	Pregunta 21	Instrumento 1	Directiva de la Fundación
			Pregunta 14	Instrumento 2	Miembros de la Fundación
			Pregunta 14	Instrumento 5	Pacientes actuales
	Barreras Externa	Físicas	Pregunta 9	Instrumento 7	Representantes de las universidades
			Columna 11	Instrumento 10	Recursos comunicacionales
		Semánticas	Pregunta 11 y 12	Instrumento 6	Familiares y amigos de pacientes actuales
		Psicológicas	Pregunta 13	Instrumento 6	Familiares y amigos de pacientes actuales
			Pregunta 4 a 6	Instrumento 9	Estudiantes potenciales de servicio comunitario

			Pregunta 11 y 12	Instrumento 7	Representantes de las universidades
		Cantidad de información	Pregunta 10 y 11	Instrumento 8	Representantes de fundaciones
			Pregunta 8 a 10	Instrumento 6	Familiares y amigos de pacientes actuales
			Pregunta 13 a 16	Instrumento 7	Representantes de las universidades
			Pregunta 18	Instrumento 4	Profesionales de la salud
		Comunicaciones parciales	Pregunta 16	Instrumento 8	Representantes de fundaciones
			Pregunta 17	Instrumento 7	Representantes de las universidades
			Pregunta 17	Instrumento 4	Profesionales de la salud

4.5. Población, Muestra y Unidades de análisis

La población es el “conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características, y forman un universo para el propósito del problema (...)” (Malhotra, 1997, p. 359). Para los fines de esta investigación se entiende como población a la totalidad de los individuos que conforman una unidad de análisis.

Por otra parte la muestra es un “subgrupo de elementos de la población que se seleccionan para participar en el estudio” (Malhotra, 1997, p. 359). Dentro de la investigación se comprende a la muestra como una parte representativa de la población que se somete a investigación.

El tipo de muestreo utilizado en esta investigación fue no probabilístico de tipo intencional, el cuál es definido por Kerlinger (1988, p. 135), como aquel que “se caracteriza por el uso de juicios y por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas, incluyendo áreas o grupos supuestamente típicos de muestra”. Esto quiere decir que las personas fueron seleccionadas directamente por los investigadores, los sujetos fueron elegidos con base en sus conocimientos sobre diferentes áreas de la investigación.

Finalmente la unidad de análisis consiste en “definir quiénes van a ser medidos”, de acuerdo con Hernández S., et al (1998, p. 204).

Para la investigación se establecieron diez unidades de análisis y se describen a continuación:

1. Directiva de la Fundación Ayúdate:

La directiva de la Fundación fueron fuentes de primera mano, se recolectó información sumamente importante para la investigación. Se aplicó como

instrumento una entrevista semiestructurada, en la cual definen el origen, la razón de ser de la organización, quiénes la conforman, sus diferentes públicos, medios utilizados y objetivos de comunicación. Así como cuáles son sus limitaciones y problemas principales.

Las personas fueron seleccionadas por ser los miembros constitutivos de la organización, son tres: la directora, secretaria general y el tesorero.

La limitación estuvo dada por el hecho de ser miembros fundadores, y al ser una unidad de análisis tan pequeña fue factible seleccionarla en su totalidad. Es por esto que no es una muestra sino una población.

2. Miembros de la Fundación Ayúdate:

Esta unidad está conformada por los colaboradores, especialistas de la salud y estudiantes de servicio comunitario actuales. Fueron de vital importancia para esta investigación, por ser fuentes de primera mano.

A través de un cuestionario se recogió información sobre cómo se dan las comunicaciones, frecuencias, canales y demás procesos de la organización, así como el posicionamiento y las barreras comunicacionales existentes.

La selección de esta muestra obedeció a la condición de formar parte de la Fundación, ya sean colaboradores, especialistas o estudiantes de servicio comunitario actuales. Además se empleó el criterio de saturación de muestra.

3. Expertos de la Comunicación:

Se realizaron entrevistas con expertos de la comunicación y el mercadeo con la finalidad de obtener una orientación en cuanto a cómo diseñar la estrategia más adecuada para la Fundación Ayúdate, de acuerdo a su contexto y necesidades.

La selección de la muestra se realizó en base a la experiencia en temas como comunicaciones organizacionales, mercadeo y estrategias comunicacionales. Se utilizó el criterio de saturación de muestra.

4. Profesionales de la salud:

Se efectuaron entrevistas con profesionales de la salud, como son nutricionistas, psicólogos, psiquiatras e médicos internistas, con la finalidad de conocer la mejor forma de dirigir mensajes a la población que padece trastornos de la conducta alimentaria, así como a los familiares y amigos de los mismos. También permite conocer la forma en que perciben a la Fundación y sus conocimientos sobre las limitaciones que existen en cuanto a los trastornos de conducta alimentaria. Para de esta forma diseñar la estrategia más adecuada de acuerdo al contexto y las necesidades de la sociedad venezolana.

La selección de la muestra se realizó en base a la experiencia en nutrición, psicología, psiquiatría, medicina general e interna. Se utilizó el criterio de saturación de muestra.

5. Pacientes actuales de Fundación Ayúdate:

Se llevaron a cabo entrevistas con aquellas personas que padecen trastornos de conducta alimentaria y recibían ayuda gracias a la Fundación, para conocer sus necesidades, inquietudes y actitudes acerca de la organización y sus

comunicaciones. Para así crear una estrategia eficaz para los pacientes potenciales y mejorar la relación con los actuales.

El criterio de selección de esta muestra obedeció a la condición de ser o haber sido paciente de la Fundación. La limitación del número estuvo dada por el criterio de saturación de muestra.

6. Familiares y amigos de pacientes actuales:

Se efectuaron cuestionarios a los familiares de personas con trastornos de conducta alimentaria que recibían ayuda de la Fundación Ayúdate, para conocer sus necesidades, inquietudes y actitudes acerca de la organización y sus comunicaciones. Para así dirigir la estrategia a los pacientes potenciales y mejorar la relación con los actuales.

El criterio de selección de esta muestra obedeció a la condición de ser familiar o amigo de un paciente o ex paciente. La limitación del número estuvo dada por el criterio de saturación de muestra.

7. Universidades aliadas:

A través de entrevistas a representantes de las universidades aliadas se pudo conocer cómo es la relación, si poseen una alianza, medir el posicionamiento, la cantidad de estudiantes anuales que participan con la Fundación y cómo es el *feedback* de esta cooperación. Con la finalidad de construir una relación sólida con estas instituciones.

Se seleccionaron a los representantes de servicio comunitario de las escuelas de Sociología de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y de la Universidad Católica Andrés Bello los representantes de las escuelas de Comunicación Social y

Ciencias Sociales, por ser las instituciones de las cuales provienen los estudiantes de servicio comunitario de la Fundación.

Al ser una unidad de análisis tan pequeña, conformada por tres personas, fue factible seleccionarla en su totalidad. Es por esto que no es una muestra sino una población.

8. Fundaciones aliadas:

Se llevaron a cabo entrevistas para conocer cómo es la relación, determinar el tipo de alianzas, el entorno en el que se desenvuelven ambas organizaciones, medir el posicionamiento, y su conocimiento sobre los trastornos de la conducta alimentaria. Esto permitirá el establecer una relación sólida y duradera, así como abrir las puertas a relaciones con otras organizaciones aliadas.

Se seleccionó a un grupo de fundaciones cuyo perfil fuera similar al de la Fundación Ayúdate en cuanto a su estructura, tipo de actividad y público meta. Específicamente se seleccionaron las siguientes, por ser las que mantiene relaciones con la Fundación: Cania y Fundación Bengoa.

La cantidad de entrevistados estuvo dado por el criterio de saturación de muestra.

9. Estudiantes potenciales de servicio comunitario:

Se aplicó un cuestionario para conocer el posicionamiento de la Fundación en este público, el cuál es igual de importante que los otros, puesto a que prestan colaboración en muchas áreas como lo son comunicaciones, investigación y estadísticas, entre otras. A partir de esto se crean estrategias para consolidar la identidad de la organización.

Se seleccionaron a estudiantes de la Universidad Central de Venezuela (UCV) sociología y de la Universidad Católica Andrés Bello de las siguientes carreras: Comunicación Social, Sociología y Relaciones Industriales, por ser las áreas de las cuales provienen los estudiantes de servicio comunitario de la Fundación. A su vez estos estudiantes están en los últimos dos años de la carrera, debido a que es cuando se comienza a realizar el servicio comunitario obligatorio.

La limitación del número estuvo dada por el criterio de saturación de muestra.

10. Recursos comunicacionales de la Fundación:

Se realizó un cuadro en el cuál se colocaron todos los recursos comunicacionales que posee la Fundación, entre los cuales destacan: folletos, correos, cartas, trípticos, talleres, reuniones, sitio web y redes sociales. Con la finalidad de verificar la consistencia del discurso en sus diferentes comunicaciones, así como la utilización correcta de la imagen gráfica.

El criterio de selección consistió en enlistar todos aquellos elementos que podían tener una organización como recursos comunicacionales, posteriormente se evaluó si existían dentro de la misma y se categorizaron de acuerdo a su naturaleza.

La imitación estuvo dada por la existencia de los mismos.

4.5. Instrumentos de medición

En la investigación se utilizaron tres dimensiones de recolección de datos. La primera dimensión fue la documental, que permitió la construcción de la base teórica, compuesta por observación documental, resumen analítico y análisis crítico.

La segunda dimensión fue la observación directa no participante. Finalmente la tercera dimensión fue la aplicación de dos instrumentos de medición, el primero fue la entrevista, la cual se aplicó a la directiva de la Fundación, expertos en la comunicación social, profesionales de la salud, y a pacientes actuales, representantes de Fundaciones y universidades aliadas. Por otro lado con los colaboradores, estudiantes actuales y potenciales de servicio comunitario, y familiares y amigos de pacientes, se utilizó un cuestionario.

▪ **La observación documental, resumen analítico y análisis crítico:**

Se consultó material relevante para la investigación y aquellos datos que se consideraron de interés para la misma fueron citados de forma directa o indirecta. Se empleó el resumen analítico al comparar estructuras de los textos consultados y delimitar las diferencias entre los razonamientos. Por último, el análisis crítico se vio reflejado en la estructura lógica de las ideas expuestas por los autores. También se emplearon técnicas operacionales como la construcción y presentación de índices, cuadros, organigramas, gráficos de barra e imágenes, reuniones con los representantes de la Fundación.

Según Taylor & Bogdan (1992, p. 50) los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes, su objetivo es pasar desapercibidos. También aseguran que las observaciones son útiles sólo en la medida de que puedan ser recordadas y registradas.

Un método fundamental es la triangulación al cual Taylor & Bogdan (1992, p. 92) conciben como un modo de protección de las tendencias del investigador y así controlar los relatos de diferentes informantes, también permite comprender mejor el escenario y los individuos. Luego de establecer entrevistas con las personas involucradas se revisan materiales escritos como: correspondencias, informes oficiales, archivos, entre otros.

El análisis de contenido según Hernández S., et al (1998, p. 293) es “una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa”.

Para la investigación se realizó un cuadro donde se colocaron los recursos comunicacionales de la Fundación en el cuál se contrastaron: la red forma de comunicación (emails, boletines, cartas, mensajes telefónicos, entre otros), los medios de comunicación (utilizados y su eficiencia), publicaciones institucionales (objetivos, presentación y soluciones gráficas, utilidad de contenido) y la comunicación participativa (reuniones, actividades y encuentros).

- **Observación directa no participante:**

Se utilizó para la inspección comunicacional de la Fundación y así conocer su realidad actual de forma espontánea y registrarlos. Los investigadores fueron espectadores de los procesos administrativos y actividades, esto les permitió constatar la veracidad de la información suministrada. Las herramientas de trabajo empleadas fueron una grabadora y una laptop que permitió la toma de notas.

- **La entrevista:**

Es una técnica basada en el diálogo o conversación “cara a cara” entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (Arias, 2006, p. 73).

Concretamente se realizaron entrevistas semiestructuradas, las cuales según Kerlinger (1998, p. 499), ciertos propósitos se dejan al juicio del investigador como:

el contenido, secuencia y redacción. No es una entrevista espontánea sino que el investigador de acuerdo con la situación usa preguntas alternativas.

Las preguntas fueron de tipo abiertas, que de acuerdo con Kerlinger (1998, p. 501), dan un marco de referencia al momento de responder, pero restringen la respuesta y expresión.

– **El cuestionario:**

Según Hernández S., et al (1998, p. 276) “el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

En este tipo de instrumentos existen dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas. Las cerradas de acuerdo con Hernández S., et al (1998, p. 277), “contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas, pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta”. El autor también señala que hay preguntas cerradas en las que se puede seleccionar más de una opción, puesto que no son mutuamente excluyentes.

En otras palabras se limita la respuesta del sujeto a las opciones que se muestran en el instrumento. A diferencia de estas las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta.

Para el cuestionario, en algunas preguntas, se utilizó la escala de Likert, que de acuerdo con Hernández S., et al (1998, p.256) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”. Es decir, luego de presentar una afirmación al sujeto se desea que este externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

“Las puntuaciones de las escalas de Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase. Por eso se denomina escala aditiva (...). Una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones” de acuerdo con Hernández S., et al (1998, p. 260).

Hernández S., et al (1998, p. 260) dan un ejemplo en el que se busca evaluar la actitud hacia un organismo tributario y este tiene 8 preguntas, por lo que la puntuación mínima es 8 y la máxima 40. Es por esto que según las respuestas de las personas, se le asigna un valor a cada una y se procede a sumar para llegar a un resultado.

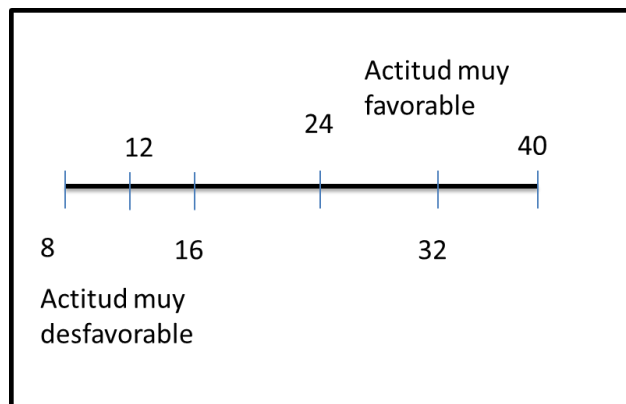


Figura 3. Ejemplo de cómo calificar una escala Likert

Fuente: elaboración propia, con datos Hernández S. (1998).

4.6. Diseño, validación y ajuste

Para validar los instrumentos que se utilizaron en el diagnóstico de las necesidades comunicacionales internas y externas, el posicionamiento de la Fundación, barreras comunicacionales y sus públicos, se evaluó cada herramienta con profesores

especializados en la materia y se verificó que cumplieran los objetivos por los cuales fueron creados.

Durante la investigación se hicieron dos validaciones de instrumentos, en ambos casos fueron realizadas por profesores de la Universidad Católica Andrés Bello. Entre ellos la licenciada María Carolina Urbina, profesora de Comunicaciones Publicitarias, Mercadeo en redes sociales y Comunicaciones Integradas. Así como la profesora de Publicidad, Jennifer Cuns; y el licenciado de Psicología y Comunicación Social, Álvaro Torres, quien a su vez dicta las cátedras de Psicología General y Relaciones Públicas.

En la primera validación, se contaban con cinco instrumentos para los siguientes públicos:

- Entrevista a la directiva de la Fundación.
- Entrevista a pacientes actuales, sus familiares y amigos.
- Entrevista a expertos de la salud.
- Entrevista a expertos de la comunicación.
- Cuestionario al público interno (colaboradores, especialistas y estudiantes de servicio comunitario).

Entre las recomendaciones de los expertos se encontraba reducir las preguntas, ordenar de acuerdo al tema a tratar, emplear un lenguaje más sencillo y utilizar la escala de Likert para el cuestionario.

Posterior a la primera validación y previo a la aplicación de esos instrumentos, se decidió un estudio más exhaustivo para conseguir un resultado más completo que sustente mejor los objetivos de la investigación, por lo que se incluyeron nuevas unidades de análisis y por ende se ampliaron a diez los instrumentos.

Como resultado del análisis, hubo modificaciones en la identificación y definición de los públicos de interés de la Fundación. Por un lado, se separaron a los pacientes actuales de sus familiares y amigos debido a que los mecanismos y procesos de comunicación con cada grupo se dan manera distinta, y a razón de la investigación los objetivos de estudio en cada uno también varían. En este caso, los pacientes actuales se consideraron como público interno, mientras que a sus familiares y amigos como público externo (ver p. 50).

Por otro lado, se incluyeron a los estudiantes potenciales de servicio comunitario, así como a las universidades y fundaciones aliadas como públicos externos. También se anexaron como instrumentos dos cuadros de recursos comunicacionales de la Fundación, debido a que la recolección de esa información fue utilizada en el análisis de los resultados.

El motivo principal de las modificaciones e inclusión de públicos estuvo sujeto al logro de los objetivos de investigación. Primero, la identificación del posicionamiento de la Fundación en sus públicos clave tanto internos como externos, y la determinación de las barreras y las necesidades comunicacionales no solo en los públicos internos, como se había hecho al principio, sino también en los externos.

Si bien la organización cuenta con diversos públicos externos, se tomaron aquellos que se consideran fundamentales y de fácil acceso, los cuales son: familiares y amigos de pacientes actuales, universidades y fundaciones aliadas, estudiantes potenciales de servicio comunitario, expertos de la comunicación y de la salud.

En la segunda validación, las recomendaciones generales realizadas por los validadores fueron simplificar las preguntas y el lenguaje, así como ordenarlas de acuerdo al tema.

- **Entrevista a la directiva de la Fundación Ayúdate:** la pregunta 7 se modificó a ¿Cómo considera que es su participación en las labores de la Fundación? ¿Por qué?, debido a que se sugirió suprimir las especificaciones de si era directa o indirecta.
- **Cuestionario a los miembros de Fundación Ayúdate (colaboradores, especialistas y estudiantes actuales de servicio comunitario):** en la pregunta 10 de este instrumento se sugirió agregar la opción “ninguna de las anteriores” Y la pregunta 22 se hará con selección múltiple.
- **Entrevista a expertos de la comunicación:** se sugirió agregar una pregunta para conocer los errores más comunes que se cometen al elaborar una estrategia de este tipo.

En la pregunta 12 se sugirió modificar la dirección de la pregunta y en lugar de preguntar los medios más adecuados, se preguntó la estrategia más adecuada, debido a que a partir de la respuesta y los resultados que arrojará la investigación se definirían los medios.
- **Entrevista a profesionales de la salud:** no se sugirieron modificaciones.
- **Entrevista a pacientes actuales:** a las preguntas 13, 14 y 17 se les agregó el por qué, debido a que se necesitaba profundizar en la respuesta más allá de un sí o un no.
- **Cuestionario a familiares y amigos de pacientes actuales:** a las preguntas 10 y 15 se les agregó el por qué, puesto que se necesitaba profundizar en la respuesta más allá de un sí o un no.
- **Entrevista a representantes de fundaciones aliadas:** se agregó una pregunta inicial que permitiera conocer a qué se dedica la Fundación.

Se indicó que se debían colocar instrucciones más claras, porque en caso de que la persona respondiera de forma negativa a una de las preguntas debería avanzar a otra y dejar sin contestar alguna.

- **Entrevista a representantes de universidades aliadas:** se sugirió colocar al inicio una pregunta en la cual el entrevistado explica las funciones que realiza. A la preguntas 7 se les agregó el por qué, debido a que se necesitaba profundizar en la respuesta más allá de un sí o un no.

En cuanto a la pregunta 11 se pregunta a través de qué medio recibe información, para realizar una pregunta más completa puesto que un sí o no, no es suficiente.

- **Cuestionario a estudiantes potenciales de servicio comunitario:** se indicó que se debían colocar instrucciones más claras, porque en caso de que la persona respondiera de forma negativa a una de las preguntas debería avanzar a otra y dejar sin contestar alguna.
- **Cuadro de recursos comunicacionales de la Fundación:** no se realizaron cambios al cuadro, sin embargo se sugirió que en el marco metodológico se explicará qué se entiende como medio, uniforme y flujo de la comunicación en la investigación.

4.7. Procedimiento

Los instrumentos de investigación propuestos se aplicaron guiados por una serie de elementos producto de la operacionalización de las variables, teniendo como resultado preguntas y cuadros de recolección de información.

Los instrumentos realizados pueden ser consultados al final en los anexos A, B, C, D, E, F, G, H, I, J y K.

4.8. Tratamiento cualitativo

Las respuestas de las entrevistas realizadas permitieron la elaboración de matrices de contenido para cada unidad de análisis, en estas se identifica las preguntas realizadas y nombre del entrevistado.

Los datos fueron analizados de forma cualitativa y fueron fundamentales para el desarrollo de la estrategia comunicacional para la Fundación Ayúdate.

- Tabla 5: Matriz directiva de la Fundación Ayúdate
- Tabla 6: Matriz representantes de las universidades aliadas
- Tabla 7: Matriz representantes de las fundaciones aliadas
- Tabla 8: Matriz pacientes actuales
- Tabla 9: Matriz expertos de la comunicación
- Tabla 10: Matriz profesionales de la salud
- Tabla 11: Matriz miembros internos (colaboradores, especialistas y estudiantes actuales de servicio comunitario).
- Tabla 12: Matriz familiares y amigos de pacientes actuales.
- Tabla 13: Matriz estudiantes potenciales de servicio comunitario.
- Tabla 14: Matriz de recursos comunicacionales.

V. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La aplicación del diseño metodológico descrito en el capítulo anterior condujo a la revisión del material bibliográfico, el análisis de las entrevistas y cuestionarios realizadas a las diferentes audiencias y expertos fueron claves para el desarrollo de la estrategia comunicacional para la Fundación Ayúdate. Se conocieron los antecedentes, situación actual de la organización, se identificó el público meta y se buscó la solución de los problemas existentes.

De acuerdo con Hernández, et al (1998, p. 342) “una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz y guardado en un archivo, el investigador procede a analizarlos”.

Por otra parte Taylor & Bogdan (1984, p. 159) dicen que “el análisis de datos es un proceso dinámico y creativo. A lo largo del análisis, se trata de obtener una comprensión más profunda de lo que se ha estudiado, y se continúan refinando las interpretaciones” También dicen que los investigadores colocan su experiencia directa para llegar a la raíz de los problemas comenzando desde los datos.

5.1. Descripción de los resultados

En el siguiente apartado se describen los resultados de los instrumentos aplicados a las distintas unidades de análisis. Los resultados de las entrevistas aplicadas se muestran en una matriz los resultados, mientras que los resultados de las preguntas de las encuestas están expresados en proporción. Algunos de los ítems de las preguntas de las encuestas tienen una representación gráfica que muestra el valor numérico y porcentual para una mejor apreciación.

5.1.1. Entrevista a la directiva de Fundación Ayúdate

La directiva de Fundación Ayúdate está conformada por tres personas de acuerdo a sus estatutos, quienes ocupan los cargos de director ejecutivo, tesorero y secretaria general. La siguiente entrevista aplicada a cada uno de los integrantes de la Junta Directiva fue realizada de manera electrónica.

Tabla 7. Matriz de resultados “entrevista a la directiva de Fundación Ayúdate”

Preguntas al entrevistado	Andreina Ramírez Martin	Miguel Herrera	Juana de Ramírez
Cargo	Director	Administrador	Secretaria
¿A partir de qué situación o evento surge la Fundación?	De sufrir un trastorno de la conducta alimentaria. Ver mi suerte de recuperarme y ver que otras personas no han podido y han sido abusadas.	De la iniciativa de Andreina en ayudar.	Mi hija Andreina padeció de TCA y a raíz de su recuperación se propuso hacer la fundación para ayudar a salir a los demás, y también prevenir nuevos casos.
¿Cómo está conformada la	Por tres personas en junta directiva y	Por un grupo de voluntarios y	Presidente, Vicepresidente

organización?	un grupo de colaboradores.	estudiantes que realizan servicio comunitario.	Tesorero y Secretaria.
¿Qué desean lograr en la sociedad?	Una sociedad más sana, feliz y que se sienta acompañada.	Llevar las charlas preventivas a más público y ayudar la mayor cantidad de casos posibles.	La prevención de nuevos casos, tener una población con una alimentación adecuada.
¿Cuál es su rol dentro de la Fundación?	Diversos: desde crear programas, pedir recursos, representar a la fundación, dar las charlas.	Administrar recursos monetarios.	Acompañar a mi hija en su labor.
¿Considera que su participación en las labores de la fundación es directa o indirecta? ¿Por qué?	Directa, es hacer y pedir el apoyo.	Directa en lo que a mi función se refiere.	Ya no soy necesaria, afortunadamente está creciendo.
¿Cuáles considera que son los públicos internos y externos más importantes para la Fundación?	Las personas con trastorno, los especialistas que pueden ver algunos casos.	La población más afectada, los terapeutas y psicólogos.	No manejo esa información.
¿Cuál cree que es el público fundamental para el funcionamiento de la Fundación? ¿Por qué?	Las personas con el trastorno.	La población con más incidencia en los TCA.	No manejo esa información.
¿Qué medios emplean para comunicarse con sus públicos	El correo	Email por su rapidez y confiabilidad en mantener la	No manejo esa información.

internos? ¿Por qué los utiliza?		información precisa.	
¿Qué medios emplean para comunicarse con sus públicos externos? ¿Por qué los utiliza?	Correo, Facebook y Twitter.	Redes sociales, correos.	Redes sociales, charlas en centros de educación.
¿Cuál es el objetivo de los mensajes internos?	Establecer las actividades e invitarlos a integrarse.	Informar	No manejo esa información.
¿Considera que el logo y los colores corporativos de la Fundación son congruentes en las diferentes comunicaciones?	Sí	Perfectamente	Sí, da la sensación de apoyo y ayuda.
¿Con cuántos colaboradores cuenta la Fundación en la actualidad?	Diez	Alrededor de doce.	Psicólogos, nutriólogos, médico, sociólogos y comunicadores sociales.
¿Con qué frecuencia se comunica con el público interno?	Muy poco. Dos veces al año.	Diario	Muy poco
¿Cómo verifica que la información enviada al personal de la Fundación ha sido recibida?	No se verifica.	Lo confirmo por teléfono.	No manejo esa información.

¿Con qué frecuencia se comunica con el público externo?	Trimestral	Nunca	No me comunico.
Considera que la carencia de una sede propia es un inconveniente para que el personal de la Fundación:	Asista a reuniones, Sientan pertenencia, Sientan motivación, Perciban confianza y solidez en la estructura.	Sientan pertenencia, Perciban confianza y solidez en la estructura	-
¿Cree que la información que usted envía es procesada de la misma forma en la que se pensó? ¿Por qué?	Debe tener errores por la falta de estructuración.	Si, lo noto con los resultados.	No envío información.
¿Considera que la información suministrada por la Fundación es suficiente para lograr los objetivos planteados? ¿Por qué?	Sí, falta que el personal quiera actuar y comprometerse.	Sí, porque se nota el avance en los objetivos logrados.	Están mejorando la comunicación al público.
¿Qué ha sido lo más difícil de lograr para la Fundación? ¿Por qué?	Conseguir y comprometer al personal.	Una sede propia por los costos.	Atender a las personas que no tienen recursos cuando deben ser hospitalizadas.
¿Qué problemas comunicacionales no permiten que los mensajes logren su objetivo? ¿Por qué?	Constancia	No he visto problemas comunicacionales.	No manejo esa información.

5.1.2. Entrevista a representantes de universidades aliadas

A continuación se presenta el resultado de la entrevista realizada a las representantes de servicio comunitario de las escuelas de Comunicación Social y Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

Tabla 8. Matriz de resultados "representantes de las universidades aliadas"

Preguntas al entrevistado	Deborah Herrera	Andreina De Ruffino
Universidad	Universidad Católica Andrés Bello.	Universidad Católica Andrés Bello.
Cargo	Coordinadora del servicio comunitario de la Escuela de Comunicación Social y docente a tiempo completo.	Coordinadora del servicio comunitario de la Escuela de Ciencias Sociales.
¿Cómo se vinculó con la Fundación?	La Fundación Ayúdate lleva registrada ya bastante tiempo trabajando con la Escuela. La coordinadora anterior, que es la profesora Candy Muñón, simplemente me hizo el puenteo directamente con la institución y a partir de allí he tenido contacto con Andreina Ramírez, que es la que coordina eso.	Yo estoy entrando desde hace cuatro meses al cargo, anteriormente la que pudo haber hecho contacto con ellos fue la coordinadora previa. Imagino que ellos fueron los que buscaron a la Fundación. La verdad desconozco como llegaron aquí.

¿Conoce a qué se dedica la Fundación?	Sí, se dedica al apoyo de todas las personas con trastornos alimenticios. Sé que dictan charlas, bueno sé el trabajo que hacen los estudiantes manejan las redes para promocionar eventos que realizan, hacen las presentaciones, actualizan los documentos o las bases de datos para contactar a las personas con las que necesitan trabajar. Creo que es la bulimia, anorexia y no me acuerdo que otro más. Sé que trabaja con trastornos alimenticios.	A trastornos alimenticios, hacer estudios y todo eso.
¿Cómo describiría la relación con la Fundación?	Es una relación bastante abierta y amena. Me gusta que son súper amplios y bastantes receptivos con nuestros estudiantes y con el trabajo que ellos realizan allá. Creo que es una relación basada en mucha confianza.	Tratan a nuestro estudiante para realizar servicio comunitario y ya. Pero no hay relación o contacto directo con ellos.
¿Con qué frecuencia se comunica con la Fundación?	Depende de la época, porque cuando los estudiantes están empezando necesitan la comunicación constante y frecuente. No puedo dar un rango en particular porque todo depende de la cantidad de estudiantes que necesiten y la que cantidad de estudiantes que necesiten incorporarse al programa con ellos. Varía, es frecuente, siempre estoy remitiendo estudiantes y ellos me están mandando también. Me hacen el seguimiento y la comunicación es bastante fluida.	Los estudiantes son los que se comunican con ellos, los estudiantes nos dan la planilla o informe. Soy el puente. No nos comunicamos con ellos.

¿A través de qué medio se comunica con la Fundación?	Nos comunicamos por correo electrónico.	No se comunican, sólo en algún caso especial o extremo y hasta ahora no ha ocurrido ningún caso así. Los estudiantes se comunican por correo y teléfono.
¿Considera que los medios empleados por la Fundación son los más adecuados?	Demoran un poco para responder, pero entiendo que es por la dinámica que ellos tienen muy movida. Incluso yo les digo a los estudiantes que no se desesperen porque ellos están muy ocupados. Pero que estén seguros y tranquilos que los van a atender en su momento.	No
¿Cuánto alumnos anualmente participan en el servicio comunitario con la Fundación?	Yo me atrevería a decir que quizás unos 50 estudiantes, quizás un poco más.	Como 27 más o menos.
¿Cree que la colaboración entre los jóvenes de servicio comunitario y la Fundación ha sido positiva? ¿Por qué?	Sí, hasta ahora he sentido que la relación es bastante amena, los estudiantes se retiran bastante satisfechos y la Fundación con ellos también.	Los estudiantes han aportado mucho a la Fundación pero la Fundación poco a los estudiantes.
¿Siente que los valores y las creencias de la Fundación van a la par con los de la Institución? ¿Por qué?	Sí, porque si el trabajo se ha dado de forma tan fluida. Sin ningún tipo de inconveniente van de la mano. Evidentemente ellos como organización tienen valores que los rigen al igual que los nuestro como universidad, pero creo que son afines y por eso ha habido tanto tiempo de servicio	No, porque nosotros como servicio comunitario y como universidad, buscamos que tengan un impacto a nivel social o retribución a los estudiantes o la universidad. La Fundación solo se beneficia por los fines de

	comunitario con ellos y se ha mantenido en el tiempo por lo menos con nuestra escuela.	ellos. No porque los estudiantes estén aprendiendo o se beneficie la universidad.
¿Recibe información de la Fundación?	Lo que veo es lo que los estudiantes me dan en los informes. Una que otra vez me han invitado algún que otro evento pero no ha sido muy frecuente. La información que veo de la Fundación es lo que me entregan los estudiantes realizan directamente con ellos.	No recibimos nada
Si no recibe información ¿Le gustaría recibir información de la Fundación?	Sí, sería interesante. Porque quizás a veces uno puede tener algún estudiante con este tipo de trastorno y uno no lo sabe. Podría ser positivo para ellos.	Sí, pero sé que están tan atareados. Que incluso nuestros estudiantes tienen que entregar sus reportes o culminación el 15 de mayo y lo entregan casi un mes después. Se ve que están atareados y su prioridad no es el aprendizaje y cumplimientos de los estudiantes sino el beneficio de ellos.
¿Qué tipo de información le gustaría recibir?	Información de talleres o algún tipo de actividad o charla. Para ayudar a difundir y para nosotros también estar notificados al respecto.	Si ellos hacen estudios y utilizan a nuestros estudiantes para que procesen y muchas veces le analicen la información que nos faciliten ellos los resultados de los estudios. Hasta el momento no nos ha llegado nada.
¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información?	Quincenal	Trimestral

¿Considera que las comunicaciones actuales con la Fundación son eficaces?	Yo diría que son satisfactorias, más que eficaces. Porque llegan en el momento y se responde, pero no es tan rápido. Pero entiendo que es por una dinámica de trabajo quizás podría ser un poquito más veraz, pero de que es satisfactoria lo es, porque ellos apoyan a los estudiantes que es lo que yo necesito.	No, lo que me dicen los estudiantes. Es que se comunican para reunirse en los sitios y le den sus planillas, pero por la misma dinámica y tarea que tienen en la Fundación muchas veces los dejan embarcados.
---	---	--

Si bien Fundación Ayúdate también mantiene relación con la escuela de Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela, no fue posible la comunicación con los representantes de la escuela a pesar de los repetidos intentos.

5.1.3. Entrevista a representantes de fundaciones aliadas

A pesar de que Fundación Ayúdate se relaciona con varias fundaciones, solo con mantiene una alianza significativa con el Centro de Atención Nutricional Infantil Antímamo (Cania).

Tabla 9. Matriz de resultados “entrevista a representantes de fundaciones aliadas”

Preguntas al entrevistado	Jaqueline Gaslonde de Cania
¿A qué se dedica la Fundación?	Aquí montaron la primera planta cervecera de Empresas Polar hace 74 años cuando la empresa crece y se expande mudan sus instalaciones a otros lugares como la de los Cortijos. Para los 50 años deciden donar estos terrenos a una institución que atendiera algún problema social de la parroquia Antímamo, porque la mayoría de los trabajadores que fundaron la empresa eran vecinos de aquí. Allí se hace un estudio, se designó una comisión de personas

	reconocidas en el campo de la salud y se dan cuenta que no hay instituciones que atendieran el problema de la desnutrición. En 1995 se consolida el proyecto e inicia con los técnicos de abordaje comunitario, quienes comienzan a caminar por la parroquia, para poder intervenirla había que saber que había. El estudio dividió la parroquia en 23 zonas de abordaje, den programa de desarrollo comunitario. El personal se formó en Cecodap como animadores comunitarios y eran vecinos de la parroquia. Aún hay un grupo que sigue formando parte de la institución, ellos mapearon Canía. Entraban casa por casa, median a los niños, se ganaban la confianza y desmotar las creencias de las madres. Pediatras nutriólogos, psicólogos clínicos, trabajadores sociales, nutricionistas clínicos, formaban parte del equipo multidisciplinario. Se organizaron equipos de atención unos atendían baja talla, sobrepeso, desnutrición, entre otros. Tienen tres áreas atención a la malnutrición, desarrollo comunitario y gestión del conocimiento (el desarrollo de otros y generación de conocimientos se intervienen dos comunidades). Se establecen relaciones con líderes de la comunidad, los formamos para elaborar un proyecto y se les forma para que se dirijan al área de la salud, creando una relación ganar-ganar. También se forman a los médicos de la comunidad, todos los años se actualizan los conocimientos de los mismos, para lograr que el cambio sea sostenible en el tiempo. Con el paso del tiempo los niños comenzaron a llegar con malnutrición secundaria, producto de otras enfermedades como Cáncer, enfermedad hepática, etc.
¿Cómo describiría su relación con Fundación Ayúdate?	Contamos con un área que es el semi internado, allí la Fundación Ayúdate desea la colaboración con Cania para intervenir a las niñas con TCA. En esta área se atienden a los niños que presentan un problema de desnutrición grave y moderada, pues se necesita que hagan un arranque en el crecimiento o engordar para evitar que siga el daño en el sistema nervioso central. Los niños acuden de lunes a viernes de 7AM durante tres meses tienen su tratamiento intensivo, lo atiende el equipo multidisciplinario y el educador. Las edades van de 0 a 5 años y 11 meses, la mamá también recibe cursos y talleres.

	Los resultados arrojaron que la desnutrición no era por falta de comida sino por el mal manejo por parte de los padres a la hora de comer, como es la relación familiar. etc. Lo que se conversó con Andreina, porque en muchos casos todo inicia en edades muy tempranas. Se manejan los grupos de auto ayuda, cuando ves que otro si lo logró, se comparte más experiencias, entre otros. Se hacen talleres de crecimiento personal y charlas de sensibilización.
¿Conoce otras organizaciones que realicen la misma labor que Fundación Ayúdate?	Capa de la alcaldía Sucre y Negra Hipólita del INN. En lo privado esta Humana con Ernesto Rodríguez y en el Clínico con Ana María Ríos. La única que se ha mantenido en el tiempo es Ayúdate.
¿La organización posee alguna alianza con Fundación Ayúdate?	Nos contactan para saber si en el área de semi internado se podía atender a niñas más grandes con TCA, ellas se unen a gestión del conocimiento pues ambas generan estadísticas. Se pautan conversatorios, Andreina fue ponente para la nutrición, mostro lo que hace la fundación y los resultados de sus investigaciones. El personal médico ha colocado trabas para la alianza entre ambas instituciones porque no están preparados para dar terapia familiar, ya que son años de intervención. Lo que es fundamental en los TCA. Lo otro es convencer al equipo es que las personas que sufren de TCA no es tan diferente de la malnutrición, ellos creen que es una patología muy diferente. Cania es una asociación civil que depende de Empresas Polar, y cuenta con ciento y pico de personas. No ayuda la lejanía de las fundaciones y las edades. Hasta ahora se dan eventos de divulgación, intercambio de información y apertura a la referencia de casos. Cania no interviene muchos liceos y allí puede intervenir la Fundación, pues el problema puede estar invisibilizado.
¿Siente que sus valores y creencias van a la par con los de Fundación Ayúdate? ¿Por qué?	Compartimos a los principios y valores de Fundación Polar, apoyo al bienestar, excelencia. Todos perseguimos el mismo objetivo.
¿Con qué	Semestralmente

frecuencia se comunica con la Fundación?	
¿A través de qué medios se comunica con la Fundación?	WhatsApp
¿Recibe información de la Fundación? ¿Con qué frecuencia?	No reciben
Sí recibe información ¿De qué tipo es?	No reciben, pero les gustaría. Específicamente les interesan investigaciones y conocimiento, Cania no tiene tiempo de conocer lo que está sucediendo, ni de generar más información. También si realizan eventos, si van a realizar estrategias para hacer visible el problema.
¿Alguna vez ha referido algún paciente a la Fundación?	No, por las edades que tratamos. Pero tuvimos una pichurrita que no quería engordar.
¿Cree que la sociedad conoce qué son los trastornos de la conducta alimentaria? ¿Por qué?	La información se ha manejado de forma muy efectista, que para ser anoréxico tienes que ser un esqueleto. El manejo de los medios ha hecho el efecto contrario, las personas dicen eso no me va a pasar a mí. Algunos niños de 4 años no quieren engordar otros tienen una lucha de poder con su mamá, la negativa de alimentarse, es algo que va más allá de lo normal. Allí pensamos en integrar a la Fundación Ayudante. Creemos que los TCA se forman desde la edad en la que estamos tratando nosotros, muchas veces el origen es la relación madre e hijo.
¿Considera que hay suficientes profesionales de salud preparados para tratar este tipo de trastornos? ¿Por qué?	No hay suficientes profesionales, la fundación se podría asociar con instituciones que tengan diplomados en TCA. Ellos tienen muchos conocimientos que compartir, red, conocimientos, estadísticas, experiencia. Tal vez si contaran con una sede física se podría utilizar para que personal médico acuda, hagan consultas, se discutan casos y se forme un equipo multidisciplinario. Se hagan talleres y actividades.
¿Cree que la información sobre la labor que realiza la Fundación es	Sí, pero no es conocida. He visto la página pero es muy femenina pensé que estaba en una revista, no se veían tan serios desde esa perspectiva, creo que el problema eran las flores. La imagen que proyectan no compagina con la labor tan seria que ellos realizan, uno tiene que sobrellevar el

clara y precisa? ¿Por qué?	impacto inicial para darte cuenta lo que sí son. Otra idea es utilizar los medios que los jóvenes conocen mejor como redes sociales. Tenemos boletines, página web, Twitter y Facebook, la idea es vincularse a redes. Más actualizados. Recientemente abrimos nuestra cuenta en Instagram y nos recomendaron Snapchat. Se debería tener a alguien vigente en redes porque es una patología que se presenta en edades muy jóvenes. Otra área a sensibilizar son los pediatras, ginecólogos para adolescentes o médicos internistas, para que reconozcan los problemas, deben realizar una labor similar a la nuestra de formar y capacitar a los profesionales de la salud y comunidad en general. También pueden crear grupos de apoyo.
---------------------------------------	--

5.1.4. Entrevista a pacientes actuales

Por recomendación la directora de la Fundación Ayúdate, Andreina Ramírez, la entrevista a los pacientes actuales fue hecha de manera electrónica para preservar el anonimato de estas personas y sobre todo su bienestar.

Tabla 10. Matriz de resultados “entrevista a pacientes actuales”

Preguntas al entrevistado	Paciente 1	Paciente 2
¿Conoce usted a qué se dedica Fundación Ayúdate?	Hasta ahora sólo sé que ayuda a personas que sufren de desorden alimenticio. Asimismo, capacita u orienta a grupos en cuanto a la información que tienen en cuanto a los desórdenes alimenticios.	Se dedica a la prevención y brinda apoyo a personas con trastornos de alimentación.
¿Cómo define a la Fundación?	Es un grupo preparado para ayudar a las personas con desorden alimenticio.	Muy colaboradora en todos los aspectos que hasta ahora he necesitado.

¿Cómo ha sido su relación con la Fundación?	Hasta ahora ha sido buena. Solo me he reunido una sola vez con una integrante de la Fundación.	Completamente acertada, me han brindado apoyo todas las necesidades en todas las áreas.
¿A través de qué medio se enteró de la Fundación?	Búsquedas en Internet	Redes sociales
¿Considera que los medios con los que se comunica la Fundación son los más eficaces? ¿Por qué?	Me parece bien el Internet porque mucha gente busca sus preguntas por ése medio. De ésa manera fue que encontré la Fundación. Sin embargo, poca gente lo conoce.	Sí, ya que utiliza las redes sociales más conocidas como Facebook y Twitter.
¿Cuál medio es su preferido para comunicarse con la Fundación? ¿Por qué?	A través de la vía telefónica es buena, porque puedo comunicarme más rápido.	Vía telefónica, porque es la forma más accesible.
¿Cree que los mensajes sobre la labor que ofrece la Fundación son claros? ¿Por qué?	Sí lo son. Porque la gente puede entender con claridad cuál es el propósito de la fundación, y así decidir si está dispuesto a recibir la ayuda.	Sí, son explícitos con un lenguaje sencillo.
¿Está clara la información de cómo comunicarse y contactar a la Fundación? ¿Por qué?	Sí, está clara. Porque ofrece una información precisa.	Sí, en todas las redes se encuentra la información.
¿Siente que sus valores y creencias van a la par con los de la Fundación? ¿Por qué?	Sí, porque siento que siento que se inspira a la persona a ir más allá del porqué del problema o como se le quiera llamar.	Sí, porque tratan de resaltar los valores de cada una de las personas.
¿Las comunicaciones con la Fundación respondieron a sus necesidades? ¿Por qué?	Sí, porque buscaba un grupo de ayuda donde pudiese apoyarme con personas que han pasado por la misma situación que la mía.	Sí, siempre han estado atentos y su respuesta es inmediata.

¿Recibe información de la Fundación?	Sí	Sí
Si recibe información ¿con qué frecuencia recibe información de la Fundación?	A veces	Siempre
Si no recibe información ¿le gustaría recibir información de la Fundación?	-	-
¿Considera que el contenido suministrado por la Fundación es pertinente?	Si	Sí
¿Cree que el contenido y funcionamiento del sitio web de la Fundación es óptimo? ¿Por qué?	Más o menos. Si se actualizara un poco más, sería mejor.	Sí, es completo y proporcionan gran información
¿Cree que el contenido de las redes sociales de la Fundación (Facebook, Twitter e Instagram) es oportuno? ¿Por qué?	Sí, porque mucha gente hoy en día utiliza muchísimo las redes sociales.	Sí, pues son las páginas de más interés social en la actualidad.
¿Ha asistido a charlas o talleres de la Fundación?	No	No

5.1.5. Entrevista a expertos de la comunicación

Tabla 11. Entrevista a “expertos de comunicación”

Preguntas al entrevistado	Mariela Martin
¿Cuál es su especialidad y cargo?	Coordinadora del comunicaciones en Cania desde hace 10 Años.

¿Qué elemento hace exitosa a una estrategia comunicacional con fines sociales?	En principio lo que no se recomienda, voy a empezar por ahí es hablar de la institución misma, de lo que hace. Es preferible orientar a la campaña hacia algo educativo, algún mensaje que le interese al público. En el caso de Ayúdate que tiene que ver con anorexia y bulimia agarrar ese tema que ahorita está de moda y es perfecto para hacer campañas con eso. Entonces la campana no debe decir ayudante hace esto y tiene tal programa no, está comprobado que tiene poco punch y poco impacto. Hay que buscar el tema como tal y tratar el tema educando a la gente y a la vez posiciona a la institución. Siempre tiene que estar ligado el mensaje al logo y eslogan de la institución y se da un mensaje que le interesa al público. Se posiciona y además estas dando información de interés. Claro hay que crearle un eslogan “Ayúdate, acompañándote en tu salud”, que se yo. Lo principal es que Hay que centrar la en un mensaje educativo que llena muchos, si lo colocas en lo que hace la fundación puedes conseguir más pacientes pero si no tienes la capacidad instalada para responder se te llena el cuarto como quien dice. Por ejemplo, Empresas Polar colocó un comercial en televisión diciendo qué labor realizaba Cania, y la demanda fue tan grande que no pudimos atender a todas las personas. Si lo que estás buscando más pacientes allí lo puedes tener. Pero también puedes educarlos y tener más pacientes, se tienen ambas cosas.
¿Recuerda algún ejemplo de una campaña con fines sociales exitosa?	Fundación Bengoa y Farmacias Saas, era sobre la obesidad. Da ganancias a farmacias Saas. Los espacios publicitarios los pagaba Farmacias Saas que eran costosos y tenían el aval de Fundación Bengoa. Farmacias Salas subió las ventas porque al estar respaldado por una institución y la cosa de responsabilidad social, la gente dijo Ay que buenos son ellos. El casarse ayuda mucho, si se asocia a una empresa que te pueda financiar los espacios publicitarios buenísimo.
¿Recuerda algún ejemplo de una campaña con fines sociales no exitosa?	No, te puedo decir las que sí se pueden hacer. Tampoco conozco el impacto, hay unas que ves horrosas y las ventas son increíbles.

¿Cuál sería la orientación de una estrategia que busca dar a conocer una fundación que trata personas con trastornos de la conducta alimentaria?	Mensaje educativo. Te puedes posicionar como institución y crear tu propio nicho, a través de redes sociales.
¿Con qué actividades se puede atraer a los diferentes públicos de una fundación que trata trastornos de la conducta alimentaria?	Tenemos animadoras comunitarias, que visitan casa por casa y los refieren a la institución. Es un complemento de ir cara a cara. También estamos en Radieros de Antímano, que dan espacios gratuitos. Siempre y cuando le des un contenido de calidad a demás te ofrecen el contacto con ese público cautivo.
¿Qué aspectos de contenido se deben tener en cuenta cuando se trata de una campaña sobre enfermedades de trastornos de la conducta alimentaria?	Menos informativo menos educativo con mensajes muy atractivos
¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?	Cercano y sutil, porque es un tema muy álgido a flor de piel. Hay que tener asesoría de un psicólogo, preguntarle como aborda al paciente.
¿Hay un período específico para la duración de la estrategia comunicacional en sus diferentes etapas: inicial, desarrollo, mantenimiento y evaluación?	Los tiempos dependen de lo que se quiere hacer, si es subir los pacientes 3 meses con campaña fuerte evaluar y luego continuar. Para posicionar la institución puede alargarse en el tiempo, puede ser 6 meses. Usar Twitter y programar los mensajes por 6 meses.
¿Qué porcentaje del mercado objetivo se debería tratar de alcanzar?	Depende de a quién le quieren llegar. Nosotros no logramos medir el impacto de la campaña, sino por la asistencia de pacientes, si tienen una capacidad instalada de 50 pacientes diarios y vienen 55 perfecto.

¿Cuál sería la estrategia más adecuada para comunicarse con el público externo de una fundación que trata trastornos de la conducta alimentaria?	Usamos redes sociales y las radios comunitarias. Por otro lado las televisoras tienen espacios gratuitos para las fundaciones. Yo estuve 18 años en la Fundación la Salle, te hablo de 10 en Cania a pero tengo 28 años de experiencia, aunque no lo parezca. Allí nos daban espacios donados de televisión mandábamos nuestras cuñas y ellos los transmitían. Propagandas con mucha música, muchos jingles para que a las personas se les quede la música y su mensaje y cierras con el logo y slogan. Qué pasa, que el gobierno de un tiempo para acá centralizó eso y ahora para entrar a esos espacios debes pasar por el MINCI, ministerio de comunicaciones, entonces en el caso de Cania ella no puede salir con el letrero de "Ahora Venezuela es de todos" porque hay que ponerles ese cintillo. Ahora si Ayúdate quiere estar con ese cintillo, ellos van a estar felices siempre y cuando esté en la misma línea de ellos. Si ellos le ven el queso a la tostada a esa alianza mi amor ellos te pasarían a cada rato el comercial. Está de parte de uno si quieres hacer esa alianza, pero hay dos televisores que no te exigen eso: ValeTV y TV familia a ellas se les puede mandar directo y te sacan si cintillo. También están las redes sociales es gratuito y genera mucho impacto que hay que saberlas manejar y crear las estrategias, así como crear un manual de estilo y comunicación y qué debes decir, saber a quién, duración, los hashtags, imágenes, etc. Si quieres Facebook, Instagram o Twitter. Twitter es más informativo, Instagram es muy de élites, Facebook va a un target C, D y E. Facebook es perfecto para la clase popular twittear es una avalancha para Cania. Pero Instagram no es de impacto para lo que queremos. Depende de los objetivos e institución, la campaña debe estar casada con el plan estratégico de la Fundación.
¿Cuál sería la estrategia más adecuada para comunicarse con el público interno de una fundación pequeña?	Aquí tenemos Lotus la plataforma, hay carteleras. WhatsApp y Gmail no son malos, crear grupos en Facebook es positivo. También enviamos boletín interno, motiva mucho, así como las carteleras y usar el reconocimiento a los esfuerzos, eso los enamora y motiva.

¿Cómo realizar una estrategia efectiva con bajo presupuesto?	Las redes sociales son perfectas porque no se necesita presupuesto y se le saca punta. Apoyarse en las radios comunitarias, llegar con un proyecto bonito y que te lo radeen llegan bastante y son gratuitas Y los espacios en tv pero debes tener un nivel de calidad, se puede buscar un patrocinador, ¿ustedes pertenecen a Red Soc? Se suman y Cania puede avalarlos para que entren. Las alianzas son perfectas con otras instituciones.
--	--

5.1.6. Entrevista a profesionales de la salud

Tabla 12. Matriz de resultados “entrevista a profesionales de la salud”

Preguntas al Entrevistado	Laura Luppi	Ernesto Rodríguez
¿A qué se dedica la Institución?	Es una clínica con consulta externa, para psicoterapia o psiquiátrica. Y cuenta con hospitalización, hay pacientes con adicciones, y trastornos psiquiátricos. Hay acompañamientos terapéuticos, tienen piscina, actividades, etc. Los pacientes se mantienen ocupados. Aquí funciona en UTA (Unidad de Trastornos de Adicción), había una comunidad terapéutica. Algunos de los pacientes debían ser hospitalizados en el área de pacientes crónicos y luego de desintoxicarse iban al UTA. Pedro Delgado el director del centro acaba de hacer una alianza con la alcaldía de Chacao y la fundación Techo, y ahora UTA funciona con Techo y está semi-subsidiada.	Los centros que tratan a personas con TCA, a nivel público el hospital universitario y a nivel privado hay tres: está el centro Médico Docente de la Trinidad donde esta una psiquiatra Carmen Helena Silva que se ocupa de pacientes con trastornos de la conducta alimentaria. El centro Médico de Caracas que esta Beatriz Verdi y Ana María Ríos. Y nosotros aquí que tenemos a Betzabet, una psicóloga infantil y yo. Son los grupos fundamentales que trabajamos aquí. No se ha podido formar la unidad hay un equipo pero dentro del servicio de psiquiatría, unidad como tal específica para lo que son TCA ahorita yo diría que no hay como tal, lo que más se acerca

		a unidad serían la gente del Centro Médico de Caracas, que tienen hospital día, van pacientes y almuerzan allá. Unidad como tal nosotros la tuvimos hace 10 años en esto que era humana pero ya hace 5 años eso ya no. Allí se hospitalizaban pacientes, había hospital día y todo el personal de psiquiatras, psicólogos. Nuevas personas anualmente llegar Hospital Universitario, a nivel público. Unos 6 u 8 personas.
¿Cuál es su especialidad y cargo?	Soy psicóloga clínica, trabaja en la parte de consulta externa y participo en el grupo de conducta alimentaria que hay acá. Es psicóloga clínica en el área, más no es la única. Me encargo de la hospitalización, el manejo hospitalario del paciente y la coordinación de todo el equipo, juntar la mente de cada uno de los integrantes del equipo que atienden al paciente. Está en proceso de formación, ya que para que la unidad funcione necesita pacientes. Los TCA tienen una prevalencia baja, por lo que no es factible que se mantenga sólo y funciona sólo cuando llega un paciente, funciona de emergencia si llega un paciente se activan. Sin embargo nosotros como grupo siempre nos reunimos por ejemplo cada 15 días o 3 semanas. Hacemos estudios de casos, hablamos de nuevas investigaciones.	Ernesto Rodríguez Psiquiatra y director de la sub especialización de TCA en el Hospital Universitario. Es una especialización a nivel de postgrado.

¿Sabe lo que son los trastornos de la conducta alimentaria (Anorexia y bulimia)?	Son un elemento que provee equilibrio a algo disfuncional en la familia. Si el paciente deja de estar enferma se rompería el equilibrio, que la familia desee mantener de forma inconsciente, Es una enfermedad crónica, no significa que el síntoma no desaparezca pero siempre va a haber esa lucha tendencia de seguir adelgazando. Poco a poco aprenden a vivir con eso.	Sí, soy director de la sub especialización de TCA en el Hospital Universitario. Y como ustedes dice referente porque no hay muchas personas que estudien esto.
¿Cree que la sociedad conoce qué son los trastornos de la conducta alimentaria? ¿Por qué?	Los TCA son trastornos donde la persona no tiene conciencia de enfermedad y sus familiares tampoco. Los que consultan generalmente son amigos, familiares lejanos, educadores o médicos. Inconscientemente la familia busca mantener esta conducta. Anualmente reciben 2 o 3 pacientes con TCA. La prevalencia a nivel mundial de TCA es del 4% muchas personas no buscan ayuda y quienes lo buscan no se apegan al tratamiento lo abandonan, la familia de forma inconsciente tampoco apoya la recuperación en algunos casos. Tuve la oportunidad de trabajar en Inglaterra en una unidad de referencia en Europa para los TCA y atendía a los casos más graves, pero es sumamente costoso mantener este tipo de centros. Idealmente el tratamiento debe ser multidisciplinaria necesitas psiquiatra, terapia familiar, nutricionista, psicólogo clínico, acompañamiento ocupacional.	Por suerte no es una enfermedad de altísima prevalencia y por otro caso algunas veces el diagnóstico a la primera no es el más adecuado. Las unidades de trabajo y análisis siempre están constituidas, lo que no hay es la unidad física que trate los TCA. En los otros casos que dicen que se integran o desintegran por un tema eminentemente económico. La sociedad conoce los TCA. Es un trabajo que siempre hemos estado haciendo, netamente informativo, Se tuvo un programa educativo en escuelas, liceos de todo el país. Ya no, o se hacen muy esporádicamente, para padres, representantes del colegio, grupos. Pero llegarle a niños y adolescentes eso sí no porque luego de finalizar el programa y analizar eso es lo que más impacta. A nivel general la sociedad conoce los TCA, de hecho si te

	En Europa todo lo paga el gobierno pero aquí no.	pregunto qué es anorexia o bulimia tú lo asocias a quien que no come, o por lo menos esa es la respuesta básica. Lo más elemental. No es un problema de salud pública afortunadamente, pero cada vez los casos se presentan en niños de menor edad y generalmente lo que se hace es que por cada caso que uno detecta en un colegio o liceo siempre hay uno o dos más que también vomitan, o dejan de comer. En el estudio realizado en la población femenina de la UCV, se vio la prevalencia no sólo de anorexia o bulimia clásica sino de conductas que no son las más sanas en cuanto a la alimentación. Dentro de los TCA está la obesidad. Desde hace dos años para acá hay dos tendencias: está el fitness que es voy a dejar de comer, quiero verme bien. Y está el que dice no me voy a dejar llevar por esto, soy feliz comiendo.
--	---	--

¿Considera que hay suficientes profesionales de salud preparados para tratar este tipo de trastornos? ¿Por qué?	No. Actualmente en el Hospital Universitario hay una especialización en TCA, la cual fue fundada por el doctor Ernesto Rodríguez. Experto en TCA pero para poder hacerla debes ser psicólogo o nutricionista clínico es una especialización dentro de una especialización. También es importante el estudio de trastornos de personalidad, porque es frecuente que quienes tengan TCA tengan trastornos de personalidad, pueden tener problemas en las relaciones interpersonales, existen malentendidos entre el terapeuta y paciente, lo que afecta la adhesión al tratamiento. Entonces se puede saber mucho de TCA pero si no se sabe de los trastornos de personalidad y no puedes entender al paciente, no se logra su recuperación.	Somos dos o tres grupitos los que trabajamos en esto.
Sí conoce la Fundación Ayúdate ¿Cómo la define?	Tienen charlas y actividades en colegios y orientan a personas que consultan sobre especialistas, prestan ayuda monetaria para los tratamientos.	De la Fundación conozco a Andreina y sé qué están en la trinidad o como es que se llama el Peñón pero no mayor cosa así. Ella refiere pacientes, también ayudan a pacientes que sean hospitalizados. Primero que analicen las necesidades que en verdad hacen falta aquí, hay que asesorarse bien y optimizar los recursos.

Sí la conoce ¿A través de qué medio se enteró?	Nos conocimos a través de Humana cuando llegó una paciente referida por Andreina, ya que necesitaban a alguien que se encargara de la hospitalización que es lo que to hago acá. Andreina estuvo muy involucrado con la paciente. Ellos nos refieren pacientes y nosotros los invitamos a las reuniones de estudio de casos, pero por cuestiones de horario ella no ha podido asistir. Hemos querido que la relación sea mucho más constante y de intercambio técnico y académico mutuo pero las circunstancias no lo han permitido.	Por Andreina
Sí recibe información ¿De qué tipos?	No recibe.	No recibe
¿Cómo ha sido su relación con la Fundación?	Me parece que Fundación Ayudante es Andreina y ella no puede abarcar todo, necesita rodearse de personas que la apoyen. Buscar gente interesada en aprender y formarse, también que tengan interés en apoyar sin que sea un trabajo fijo. Que encuentren valor en la experiencia. También se pueden entrenar en prestar servicios de atención a domicilio.	Nos relacionamos cuando Andreina refiere pacientes La fundación tienen que presentar cosas objetivas para uno conocerla, ver que recursos pueden aportar. Y que den a conocer sus productos. Lo único que conozco es que ayudaron a una paciente a pagar su hospitalización en el centro médico y fue una en 5 años. Bueno chévere. Pero uno no sabe que eso existe, yo si sabía que Andreina de vez en cuando los apoya con eso pero más de ahí no sabía. Creo que hay que darlos a conocer. La conozco desde hace 5 años. Como ayudaran a los pacientes, como se pueden

		hacer investigaciones a través de la fundación y como se puede apoyar a los pacientes y prevenir. Acabo de publicar un libro para Cania y escribimos Beatriz Verdi y yo, uno ve productos de Cania. Andreina quiere mejorar pero no sabe cómo, entonces vamos a ayudarla. Fijarse en otras fundaciones que hayan tenido éxito como Cania y Senos Ayuda.
¿Cómo se debe abordar el tema de los trastornos de la conducta alimentaria en la sociedad?	Ir a las escuelas es un buen comienzo, dar charlas. A mí me gustaría pensar que cualquier especialista puede reconocer a un paciente con TCA. Debería ser así, es como si uno no puede reconocer una depresión o trastorno bipolar, de repente algún psicólogo que sólo tiene un pregrado y sin especialización comienza a recibir pacientes, esas personas sí podrían tener alguna dificultad en el análisis, pero nuevamente esas personas no deberían pasar consulta. Sin embargo no hay una prohibición legal. Hay que darles información a los tratantes porque quienes más se van a percatar del problema. Hay que hacer una campaña de concientización.	Todo radica en la alimentación, si los abordamos con una alimentación saludable podríamos meternos por ahí y aproximarnos a ellos. Porque son fieles creyentes de comer sano de estar en forma, de calorías. Creo que si la campaña se mete por la alimentación y esto no es saludable ellos digan mira esto si me interesa. Quizás ese puede ser el abordaje principal. La campaña se debe transmitir de forma que no sea doble filo, que ellos no puedan decir hagamos conteo de calorías sino que la campaña sea dirigida a que tú comas saludable y como vivir sano. Ya Uds. le darían otra visión a la campaña, no lo que está de moda por allí que es el fitness. Se han hecho muchas campañas y tesis incluso, así como vídeos con actrices sin actrices incluso con grupos de riesgo. In había uno que eran un grupo de muchachas que iban a un castin y se les pesaba

		y media se no eran sus medidas sino más y entonces se les preguntaba que como se sentían. Campañas hay muchas.
¿Cómo debería ser la comunicación con las personas que tienen trastornos de la conducta alimentaria y su familia?	La comunicación de alto impacto es muy efectiva justamente porque la negación es muy grande. Es frecuente que esta patología no se dé en personas de clase alta, se presenta en todas las clases sociales y no todas las personas que lo padecen quieren ser modelo. Por lo que realizar una campaña en la que se muestren modelos o cosas que lo alejen de la realidad hace que quienes lo padezcan no se sientan aludidos al mensaje, no es lo más cercano al tú. Hay un prejuicio de que esto es muy banal o superficial, pero es muchísimo más profundo. Por ejemplo en el pasado el ayuno que hacían las monjas eran formas de anorexia, imagen corporal, miedo a desarrollar caracteres sexuales secundarios, permanecer con un cuerpo indiferenciado ni hombre ni mujer. Por eso se presenta antes de la pubertad.	Hay muchas campañas de alto impacto. Por ejemplo, las modelos anoréxicas en Francia (...). Qué genere o no impacto en las anoréxicas ya depende del enfoque.
¿Qué mensajes cree que son más importantes cuando se trata de trastornos de la conducta alimentaria,	Se deberían utilizar mensajes informativos y preventivos. Porque de qué forma el informativo no es preventivo.	El impacto preventivo de las charlas en jóvenes escolares es nulo, estas deberían estar dirigidas a padres y maestros, profesionales y grupos de alto riesgo. Fue algo que concluimos hace muchos años, cuando viajamos por toda Venezuela fuimos a liceos y

informativos o preventivos?		colegios incluso teníamos vídeos y charlas. El resultado que vimos fue lo mismo que se ha visto fuera del país, el impacto de esa campaña a nivel escolar es nulo en cuanto a la prevención.
¿Se comunica con la Fundación?	Poco, pero hay un vínculo.	Cuando Andreina refiere pacientes.
Sí se comunica ¿Con qué frecuencia?	Nos comunicamos bimensualmente, cuando hay un paciente hospitalizado el contacto es constante porque Andreina siempre está pendiente pero si no lo hay ella a veces nos envía láminas o información a las reuniones pero siempre.	N/A
¿A través de qué medio se comunica?	Personalmente cuando hay un paciente o por teléfono.	N/A
¿Qué información le gustaría recibir?	Charlas, talleres, investigaciones, ponencias de expertos internacionales que nos entrenen. También conocer sobre sus investigaciones. También pueden ayudar a que alguien se entrene fuera o hacer una alianza con una universidad.	Depende de lo que ofrezcan y como ayuden a los pacientes. Porque nosotros tenemos investigación en la UCV pero esos estudios son auto financiado, por nuestra cuenta. Si la Fundación aporta algo perfecto, la organización de congresos. Uno no sabía que una fundación puede hacer eso.
¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información?	Mensual y en caso de una actividad o taller que nos avisen.	-

5.1.7. Cuestionario a miembros internos

En la actualidad, el público interno de Fundación Ayúdate lo conforman 52 personas aproximadamente: 40 estudiantes de servicio comunitario y 12 personas entre colaboradores y especialistas de la salud. A razón de la investigación, los especialistas también se denominan “colaboradores”. Del público interno fueron encuestados 27 miembros de la organización, es decir, el 54% del total: 9 colaboradores y especialistas, y 18 estudiantes del servicio comunitario.

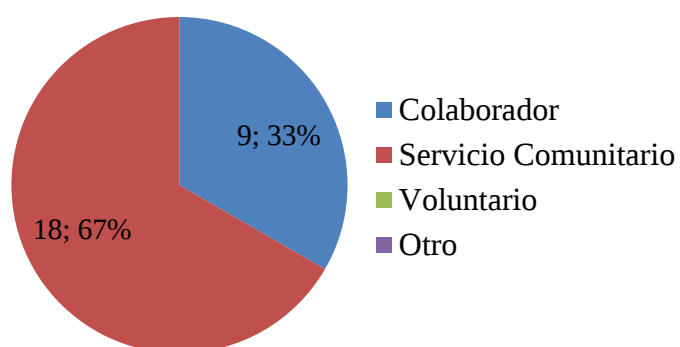


Figura 4. Áreas de desempeño

De acuerdo con lo anterior, los resultados de la investigación arrojaron que 67% de los encuestados fueron estudiantes del servicio comunitario, mientras que 33% representa a las personas que colaboran con la Fundación.

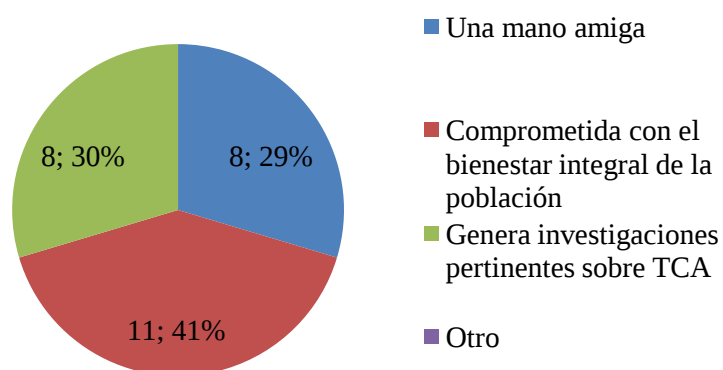


Figura 5. ¿Cómo define a Fundación Ayúdate?

De los encuestados, 41% eligió que está comprometida con el bienestar integral de la población, 29% consideró a la Fundación como una mano amiga, mientras que otro 30% piensa que genera investigaciones pertinentes sobre TCA. Ninguno sugirió otra alternativa de definición para la Fundación.

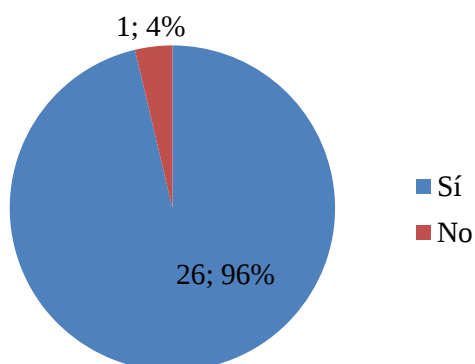


Figura 6. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la Fundación?

La gran mayoría de los encuestados, es decir, 96% cree que sí conocen los objetivos de la Fundación Ayúdate, mientras que solo una persona, que representa 4%, admitió no conocerlos.

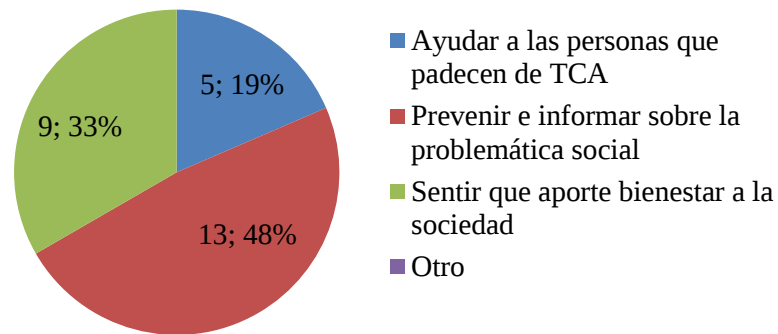


Figura 7. ¿Qué le motiva formar parte de la Fundación?

Una buena parte de los encuestados, es decir, 48% consideró que forma parte de la Fundación porque ayuda a prevenir e informar sobre la problemática social que esta enfrenta, otro 33% siente que aporta bienestar la sociedad, mientras que 19% consideró que así ayudan a las personas que padecen de TCA.

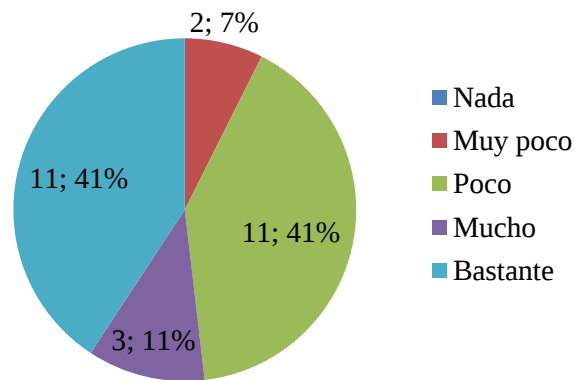


Figura 8. ¿En qué medida se siente involucrado con la Fundación?

Los resultados arrojaron que 41% de las personas encuestadas se sintieron bastante involucradas con la Fundación, otro 41% consideró que están poco involucradas, 11% sintió que está muy (muchos) involucradas, mientras que solo 7% consideró que están muy poco.

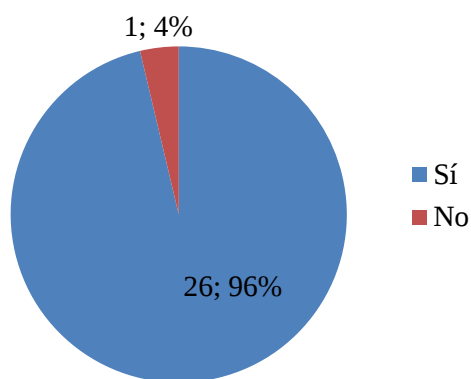


Figura 9. ¿Tiene claro cuáles son sus funciones dentro de la Fundación?

La gran mayoría de los encuestados, 96% dijo que sí conocen sus funciones, mientras que solo 4% admitió desconocer sus funciones dentro de la Fundación. Nadie emitió comentarios sobre el desconocimiento de sus funciones dentro de la Fundación.

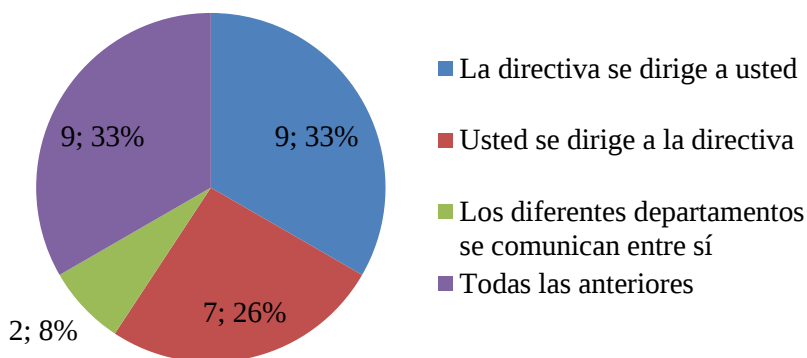


Figura 10. ¿Cómo es la comunicación con la directiva de la Fundación?

De las encuestas, 33% consideró que la directiva se dirige a ellos, otro 33% eligió todas las opciones, 26% personas alegaron que ellos son quienes se comunican a la directiva, mientras que solo 8% opinó que los diferentes departamentos se comunican entre sí.

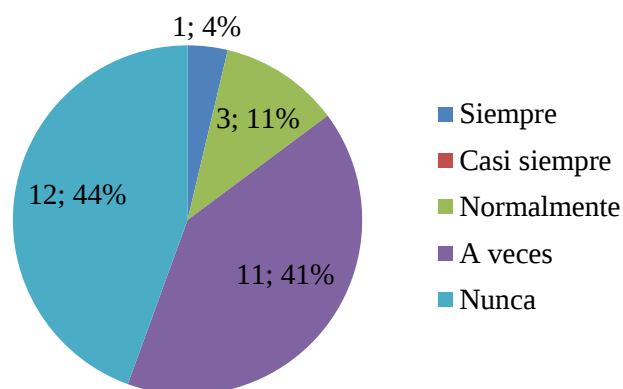


Figura 11. ¿Interactúa con el resto de los grupos de trabajo?

A esta interrogante, 44% de los miembros expresó que nunca interactúa con el resto de los grupos de trabajo, 41% alegó que a veces interactúa con otros grupos, mientras que 11% manifestó que normalmente se comunican, pero solo 4% dijo que siempre.

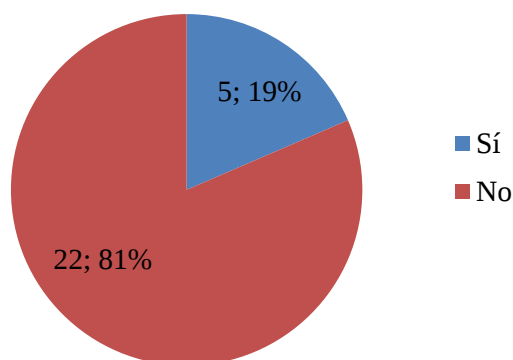


Figura 12. ¿Ha dejado de recibir información de la Fundación por falla de los canales regulares que usa para comunicarse?

Gran parte de los encuestados, 81% dijo que no han dejado de recibir información por falla de los canales regulares de comunicación de la Fundación, y solo 19% manifestó que sí han dejado de recibir información. Quienes respondieron que sí a la

interrogante expresaron que han dejado de recibir información por falla del correo electrónico y las redes sociales.

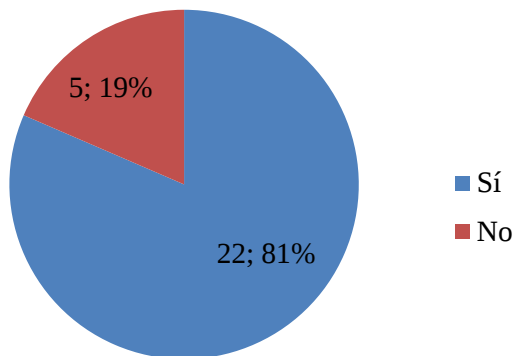


Figura 13. ¿Considera que la información que recibe compete a sus funciones?

Con respecto a esta interrogante, 81% consideró que la información que recibe sí compete a sus funciones, mientras que solo 19% manifestó que no compete.

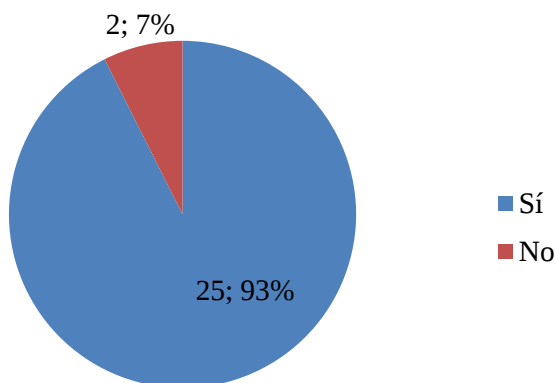


Figura 14. ¿Considera que la información que le envía la Fundación es clara y concisa?

La gran mayoría, 93% expresó que sí es clara y precisa la información que les envía la Fundación, otro 7% consideró que no lo es.

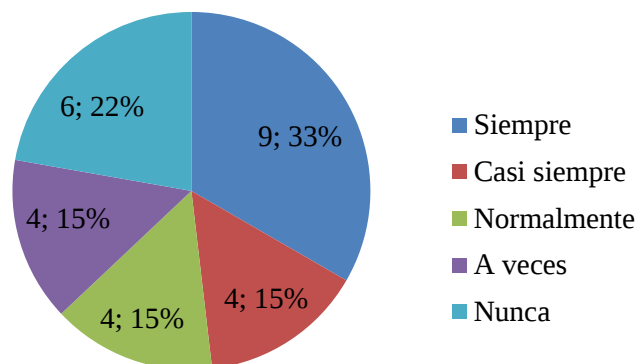


Figura 15. ¿Manifiesta sus opiniones a la directiva de la Fundación?

En los resultados, 33% de los encuestados dijo que siempre manifiestan sus opiniones a la directiva de la Fundación, otro 22% dijo que nunca manifiestan sus opiniones, mientras que 15% de las personas expresaron que casi siempre, 15% más dijo que normalmente y otro 15% más que a veces las manifiestan.

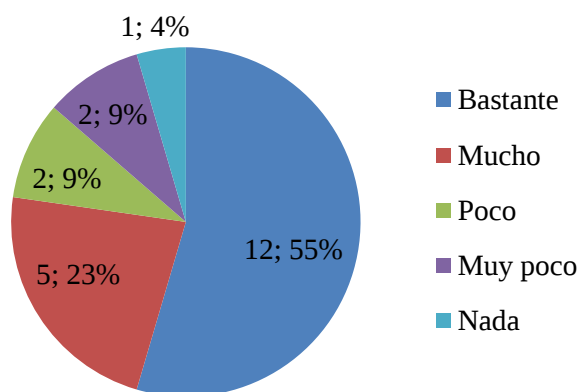


Figura 16. Si manifiesta sus opiniones, ¿en qué medida siente que su opinión es valorada por la Fundación?

Quienes expresaron que manifiestan sus opiniones, 55% considera que su opinión es bastante valorada por la Fundación, 23% piensa que es muy (mucho) valorada, 9%

dijo que poco y otro 9% dijo que muy poco. Solo 4% dijo que en nada es valorada su opinión.

Por otra parte, se les preguntó a las personas si se sienten identificados con los valores de Fundación Ayúdate, todos los encuestados alegaron sentirse identificados con los valores, es decir, el 100% de los resultados.

Además se consultó a través de qué medios reciben información por parte de la Fundación, donde además podían elegir más de una opción. La gran mayoría de los encuestados dijo que recibe información de la Fundación a través de los mismos canales: 93% de las personas dijeron que reciben información a través de correo electrónico, 33% dijo que recibe a través del teléfono, otro 15% expresó que recibe información en las reuniones pautadas, así como 11% dijo que a través de las redes sociales. Solo 4% dijo que no recibe información. El resto de las opciones fueron desestimadas por los encuestados.

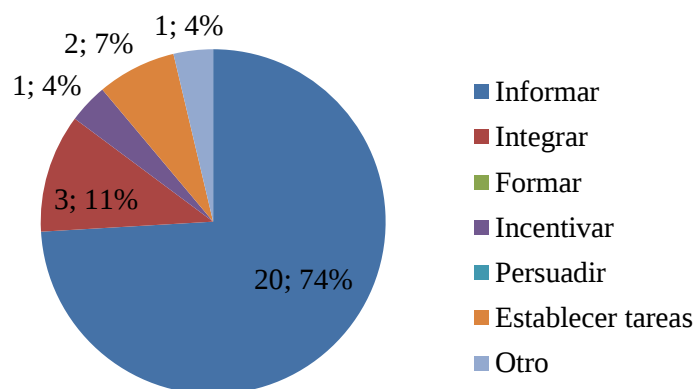


Figura 17. ¿Cuál es el propósito de las comunicaciones?

De los encuestados, 74% expresó que el propósito de las comunicaciones de la Fundación es informar, solo 11% dijo que su propósito es integrar, otro 7% manifestó que el propósito es establecer tareas, solo 4% dijo que es incentivar y otro

4% más que el propósito es otro diferente a los sugeridos. El resto de las opciones no fueron consideradas por los encuestados.

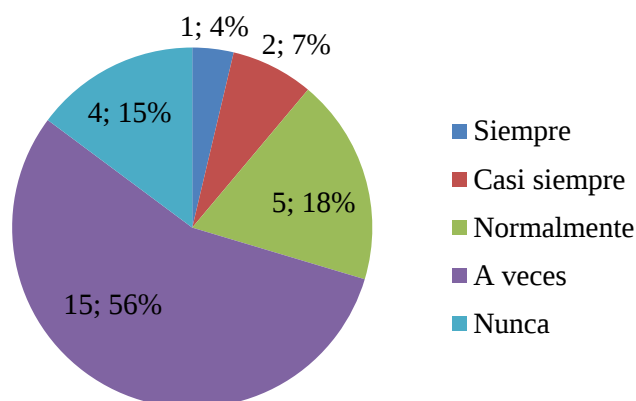


Figura 18. ¿Con qué frecuencia recibe información por parte de la Fundación?

De los encuestados, en su mayoría, 56% expresó que a veces reciben información por parte de la Fundación, 18% de las personas que normalmente reciben información, 15% dijo que nunca reciben información, 7% manifestó que casi siempre reciben y solo 4% expresó que siempre recibe información.

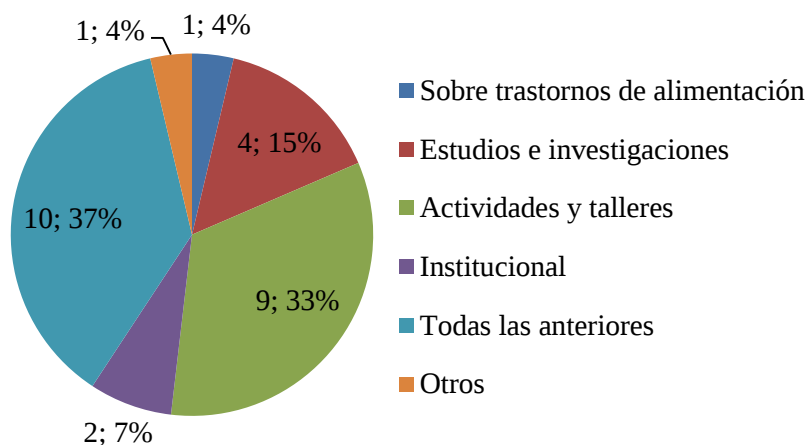


Figura 19. ¿Qué información le gustaría recibir?

Una buena parte, es decir, 37% expresó que desean recibir información de todas las opciones sugeridas, mientras que 33% dijo que les gustaría recibir información de actividades y talleres de la Fundación, 15% manifestó que desea recibir sobre estudios e investigaciones que realizan, 7% seleccionó sobre información institucional, solo 4% dijo sobre los trastornos de comportamiento alimentario y otro 4% más prefirió otra opción no especificada.

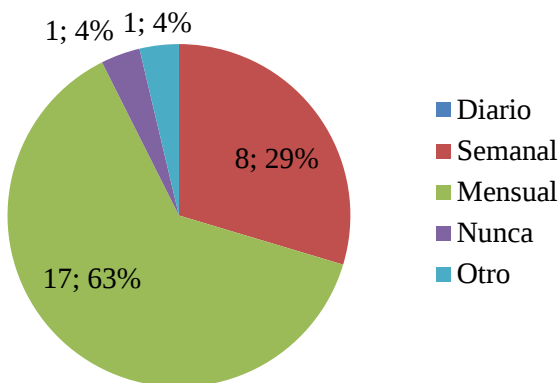


Figura 20. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información?

La mayoría de los encuestados, 63% dijo que les gustaría recibir información mensualmente, otro 29% manifestó que semanalmente y únicamente 4% expresó que nunca le gustaría recibir y otro 4% más eligió otra opción no especificada.

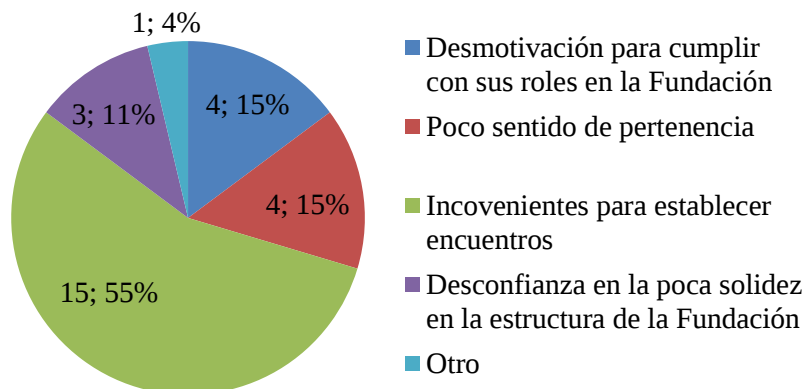


Figura 21. Considera que la carencia de sede propia produce:

Los resultados de la encuesta arrojaron que 55% siente que la carencia de una sede propia produce inconvenientes para establecer encuentros, 15% que produce desmotivación para cumplir con sus roles en la Fundación, otro 15% que produce poco sentido de pertenencia, 11% que produce desconfianza en la solidez de la estructura de la organización, y 4% eligió otra opción no especificada.

5.1.8. Cuestionario a familiares y amigos de pacientes actuales

Esta unidad no fue analizada por los investigadores. A pesar de los esfuerzos no fue posible el contacto con familiares y amigos de los pacientes actuales. Una de las posibles razones a juicio de la directora de Fundación Ayúdate, Andreina Ramírez, es que los trastornos tienden a ser negados por las personas y es muy difícil tanto para los pacientes como para sus acompañantes hablar de ellos.

5.1.9. Cuestionario estudiantes potenciales de servicio comunitario

Se encuestaron a 50 estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello: 30 estudiantes de la escuela de Ciencias Sociales y 20 estudiantes de la escuela de Comunicación Social. Los encuestados cursaban entre sexto y décimo semestre de las carreras mencionadas: 15 estudiantes de sexto, 21 estudiantes de octavo, 6 estudiantes de noveno y 8 estudiantes de décimo semestre.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada, cada uno de los ítems de la misma está representado en gráficos que expresan el valor numérico y porcentual para una mejor apreciación.

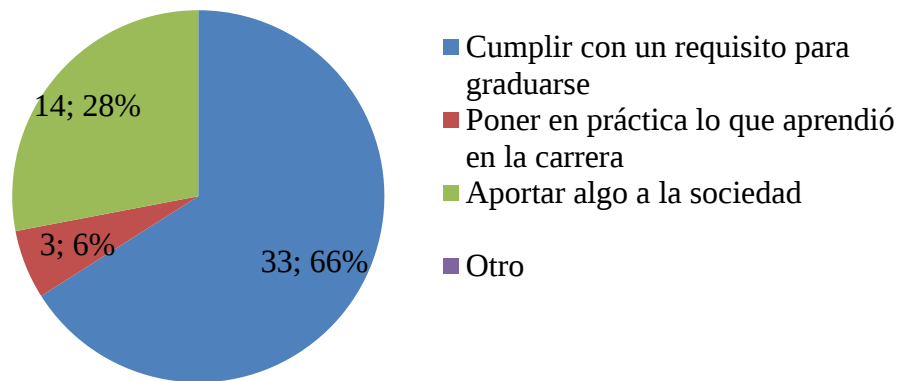


Figura 22. ¿Qué lo motiva a realizar servicio comunitario?

De los encuestados, 66% de los estudiantes pretenden cumplir con un requisito para graduarse, 28% espera aportar algo a la sociedad, mientras que solo el 6% quiere poner en práctica lo que aprendieron en la carrera.

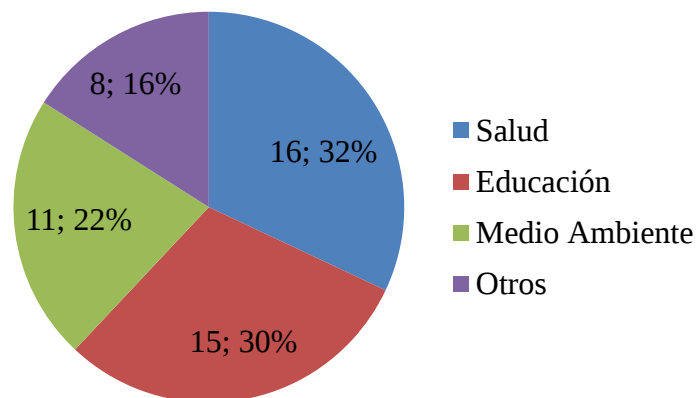


Figura 23. ¿En qué área le gustaría realizar el servicio comunitario?

En la consulta, 32% de los estudiantes escogieron el área de la salud, 30% el área de la educación, 22% el área del medio ambiente, mientras que 16% prefirieron otras áreas.

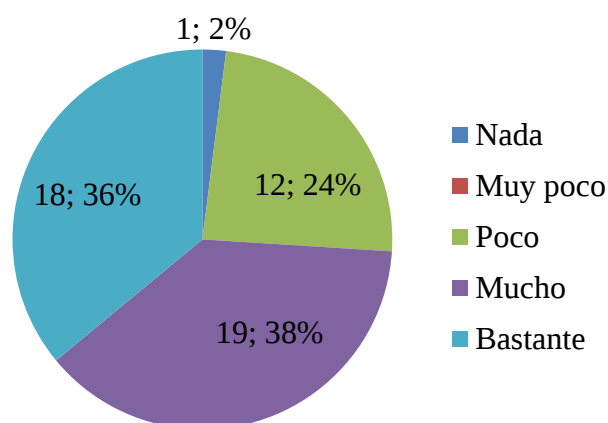
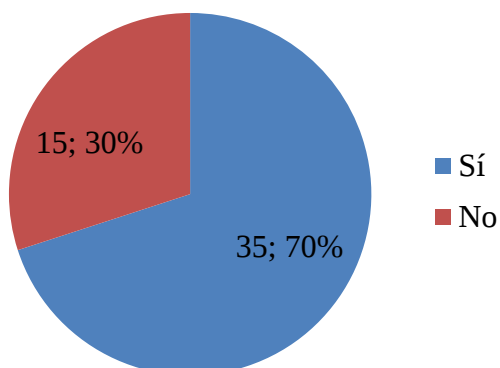


Figura 24. ¿Sabe qué son los trastornos de la conducta alimentaria, anorexia y bulimia?

38% de los estudiantes alegaron conocer mucho de los trastornos, un porcentaje similar, 36% de los estudiantes decidieron que bastante, 24% poco, mientras que solo el 2% admitió no conocer nada.



**Figura 25. ¿Le gustaría realizar su servicio comunitario con una fundación que trata a personas con trastornos de la conducta alimentaria, anorexia y bulimia?
¿Por qué?**

De los encuestados, 70% de los estudiantes expresaron su interés por realizar su servicio comunitario en una fundación que trata a personas con trastornos de la conducta alimentaria, mientras que 30% de los estudiantes dijeron que no les gustaría.

Entre las razones de los encuestados que sí les gustaría participar en una fundación del tipo mencionado, se encuentran los trastornos de conducta alimentaria. Les parecen temas interesantes, que servirían de crecimiento personal, o que podrían ampliar los conocimientos en área, además que podrían contribuir con la sociedad al propagar un tema poco conocido o ayudando a personas que lo necesiten.

Por otro lado, las razones que dieron los encuestados para no querer realizar su servicio comunitario en una fundación de este tipo fueron que no les interesa el tema debido a que prefieren otras áreas o no tiene que ver con su carrera, algunos dijeron que el tema les afecta de manera personal, mientras que otros alegaron no tener conocimientos necesarios para trabajar con una fundación de este tipo.

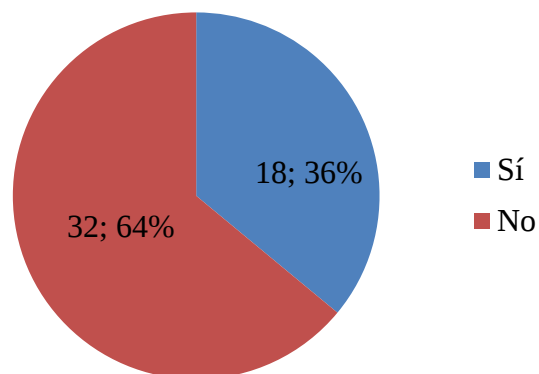


Figura 26. ¿Conoce a la Fundación Ayúdate?

De los encuestados, 64% de los encuestados dijeron no conocer a la Fundación, mientras que 36% expresó que sí la conocen.

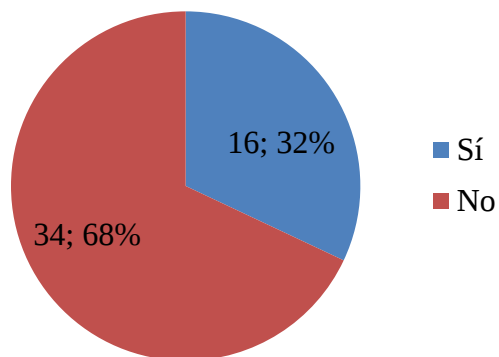


Figura 27. ¿Conoce a alguien que haya realizado su servicio comunitario con la Fundación?

En la consulta, 91% admitió no conocer a alguien que haya hecho el servicio comunitario con Fundación Ayúdate, mientras que 9% expresó que sí conoce a alguien.

5.1.10. Cuadros de recursos comunicacionales

A continuación, se presenta una relación de algunos recursos físicos, digitales e interpersonales de Fundación Ayúdate, para evidenciar mejor su existencia, características y atributos.

Tabla 13. Relación de recursos comunicacionales físicos y digitales de Fundación Ayúdate

Tipo de publicación	Posee el recurso	Lenguaje utilizado	Identidad gráfica uniforme (tipografía, colores)	Presencia del logo	Ubicación del logo y colores	Objetivo de la publicación	Medio	Flujo de la comunicación	Receptor del mensaje	Presencia de mecanismos de control
Cartas circulares	NO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carta de presentación a escuelas	SÍ	Formal	SÍ	SÍ	Superior izquierda, color rosado.	Informar y persuadir.	Correo electrónico de la Fundación (Gmail)	Horizontal	Directiva de los colegios	No, si no se recibe respuesta se envía otro correo o se busca un intermediario que sirva de enlace entre la Fundación y la otra persona o institución.
Cartas de solicitud de	SÍ	Formal	SÍ	SÍ	Superior izquierda,	Persuadir	Correo electrónico	Horizontal	Empresas	No, si no se recibe

recursos					color rosado.		o de la Fundación (Gmail)			respuesta se envía otro correo o se busca un intermediario que sirva de enlace entre la Fundación y la otra persona o institución.
Mensajes escritos en carteleras	NO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marco lógico	SÍ	Formal	SÍ	NO	Colores morados (pálido y oscuro).	Establecer tareas, informar e integrar.	Correo electrónico de la Fundación (Gmail)	Descendente	Colaboradores, Directiva y Servicio Comunitario.	No, sólo si al pasar el plazo no se lograron los objetivos.
Organigrama	SÍ	Formal	NO	NO	Colores morados (pálido y oscuro).	Establecer tareas, informar e integrar.	Correo electrónico de la Fundación (Gmail)	Descendente	Colaboradores, Directiva y Servicio Comunitario.	No (sólo si al pasar el plazo no se

					oscuro) y verdes.	integrar.	Fundación (Gmail)		Comunitario.	lograron los objetivos).
Información general de la Fundación (misión, visión, valores, programas, organigrama)	SÍ	Formal	NO	SÍ	Superior centrado colores rosados.	Establecer tareas, informar e integrar.	Correo electrónico de la Fundación (Gmail)	Descendente	Colaboradores, Directiva, Servicio Comunitario; y público externo.	No (sólo si al pasar el plazo no se lograron los objetivos).
Correo público interno	SÍ	Informal	SÍ	NO	-	Establecer tareas, informar e integrar.	Correo electrónico de la Fundación (Gmail)	Descendente	Colaboradores y Servicio Comunitario.	No, en caso de que pase mucho tiempo sin respuesta se envía otro correo o se llama.
Correo público externo	SÍ	Formal	SÍ	NO	-	Establecer alianzas y contacto, persuadir e	Correo electrónico de la Fundación	Horizontal	Entes gubernamentales, colegios, especialistas de	No, si no se recibe respuesta se envía otro

						informar.	n (Gmail)		la salud, fundaciones, empresas.	correo o se busca un intermediario que sirva de enlace entre la Fundación y la otra persona o institución.
Mensajes en la intranet	NO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Memos	NO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mensajería móvil	SÍ	Informal	NO	NO	-	Informar, Integrar, persuadir, establecer tareas.	WhatsApp, messenger a instantánea	Descendiente y a veces ascendente	Colaboradores, servicio comunitario, directiva; pacientes.	No, en caso de que pase mucho tiempo sin respuesta se envía otro mensaje o se llama.
Boletines	NO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manuales de identidad	NO	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Manuales de comunicación	NO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Folleto “Manual de profesores”	SÍ	Formal	SÍ	SÍ	Inferior derecha, colores morados.	Informar, integrar, persuadir.	Digital (PDF) e impresos	Descendente	Entes gubernamentales, directiva de instituciones educativas y docentes.	La cantidad de folletos repartidos y de asistentes a charlas y talleres
Folleto “Guía para el adolescente”	SÍ	Formal	SÍ	NO	Colores morados	Informar, integrar, persuadir.	Digital (PDF) e impresos	Descendente	Entes gubernamentales, directiva de instituciones educativas, representantes, docentes y jóvenes	La cantidad de folletos repartidos y de asistentes a charlas y talleres
Folleto “Guía padres y representantes”	SÍ	Formal	SÍ	NO	Colores morados	Informar, integrar, persuadir.	Digital (PDF) e impresos	Descendente	Entes gubernamentales, directiva de instituciones educativas, representantes y padres	La cantidad de folletos repartidos y de asistentes a charlas y talleres

Folleto “Programas y servicios Fundación Ayúdate”	SÍ	Formal	SÍ	SÍ	Superior derecha, colores rosados y morados.	Informar, integrar, persuadir.	Digital (PDF) e impresos	Descendente	Padres, representantes profesores, entes gubernamentales, empresas, jóvenes, medios de comunicación	La cantidad de folletos repartidos y de asistentes a charlas y talleres
Notas de prensa	NO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tarjetas de presentación	NO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Presentación digital	NO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Facebook	SÍ	Informal	SÍ	SÍ	Superior izquierda colores morados.	Informar, integrar, persuadir.	Internet / Redes sociales	Horizontal	Todos los grupos de interés	Cantidad de ‘me gusta’ a la página y publicaciones, comentarios.
Twitter	SÍ	Informal	SÍ	SÍ	Superior	Informar,	Internet /	Horizontal	Todos los	Nuevos

					izquierda colores rosados.	integrar, persuadir.	Redes sociales		grupos de interés	seguidores, visitas a enlaces, contenido replicado, favorito, respuestas.
Instagram	SÍ	Informal	SÍ	SÍ	Superior izquierda colores morados.	Informar, integrar, persuadir.	Internet / Redes sociales	Horizontal	Todos los grupos de interés	Nuevos seguidores, 'me gusta', repost, menciones y comentarios
Sitio web	SÍ	Informal	NO	SÍ	Superior centrado, colores rosados.	Informar, integrar, persuadir.	Internet	Horizontal	Todos los grupos de interés	NO
Trípticos	SÍ	Formal	NO	SÍ	Superior centrado	Informar, integrar, persuadir.	Digital (PDF) e impresos	Descendente	Padres, profesores, Entes gubernamentales, empresas, jóvenes, medios	La cantidad de folletos repartidos y de asistentes a charlas y talleres.

									de comunicación.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------	--

Tabla 14. Relación de recursos comunicaciones presenciales de Fundación Ayúdate

Tipo de encuentro	Lenguaje	Objetivo de la comunicación	Flujo de la comunicación	Receptor del mensaje	Frecuencia	Están presentes mecanismos de control
Charlas	Informal y cercano	Informar, integrar, persuadir.	Descendente	Padres, representantes profesores, entes gubernamentales, empresas, jóvenes, medios de comunicación.	Mensuales	La cantidad de personas que asisten y el <i>feedback</i> .
Talleres	Informal y cercano	Informar, integrar, persuadir.	Descendente	Padres, representantes profesores, entes gubernamentales, empresas, jóvenes, medios de comunicación.	Mensuales	La cantidad de personas que asisten y el <i>feedback</i> .
Reuniones internas	Informal	Informar, integrar, persuadir, establecer tareas.	Descendente y horizontal	Colaboradores, servicio comunitario, Directiva	Eventual (sólo se han reunido una vez).	La cantidad de personas que asisten y el <i>feedback</i> .
Ponencias	Formal	Informar,	Descendente y	Entes	Cuatro o	La cantidad de

		integrar, persuadir.	horizontal	gubernamentales, colegios, especialistas de la salud, fundaciones, empresas.	cinco veces al año.	personas que asisten y el <i>feedback</i> .
Medios de comunicación (vocería)	Formal	Informar y persuadir.	Descendente y ascendente.	Todos los grupos de interés	Eventuales (cuando son contactados por los medios).	Presencia y metraje en medios digitales e impresos. Impacto en redes sociales y contacto con la Fundación.
Encuentros especiales o eventos	Formal (público externo) e informal (público interno).	Informar, integrar, persuadir.	Descendente y horizontal	Todos los grupos de interés	Eventuales (si lo amerita algún caso o como actividad de integración).	La cantidad de personas que asisten y el <i>feedback</i> .

5.2. Análisis de los resultados

5.2.1. Necesidades comunicacionales

- **Lineamientos estratégicos**

Los investigadores consideran que para que una organización pueda lograr su razón de ser, todos sus objetivos deben estar claramente definidos y ser conocidos por todos los miembros de la misma.

Para una organización, la misión y la visión guían el establecimiento de los objetivos y los planes que se proyecten. Desde los líderes hasta los colaboradores alinean mejor sus decisiones con la existencia de estos elementos. Desde el inicio de las operaciones de la Fundación, no ha contado con lineamientos estratégicos estables y coherentes. En varios de sus canales de comunicación están presentes diferentes textos de misión y visión, evidenciando incongruencia no solo comunicacional sino de herramientas de identidad y rumbo fundamentales de una organización.

Por el lado de los valores corporativos, otro de los lineamientos con los que toda organización debe contar, Fundación Ayúdate mantiene los mismos desde sus inicios y están acreditados en todas sus comunicaciones.

Cada uno de esos elementos deben inspirar a los miembros de Ayúdate dentro de un comportamiento ético y filosófico que da sentido a lo que es, hacia dónde va y cómo lo quiere lograr. Desde las bases de origen de esta, su historia y sus progresos, hasta sus políticas de gestión y valores propios, forman parte de la cultura de relación entre sus miembros y configuración de la Fundación.

En los instrumentos aplicados a la directiva y el público interno de Ayúdate, se evidenció de manera general qué creen ellos que identifica a la Fundación, cuál es su razón ser y qué pretende lograr en la sociedad.

Los tres integrantes de la directiva de la Fundación, que son los mismos miembros fundadores, tienen claro la razón de existencia de Ayúdate y mantienen una misma línea sobre el camino que quieren seguir en el futuro de la organización; todos enfocan sus deseos en contribuir a mejorar una necesidad social. Por el lado de los miembros internos, no expresaron una tendencia en cuanto a la definición de Ayúdate como fundación, sin embargo en relación al conocimiento de los objetivos de la Fundación casi el 100% expresó conocerlos y todos alegaron sentirse identificados con sus valores.

Estos resultados se arrojan en un contexto donde la Fundación no muestra coherencia en sus lineamientos, por lo que se dificulta que los miembros puedan reconocerlos y tenerlos claramente definidos. Situación que no solo afecta internamente a la Fundación, sino con el resto de sus públicos. Estos lineamientos aportan no solo estabilidad y entusiasmo a todos los que forman parte de ella, sino visibilidad, solidez y hasta fidelidad en los beneficiarios de su labor y todos los que se involucren con ella.

▪ Estructura organizacional

La eficacia en el sistema de comunicación y toma de decisiones de una organización constituye las bases para el logro de sus propósitos empresariales. En la medida en que los miembros conozcan sus roles y la importancia de su desempeño en la organización, podrán alinearse en el logro de los objetivos.

Formalmente, la estructura de Fundación Ayúdate se visualiza en un organigrama simple y circular (ver p. 60). En esta representación se establece como figura central a la directora, Andreina Ramírez, quien fielmente se encuentra a la cabeza de la Fundación. A partir de esta figura, parten los demás departamentos, disipando la idea de subordinación como en los esquemas tradicionales.

El organigrama que se muestra en las comunicaciones no está del todo actualizado. A pesar de que aparecen los departamentos centrales de la Fundación, no están específicos todos los niveles de la organización ni las dimensiones de sus unidades de trabajo. Además se excluyen otros cargos representativos de gran peso, como la junta directiva, algunos colaboradores, asesores y servicio comunitario.

No obstante, Fundación Ayúdate cuenta con un organigrama más amplio, que para el momento de este trabajo, se encuentra en desarrollo y no está publicado. Ese especifica en mayor detalle las dimensiones de las unidades y sobre todo en quienes conforman estos equipos de trabajo, igualmente está presente la figura de la junta directiva. Sin embargo, también excluye los mismos cargos nominales anteriormente mencionados (ver anexo C).

En la práctica, la dirección es la que encarga de la coordinación de todas las actividades de los miembros, es decir, que se involucra directamente con todos los departamentos. Esta figura representa el epicentro de las decisiones, comunicaciones y actividades que se llevan a cabo en la Fundación.

A pesar de que la mayoría de las áreas tienen una estructura establecida, con funciones descritas – al menos en los cargos principales –, la dirección interviene de forma activa en cada una. Constituye la línea de interrelación entre las diferentes áreas y personas. Es la que conecta al equipo entre sí para la realización de trabajos específicos; como además se demostró en la encuesta al público interno, donde solo 8% de los encuestados respondió que se comunica entre sus pares. Es decir, que entre

los equipos de trabajo no existe una conexión directa ni constante, que además dificulta la realización de muchas actividades. El mayor flujo de comunicación se da entre la dirección y los equipos de trabajo, y viceversa. En las encuestas, esta relación representa 66% de los resultados (ver p. 149).

Asimismo, en la dirección recae en mayor medida las funciones de la Fundación. Todos los equipos le responden a esta por su labor. Existe una clara falta de división de trabajo. A pesar de que existen los departamentos con sus debidas funciones y que hay personal para cada una, la directora – Andreina Ramírez – es la que responde por las funciones de los puestos vacantes y dirige todas las tareas. El resto de los directivos, el tesorero y la secretaria general, pertenecen a la estructura de la directiva de forma representativa, su participación con las actividades es limitada; como se evidencia en los resultados de la entrevista (ver p. 120).

De este modo, se puede decir que la estructura formal de la Fundación funciona deficientemente. No solo por su composición visible, sino por el sistema de interrelación que se lleva a cabo a partir de ella. Está condicionado por una sola persona – Andreina Ramírez, la directora – que crea, planifica, ejecuta y coordina todo el sistema.

Si bien en las encuestas al público interno 96% los colaboradores y estudiantes del servicio comunitario alegaron conocer sus funciones en la Fundación (ver p. 149). De acuerdo con la observación, son pocos los grupos que tienen definidas de las todas sus labores.

Un ejemplo es el servicio comunitario, que conforma el grupo más grande trabajo. En la actualidad son 40 personas aproximadamente, pero anualmente llegan a la Fundación cerca de 70 estudiantes referidos por las universidades – UCAB y UCV -, de forma que no existe un control del número máximo de vacantes para este grupo. En consecuencia se genera una saturación de este personal, que ubican en tareas

circunstanciales para que puedan cumplir con el requisito obligatorio. De modo que la mayoría en este grupo no poseen un lugar en la estructura organizacional y la definición de sus tareas es inconsistente.

Sin embargo, por el lado del equipo de prevención, mermado en el esquema organizativo actual, se podría considerar el más sólido de todos. Está conformado por especialistas de la salud, sociólogos y otros colaboradores, que operan a partir de programas y planes establecidos de trabajo; opuesto a otras áreas de la estructura, que difícilmente cuentan con una organización del mismo tipo. Muchas de las tareas que se llevan a cabo internamente carecen de una planeación estratégica como esta área, especialmente el departamento de comunicaciones.

Otra de las deficiencias de la estructura es la carente distribución de las funciones. De acuerdo con la directora, por su parte hay una reserva para la designación de determinadas tareas. Primero, considera que Ayúdate todavía no cuenta con un equipo maduro, en cuanto a la preparación y experiencia del personal, sobre todo en las áreas de tratamiento de TCA, que en realidad se atañe a una problemática general del país.

Segundo, la limitación es motivada en parte a la inestabilidad de permanencia del equipo como parte de la Fundación; los resultados encuestas arrojaron que solo 41% de los miembros internos se sienten comprometidos (ver p. 148). Por un lado la directora – Andreina Ramírez – considera que muchos tienen la intención de formar y trabajar en el proyecto, pero por otro lado estos se encuentran en una disyuntiva por otros compromisos personales y profesionales.

Bajo estas observaciones, todas las actividades de la Fundación están difícilmente coordinadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Uno de los problemas principales, es que no cuenta con un equipo constante de trabajo. Son pocos los miembros que están comprometidos fuertemente, sobre todo cargos de

trabajo que son clave. Algunos miembros fungen como colaboradores eventuales en tareas esenciales, lo que retrasa en gran medida el alcance de objetivos específicos. Por eso la importancia de proporcionar a ciertos individuos responsables de algunas normas que permitan obtener buenos resultados de las operaciones, como aconseja Cárcamo, 1968 (ver p. 24).

- **Medios**

Los recursos y canales de comunicación de una organización representan el vehículo de relación de esta con sus diferentes públicos. Su existencia y eficacia constituyen ventajas o desaciertos en cuanto al rendimiento, productividad y reconocimiento en el mercado.

A pesar de que Fundación Ayúdate no mantiene una estrategia de comunicaciones debidamente estructurada, cuenta con algunas herramientas de comunicación internos y externos que hasta ahora le ha servido de enlace con sus públicos.

En las comunicaciones internas, la Fundación hace uso de algunas herramientas comunicacionales tradicionales y alternativas, en medios físicos y digitales. En los cuadros de relación de los recursos de comunicación se detallan los elementos información general y organizacional con lo que cuenta la Fundación, así como otros recursos comunicacionales fundamentales de los que esta carece (ver p. 161).

Tabla 15. Recursos comunicacionales internos de Fundación Ayúdate

Comunicaciones internas		
	<i>Recurso</i>	<i>Medio</i>
<i>Dispone</i>	Organigrama, marco lógico, información institucional, folletos de programas y servicios (manual de profesores, guía para el adolescente, guía para padres y representantes, programas y servicios)	Digital
	Charlas y talleres (grupos de apoyo), folletos de programas y servicios, reuniones internas.	Físico
<i>No dispone</i>	Boletines informativos, memorándums, manual de identidad, manual de comunicación, presentaciones digitales, publicaciones internas, entre otros.	Digital y físico

Fuente: elaboración propia

En las labores internas, entre los públicos más inmediatos, como los colaboradores, especialistas y estudiantes del servicio comunitario, se hacen uso de algunas herramientas formales de comunicación como organigramas, marco lógico y folletos informativos, mayormente en versiones digitales. Por lo general, los recursos físicos comunicacionales son limitados, y en algunos casos solo cuentan con folletos y manuales que contienen toda la información sobre los proyectos, como se describe en la *tabla 15*.

Asimismo, la Fundación carece de otros recursos tradicionales y alternativos que son fundamentales para la interacción de los grupos y el desarrollo de actividades propias de la organización.

En el mismo sentido, la interacción de con estos grupos de trabajo por parte de la directiva es directa y se lleva a cabo a través de tres medios tecnológicos principales como correo electrónico, grupos de mensajería instantánea y telefonía para informar sobre las novedades de sus actividades, debido a que no cuentan con otros canales regulares. De acuerdo con las labores, se llevan a cabo reuniones internas eventuales donde participan grupos específicos, por ejemplo, el equipo de coordinación de las charlas preventivas es el que más recurre a este método.

En el cuestionario aplicado al público interno, los resultados arrojaron que el correo electrónico es el medio más habitual de comunicación con 93% de escogencia, frente al medio telefónico que obtuvo menos de la mitad de popularidad, solo 33% de escogencia. En esos resultados también se destacó en menor medida la presencia de las redes sociales como medio, a pesar de que no es un canal de comunicación directa. Además se demostró la omisión de ciertos recursos comunicacionales, como los anteriormente mencionados.

Con los pacientes actuales, la composición de la comunicación continúa siendo básica. Por parte de la Fundación, la directora – Andreina Ramírez – es la que mantiene contacto con estos grupos esencialmente a través de correo electrónico y telefonía. Eventualmente se comunican por servicio de mensajería de redes sociales, y de acuerdo con el caso se establecen reuniones personales. En la investigación, los pacientes convinieron que el contacto telefónico es el medio preferido para comunicarse con la Fundación por la efectividad y rapidez, por su parte la directora de la Fundación dijo que la vía telefónica permite que los pacientes se sientan seguros, por la privacidad que existe al ser escuchados por ese medio.

Tabla 16. Canales de comunicación de Fundación Ayúdate con sus públicos internos

<i>Público</i>	<i>Medio</i>	<i>Encuesta</i>
Colaboradores, especialistas y estudiantes de servicio comunitario	Correo electrónico, mensajería instantánea, telefonía, reuniones internas.	Correo electrónico (93%) Telefonía (33%) Reuniones (15%) Redes sociales (11%)
Pacientes actuales	Correo electrónico, telefonía, mensajería de redes sociales, reuniones personales (depende del caso).	Telefonía (preferido).

Fuente: elaboración propia

Por el lado de la comunicación externa, se disponen de más recursos comunicacionales debido a la cantidad de públicos que tiene Fundación Ayúdate. Los medios varían de acuerdo al grupo y el objetivo de la comunicación.

En cuanto a los recursos comunicacionales, Fundación Ayúdate cuenta con herramientas poderosas de marketing, publicidad y promoción, pero que son insuficientes aunque sirven de presentación y conexión con los públicos externos.

Tabla 17. Recursos comunicacionales externos de Fundación Ayúdate

<i>Comunicaciones externas</i>		
	<i>Recurso</i>	<i>Medio</i>
<i>Cuenta</i>	Tradicionales: carta de presentación a escuelas y empresas, cartas de solicitud de recursos, redes sociales, sitio web, trípticos, información organizacional. Alternativos: Vocería (medios de comunicación), ponencias, encuentros	Digital y físico

	especiales o eventos. Charlas, talleres.	
<i>No cuenta</i>	Formatos de notas de prensa, boletines, tarjetas de presentación, material POP, presencia en medios masivos, folletos y trípticos (charlas y talleres), publicaciones, videos institucionales e informativos.	Digital, físico y audiovisual.

Fuente: elaboración propia

La condición actual de muchos de sus recursos es defectuosa, especialmente a nivel de contenido y formato. Algunas herramientas físicas y digitales presentan disparidad gráfica, como las cartas, trípticos y folletos, también los recursos virtuales como redes sociales y sitio web.

Otros recursos de comunicación estratégica externa de medios interpersonales, como el sistema de vocería del que dependen el resto de las herramientas de este tipo, tampoco están definidas del todo. Es aplicada por la directora de la Fundación – Andreina Ramírez – en todos sus niveles, es decir que ella es la única cara de la organización frente a grupos de interés externos. En este caso, los públicos son iguales y la dinámica relación con ellos tampoco, por lo que es importante designar personas responsables que asuman diferentes roles.

A nivel general, los canales de comunicación externa de Fundación Ayúdate son tradicionales. En las comunicaciones generales dirigidas a varios grupos de interés del entorno local y nacional, hacen uso de las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram. A través de ellas se promueven mensajes de prevención y educación de enfermedades de trastorno alimentario, se informa sobre sus actividades y se da conocimiento sobre información institucional. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, presentan fallas a nivel de formato y contenido que transmitan una imagen favorable para la Fundación.

Además, cuentan con publicaciones esporádicas en medios impresos, como revistas, y algunos medios de noticias digitales producto de donaciones de espacios, por lo general gestionados por personas allegadas.

Además, la organización también posee un sitio web, una herramienta virtual que contiene información institucional de la Fundación, así como los medios de contacto con esta y con especialistas del área.

También hace uso de las relaciones públicas con empresas privadas, medios de comunicaciones, instituciones gubernamentales y patrocinadores para alcanzar ciertos objetivos estratégicos. Con los mismos también se comunica a través de correo electrónico, telefonía y folletos digitales de presentación institucional y de programas.

Otra forma de promoción es a través del boca a boca, que se da por instituciones aliadas como Fundación Bengoa y Cania que difunden información sobre la organización. De esta misma forma se llega a otros especialistas de la salud y centros médicos.

Tabla 18. Medios de comunicación de Fundación Ayúdame con sus públicos externos

<i>Público</i>	<i>Medio</i>
Representantes de universidades aliadas y de fundaciones.	Correo electrónico, telefonía (eventualmente), comunicación interpersonal.
Profesionales de la salud	Telefonía, comunicación interpersonal.
Entorno	Redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram), sitio web, actividades de relaciones públicas, boca a boca.

Fuente: elaboración propia

En los resultados de los instrumentos aplicados, se detectó la poca multiplicidad de medios de comunicación entre la Fundación y sus públicos, además de que no siempre son los más adecuados; se muestran en la *tabla 18*.

A través de la *tabla de recursos comunicacionales* se determinó que el medio más empleado por la Fundación para comunicarse con sus diferentes públicos es el correo electrónico (Gmail), seguido por la mensajería instantánea (WhatsApp), también utilizan redes.

La tabla también permitió constatar que en su mayoría no poseen mecanismos de control especializados para medir si la información fue recibida, o si se entendió de la misma forma en la que se pensó. Sólo lo controlan si pasa mucho tiempo sin obtener respuesta, en ese caso contactan a la persona por vía telefónica o por intermediarios. En redes sociales lo miden por la cantidad de seguidores, me gusta, visitas a enlaces, contenido replicado, favorito, respuestas y repostear. En cuanto a los folletos y trípticos lo miden por el número de ejemplares entregados. Finalmente las charlas, actividades, reuniones y talleres los miden por la cantidad de personas que asistieron y el *feedback* obtenido.

Así pues, la composición de la comunicación de Fundación Ayúdate dista de ser provechosa. La poca multiplicidad de recursos comunicacionales con los que cuenta limita los medios de relación con sus públicos. La clave radica en abrir los canales de información en el ámbito interno y externo para generar vínculos de participación.

Los canales de comunicación con los agentes externos son diversos, estos pueden ser medios comunicación masivos y medios interpersonales, solo se debe elegir el más adecuado según los objetivos y el público.

▪ Mensajes

En una organización existen diversos tipos de mensajes, los cuales son empleados e intercambiados por todos sus miembros, especialmente en las comunicaciones formales internas y externas. En este caso, la investigación se centra en las características, el contenido y el objetivo de los mensajes enviados e intercambiados por Fundación Ayúdate con varios de sus públicos.

A nivel interno, se consultó a los miembros de la Fundación sobre los mensajes dirigidos a ellos por parte de la Fundación, 97% de los miembros concluyeron que son claros y concisos. Además que el objetivo principal de estos mensajes es informar, como lo expresó 74% de los encuestados; otra minoría, 11% de los mismos dijo que el propósito era integrar. Coincide con la opinión de la directiva de Ayúdate que dice la intención de sus mensajes es informar, integrar y establecer tareas.

Asimismo, en el instrumento aplicado a estos públicos, expresaron el tipo de información formal que estarían dispuestos a recibir por parte de la Fundación, en la *p. 154* del presente trabajo se exponen con detalles los resultados de la investigación.

Por el lado de los pacientes actuales, consideraron que los mensajes que les emite la Fundación son claros y explícitos, y su contenido es pertinente. De acuerdo al contenido y funcionamiento del sitio web hubo discrepancia en las respuestas, sin embargo se puede concluir que a pesar de que aporta un buen contenido, debería actualizarse más. Por último, calificaron oportuno el contenido de las redes sociales y mencionaron la importancia de la utilización y funcionamiento de las mismas.

A nivel externo, se consultaron tres públicos. Primero, en el caso de las coordinadoras de servicio comunitario de las universidades aliadas, Deborah Herrera y Andreina De Ruffino de las escuelas de Comunicación Social y Ciencias Sociales

de la UCAB, se puede inferir que las comunicaciones no son eficaces, debido a que es casi inexistente el intercambio de información formal entre ambas entidades.

Por un lado, la coordinadora de la escuela de Comunicación Social, Deborah Herrera, alega que con ella directamente hay poco intercambio de información, lo que sabe de la Fundación es a través de los informes de los estudiantes. Mientras que Andreina De Ruffino, coordinadora de la escuela de Ciencias Sociales, declaró no recibir ningún tipo de información. Sin embargo, en ambos casos manifestaron la intención de establecer una comunicación más frecuente y la disposición a la recepción de información.

Segundo, en el caso de las relaciones con Cania, una de las fundaciones aliadas, Jackeline Gaslonde – representante ante Fundación Ayúdate – declaró que a nivel formal con Cania es inexistente la recepción de mensajes o información de parte de la Fundación, sin embargo su relación con la directora de Ayúdate es un poco más frecuente pero informal e informativa. Además hizo referencia al mensaje implícito que envía Ayúdate a través de la estructura de su sitio web, a su juicio la imagen que proyecta no coincide con labor ni la seriedad que debería transmitir (ver anexo A). Asimismo expresó la importancia de recibir información sobre las investigaciones de Ayúdate y sus proyectos.

Por último, los profesionales de la salud consultados dejaron claro la poca comunicación que existe con Ayúdate. A pesar de la importancia del establecimiento de relaciones con este grupo por ser la cabeza de los tratamientos de los TCA en Venezuela, la Fundación no mantiene vínculos formales ni informales con ellos. Es poco lo que estos conocen sobre Ayúdate por la inexistencia de intercambio de mensajes e información. Por su lado, expresaron la intención de establecer relaciones más fructíferas y de recibir el producto de sus investigaciones, y actualizaciones de sus servicios.

Tabla 19. Intercambio de mensajes de Fundación Ayúdate con sus diferentes tipos de públicos

	<i>Público</i>	<i>Intercambio de mensajes</i>
<i>Internos</i>	Miembros	Sí
	Pacientes actuales	Sí
<i>Externos</i>	Universidades aliadas	Escaso
	Fundaciones aliadas	Deficiente
	Profesionales de la salud	No

Fuente: elaboración propia

De este modo, se puede concluir del resultado de la investigación que en el ámbito comunicacional Fundación Ayúdate carece de una planeación en cuanto a la definición de los mensajes transmitidos en sus diferentes comunicaciones a todos sus públicos. En relaciones internas se mantienen el intercambio información y mensajes, generalmente con características y contenidos apropiados. Sin embargo la naturaleza de estos y sus objetivos son indeterminados y escasos, lo que precisa una comunicación limitada.

En el caso de las relaciones con los públicos externos, hay una carencia evidente de comunicación, se comprueba una deficiencia en el envío de mensajes formales y hasta informales con este tipo de públicos. Esta realidad puede repercutir en la construcción de la imagen de la Fundación con estos grupos, y además confusiones en las relaciones profesionales.

En el análisis de los recursos comunicacionales se pudo deducir que de acuerdo a la naturaleza de estos y sus canales de comunicación, el lenguaje utilizado en los mensajes hacia los públicos internos es mayormente informal, mientras que el intercambio de información con los externos se mantiene un lenguaje formal. La mayoría de los objetivos de las publicaciones e informar, integrar y persuadir. Con el

público interno se establecen tareas y con algunos públicos externos se pretende crear y mantener alianzas.

- **Comunicación**

El proceso de comunicación en las organizaciones ejerce influencia en las estrategias globales y el logro de los objetivos. De esta depende la integración y coordinación de todas las dependencias para lograr productividad en los procesos.

- ***Flujos de comunicación:***

Al inicio del presente trabajo se explica que los flujos representan los procesos de comunicación que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, y se puede dar entre diferentes niveles jerárquicos y diferentes direcciones, hacia arriba o abajo, de lados o diagonal.

Los resultados de las investigaciones sobre el flujo de las comunicaciones entre los públicos internos de Fundación Ayúdate fueron disímiles. Por observación se determinó que la mayoría de la comunicación se da en un solo sentido, de manera descendente. Es decir, que la directiva – el nivel más alto en las jerarquías – es la que toma la iniciativa de comunicarse con sus subalternos, sobre todo con aquellos grupos poco recurrentes a las actividades de la Fundación, estudiantes de servicio comunitario y algunos colaboradores.

De acuerdo con esta dirección, en la encuesta 33% de los miembros consideró que es la directiva la que se dirige a ellos. Por el tipo de estructura organizacional y los pocos niveles que posee, la directora – Andreina Ramírez – tiene más posibilidades de comunicarse con todos sus subalternos así que las informaciones llegan de manera inmediata.

Por el lado de las comunicaciones ascendentes, es decir de parte de las personas que están en posiciones inferiores en la estructura, Krohling (2002) explica algunos mecanismos a través de los que podría darse como caja de sugerencias, reuniones internas, sistema de consultas, entre otros. De acuerdo con esta información se puede decir que es poca la comunicación ascendente que puede darse en la Fundación, como se explicó anteriormente de todos esos métodos Ayúdate solo recurre a las reuniones internas que además no se dan con todos los grupos de trabajo.

El resultado de la encuesta a los miembros internos arrojaron que 26% de los miembros piensa que son ellos los que se dirigen a la directiva. Sin embargo, como la gerencia y coordinación de todas las actividades las lleva a cabo una sola persona – la directora–, entonces es probable que se lleve a cabo un intercambio de información de estos con sus superiores, en este caso con el nivel más alto en la jerarquía.

En este tipo de comunicación permite la participación de los miembros en muchos de los procesos organizacionales. En la investigación se les consultó a los miembros la frecuencia de emisión sus opiniones a la directiva, 33% de los encuestados alegó emitirlas siempre, mientras que otro 22% dijo nunca manifestarlas; siendo estos los grupos más representativos. Es decir, que de cierta manera si existe una comunicación ascendente. Asimismo 55% manifestó que siente que su opinión es bastante valorada y otro 23% dijo que es muy valorada, solo 4% de los miembros siente que su opinión es en nada valorada (ver p. 152).

En el caso de las comunicaciones horizontales o laterales, aquella que se da entre el personal de niveles jerárquicos similares dentro de la organización, por observación se determinó que se da en menor medida. Son pocos los grupos de trabajo que se relacionan entre sí, sobre todo en niveles inferiores. Pocas veces comparten en un mismo espacio o hay flujo de comunicación entre las diferentes posiciones, es decir que la interacción es escasa. Incluso en los resultados de la

investigación 8% de los encuestados declararon comunicarse solo con los diferentes departamentos.

También se determinó que la interacción entre los grupos de trabajo – de niveles inferiores – es inconstante; 44% de los encuestados expresó nunca interactuar con el resto de los grupos, 41% dijo que a veces interactúa, mientras que solo 11% manifestó hacerlo normalmente, pero solo 4% de los miembros dijeron que siempre.

Los resultados evidencian la poca comunicación que hay entre los niveles más bajos de la estructura, que puede frenar la optimización de los recursos y el desempeño laboral, lo contrario a lo que describe Krohling (2002, ver p. 42).

Por otra parte, también se habla de la comunicación cruzada, o como escribe Krohling (2002) el flujo transversal de comunicación, la que se da en todas las direcciones y todas las instancias de la organización. En la investigación, solo 33% de los encuestados manifestaron comunicarse en todas las direcciones.

Este tipo de comunicación coordina mejor los esfuerzos de todos para el cumplimiento de los objetivos. Por observación se puede determinar que el cruce del flujo comunicacional está presente en esta organización, sobre todo de manera descendente y ascendente. Al ser la directora quien coordina todas las actividades de la Fundación, se ve obligada a dirigirse a todos los grupos, algunos de forma más recurrentes que con otros.

Como se explicó en el diseño de la estructura comunicacional de Fundación Ayúdate (ver p. 171) Andreina Ramírez, la cabeza de la estructura de la organización, es que coordina todas las actividades de la Fundación y la única que mantiene relación con todos los grupos de trabajo de la organización, por tanto que se establece una autoridad centralizada que dirige todas las comunicaciones formales – orales,

escritas y no verbales – de la Fundación, hacia los niveles inferiores. Es decir, que la dirección es el único puente formal de comunicación.

El resto de las comunicaciones, ascendentes y horizontales, se dan dentro de las redes informales. Se pueden calificar de deficientes porque el sistema no permite que se den de otro modo ni entre todos los grupos, por ende las informaciones no llegan a todos de la misma manera, lo que a su vez puede generar vacíos de información.

En la tabla de relación de los recursos comunicacionales de la Fundación se refleja la dirección en las que se dirigen las comunicaciones formales e informales con las diferentes herramientas.

- *Frecuencia de la comunicación:*

Como anteriormente se ha mencionado, la Fundación carece de un plan de comunicaciones estratégico por lo que sus métodos de interacción con sus públicos son precarios. Por observación se determina deficiencia en el sistema de comunicaciones, principalmente a nivel externo. Sin embargo en las comunicaciones internas, a pesar de que se dan continuamente no son del todo eficientes.

En cuanto al envío de información por parte de la directiva de Ayúdate a sus miembros internos, se encontró que 56% de los encuestados admite que a veces reciben información, 18% de las personas normalmente reciben, 15% dijo que nunca reciben información, 7% manifestó que casi siempre reciben y solo 4% expresó que siempre recibe información .

Además se les consultó con qué frecuencia estarían dispuestos a recibir información de esta, como parte de un plan de comunicaciones, resultó que 63% dijo que les gustaría recibir información mensualmente, otro 29% manifestó que

semanalmente y únicamente 4% expresó que nunca les gustaría recibir y otro 4% más eligió otra opción no especificada.

Esta información se contrasta con las opiniones de la directiva, que por un lado Andreina Ramírez – la directora – mantiene que la frecuencia en la comunicación entre los miembros internos es muy poca, aproximadamente dos veces al año. Mientras que el tesorero – Miguel Herrera – dijo que las comunicaciones son diarias.

De acuerdo con la información de la directora, Ramírez se refiere al encuentro formal entre diferentes grupos de trabajo para la coordinación de actividades importantes para la Fundación, específicamente para la planeación de los programas de prevención que lleva a cabo Ayúdame en escuelas, colegios y empresas. Si bien estas reuniones internas se dan con muy poca frecuencia, las comunicaciones informales entre la directiva y los grupos son más regulares.

Por otro lado, a partir de las entrevistas se pudo conocer que los representantes de las universidades aliadas no reciben información directa y formal de parte de la Fundación, lo que conocen de la misma es la información que emiten los alumnos a través de los informes. También se les consultó la frecuencia de las comunicaciones que se quisiera entablar y se concluyó que está comprendida en un período entre quincenal y trimestral.

Además se destaca que las investigaciones arrojaron que los profesionales de la salud y fundaciones como Cania tampoco reciben información formal de parte de Ayúdame. Como anteriormente se explicó, el intercambio de información con estos públicos es deficiente. Sin embargo como se dijo les gustaría recibir y entablar una relación de intercambio y cooperación.

En contraste con la información de los directivos, Andreina Ramírez expresó que la frecuencia de las comunicaciones con el público externo es trimestral, pero Miguel Herrera – el tesorero – expresó que nunca se comunican.

Durante el desarrollo del trabajo se ha destacado la importancia de la interacción de los grupos de trabajo de una empresa para el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, en Fundación Ayúdate se evidencia en el marco de la investigación una deficiencia en la interacción e intercambio de información entre los grupos de interés de la misma.

Si bien la Fundación cultiva y mantiene relaciones con distintos tipos de públicos al mismo tiempo, estos no solo reciben mensajes e información, también los emiten. Sin embargo en el caso de las relaciones externas de Fundación Ayúdate se enfocan en la recepción de la información y no en un intercambio real de relaciones.

▪ **Identidad gráfica**

Fundación Ayúdate a pesar de no ser una organización naciente, presenta muchas fallas a nivel de imagen e identidad corporativa. Desde sus inicios, cuenta un con logo de que respalda visualmente a la organización y no ha presentado variaciones en el tiempo (ver anexo B).

Este elemento gráfico, de acuerdo a su composición, es denominado como ‘imagotipo’ debido a que está conformado por una tipografía o texto y una imagen o símbolo, que unidos adquieren un mismo concepto, pero pueden usarse por separado.

No tiene una interpretación uniforme, debido a que su diseño no fue pensado con un objetivo. Sin embargo, concuerda con el estilo del negocio. Sus elementos transmiten un mensaje de empatía y confianza. A nivel gráfico, sus símbolos son

claros y relevantes. Trabaja con líneas fluidas que transmiten suavidad. Hace uso de pocos colores, lo que comunica mayor neutralidad.

Aunque son dos elementos que identifican el logo - texto y símbolo -, el símbolo es el elemento de identificación más representativo de la organización. A pesar de tener una composición definida, no sigue unas pautas específicas para el tamaño, la colocación y los colores. Es decir, no cuenta con un manual de identidad visual corporativo que norme sus elementos, ni sus usos. Sin embargo, se procura que siempre se mantenga igual para no afectar la identidad de la organización.

En ese sentido, sus manifestaciones en las diferentes versiones tanto digitales como impresas, tratan de comunicar la imagen de la Fundación, pero sus usos al no estar normados se pueden transmitir un concepto equivocado. No obstante, en la entrevista aplicada a los miembros de la directiva, estos expresaron que consideran que los elementos – logo y colores corporativos – si mantienen una congruencia en las diferentes comunicaciones.

- ***Herramientas de identificación:***

En el caso de los colores corporativos, no están definidos y se asocian a los colores del logo, sin embargo, por la inexistencia del manual de identidad visual pueden presentar variaciones. De esta forma se manifiestan en todas sus comunicaciones y en el espacio de trabajo.

En las columnas 4, 5 y 6 de los cuadros de relación de los recursos comunicacionales de Fundación Ayúdate (ver p. 161), se evidencia el manejo de la identidad gráfica en las diferentes herramientas de comunicación que mantiene la Fundación con sus públicos. Se articula el uso de la tipografía, colores y presencia del logo en sus comunicaciones. Los resultados de la investigación arrojaron incongruencia gráfica comunicacional.

Se observó que el logo no está presente en todas sus comunicaciones, no obstante en los que tiene presencia su aplicación varía al no estar normado, su ubicación, tamaños y colores presentan diferencias en las herramientas actuales.

La papelería corporativa que poseen carece de un formato con identidad gráfica de la Fundación. Los manuales, folletos, encuestas, entre otros, no tienen un concepto visual único. A pesar de que utilizan el mismo logo, la presentación de cada manifestación va en sentidos distintos.

Otros recursos de comunicación, como tarjetas de presentación, cartas, notas de prensa, y correos, también están carentes de formatos con la identidad gráfica de Fundación Ayúdate. Asimismo es el caso del sitio web y herramientas de presentación o información, ninguna transmite la personalidad de la organización.

Adicionalmente, en el caso de publicidad y promoción, generalmente digitales o para medios impresos, sus caracterizaciones dependen del diseño de quien las desarrolle en ese momento.

De modo que a pesar de que el equipo de Fundación Ayúdate está al tanto de la necesidad de una identidad visual corporativa para su organización, y de la importancia de que los públicos internos y externos se sientan parte de algo que existe, no se ha establecido como una prioridad la producción de herramientas de identificación, en un principio por desconocimiento y los costos que implican.

Sin embargo, la directora – Andreina Ramírez – considera que los medios visuales son parte del trabajo de la Fundación a nivel de prevención. Aprecia su valor en función del beneficio que le trae no solo a la imagen, sino a los pacientes. “Dan identidad, esa identidad se representa en espacios de medios de comunicación dónde eres reconocido y dónde se va a conocer mejor el mensaje que quiere hacer llegar la

Fundación, que le importa que tú te sientas bien” (Ramírez, comunicación personal, abril 2015).

Toda la comunicación visual de la Fundación debería ir orientada en un mismo sentido, porque esta representa la imagen, la filosofía y valores de la misma. La congruencia en los rasgos físicos de identificación permite diferenciarla de las demás, además envía un mensaje al público que crea interés.

El logo es una oportunidad para crear una personalidad para la organización, además dice mucho acerca del negocio y el mensaje que gustaría transmitir. Si bien, su composición gráfica es moderna, transmite confianza y familiaridad, se asocia con la feminidad, lo que puede excluir una parte importante del público objetivo de la Fundación. El mensaje debería dirigirse no solo a mujeres jóvenes y adultas, sino también a los hombres, que también se ven afectados por los trastornos.

Un manual de identidad vela por la correcta aplicación de sus elementos de identidad visual corporativa. Se debe hacer un diseño estratégico que sea parte de la estrategia global de la Fundación. Lograr una identidad visual única para esta, lograría que todas las manifestaciones visuales con las que presenta a la sociedad, sus servicios y comunicaciones adquirieran una imagen más sólida y pueda posicionarla en la mente de sus públicos objetivos.

La primera impresión es muy importante, y en muchos casos las manifestaciones visuales forman parte de ese primer contacto, que se realiza a través de un folleto, un anuncio o cualquier otro medio visual. Además que la identidad visual hace que el personal se sienta identificado y parte del equipo que existe y es confiable.

▪ Presupuesto

A fines de la investigación, se establece que un presupuesto es una planeación de los recursos para su uso productivo y rentable, con base a los planes futuros.

En el caso de Fundación Ayúdate, como cualquier organización social, depende del aporte de terceros como se expuso con anterioridad. Por ende sus recursos son limitados, por lo que su aprovechamiento es fundamental para llevar a cabo una estrategia comunicacional.

De este modo se entiende que para una organización del tercer sector es fundamental administrar todos sus recursos de forma eficiente para el logro de objetivos. Por esa razón se consultó con un experto de comunicación sobre las herramientas que permitan la optimización de los recursos y así generar recomendaciones factibles para la organización.

Mariela Martin, coordinadora de comunicaciones de Cania, dijo que para realizar una campaña con poco presupuesto recomienda utilizar redes sociales porque son gratuitas pero además generan mucho impacto, especialmente en la población joven a la cual se dirige la Fundación. También exhortó a pautar en radios comunitarias y televisoras, las cuales dan espacios gratuitos, siempre y cuando le des un contenido de calidad.

▪ Limitaciones

En cuanto a las limitaciones de Fundación Ayúdate se analizaron dos tipos: el primero, a nivel interno – dentro de la organización –; el segundo, a nivel externo – en el país y la sociedad –.

En el ámbito interno, muchas de las limitaciones vienen dadas por la carencia de una sede física propia, que restringe en muchos aspectos la presencia y el establecimiento de mejores relaciones con los públicos. También influye la falta de personal constante para la realización de las actividades de la organización, lo que hace que muchos de los roles los asuma una sola persona, en este caso la directora de la Fundación.

Por otra parte la representante de Cania, Jacqueline Gaslonde, comentó que algunas de las limitaciones por las cuales la alianza entre ambas organizaciones ha sido tan difícil son: la lejanía física de las fundaciones y las edades de atención.

En cuanto a la situación del país los profesionales de la salud, la directiva de la Fundación concluyen que no hay suficientes profesionales capacitados para tratar estos trastornos. La psicóloga clínica, Laura Luppi, aseguró que no es factible mantener el área y sólo funciona cuando llega un paciente con TCA. Mientras que el psiquiatra y director de la sub especialización de TCA en el Hospital Universitario, Ernesto Rodríguez, dijo que no se ha podido formar la unidad física que trate los TCA, pero hay un equipo dentro del servicio de psiquiatría. En los otros casos que dicen que se integran y desintegran es por un tema eminentemente económico.

Por otra parte la representante de Cania, Jacqueline Gaslonde, afirmó que la información sobre los TCA se ha manejado de forma muy efectista, pretenden mostrar que el hecho de ser anoréxico implica tener un cuerpo esquelético. Esto ha ocasionado el efecto contrario, las personas rechazan la idea de padecer esas enfermedades porque no se sienten identificados. Asimismo, Gaslonde añade que hay pocos profesionales de la salud preparados en el tema, tal vez si Ayúdate contara con una sede física se podría utilizar para que personal médico acuda, haga consultas, se discutan casos y se forme un equipo multidisciplinario.

Para la directora de la Fundación, Andreina Ramírez, lo más difícil de lograr para la organización ha sido conseguir y comprometer al personal. Mientras que para el tesorero, Miguel Herrera es el tener una sede propia por los costos. Finalmente Ramírez añade que la constancia es lo que no permiten que los mensajes logren su objetivo, mientras que Herrera no ha visto problemas comunicacionales.

▪ **Recomendaciones**

En cuanto a las recomendaciones para la Fundación y sus comunicaciones se contó con los consejos de profesionales de la salud y un experto en comunicación, con amplia experiencia en organizaciones sociales.

Ernesto Rodríguez, psiquiatra, sugirió que la Fundación debe presentar cosas objetivas para así conocerla, ver que recursos pueden aportar, pero sobre todo que den a conocer sus productos. Para ello deben analizar las necesidades que en verdad hacen falta en Venezuela, asesorarse bien y optimizar los recursos. Por otra parte a Laura Luppi, psicóloga clínica, aseveró que Ayúdate es Andreina Ramírez – al directora – y que ella sola no puede abarcarlo todo, necesita apoyo. Para dar a conocer la Fundación hay que darles información a los tratantes y dar charlas en colegios.

Al contrario, Rodríguez garantizó que el impacto preventivo de charlas en jóvenes escolares es nulo, por lo que deberían estar dirigidas a padres y maestros, profesionales y grupos de alto riesgo. Argumento basado en un estudio anterior, donde recorrieron el país y, asistieron a liceos y colegios incluso con vídeos y charlas. Sin embargo vieron lo mismo que se ha visto afuera, el impacto de esa campaña a nivel escolar es escaso en cuanto a prevención. Mientras que Luppi afirmó que se deberían utilizar mensajes informativos y preventivos para la campaña, así como dar charlas en colegios.

En cuanto a las campañas, la comunicación de alto impacto es muy efectiva justamente porque la negación de los TCA es muy grande, de acuerdo con Laura Luppi. Por su parte Rodríguez dijo que se han realizado muchas campañas de alto impacto, por ejemplo las mujeres o modelos anoréxicas en Francia, donde montaron vallas con modelos de cuerpos muy delgados. El resultado del impacto en las personas con TCA depende del enfoque.

Por otra parte Mariela Martin, coordinadora de comunicaciones de Cania, comentó sobre lo que poco se recomienda al hacer una estrategia comunicacional con fines sociales, en este caso se refiere al evitar hablar de la institución misma y de lo que hace. Para ella es preferible orientar la campaña hacia algo educativo, con algún mensaje que le interese al público. El mensaje siempre tiene que estar ligado al logo y eslogan de la institución con lo que se posiciona y además se da información de interés.

Para atraer a los diferentes públicos de una fundación que trata trastornos de la conducta alimentaria, Martin recomendó crear un equipo como las animadoras comunitarias de Cania, que visitan casa por casa a las familias y refieren casos a la institución.

En cuanto al contenido de la campaña dijo que debe ser menos informativa y más educativa con mensajes muy atractivos. Por otro lado el tono debería ser cercano y sutil, porque es un tema muy álgido a flor de piel. Hay que tener asesoría de un psicólogo, preguntarle como aborda al paciente.

Adicionalmente, Martin invitó a utilizar redes sociales para comunicarse con el público externo por ser gratuitas y generar mucho impacto, sin embargo dice que hay que saberlas manejar y crear las estrategias, así como establecer un manual de estilo y

comunicación. También aseveró que otra opción es apoyarse en la radio comunitaria y los espacios gratuitos de las televisoras.

En cuanto al público interno recomendó la plataforma Lotus y carteleras, en el caso del ambiente de trabajo. Para ella WhatsApp y Gmail son una opción y aseguró que los grupos en Facebook también son positivos. Asimismo dijo que enviar un boletín interno motiva a los miembros, así como el reconocimiento a los esfuerzos del personal.

5.2.2. Públicos

Para la presente investigación, los públicos son los grupos o individuos que pertenecen a la organización y comparten un interés común con la misma. Son una parte esencial para su funcionamiento y un elemento primario en la planeación estratégica.

Por esa razón parte del trabajo de investigación se centra en la identificación de los públicos esenciales para Fundación Ayúdate. Ninguna estrategia de comunicación es posible sin la debida definición de estos, debido a que son los destinatarios de los mensajes que envía la organización en sus diferentes actividades.

▪ Internos

En la identificación y caracterización de los públicos internos de Fundación Ayúdate, los resultados determinaron que además del grupo de miembros o trabajadores de Ayúdate, las personas que padecen de TCA y que son tratados por la Fundación, también constituyen un grupo esencial para la directiva debido a que significan – en gran medida – la razón de ser de la Fundación, mientras que los

primeros suponen el pilar para el funcionamiento de la Fundación en la áreas de prevención de los TCA y atención a los pacientes que padecen estas patologías.

De esta manera se estableció que además del cuerpo directivo, los miembros internos son la base de Ayúdate, sin ellos no existiera la organización debido a que su labor es importante no solo para los beneficiarios, sino para la sociedad en general.

El trabajo de reconocimiento de estos públicos fue realizado bajo observación y análisis del entorno, y de las relaciones de la Fundación. Cada uno de los grupos determinados están descritos en el marco referencial (ver p. 62). Si bien la Fundación habla de los “colaboradores” para referirse a los miembros internos, los investigadores catalogaron cuatro tipos de miembros:

- a. **Directiva:** representa la cabeza de la pirámide, la dirección y la gerencia de la organización.
- b. **Colaboradores:** se ocupan de diferentes áreas dentro la Fundación (ver p. 63). Fueron catalogados como colaboradores porque precisamente hacen eso, colaborar en tareas específicas que necesita toda organización. Su permanencia en esta es eventual, y muchas veces aislada del resto de los miembros.
- c. **Especialistas:** tienen caracterización diferente a los colaboradores regulares; a pesar de que también asisten con los proyectos y servicios de la Fundación, trabajan con los pacientes en el área de atención y apoyan la unidad de prevención. A este grupo pertenecen los especialistas recurrentes, que se involucran por completo en las actividades, así como los eventuales que participan en actividades específicas, y los referidos.
- d. **Estudiantes de servicio comunitario:** Si bien no son empleados ni trabajadores permanentes, son un grupo muy importante por el tamaño que

representa dentro de la Fundación. No tienen tareas descritas, ni un lugar dentro de la estructura, pero “colaboran” o “cumplen” con actividades clave que contribuyen al desarrollo de la Fundación. A pesar de la condición de involucramiento con la organización, cumplir con un requisito obligatorio, el tamaño del grupo que representan y la importancia de las áreas que ocupan, merecen una consideración importante como un público de Fundación Ayúdate.

Por otra parte, en el marco de la investigación se incluyó a los **pacientes actuales** como público interno, debido a que la relación con este grupo tiene un alto componente emocional como para ubicarla con el resto de los públicos externos. Son aquellas personas que padecen alguna enfermedad de TCA y son tratadas por la Fundación, forman parte del programa o reciben algún servicio de atención de la Fundación.

Así pues, el criterio de los investigadores en la identificación de los públicos coincidió con la respuesta de la directiva en los instrumentos aplicados. Para la directiva sus grupos internos fundamentales son pacientes y especialistas, como anteriormente se menciona. Sin embargo la directiva no reconoce el grupo de los estudiantes de servicio comunitario como un público fundamental, a pesar de que es un grupo significativo en cuanto a proporción y labores desempeñadas. Una de las razones es que muchos estudiantes no se comprometen con su tarea sino que lo consideran como un requisito para graduarse, así que el paso por la Fundación es transitorio y muchas de las actividades son realizadas a distancia por falta de sede física propia.

Finalmente, durante la investigación se comprobó la inexistencia de los “voluntarios” como una caracterización de los grupos internos. Al momento de verificar el área de desempeño de los miembros internos en el cuestionario aplicado, 0% de los encuestados se consideró como voluntario dentro de la organización. De

este modo que la identificación de los miembros internos de Fundación Ayúdate quedaron determinados como la explicación anterior.

- **Externos**

Como se describió, los públicos externos son aquellos que no participan directamente con la Fundación, pero su importancia radica en que ayudan a construir la marca, a aumentar el impacto en la opinión pública y establecer relaciones estratégicas.

Para definir los públicos externos, se consideraron ciertas variables como las posibles relaciones estratégicas de la Fundación, el entorno en el que se desenvuelve y las labores que esta realiza. Posteriormente se constató la observación de los investigadores con la primera entrevista aproximativa que se le realizó a la directora – Andreina Ramírez –, y se determinaron los siguientes públicos:

- a. Familiares y amigos de los pacientes actuales
- b. Pacientes potenciales y sus familiares y amigos
- c. Patrocinadores reales y potenciales
- d. Profesionales de la salud
- e. Centros de salud
- f. Instituciones gubernamentales
- g. Empresas privadas
- h. Instituciones educativas
- i. Universidades aliadas
- j. Fundaciones aliadas
- k. Medios de comunicación

De igual forma a través de la aplicación de una entrevista se buscó conocer cuál es el público externo que la directiva considera como fundamental para alcanzar sus objetivos. El resultado fue que la población con mayor riesgo de padecer los TCA son el grupo más importante para la directiva, pues consideran que uno de sus objetivos es prevenir nuevos casos, una deducción pertinente como cabeza de una organización social. Sin embargo, para el alcance de ciertos objetivos como organización la conciencia de la importancia del resto de los públicos también es oportuna.

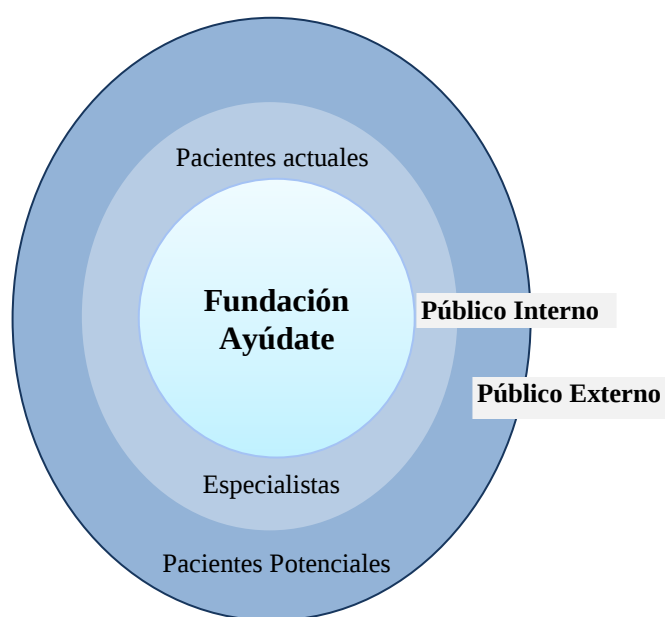


Figura 28. Representación de los públicos más importantes para directiva para la directiva de Ayúdate

Fuente: elaboración propia

En definitiva los públicos externos de Fundación Ayúdate podrían ser infinitos, si se consideran todos los actores sociales que pueden estar implicados o afectados de alguna manera con sus labores como organización. Sin embargo, se tomaron los más relevantes para que la Fundación alcance sus objetivos.

De este modo se puede concluir que cada grupo es distinto, así que reciben y codifican los mensajes que la organización les envía de forma simultánea, pero de acuerdo a sus propias características. En cada situación particular es importante que la Fundación identifique los públicos, de este modo podrá determinar la mejor forma de comunicación que se adapte a cada uno dependiendo de la relación que mantenga con estos.

5.2.2. Posicionamiento

Para la investigación, se entiende que el posicionamiento en las organizaciones sociales no se logra con productos o servicios comunes sino con causas sociales, por lo que al competir con organizaciones del mismo tipo se pretende lograr es el reconocimiento y la recordación en los públicos involucrados.

Para el desarrollo de una estrategia comunicacional eficiente, la identificación del posicionamiento de Fundación Ayúdate en sus diferentes unidades de análisis fue motivo de estudio. Para ello se tomó en cuenta los niveles de *Top of Mind* o recordación y *Top of Heart* o preferencia de los públicos internos y externos de la organización (ver p. 52).

Así que se procedió a preguntarles a las coordinadoras de servicio comunitario de la Escuela de Comunicación Social y Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, Deborah Herrera y Andreina De Ruffino, si conocían a la Fundación y a qué se dedica. Ambas afirmaron conocer que Ayúdate se dedica a apoyar a las personas con trastornos de la conducta alimentaria, dictar charlas y realizar estudios. Sin embargo no hay un conocimiento profundo en cuanto a los programas, talleres, actividades y servicios de la Fundación, hay que acotar que la noción que se tiene es

debido al *feedback* de los estudiantes en sus informes finales y los comentarios a sus coordinadores.

Por otra parte, los profesionales de la salud tuvieron opiniones diversas sobre la labor de Ayúdate. Laura Luppi, psicóloga clínica, dijo que sabe que dan charlas y actividades en colegios, orientan a personas y prestan ayuda monetaria para los tratamientos. Sin embargo Ernesto Rodríguez, psiquiatra, aseveró que de la Fundación sólo conoce a la directora, Andreina Ramírez, quien refiere pacientes y presta ayuda a aquellos que necesitan ser hospitalizados y no cuentan con los recursos.

En el caso Cania, una de las asociaciones con las que Ayúdate mantiene relación, su representante ante la Fundación – Jackeline Gaslonde – considera la única institución que se ha mantenido en el tiempo es Fundación Ayúdate, y no conocen otra fundación de este tipo.

Asimismo, para Ayúdate los estudiantes de la Universidad Central de Venezuela y de la Universidad Católica Andrés Bello, representan un gran apoyo para la realización de sus actividades. Es por esto que se le preguntó a estudiantes potenciales de servicio comunitario de la UCAB, si conocen a la Fundación, 64% dijo que no mientras que 36% expresó que sí la conocen.

Por su parte, los pacientes definieron a la Fundación como muy colaboradora en todos los aspectos que la necesitaron y que cuenta con personal preparado para ayudar a las personas con desorden alimenticio. También se les preguntó a los pacientes si conocen a qué se dedica Ayúdate, respondieron que se encargan de la prevención y apoyo a personas con trastornos de alimentación. Es decir, tienen una idea más definir sobre la labor de la misma.

Así pues, se puede concluir que la organización es recordada en poca medida por sus públicos, aquellos con los que mantiene relaciones más frecuentes y directas tienen una mejor definición de su labor. Aunque de manera general no tienen un amplio conocimiento sobre todos los servicios que ofrece y en muchos casos no ven la Fundación como una organización sino como una persona, en este caso su directora Andreina Ramírez.

Por otro lado, tal como se dijo al inicio también se quiere conocer el *Top of Heart* o preferencia de Ayúdate. Así que se les preguntó a los miembros internos la razón por la cual forman parte de la organización, y a las unidades de análisis externas cómo describen la relación con la Fundación.

Los miembros internos la definen de la siguiente forma: 41% dice que está comprometida con el bienestar integral de la población, 29% la consideró una mano amiga, mientras que otro 30% piensa que genera investigaciones pertinentes sobre TCA (ver p. 147).

También se les preguntó por qué forman parte de la Fundación y 48% consideró que lo hace porque sienten que ayudan a prevenir e informar sobre la problemática social que esta enfrenta, otro 33% siente que aporta bienestar la sociedad, mientras que 19% consideró que así ayudan a las personas que padecen de TCA (ver p. 148).

Además se resalta que 41% de los miembros encuestados se sintieron bastante involucrados con la Fundación, otro 41% consideró que están poco involucrados, 11% sintió que están muy involucrados y 7% consideró que están muy poco (ver p. 148). Las personas tendieron a seleccionar las opciones más centrales y no los extremos, se puede concluir que no hay un compromiso ni sentido de pertenencia muy arraigado en el grupo.

Adicionalmente se le inquirió a los representantes de las universidades sobre la relación con la Fundación y se obtuvieron opiniones diversas, ya que para Deborah Herrera, coordinadora del servicio comunitario de la Escuela de Comunicación Social, es una relación amena y basada en confianza. Mientras que para Andreina de Ruffino, coordinadora del servicio comunitario de la Escuela de Ciencias Sociales, no hay ningún tipo de relación con la Fundación, más allá de ser el puente entre esta y los estudiantes. Es decir, con este grupo no hay una relación muy enraizada.

A su vez los pacientes de la Fundación_asegararon que su relación con la organización ha sido buena y les han brindado apoyo en todas tus necesidades. Dado que ellos son un público clave para Ayúdate, es muy positivo que sientan que la misma estuvo a la altura y fue de gran apoyo para su recuperación. Cabe destacar que la directora, Andreina Ramírez, siempre acompaña a los pacientes desde el primer momento en que se comunican hasta que están recuperados y realiza un seguimiento de su evolución.

Muchas veces el boca a boca permite dar a conocer una organización, por lo cual se les consultó a los estudiantes potenciales de servicio comunitario si conocían a alguien que haya hecho el servicio comunitario con Fundación Ayúdate, 91% admitió no mientras que 9% dijo que sí (ver p. 160).

Estos resultados reflejan que el posicionamiento de la Fundación no está claramente definido en su público interno, lo que dificulta que esta logre sus propósitos. Cabe destacar que Krohling, (2002) dice que el *endomarketing* es fundamental para las organizaciones ya que su función es que todos los miembros de la empresa tengan una visión compartida sobre lo que hacen, incluyendo las metas, objetivos y productos.

Finalmente, se puede decir que en el público externo no hay preferencia en parte por el desconocimiento que tienen sobre la labor de la Fundación. Esto se puede deber al estilo de comunicaciones que ha sostenido Ayúdate con estos grupos.

5.2.3. Barreras comunicacionales

Como se explicó anteriormente, las barreras comunicacionales interrumpen la claridad, el significado y el entendimiento del mensaje, como consecuencia el mensaje recibido puede resultar diferente al enviado.

Es por esto que para esta investigación se tomó la clasificación de las barreras generales y organizacionales planteadas por Krohling, 2002 (ver p. 40). A partir de esa categorización se procedió a analizar si están presentes en la organización, a nivel interno y externo.

- **Barreras generales:** interfieren en la comunicación y perjudican la eficacia comunicativa (ver p. 44). Estas tienen cuatro naturalezas, sin embargo en la investigación se toman en cuenta tres, las cuales fueron detectadas en las diferentes unidades de análisis a través de los instrumentos aplicados y la observación de los investigadores.

a. Barreras mecánicas o físicas

Como se explica Krohling (2002), esta barrera se refiere a los aparatos de transmisión, el barullo, ambientes o equipamientos inadecuados, que afectan las comunicaciones. Así que se analizaron los servicios de la organización, el funcionamiento de los canales, personal e infraestructura.

Fundación Ayúdate ofrece como uno de sus servicios el apoyo telefónico (ver p. 69-70), sin embargo a pesar de ser una herramienta efectiva para aquellos que necesitan solo orientación, o quienes se encuentran en otras zonas del país, la efectividad de atención y terapia telefónica depende de varios factores, como la relación en la atención personal que facilita el vínculo entre el profesional y la persona.

Asimismo, Andreina Ramírez Martín, directora de la Fundación (comunicación personal, abril 2015), dijo que “se atiende [a las personas], pero se pierden factores como el gesto visual para conocer la verdadera condición de la persona que llama”.

También cabe destacar que estas llamadas son atendidas sólo por Ramírez, debido a que carecen de personal capacitado dentro de la organización que realice esta labor. Por lo que el servicio no funciona cuando la ella no se encuentra en las oficinas o está realizando otras tareas.

Por otra parte, la Fundación carece de instalaciones propias, sin embargo cuenta con una oficina central de coordinación, desde donde trabajan algunos miembros de la organización y sirve como sitio de encuentro con sus diferentes públicos tanto internos como externos.

En la entrevista realizada a la directiva se les preguntó sobre qué inconvenientes genera la carencia de instalaciones propias, la directora afirmó que esto dificulta que el personal de la Fundación asista a reuniones y sientan pertenencia. Coincide con el tesorero Miguel Herrera al creer que esto hace que no sientan motivación, ni perciban confianza y solidez en la estructura.

Asimismo, se les preguntó a los miembros de la Fundación sobre que creen que produce la carencia de sede propia, los resultados arrojaron que 55% de estos siente que genera inconvenientes para establecer encuentros, 15% que produce

desmotivación para cumplir con sus roles en la Fundación, otro 15% que origina poco sentido de pertenencia, 11% que crea desconfianza en la solidez de la estructura de la organización, y 4% eligió otra opción no especificada.

Esto también afecta la interacción entre los miembros de la Fundación, puesto que 44% de los encuestados expresó que nunca interactúa con el resto de los grupos de trabajo, 41% que a veces interactúa con otros grupos, mientras que 11% manifestó que normalmente se comunican, pero solo 4% de los miembros dijo que siempre. Cabe acotar que gracias a una iniciativa por parte de los investigadores se logró reunir por primera vez a gran parte los miembros de la organización, de diferentes áreas, en un *focus group*.

Es por ello que la carencia de sede física propia afecta el clima de la Fundación, tal como comenta Chiavenato (ver p. 33), el clima organizacional son las propiedades motivacionales del ambiente organizacional y los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. Así que es fundamental que los miembros se sientan bien en la institución, porque eso se ve reflejado en el cumplimiento de sus roles y objetivos.

Por otro lado la directora de la Fundación, Andreina Ramírez, dijo que no verifica que la información enviada al personal de la Fundación haya sido recibida. Mientras que el tesorero, Miguel Herrera afirmó que lo confirma por teléfono.

En cuanto a los miembros de la Fundación 81% dijo que no ha dejado de recibir información por falla de los canales regulares de comunicación y solo 19% manifestó que sí han dejado de recibir información. Quienes respondieron que sí expresaron que han dejado de recibir información por falla del correo electrónico y las redes sociales.

Para Ayúdate es importante verificar la efectividad comunicacional, tanto en los canales empleados como en la frecuencia y demás elementos. Como dice Krohling

(2002), el sistema organizacional es viable gracias al método comunicacional que permite la retroalimentación y supervivencia de la organización.

Cabe destacar que los pacientes de la Fundación entrevistados, afirmaron que nunca han asistido a charlas o talleres de la organización. En muchos casos el contacto se da a través de llamadas telefónicas.

De igual forma en la entrevista que se sostuvo con las coordinadoras de servicio comunitario de las universidades aliadas, se les preguntó si consideraban que las comunicaciones con la Fundación son eficaces. Andreina de Ruffino, coordinadora de Servicio comunitario de la Escuela de Ciencias Sociales, dijo que no debido a que los estudiantes le comentaron que se pautan reuniones y por la dinámica de la Fundación muchas veces los dejan embarcados. Por otra parte Débora Herrera, coordinadora de servicio comunitario de la Escuela de Comunicación Social, las calificó como satisfactorias más que eficaces, porque las respuestas no son tan rápidas pero sí llegan.

Se resalta la representante de la asociación aliada Cania, Jaqueline Gaslonde, aseguró que la distancia física entre ambas instituciones no contribuye en las relaciones de ambas, puesto que una se encuentra en El Peñón y otra en Antímano.

Finalmente se pudo observar en la tabla de recursos comunicacionales que Ayúdate no posee mecanismos de control con los cuales verifique que sus públicos reciba la información, por lo que muchas veces no se percatan si ocurrió una falla en los canales de comunicación. En caso de no se recibir respuesta se envía otro correo o se busca un intermediario que sirva de enlace entre la Fundación y la otra persona, o institución.

b. Barreras semánticas

Estas ocurren por el uso inadecuado de un lenguaje no común para el receptor o los grupos, lo que afecta la interpretación del mensaje por parte del receptor y no se logran los objetivos pensados al construirlo.

Por esta razón se consultó a la directiva si creían que la información que envían es procesada de la misma forma en la que se pensó, la directora de la Fundación, Andreina Ramírez, dijo que la información enviada debe tener errores por la falta de estructuración, por lo que no es procesada de la misma forma en la que se pensó. Por otra parte, el tesorero – Miguel Herrera – afirmó que la información es procesada perfectamente puesto que lo nota con los resultados.

Sobre esto, Kotler & Armstrong (2008) dicen que las empresas deben coordinar todos sus canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, coherente y convincente sobre ellas mismas y sus productos (ver p. 36). Esto permite la transmisión unificada del mensaje corporativo, que otorga transparencia y credibilidad a la organización frente a sus grupos de interés.

En cuanto a los miembros de la Fundación se les preguntó si consideraban que la información que les envía Ayúdate es clara y concisa, 93% expresó que sí y otro 7% consideró que no lo es.

Asimismo, los pacientes de la Fundación aseguraron que los mensajes son explícitos con un lenguaje sencillo, lo que permite entender con claridad cuál es el propósito de la organización. También afirmaron que la información de cómo comunicarse y contactar a la Fundación es precisa y está detallada en todas las redes sociales.

Por otra parte se le inquirió a la representante de la organización aliada Cania, Jaqueline Gaslonde, si creía que la información sobre la labor que realiza la Fundación es clara y precisa. Aseguró que sí, pero que no es conocida, también comentó que el sitio web es muy femenino, por lo que la imagen que proyectan no compagina con la labor tan seria que ellos realizan.

Esta condición podría excluir a los posibles pacientes del sexo masculino, debido a que asocian la imagen de la Fundación para el público femenino y no buscan apoyo por considerarlo menos varonil.

Se puede decir que diferentes unidades de análisis aseguran que las comunicaciones son claras y se comprenden perfectamente. Sin embargo, la Fundación no se comunica con todos los públicos y como se observa en la tabla de recursos comunicacionales tampoco poseen mecanismos para verificar que la información sea comprendida de la misma forma que se pensó, sólo si al pasar el tiempo no se han logrado los resultados.

c. Las barreras psicológicas: se relacionan con preconceptos, estereotipos, actitudes, creencias, valores y cultura (Krohling, 2002).

Fundación Ayúdate se desarrolla en un contexto de país muy complejo debido a la situación económica, patrones de belleza y concepciones que se tienen sobre los TCA, que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.

Por esto es importante recordar que en todas las organizaciones hay una cultura conformada, según Robbins & Coulter (2010) por valores, principios, creencias, expectativas, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el comportamiento de sus los miembros.

Entre los servicios que ofrece Fundación Ayúdate están los grupos de apoyo, sin embargo aún se encuentra en estructuración, por las dificultades que se presentan para los encuentros. “Las personas [los padres] manejan el sentimiento de culpa, qué es muy difícil de manejar. También está la dificultad para abrirse [por parte de los pacientes]” Ramírez Martín (comunicación personal, abril 2015). En esos casos, se pretenden dictar talleres de un día donde las personas no se sientan intimidadas.

Por otro lado, brindan herramientas de crecimiento y mejoramiento personal, de esta forma los pacientes orientan sus emociones hacia actividades recreativas mientras se desarrolla el tratamiento. Cabe destacar que cuando se le preguntó a los pacientes si han asistido a alguna actividad de este tipo todos dijeron que no (ver p. 132).

En estos servicios que ofrece la organización se ve reflejada una de las características que debe poseer una organización social, de acuerdo con la Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo España (CONGDE), que es *Tener la voluntad de cambio y transformación social*, al mejorar la sociedad mediante propuestas favorecedoras de unas relaciones más justas y equitativas (ver p. 35).

De igual forma se le preguntó a los representantes de las universidades si los valores entre ambos compaginan y se apreciaron opiniones encontradas, porque que Andreina de Ruffino, coordinadora de servicio comunitario de la Escuela de Ciencias Sociales, dijo que la escuela y universidad quieren lograr un impacto positivo en la sociedad mientras que la Fundación sólo se quiere beneficiarse ella. Por otra parte Débora Herrera, coordinadora de servicio Comunitario de la Escuela de Comunicación Social, consideró que los valores compaginan, porque el trabajo se realiza sin inconvenientes y de forma fluida.

Los profesionales de la salud y fundaciones aliadas afirmaron comparten los valores, puesto que ambos desean ayudar a los pacientes con TCA y buscan el bienestar de los mismos.

En cuanto a los miembros de la Fundación, 48% consideró que forman parte de la Fundación porque ayudan a prevenir e informar sobre la problemática social como son los TCA, otro 33% siente que aporta bienestar la sociedad, mientras que 19% consideró que así ayudan a las personas que padecen de TCA.

Esto demuestra que los miembros de la Fundación desean generar bienestar y prevenir los TCA en la sociedad y están muy motivados en su labor. Sin embargo, luego de que los investigadores observaran y conversaran con la directiva y algunos de los colaboradores, pudieron conocer algunas de las razones que no les permite comprometerse por completo con la organización. La primera es el miedo a no percibir un ingreso fijo y la segunda la incertidumbre de si se quedaran o no en el país.

En este caso es fundamental emplear la recomendación de Robbins & Coulter, (2010) y Fernández-Ríos & Sánchez (1997), quienes dicen que para conservar la cultura organizacional los gerentes de alto nivel deben generar acciones para motivar a los empleados, así como brindar métodos de socialización que los ayuden adaptarse (ver p. 32).

Por otro lado, los pacientes dijeron sentirse identificados con los valores y creencias de la Fundación, porque estos inspiran a las personas a ir más allá del problema y a su vez resaltan los valores de cada individuo.

A su vez se buscó conocer qué motiva a los estudiantes potenciales a realizar el servicio comunitario y así ver su grado de compromiso con causas sociales, 66% pretende cumplir con un requisito para graduarse, 28% espera aportar algo a la

sociedad, mientras que solo el 6% quiere poner en práctica lo que aprendieron en la carrera.

En cuanto al área que les gustaría realizar el servicio comunitario 32% escogió el área de la salud, 30% educación, 22% medio ambiente y 16% prefirieron otras áreas.

Asimismo, 70% de los estudiantes expresaron su interés por realizar su servicio comunitario en una fundación que trata a personas con trastornos de la conducta alimentaria, mientras que 30% de los estudiantes dijeron que no les gustaría. Entre las razones de los encuestados que sí les gustaría participar están: les parece interesante, sirve de crecimiento personal, o que podrían ampliar sus conocimientos en área y contribuir con la sociedad.

Por otro lado, las razones que dieron los encuestados para no querer realizar su servicio comunitario en una fundación de este tipo fueron: no les interesa, el tema les afecta de manera personal o creen no poseer los conocimientos necesarios para trabajar con una fundación de este tipo (ver p.148).

Los estudiantes de servicio comunitario es un público muy importante para la Fundación por el apoyo que prestan en diferentes áreas. Así que se deberían construir y fomentar las relaciones entre ambos.

- **Barreras de la comunicación organizacional:** en el ambiente organizacional las personas pueden facilitar o dificultar las comunicaciones.

- a. **Barreras administrativas – burocráticas:** Thayer (1976), destaca distancia físicas, especialización de funciones y tareas, relaciones de poder, autoridades y status.

Al analizar los recursos técnicos de la Fundación se tomaron en cuenta las tecnologías y conocimientos que se emplean para la realización y coordinación de todas sus tareas (ver p. 78). Asimismo, se deseó conocer si la organización cumple con una característica fundamental para las ONG, según Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo España (CONGDE), de *ser una organización estable* que cuente con cierta estructura (ver p. 35).

Ayúdate cuenta con manuales, cursos, estudios externos y entrenamiento con especialistas para capacitar al personal. Sin embargo, este proceso requiere de supervisión y mucha preparación por lo que es difícil para la directora delegar tareas a los colaboradores.

Es por esto que se deben fortalecer las comunicaciones internas ya que su verdadero papel es establecer confianza, diálogo y participación, que contribuya a crear un clima favorable y un ambiente propicio de trabajo. Por lo que Krohling (2002) considera estas comunicaciones permiten de establecer un intercambio de información interno que permite el cumplimiento efectivo de las actividades organizacionales.

En la entrevista realizada a la directiva se les preguntó si consideran que su participación en las labores de la fundación es directa o indirecta y el por qué. La finalidad de la misma era conocer hasta qué punto ejercen sus funciones, debido a que se determinó que sólo uno de ellos se encarga de la dirección de la organización.

La directora, Andreina Ramírez, afirmó que su participación es directa, el tesorero, Miguel Herrera, también dijo que es directa pero en sus funciones, y por último la secretaria, Juana de Ramírez, aseveró que ya no es necesaria porque la organización está creciendo.

En este caso se pudo constatar mediante observación que todas las actividades son coordinadas y supervisadas por la directora, sin embargo esto retrasa muchos de los procesos porque es quien facilita la visión al resto de los miembros de la organización. En este sentido, Fernández-Ríos & Sánchez (1997), dicen que la cultura debe provenir de los fundadores de la organización, por lo que se sugiere una participación más activa del resto de los miembros de la directiva.

Por otra parte los pacientes dijeron que las comunicaciones con la Fundación respondieron a sus necesidades porque buscaban un grupo de ayuda que los apoyara y entendiera. También es importante destacar que consideraron que la organización siempre ha estado atenta a sus necesidades y su respuesta es inmediata.

Como se dijo anteriormente el público más importante para la directiva son los pacientes y esto se ve reflejado en sus comunicaciones, las cuales son frecuentes y asertivas.

b. Exceso de información: la sobrecarga de información de toda orden y la proliferación de los papeles administrativos e institucionales (Krohling, 2002).

Una de las características que debe tener una organización sin fines de lucro de acuerdo con la Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo España (CONGDE) es *poseer el respaldo y presencia social* (ver p. 35). De esta forma logran apoyo financiero, alianzas con otras instituciones, reconocimiento social y participación de voluntarios.

Asimismo, las organizaciones usan las comunicaciones para establecer diálogos, darse a conocer o generar presencia en los diferentes públicos. Pueden hacerlo mediante publicidad, actividades de integración, promociones, marketing social y cultural, imagen e identidad corporativa, entre otros.

La comunicación es una actividad diaria e importante que permite el desarrollo de las organizaciones, necesaria para que sus procesos de relación de estrategias puedan interconectarse. Sin embargo, en la actualidad las personas son bombardeadas por mucha información que de no ser relevante es rechazada.

Los pacientes de la Fundación aseguraron que reciben información, sin embargo al preguntarles si creían que el contenido y funcionamiento del sitio web es óptimo afirmaron que si pero que se debería actualizar con más frecuencia.

Se pudo determinar que no hay sobrecarga de información sino todo lo contrario, muchos de los entrevistados no reciben ningún contenido por parte de la Fundación. Sin embargo, todos muestran interés en recibir e intercambiar información.

Esto representa un inconveniente para Ayúdate, como dice Krohling (2002) el sistema organizacional es viable gracias al sistema de comunicación, que permite la retroalimentación y su supervivencia. De lo contrario entraría en un proceso de entropía y muerte.

c. Comunicaciones incompletas y parciales: la información está fragmentada, distorsionadas o no fue transmitida.

La comunicación organizacional es fundamental debido a que a través de técnicas y actividades permite conocer los problemas, situación actual, necesidades y áreas de oportunidad.

Asimismo, Thayer citado por Krohling (2002) dice que la comunicación que ocurre dentro de una organización y su comunicación con el medio ambiente, definen y determinan las condiciones de su existencia y la dirección de sus movimientos, de estar incompletas no se podrán alcanzar las metas trazadas.

Por ello se le consultó a la directiva si consideran que la información suministrada por la Fundación es suficiente para lograr los objetivos planteados. Todos aseguraron que sí, el tesorero y la secretaria dijeron que esto se nota en el crecimiento y el avance al alcanzar los logros. Mientras que la directora afirmó que lo que falta es que el personal quiera actuar y comprometerse.

Por otra parte se les preguntó a los miembros de la Fundación si consideran que la información que recibe compete a sus funciones, 81% afirmó que sí mientras que solo 19% manifestó que no compete.

Los pacientes de la Fundación consideraron que el contenido de la información es pertinente y completo. A su vez aseguraron que el contenido de las redes sociales de la Fundación (Facebook, Twitter e Instagram) es oportuno puesto que son las páginas de más interés social en la actualidad.

Se puede concluir que la información suministrada a los públicos internos por parte de la directiva es completa y permite que se alcancen los objetivos planteados. Sin embargo, durante las entrevistas realizadas los diferentes públicos externos de la Fundación estos aseguraron que desconocen los servicios que ofrecen y no reciben información sobre sus actividades, talleres o investigaciones.

Cabe destacar a través de la tabla de recursos comunicacionales se observó que las redes no son actualizadas diariamente y que no guardan concordancia entre sí, debido a que hay una persona encargada para cada red.

Es por ello que hay que fortalecer las comunicaciones con el público externo, tal como dice Chiavenato (2001) “las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias”.

VI. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

6.1. Antecedentes

- a.** No se cuenta con un presupuesto asignado para las comunicaciones, debido a que anteriormente no se consideraba como una prioridad.
- b.** Fundación Ayúdate carece de un departamento de comunicaciones y de personal fijo que pueda gestionar todas las actividades concernientes a esta área.
- c.** Ayúdate carece de un manual de identidad y comunicaciones, que les permita tener uniformidad en sus comunicaciones.
- d.** No poseen una planeación estratégica de las comunicaciones, ni tampoco es constante.
- e.** Están faltos de mecanismos de control que permitan evaluar el resultado de las comunicaciones.
- f.** El sitio web debe ser actualizado y que la imagen del mismo compagine con la labor que realiza la Fundación.
- g.** A nivel organizativo, la Fundación tiene inconvenientes con el compromiso del personal interno, por lo que las comunicaciones internas deben fortalecerse. Esto permitirá generar sentimiento de pertenencia y motivarlos.
- h.** Ayúdate necesita posicionarse en la sociedad venezolana, por esta razón se debe construir una identidad comunicacional sólida.

- i. Se deben fortalecer las relaciones y alianzas con sus públicos externos, así como crear nuevas, que les permitan lograr sus objetivos.

6.2. Análisis DOFA y FODA

Esta investigación estableció un diagnóstico comunicacional para evaluar la situación actual de la Fundación. A partir del modelo FODA se conocieron las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, así como las estrategias que se deben aplicar.

Tabla 20. Análisis DOFA y FODA de Fundación Ayúdate

	Análisis interno	
	Debilidades	Fortalezas
	- No tienen personal fijo que labore en la Fundación. - Carecen de una sede física. - No tienen manual de identidad. - El sitio web no está actualizada. - No poseen mecanismos de control que les permitan evaluar los resultados de las comunicaciones. - La Directora realiza muchísimas funciones.	- Generan investigaciones sobre TCA a nivel de la zona metropolitana de Caracas. - Tienen relaciones con profesionales de la salud capacitados. - Cuentan con charlas preventivas. - Realizan talleres y actividades educativas e informativas.
Análisis externo		
Oportunidades	Estrategias DO	Estrategia FO
- Es la única Fundación a nivel	- Resaltar la importancia de tener	- Realizar campañas que resalten los servicios y

nacional que atiende este tipo de problema. - Auge creciente en la importancia de la alimentación saludable y cuidado de la salud. - La sociedad venezolana y mundial se están preocupando por el bienestar de los individuos y desean apoyar a organizaciones con fines sociales.	una alimentación saludable - Educar a la población sobre los TCA, para prevenir casos futuros. - Actualizar y generar contenido relevante para el sitio web y las redes sociales. - Motivar a profesionales capacitados para que formen parte de la Fundación.	valores de la Fundación. - Dar a conocer de forma masiva los talleres y actividades. - Difundir los estudios e investigaciones que realizan.
Amenazas	Estrategias DA	Estrategias FA
- Los trastornos representan un tabú en la sociedad. - No hay suficientes especialistas de la salud capacitados en TCA. - Situación económica cambiante del país. Causa indecisión por parte de los especialistas de la salud para comprometerse con la Fundación, por los salarios. - Inestabilidad de la moneda. - Escases de alimentos en el país.	- Crear alianzas con instituciones de salud, fundaciones y entes gubernamentales que permitan formar a más especialistas. - Establecer un nexo de entendimiento y cooperación con los miembros de la comunidad. - Contar con un equipo de trabajo versátil y multidisciplinario.	- Hacer una campaña masiva e invasiva en medios de comunicación tradicionales, así como en redes sociales. - Prestar un servicio de atención y acompañamiento online, a través de una plataforma web.

Fuente: elaboración propia

6.3. Reto comunicacional

La estrategia comunicacional permitirá lograr los objetivos globales de la Fundación, así como trabajar de manera efectiva con los grupos de interés. Para ello se realizó un análisis que permitió priorizar las necesidades comunicacionales y determinar estrategias a proponer, entre las cuales están las siguientes:

- *No hay presupuesto para las comunicaciones internas o externas:* para esto se sugiere destinar una cantidad de dinero que cubra el sueldo de un *Community Manager* y un coordinador de comunicaciones.
- *Carecen de manual de identidad:* este es fundamental para que las comunicaciones de la Fundación sean uniformes y se logre el posicionamiento de la organización dentro de la sociedad.
- *Están faltos de mecanismos de control, ni evaluación de las comunicaciones:* lo que no permite saber si las comunicaciones han logrado su objetivo y si la frecuencia, lenguaje o medios son los más adecuados para los públicos.
- *Se debe actualizar el sitio web,* para que logre transmitir la imagen deseada por la Fundación. En la actualidad las organizaciones deben tener una presencia sólida en internet, puesto que muchas veces el primer contacto con el público es a través de su sitio web y redes sociales. En especial para Ayúdate, debido a que la población afectada por los TCA es muy joven y los pacientes entrevistados afirmaron que la conocieron a través de búsquedas en internet.
- *Generar contenido relevante para las redes sociales y sitio web:* actualizar diariamente el contenido de las redes sociales y semanalmente el del sitio web, de esta forma se mantiene la comunicación con los diferentes públicos y se posiciona la organización.

- *Crear un boletín interno que integre y motive a los colaboradores:* permite que estén al tanto lo que se está logrando en las diferentes áreas y se reconozca la labor de cada uno. Debido a que por la dinámica de la Fundación, no todos los departamentos se relacionan y muchos de los miembros no asisten a la sede.
- *Planear las comunicaciones con los diferentes públicos:* se deben establecer los objetivos, medios, lenguaje, frecuencia y mecanismos de control de acuerdo al público al que se dirigirán. De esta forma se alcanzarán los lineamientos estratégicos de la Fundación.
- *Hay presencia de barreras comunicacionales generales y administrativas:* luego de la investigación realizada se detectó la presencia de varias barreras que interfieren en el logro de los objetivos de la Fundación, es por esta razón que se proponen algunas sugerencias y mecanismos de control.
- *Necesitan mantenimiento de relaciones con los públicos de interés:* esto es fundamental para establecer y conservar alianzas con centros médicos, fundaciones, entes gubernamentales, profesionales de la salud, universidades, empresas, medios de comunicación y otros. Por otra parte el mantener las relaciones y fomentarlas permite dar a conocer las investigaciones, charlas, talleres y labor de Ayúdate lo que la posiciona en la sociedad.

6.4. Solución comunicacional

Para solucionar los retos comunicacionales planteados se propone el desarrollo de una estrategia comunicacional que motive y genere pertenencia en el público interno, para que se comprometan de lleno con la organización. Así como establecer relaciones estables con los públicos externos, al posicionar la Fundación.

Por lo cual es necesario conformar un departamento de comunicaciones, o en su defecto contratar los servicios de una agencia de comunicaciones que preste apoyo comunicacional externo, asignar un presupuesto, normar las comunicaciones, crear un manual de identidad. Así como innovar en los medios utilizados, invertir en una plataforma web que les permita comunicarse de forma más eficiente y proporcionar información relevante.

Es por esto que se propone incorporar al departamento de comunicaciones los cargos de coordinador de comunicaciones y *Community Manager*. El primero se encargará de realizar las campañas de prevención, formación y reconocimiento. También representará a la Fundación ante otras organizaciones con las cuales se generan y mantienen alianzas; así como en la realización y planificación de eventos, los cuales pueden ser charlas, talleres, actividades y simposios.

El cargo de *Community Manager* generará contenido, planeará la programación, realizará el monitoreo de las redes, dará *feedback* a través de estos medios y plasmará en informes las estadísticas de herramientas especiales para sitios web y redes sociales.

Cabe destacar que se propone la contratación de al menos dos personas fijas y estas pueden contar con el apoyo de los estudiantes de servicio comunitario, quienes hasta ahora han sido los que realizan estas labores.

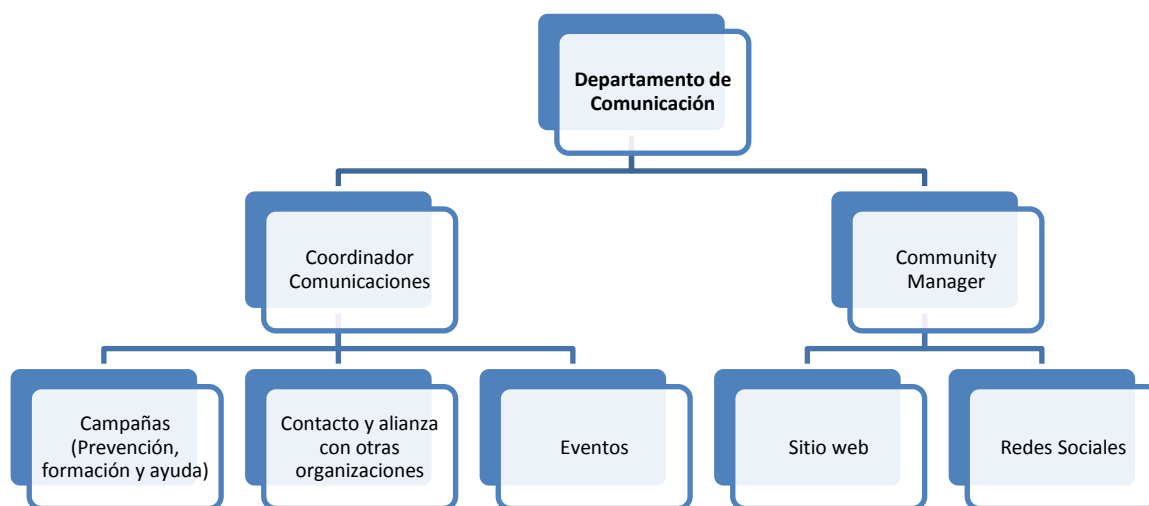


Figura 29. Organigrama del departamento de comunicaciones

Fuente: elaboración propia

6.5. Objetivos comunicacionales

6.5.1. Objetivo general

Proponer las bases de una estrategia de comunicaciones internas y externas, luego de diagnosticar la situación comunicacional de la Fundación Ayúdate.

6.5.2. Objetivos específicos

1. Plantear nuevos medios y plataformas de comunicación, de acuerdo con los objetivos y públicos.
2. Generar mensajes clave y corporativos para la Fundación.

3. Establecer mecanismos de control que evalúen los resultados de las comunicaciones.
4. Lograr que los colaboradores sientan sentido de pertenencia y se motiven a ser personal fijo de la Fundación.

6.6. Públicos objetivos de la estrategia comunicacional

A continuación se describen los públicos a los que pretende apuntar la presente estrategia de comunicación:

Tabla 21. Públicos objetivos de la estrategia de comunicación

Públicos Externos	Públicos Internos
– Medios de comunicación: contribuirán a la transmisión de la labor de la Fundación y también realizarán convocatorias para eventos. – Comunidades: el contacto con las comunidades será informativo sobre qué son los trastornos de la conducta alimentaria. Debido a que la mayoría de los casos los descubre un amigo de la familia o docente. – Empresas: es importante mantener contacto con estas, debido a que pueden brindar patrocinio, construirse alianzas y dar charlas dentro los programas de prevención. – Entes gubernamentales: se pueden establecer alianzas para el financiamiento de eventos, charlas y talleres, así como para la formación de profesionales de la salud y centros de atención médica. – Instituciones educativas: estas relaciones permiten la realización de actividades	– Directiva – Miembros internos (colaboradores y estudiantes de servicio comunitario): dar sentido de pertenencia para motivar y generar compromiso. – Pacientes actuales: educarlos, informarlos y apoyarlos durante su recuperación.

preventivas, así como dar a conocer la Fundación y que muchos estudiantes puedan realizar el servicio comunitario en Ayúdate. – Profesionales de la salud: pueden prestar colaboración en los diferentes programas de la Fundación: prevención, apoyo o investigación. – Centros de salud: las alianzas son fundamentales, puesto que muchos de los pacientes necesitan ser hospitalizados o requieren de atención médica especializada. – Instituciones aliadas: construir y mantener alianzas con las siguientes instituciones, se pueden intercambiar conocimientos, crear programas, dar financiamientos, entre otros. Cania: previene y atiende la condición nutricional, infantil y familiar, producen conocimiento y capacitan sobre salud nutricional. Bengoa: promueve y desarrolla estrategias y acciones para mejorar la alimentación y nutrición de los venezolanos, en especial los grupos más vulnerables de la población, niños y mujeres. Venezuela Sin Límites: fortalece a los agentes de cambio con acciones innovadoras, sostenibles y de impacto, a través de alianzas estratégicas, tecnología y comunicación para la transformación social.	
--	--

Fuente: elaboración propia

El perfil del público al que se pretenden llegar con la estrategia, debe seguir los siguientes aspectos:

- Perfil demográfico: jóvenes, mujeres y hombres, de clases sociales C, D y E, cuyas edades oscilan entre los 12 y 50 años.
- Perfil Psicográfico: personas que se encuentran en riesgo de padecer trastornos de la conducta alimentaria, y por aquellos que conforman el entorno de estos sujetos. Se preocupan por el bienestar físico y mental, así como por un desarrollo total.
- Perfil geográfico: personas residenciadas principalmente en la ciudad de Caracas, pero no es excluyente para el resto del país.

6.7. Estrategia de negocio

La estrategia de negocio se relaciona con la promoción de la salud integral en la sociedad, a través de charlas, talleres, congresos y campañas informativas y preventivas. Por lo que se quieren brindar herramientas y conocimientos que impulsen el cambio social a través de los programas de prevención, acompañamiento e investigación que ofrece la Fundación Ayúdate.

Es por esto que se realizan alianzas estratégicas relacionadas con nutrición, salud, apoyo económico y entes gubernamentales. Por otro lado se busca construir la marca de la Fundación Ayúdate para que logre posicionarse en la sociedad.

Con esta estrategia se desea dar información y conocimiento a los miembros de la sociedad para que reconozcan los trastornos de la conducta alimentaria y a su vez sepan mantener un estilo de vida saludable. Debido a que los venezolanos se preocupan mucho por su apariencia y se ejerce mucha presión en la población, que desea imitar los patrones de belleza que observan en los medios de comunicación.

El conocimiento será puesto en práctica a través de actividades recreativas y talleres entre los asistentes, así como en el *feedback* al culminar las actividades. De esta forma lo intangible se transforma en soluciones tangibles para su entorno y para sí mismo.

El valor agregado es que esta estrategia también se enfoca en redes sociales y sitio web, lo que permite que quienes no puedan asistir a charlas y eventos, también reciban información y apoyo.

6.8. Aproximación a la estrategia comunicacional

La estrategia de comunicaciones se centró principalmente en cuatro áreas: la primera se refiere a los recursos tecnológicos. En esta se sugiere la elaboración de un boletín informativo, envíos de circulares, memorandos y correos electrónicos, creación de una base de datos y listas de distribución; así como la actualización y mantenimiento del sitio web y redes sociales.

La segunda área son los recursos humanos, se sugiere que se realicen reuniones, actividades de integración, talleres de capacitación para profesionales de la salud, así como la creación de un departamento de comunicaciones conformado por un coordinador de comunicaciones y *community manager*. Por último se propone la incorporación de carnets de identificación.

La tercer área se refiere a la publicidad y promoción, aquí se busca posicionar la Fundación en sus diferentes públicos internos y externos. Para ello se sugiere realizar material POP, papelería personalizada, tarjetas de presentación para el personal y la directiva, así como folletos y volantes.

También se propone la creación de un manual de identidad que rija todas las comunicaciones e identidad gráfica. Asimismo, se plantea la redacción de un formato de nota de prensa y una gira de medios; en esta última, se sugiere un sistema de vocería y mensajes claves.

Finalmente, la cuarta área se refiere a los servicios de la Fundación, los cuales son prevención, apoyo o acompañamiento e investigación. Es fundamental dar a conocer en los diferentes públicos la labor de Ayúdate, así como fomentar y establecer alianzas estratégicas. También se debe hacer una programación de las charlas preventivas y contar con personal calificado que brinde apoyo en el servicio de llamadas telefónicas.

En las siguientes tablas se colocaron las características que debe tener cada recurso comunicacional, el público al cuál se dirige, los objetivos planteados, el canal y los mecanismos de control.

Tabla 22. Aproximación a la estrategia comunicacional: recursos tecnológicos

Recurso Comunicacional	Características	Público	Objetivos	Canal	Mecanismo de control
Boletín informativo	Deben contener secciones previamente establecidas, información interesante, novedosa y atractiva. A su vez debe mantener la identidad de la organización, en un formato agradable para el público. Se pueden agregar imágenes y datos estadísticos. Se podrían enviar mensualmente; una persona estaría encargada de su distribución y envío, así como de verificar el correcto uso de las listas de distribución para que todos reciban el boletín.	Interno y externo	Con el interno se busca integrar y motivar, mientras que en los segundos se desea dar a conocer resultados de investigaciones, talleres, actividades, foros, entre otros.	Mail Chimp	<i>Mail Chimp</i> genera estadísticas que permiten medir el alcance de los boletines.
Circulares, memorandos y correos electrónicos	Una persona estaría encargada de su distribución y envío, así como de verificar el correcto uso de las listas de distribución para que todos reciban el recurso. No se debe tener una extensión mayor de veinte (20) líneas, debe contener el formato	Interno y externo	Integrar, informar y persuadir.	Gmail (Listas de distribución)	Personal que se encargue del monitoreo de Gmail.

	establecido y la información debe ser relevante de acuerdo con la lista de distribución a utilizar. Finalmente siempre se debe colocar un título al asunto y este debe hacer referencia al contenido del mismo.				
Sitio web	Debe ser actualizada semanalmente con contenido relevantes, pueden colocar una sección en la cual escriban los especialistas. También se puede invertir el desarrollo de una plataforma que permita prestar apoyo de forma en línea, esto hace que la persona no se sienta juzgada. Por otra parte los colores, imágenes y tipografía del sitio web deben ser cambiados para que compaginen con la identidad de la marca.	Interno y externo	Informar y persuadir.	Internet	<i>Alexa y Google Analytics</i> permite medir la usabilidad de la página, número de visitas, posición dentro del buscador de Google, entre otras.
Redes sociales	Deben ser actualizadas diariamente y contar con un <i>Community manager</i> , que genere contenido y <i>feedback</i> . El contenido debe ser relevante	Interno y externo	Informar y persuadir.	Internet	Facebook: con <i>LikeAkyzer</i> se puede medir la cantidad de <i>likes</i> de la página, los

	y atractivo, utilizar imágenes, el logo y los colores corporativos, tener una uniformidad en cuanto al lenguaje y tono comunicacional empleado. Hacer enlaces con el sitio web de la Fundación. Planear semanalmente la programación en redes.				<i>shares y likes</i> de las publicaciones, la interacción de los miembros, el tráfico que es redireccionado al sitio web. Instagram: <i>Iconosquare</i> permite conocer las imágenes más populares, cantidad de <i>likes</i> en las publicaciones, seguidores y el crecimiento de ambas. Twitter: <i>Tweet Reach</i>, mide el número de impresiones y alcance de los <i>hashtags</i>.
Base de datos con todos los	Incluir el cargo y la información de contacto. De esta forma se le	Interno y externo	Informar	Correo electrónico	Contactar a cada uno de los

profesionales de la salud	puede enviar información sobre talleres y actividades, así como facilitarles esta información a pacientes y familiares. Esta debe ser actualizada al menos dos veces al año.			o por teléfono	profesionales de la salud.
----------------------------------	---	--	--	----------------	----------------------------

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Aproximación a la estrategia comunicacional: recursos humanos

Recurso Comunicacional	Características	Público	Objetivos	Canal	Mecanismo de control
Reuniones	Se recomienda establecer un calendario de encuentro regular de todos los miembros, donde se comenten los logros e inconvenientes que han surgido en las diferentes áreas de la organización. De igual forma se debe fijar los objetivos que se desean cumplir. Compartir una agenda con los puntos a tratar. Asimismo, un horario fijo para	Interno	Generar más compromiso y sentido de pertenencia al público interno.	Encuentros personales y Gmail.	Asistencia y <i>feedback</i>

	el inicio de la reunión y se elaborará un informe de la misma, que será difundido por correo electrónico.				
Actividades de integración	Talleres, charlas y eventos que permitan la construcción de relaciones favorables. Como por ejemplo talleres de alimentación, autoestima, expresión corporal, estudios de casos, hallazgos e investigaciones, entre otros.	Interno y externo	Integrar, informar y persuadir.	Encuentros personales	Asistencia y <i>feedback</i> .
Capacitación de profesionales de la salud	A través de alianzas con universidades, fundaciones o entes gubernamentales. Esto los mantendrá al día con hallazgos y estadísticas sobre los TCA. Se debe entrenar cómo prevenir, reconocer y tratarlos.	Interno y externo	Informar y persuadir.	Encuentros personales	Asistencia y <i>feedback</i> .
Creación de un departamento de comunicaciones	El departamento estará conformado por un coordinador de comunicaciones y un <i>community manager</i> . El	Interno y externo	Integrar, informar y persuadir.	Encuentros personales	Logro de objetivos establecidos

	primero se encargará de realizar las campañas comunicacionales, representar a la Fundación ante otras organizaciones y planear eventos. Mientras que el <i>community manager</i> generará contenido, planeará la programación, realizará el monitoreo e informes de las redes y dará <i>feedback</i> a los usuarios.				
Incorporar carnets de identificación	Esta herramienta brinda sentido de pertenencia, motiva al personal y los identifica al momento de dictar charlas y talleres. Debe contener el nombre, cargo y foto de la persona, así como el logo y nombre de la Fundación.	Interno y externo	Integrar, informar y persuadir.	Encuentros personales con los miembros	Reuniones y <i>feedback</i> .

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Aproximación a la estrategia comunicacional: publicidad y promoción

Recurso Comunicacional	Características	Público	Objetivos	Canal	Mecanismo de control
Material POP	Desde camisas para los miembros, hasta bolígrafos. Esto permite crear sentimiento de pertenencia en los miembros de la organización, además de posicionarla con el resto de los públicos. Colocar logo, nombre y colores corporativos de la Fundación.	Interno y externo	Integrar, informar y persuadir.	Encuentros personales.	Cantidades repartidas
Papelería	Da solidez e identidad a la marca. Incluir logo, nombre de la Fundación y colores corporativos.	Interno y externo	Integrar, informar y persuadir.	Diversos propósitos.	Utilización en sus diferentes comunicaciones
Manual de identidad	Se deben especificar todos los elementos de identidad gráfica de la Fundación, en especial lo relacionado al logo y colores corporativos.	Interno	Informar	Físico y digital (Gmail)	<i>Feedback</i> del público interno y revisión de su aplicación en las diferentes comunicaciones
Tarjetas de presentación	Permite la recordación de la Fundación, así como proyectar una imagen de solidez. Debe seguir la línea de la identidad gráfica corporativa.	Externo	Integrar, informar y persuadir.	Encuentros personales.	Cantidades repartidas

Folletos	Estar identificados con el logo de la Fundación, deben estar presentes en formato PDF, para el sitio web y redes, mientras que se entregaran en físico en charlas, talleres y eventos. Deben contener información de la organización (quiénes son, qué hacen, cómo contactarlos) y los datos sobre la ubicación, horario y fecha del evento.	Interno y externo	Informar y persuadir.	Charlas, talleres, reuniones con empresas e instituciones educativas.	Cantidades repartidas
Volantes	Permiten dar a conocer información específica sobre talleres, charlas y actividades de la Fundación. Se recomienda hacer la versión digital para redes sociales y sitio web, y una impresa que se repartirá en los centros y comunidades de interés. Cabe destacar que debe contener los elementos de la identidad gráfica y regirse por el manual de identidad de la organización.	Interno y externo	Informar y persuadir.	Jornadas de volanteo por charlas u eventos.	Cantidades repartidas

Notas de prensa	Debe haber un responsable de su elaboración y suministro de material gráfico (foto e imágenes), el contenido tiene que ser conciso y reflejar la misión de la Fundación. De igual forma se establecerán los objetivos que se desean alcanzar, canales a utilizar (revistas o medios, sean impresos o digitales), según el público.	Externo	Informar y persuadir.	Medios impresos y digitales	Monitoreo de prensa nacional.
Giras de medios	Dar a conocer la labor de la Fundación, actividades y talleres. Para ello se debe designar uno o varios voceros, junto con su sistema de mensajes clave. Los miembros que asistan serán seleccionados de acuerdo con su conocimiento y experiencia. Se debe informar la misión de la Fundación y definir claramente los objetivos a comunicar. Por otro lado se deben	Externo	Informar y persuadir.	Medios impresos y digitales	Monitoreo de prensa nacional.

	seleccionar los canales, emisoras, medios y programas, más adecuados según la naturaleza y los públicos de la Fundación.				
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Aproximación a la estrategia comunicacional: servicios de la Fundación

Recurso Comunicacional	Características	Público	Objetivos	Canal	Mecanismo de control
Charlas escolares y corporativas de prevención	Se debe construir un calendario sobre las charlas, que incluya los lugares en los que se realizarán y quiénes dictaran las mismas. También se deben crear mecanismos de control para verificar que se están cumpliendo con los objetivos.	Externo	Informar y persuadir.	Encuentros personales	Asistencia y <i>feedback</i> .
Servicio de llamadas telefónicas	Este servicio ya lo tiene la Fundación, sin embargo lo maneja la directora Andreina Ramírez, por lo que se debe capacitar a un personal que se encargue de esta labor de	Externo	Informar y persuadir.	Teléfono	<i>Feedback</i> y cuántas personas asistieron a la sede, talleres o centros médicos, luego del contacto

	forma permanente. El personal debe ser competente en cuanto a qué lenguaje utilizar, a quién contactar, cómo hacer el primer contacto y qué son los TCA.				telefónico y si vuelven a utilizar esta vía. Para ello se sugiere preguntarle a cada paciente cómo conoció a la Fundación.
Alianzas para el desarrollo de investigaciones	La Fundación realiza investigaciones sobre TCA, pero se les dificulta el llevarlas a cabo y procesarlas por falta de personal. Cuentan para ello con estudiantes de servicio comunitario pero el proceso es muy lento. Por ello se sugieren alianzas que ayuden al financiamiento, aplicación y procesamiento de las mismas.	Externo	Integrar, informar y persuadir.	Encuentros personales	Asistencia, alianzas concretadas y <i>feedback</i>.

Fuente: elaboración propia

6.9. Tácticas de comunicación

6.9.1. Mensajes clave

Los mensajes tendrán dos propósitos: informar y posicionar.

- Informativos: qué es Fundación Ayúdate, sus programas y actividades (programas y talleres).
- Posicionamiento: Fundación Ayúdate es una organización que brinda apoyo a las personas que padecen TCA, así como realizar actividades de prevención e investigación de los trastornos de la conducta alimentaria.

6.9.2. Sistema de vocería

Tabla 26. Vocería de primera línea de Fundación Ayúdate

La dirección	Mensaje principal	Mensajes clave
Su labor será hablar con los medios de comunicación social en ruedas de prensa, eventos y entrevistas.	Ayúdate, eres más que una imagen.	– Estamos dedicados a mejorar la salud y vidas de los venezolanos. – Contamos con un equipo multidisciplinario de médicos debidamente certificados que cumplen con una labor clínica-educativa. – Tenemos un excelente equipo de voluntarios, que cada día suma nuevos profesionales. – Animamos a los pacientes a seguir luchando felices y con una sonrisa,

		para construir juntos un mejor país. – Brindamos apoyo al ser humano necesitado, de forma desinteresada.
--	--	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Vocería de segunda línea de Fundación Ayúdate

Miembros de la Fundación	Mensaje principal	Mensajes clave
Esta vocería se aplicará cuando dicten talleres y charlas. En reuniones en instituciones educativas, empresas y foros. Es una vocería muy importante debido a que gracias a esta se establecerán relaciones con las comunidades, representarán la Fundación ante la sociedad, empresas, fundaciones e instituciones educativas aliadas. Será designada en base a la experiencia y conocimiento.	Ayúdate, eres más que una imagen.	– Tú puedes ser parte de la Solución. – Brindamos las herramientas para impulsar tu mundo. – Te damos herramientas para salir adelante. – Creces tú y crecemos todos. – Queremos que sigas adelante con los tuyos. – Crecemos contigo.

Fuente: elaboración propia

6.9.3. Medios

Al momento de establecer los medios más adecuados para Fundación Ayúdate se tomaron en cuenta las opiniones de la coordinadora de comunicaciones de Cania, Mariela Martín, quien sugirió redes sociales y entrevistas a medios de comunicación.

Así como las sugerencias de profesionales de la salud, que prefieren reuniones y eventos.

Por otra parte se consideraron las necesidades y la situación actual de la organización. Así como los públicos con los cuales se desean comunicar, los medios que se proponen son los siguientes:

Tabla 28. Propuestas de medios para Fundación Ayúdate

Público externo	Público interno
- Notas de prensa. - Entrevistas para radio, televisión y prensa. - Sitio web. - Redes Sociales. - Mail Chimp. - Reuniones personales. - Eventos (charlas, congresos y talleres). - Folletos. - Material POP. - Afiches.	- Mail Chimp. - Gmail. - Teléfono. - Reuniones.

Fuente: elaboración propia

6.10. Distribución presupuestaria

El presupuesto va orientado al mejoramiento y la innovación del sitio web, en el gráfico se refleja como recurso técnico. Así como en la creación del departamento de comunicaciones, puesto a que se debería contratar al menos a dos trabajadores. Un *community manager* y un coordinador de comunicaciones, se ve reflejado en el gráfico en la parte de recursos humanos.

Los recursos físicos, están relacionados con los gastos administrativos de las instalaciones físicas, así como todos los elementos técnicos necesarios para el desempeño de la iniciativa. Finalmente, la publicidad y promoción se refiere a la elaboración de material POP, tarjetas de presentación, papelería y folletos.

Tabla 29. Distribución presupuestaria de la estrategia comunicacional (2015)

	ELEMENTOS	BOLÍVARES	
		Donaciones	Egresos
Recursos técnicos	Computadoras	(*) 0,00	
	Mejoramiento e innovación del sitio web.	(*) 0,00	
	Creación de una plataforma interactiva web, que permita prestar apoyo a pacientes vía online.	(*) 0,00	
Recursos humanos	Diseñadores gráficos, diseñadores web y personal de comunicaciones. Personal fijo para todas las diferentes áreas de la organización.	(**) 0,00	
Recursos físicos	Espacios para la realización de talleres y eventos. Espacios para la capacitación del personal. Traslado del personal, para dictar charlas y talleres.	(***) 0,00	
Publicidad y promoción	200 folletos	100.000 Bs.	
	100 afiches	100.000 Bs.	

	30 camisas	240.000 Bsf.
	1000 tarjetas de presentación.	10.000 Bsf.
	Formatos para papelería, circulares y memorandos.	(*) 0,00
	200 volantes	20.000 Bsf.
	100 bolígrafos	10.000 Bsf
Total		480.000 Bsf

Fuente: elaboración propia

(*) Las computadoras podrían ser donadas por organizaciones y particulares, con los que la Fundación mantiene relaciones. Por otra parte, el mejoramiento del sitio web, así como la creación de una plataforma interactiva web, podría ser desarrollada por estudiantes de diseño gráfico que realizan el servicio comunitario con la Fundación. Finalmente los formatos de papelería, circulares y memorandos, también es parte las labores de los estudiantes de diseño gráfico.

(**) El pago que se le haga al personal que labore en la Fundación Ayúdate no será incluido en esta investigación, puesto que forma parte de su sueldo mensual fijo.

(***) Los espacios para realización de eventos, charlas y capacitaciones son facilitados por organizaciones, entes gubernamentales y particulares que tienen alianzas con Fundación Ayúdate. El traslado del personal corre por cuenta propia, debido a que son distancias cortas.

El presupuesto total de estrategia comunicacional para la Fundación Ayúdate para el 16 de agosto del año 2015 es de 480.000 bolívares fuertes; en dólares americanos

equivale a 40.000\$, de acuerdo con la tasa de cambio oficial venezolana de 12 bolívares por dólar (SICAD I), para mayor información de este sistema económico consultar *anexo O*.

6.11. Tiempo esperado de ejecución

Se empleará un tiempo estimado de 6 meses. Su inicio estará pautado para el 5 de octubre de 2015 hasta el 29 de abril de 2016. Se escogió este lapso de tiempo debido a que se considera un período de tiempo prudente para detectar que tan eficientes son los mensajes, si la frecuencia y medios son los adecuados.

Una vez transcurrido ese tiempo de procederá a evaluar si los objetivos fueron alcanzados a través de reuniones con la Directiva y miembros de la Fundación. Si estos consideran que ha sido un buen mecanismo de comunicación y se ha logrado mejorar la imagen de la organización, se implementará de forma permanente.

Tabla 30. Tiempo esperado de ejecución de la estrategia comunicacional

Plan de acción	Objetivos	Tiempo
Reuniones	Informar y obtener <i>feedback</i> .	Mensual: 28 de septiembre. 27 de octubre. 24 de noviembre. 11 de diciembre. 15 de enero. 18 de febrero. 17 de marzo. 15 de abril.
Manual de identidad	Uniformidad de las comunicaciones.	3 semanas. Del 05 al 19 de octubre de 2015.
Creación de un	Formular y ejecutar estrategias	2 semanas. Del 05 al 19

departamento de comunicaciones	que permitan que la Fundación logre sus objetivos.	de octubre de 2015.
Sitio web	Acoplar el sitio web con la labor e identidad gráfica. Los resultados arrojaron que no se trasmite la seriedad y solidez que debería. También se debe actualizar el contenido y que sea relevante.	3 semanas. Del 05 al 26 de octubre de 2015.
Redes sociales	Actualizar, generar contenido relevante e interactuar con los usuarios.	2 semanas. Del 05 al 19 de octubre de 2015.
Incorporar carnets de identificación	Generar pertenencia e integrar.	2 semanas. Del 05 al 19 de octubre de 2015.
Actividades de integración	Generar pertenencia e integrar.	Mensual 17 de octubre. 14 de noviembre. 5 de diciembre. 23 de enero. 13 de febrero. 12 de marzo. 9 de abril.
Base de datos con todos los profesionales de la salud	Organizar a los diferentes públicos de acuerdo con sus roles. Para mantener una comunicación eficiente y frecuente.	4 semanas. Del 05 de octubre al 2 de noviembre de 2015.
Charlas escolares y corporativas de prevención	Planear y programar las organizaciones a la cuales asistir, fechas, objetivos y expositores.	3 semanas. Del 05 al 26 de octubre de 2015.
Servicio de llamadas telefónicas	Entrenar a personal que sea capaz de prestar apoyo vía telefónica.	4 semanas. Del 26 de octubre al 30 de noviembre de 2015.

Alianzas para el desarrollo de investigaciones	Fomentar y mantener la creación de alianzas que permitan generar y procesar estudios sobre TCA.	5 semanas. Del 26 de octubre al 30 de noviembre de 2015.
Boletín informativo	Informar e integrar a los diferentes públicos, al enviar contenido relevante en un formato llamativo.	Su envío será el último viernes de cada mes: 30 de octubre. 30 de noviembre. 11 de diciembre. 29 de enero. 29 de febrero. 31 de marzo. 29 de abril. Sin embargo el contenido debe estructurarse el último lunes de cada mes.
Circulares, memorandos y correos electrónicos	Informar e integrar a los diferentes públicos, al enviar información relevante y breve.	Se enviarán cuando sea necesario, sin embargo el formato a utilizar se hará en 1 semana del 26 de octubre al 2 de noviembre de 2015.
Tarjetas de presentación	Permite generar pertenencia (público interno), recordación y solidez (público externo).	2 semanas. Del 9 al 23 de noviembre de 2015.
Material POP	Permite generar pertenencia (público interno), recordación y solidez (público externo).	4 semanas. Del 9 de noviembre al 7 de diciembre de 2015.
Papelería	Permite generar pertenencia (público interno), recordación y solidez (público externo).	2 semanas. Del 9 al 23 de noviembre de 2015.
Folletos	Brinda recordación, información e integración.	Cuando sea necesario actualizar.

		Para las charlas se realizarán en 2 semanas. Del 05 al 19 de octubre de 2015.
Volantes	Brinda recordación, información e integración.	Cuando sea necesario para promover un evento (taller, charla o congreso)
Capacitación de profesionales de la salud	Fomentar el intercambio de conocimientos, ideas, servicios y permite posicionar a la Fundación.	8 semanas entre el 11 de enero y el 11 de marzo de 2016.
Notas de prensa	Informar, persuadir e integrar.	Cuando sea necesario y como apoyo a la gira de medios, que será durante 6 semanas entre el 11 de enero y el 19 de febrero de 2016.
Giras de medios	Informar, persuadir e integrar.	6 semanas entre el 11 de enero y el 19 de febrero de 2016.
Evaluación	Verificar si se alcanzaron los objetivos	4 semanas entre el 14 de marzo y el 8 de abril de 2016.

Fuente: elaboración propia

6.12. Mecanismos de control

Tabla 31. Mecanismos de control

Mecanismo de control	Importancia
Mail Chimp	Permite conocer la cantidad de veces que ha sido visto el boletín, genera estadísticas mensuales para elaborar informes y observar la evolución del mismo. De este modo

	se conoce si el contenido enviado es relevante para los públicos, si están recibiendo la información y si la están visualizando. Así permite eliminar las barreras comunicacionales generales y organizativas: físicas, administrativas, comunicaciones imparciales y el exceso de información. Por otro lado se establece una comunicación frecuente con los diferentes públicos internos y externos que fomentan el posicionamiento de la organización en las mismas.
Alexa y Google Analytic	Permite medir la usabilidad de la página, número de visitas, posición dentro del buscador de Google, entre otras, con las cuales se pueden construir informes para evaluar su desarrollo, cuál es el contenido más relevante, si el lenguaje y tono es más adecuado para los públicos, si el sitio web es amigable con el usuario (puesto que se mide el tiempo que este navega dentro del mismo). Y se mantiene una comunicación constante con sus diferentes audiencias.
LikeAkyzer, Iconosquare y Tweet Reach	Se puede medir la cantidad de <i>me gusta</i> de la página, los <i>shares</i> y <i>me gusta</i> de las publicaciones, la interacción de los miembros, el tráfico que es redireccionado al sitio web, imágenes más populares, número de impresiones y alcance de los <i>hashtags</i>. Se mantiene una comunicación frecuente con sus diferentes públicos que además contribuye con el posicionamiento de la organización. Gracias a las métricas de estas herramientas, las comunicaciones se pueden realizar con un lenguaje, tono e imágenes atractivas según las necesidades y características de los públicos, porque se sabe qué es lo más atractivo para estos al analizar y elaborar informes.
Contacto telefónico	De este modo se establece y mantiene contacto con los diferentes públicos. Se puede intercambiar información sobre investigaciones, eventos, institucional, entre otros, así como realizar una base de datos con información de contacto, para poder referir pacientes. También fomentará la construcción de alianzas estratégicas que permitan el

	crecimiento de la organización y posicionar a la misma.
Número de asistentes a eventos y charlas	Cantidad de personas que asistieron a la sede, talleres o centros médicos, luego del contacto telefónico, redes sociales o sitio web y si vuelven a utilizar esta vía. Para ello se sugiere preguntarle a cada persona cómo conoció a la Fundación. Con este mecanismo se conoce la eficacia a la hora de difundir la información sobre estas actividades, si los medios, lenguaje y frecuencia es la más adecuada.
Reuniones (<i>feedback</i>)	Se puede conocer el punto de vista de los miembros en cuanto a las comunicaciones, medios, identidad gráfica, objetivos a lograr, entre otros. De igual forma se pueden motivar e integrar a este público.
Cantidad de material (folletos, volantes) repartidos	Luego se contrastará con la cantidad de asistentes a los eventos y actividades de la fundación, para conocer si la forma de comunicar es la más efectiva.
Utilización adecuada del manual de identidad	Esto estará a cargo del departamento de comunicaciones, quienes deberán utilizarlo de guía para la elaboración de todas las comunicaciones y verificar que todos los miembros de la organización conozcan cómo utilizarlos. Así se logrará el posicionamiento y una uniformidad en las comunicaciones.
Monitoreo de medios nacionales	Se analizará la cantidad de medios que publican información (entrevistas y notas de prensa) de la Fundación. Se podrá conocer el alcance en los diferentes medios de comunicación y posicionamiento de la organización.
<i>Feedback</i> de los pacientes	Conocer si las comunicaciones respondieron a las necesidades de este público, si los medios, lenguaje y frecuencia fueron las más adecuadas.

Fuente: elaboración propia

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Con la finalidad de poder realizar una estrategia comunicacional adecuada para la Fundación Ayúdate, se realizó una investigación estructurada y en profundidad que permitiera conocer las necesidades comunicacionales de la institución, el posicionamiento en sus diferentes públicos, las barreras comunicacionales presentes y las características de sus públicos. Por lo que se incluyó la consulta a expertos de la comunicación y de la salud, así como a los miembros de la organización, pacientes, representantes de fundaciones y universidades aliadas.

Esto fue complementado por material documental que sirvió de guía para la elaboración sistemática de la estrategia comunicacional, que le permitirá a Fundación Ayúdate lograr sus objetivos, así como desarrollar y mantener relaciones con sus públicos internos y externos.

Al culminar este proceso se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El funcionamiento de una Fundación no sólo se basa en la buena voluntad y compromiso con una causa social. También es importante que sus esfuerzos sean parte de un sistema estructurado y organizado, en el cuál estén establecidos los objetivos, mensajes clave, canales y mecanismos de control, así como conocer las características de cada uno de sus públicos y como comunicarse con ellos. La comunicación con los públicos no debe ocurrir de forma fortuita, deben ser pensadas y constantes, como dice Krohling (2002).

- El éxito de una fundación no se refleja solamente en el impacto que ejerza en la sociedad, sino también en su sostenibilidad y capacidad de expansión de su rango de acción, para así determinar si son exitosos.
- Ayúdate carece de una estructura organizativa bien definida y de un departamento de comunicaciones que le permita un desempeño eficiente en la realización y cumplimiento de sus objetivos. Además las tareas no están correctamente delimitadas y, la mayoría son realizadas y supervisadas por su directora.
- Las inconsistencias que presenta Fundación Ayúdate en sus lineamientos estratégicos, especialmente su misión y visión son trascendentales en el rumbo del proyecto organizacional, puede poner en duda la solidez de su iniciativa. Tal vez esta se encuentre implícita en el que hacer todos los miembros, es decir que internamente estén definidas por ellos; sin embargo, de manera puede que no operen como un grupo o que no se encaminen hacia el logro de objetivos comunes.
- La Fundación ha realizado un esfuerzo activo en el desempeño de sus productos sociales, pero ha sido poco el empleado en darse a conocer. Hasta hace poco no consideraba a las comunicaciones como un área fundamental para su funcionamiento, y hasta ahora no han reservado parte del presupuesto para las mismas.
- Además la Fundación ha tenido dificultades para comunicarse eficientemente con la mayoría de sus públicos externos, lo que dificulta la construcción y el mantenimiento de alianzas estratégicas. Tampoco permite que la organización se posicione y en muchos casos no es conocida.

- Ayúdate también carece de un manual de identidad gráfica corporativa, lo que no le permite tener uniformidad en la presentación de sus recursos comunicacionales, que en parte afecta la imagen que proyecta y construye sus diferentes públicos.
- Finalmente, la Fundación debe dirigir sus esfuerzos más allá de la búsqueda de los objetivos propuestos en su misión social. Por lo que tienen que definir líneas estratégicas que procuren su autogestión a través de programas de desarrollo sustentable para así perdurar en el tiempo.

Es importante que la gerencia adquiera conciencia del valor de las comunicaciones integradas de una organización, la mejora en su planeación internamente dinamiza la fluidez de sus actividades al mantener un contacto constante con sus miembros internos, al promover valores de servicio y participación, se propicia a crear un clima favorable de trabajo y se hace parte de la cultura organizacional.

Los directivos de las organizaciones son el ejemplo a seguir del resto de las posiciones de la estructura, son los primeros transmisores de la filosofía, la cultura y los valores organizacionales, por lo que la cabeza de la organización debería promover actividades más participativas y de inclusión. Se trata de empezar la reformación de las comunicaciones desde adentro, para lograr ser más eficientes en las relaciones externas, de este modo además se logra mejorar la imagen que proyectan hacia los grupos sociales afectados por sus actividades.

El poco impacto que tiene Fundación Ayúdate en la mente de sus públicos en la actualidad se debe en gran medida por las bases débiles que mantiene en esta materia. A pesar de ser una organización social con un ambiente competitivo muy reducido, no ha logrado calar de forma efectiva. A pesar del tiempo de operación y de relación con varios de sus públicos, su labor continúa siendo difusa. Una buena gestión de

comunicación marca la diferencia entre el éxito o el fracaso en este proceso y hasta de la misma organización.

8.2. Recomendaciones

En base al material bibliográfico consultado, el análisis de resultados obtenido luego de la aplicación de los instrumentos y las conclusiones realizadas, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar una campaña de comunicaciones internas que permita que todos los miembros conozcan los mensajes clave, lineamientos estratégicos, objetivos y servicios de la Fundación.
- A nivel de estrategia corporativa y lineamientos estratégicos, Ayúdate necesita una misión y una visión fuerte del negocio, las actuales deben ser unificadas, debidamente escritas y conocidas por todos sus integrantes. Estas representan el horizonte de la organización.

Unos lineamientos estratégicos bien elaborados logran que los integrantes se sientan parte de un todo, y ayuda mantener la perspectiva de su trabajo.

- Otro problema que tiene la Fundación es la falta de compromiso permanente del personal, por lo que las comunicaciones internas deben fortalecerse y establecer un sueldo fijo, que generará motivación y sentimiento de pertenencia.
- Revisar la definición de cargos y responsabilidades dentro de la organización, para establecer de forma clara y precisa los roles de cada uno.

- Conformar un departamento de comunicaciones, que será responsable de planear y ejecutar los nuevos cambios en la Fundación, a través de una debida estrategia con una serie de objetivos y normas establecidas. El encargado de las comunicaciones tiene el reto y la responsabilidad de implementarla y ayudar a su divulgación.
- Crear alianzas con centros de salud, fundaciones, organizaciones similares y entes gubernamentales que permitan formar a más especialistas y financiar proyectos.
- Desarrollar campañas que resalten los servicios y valores de la Fundación, para así dar a conocer de forma masiva los talleres y actividades.
- Difundir las investigaciones que realizan, no solo para conocimiento general en la sociedad, sino porque permite establecer y mantener relaciones de cooperación, con fines de patrocinio, formación de expertos y conciencia de un problema social.
- Aplicar criterios de gestión moderna en la conducción de organizaciones sin fines de lucro, al construir proyectos de sostenibilidad que le permitan obtener ingresos para cubrir los gastos ordinarios y sueldos. Para garantizar su sostenibilidad y autosuficiencia que le permita permanecer en el tiempo.
- Tomar como referencia otras organizaciones sociales exitosas que atiendan problemas similares, y guiarse de su modelo de gestión y comunicación en los aspectos que podrían llevar al logro de objetivos particulares.
- Desarrollar una estrategia que permita la captación de recursos humanos, voluntariado y profesionales de la salud.

- Invertir en la formación de los miembros de la Fundación Ayúdate para fomentar su desarrollo y especialización en el área.
- Construir bases de datos y listas de distribución para los diferentes públicos que permitirán enviar invitaciones a eventos e información de interés.
- Realizar actividades de integración con los miembros de la Fundación para integrar y motivar, así como generar sentido de pertenencia.
- Realizar una gira de medios, utilizando el sistema de vocería y mensajes clave sugeridos en esta investigación. Para así dar a conocer la labor de la Fundación.
- Implantar la estrategia comunicacional sugerida en esta investigación.
- Una vez implantada evaluar sus su efectividad, para conocer sus fortalezas y debilidades para solventarlas y perfeccionar la estrategia comunicacional.

En último lugar, Fundación Ayúdate como una organización que trabaja con un producto social que beneficia a un público, que no es más que la sociedad, puede acudir a diversos mecanismos de diagnóstico para medir el resultado de sus acciones, como los mencionado con anterioridad (ISO 26000, ETHOS, entro otros). La organización debería acudir a estos mecanismos para reconocer los procedimientos positivos o negativos de sus gestiones, así corregirlos o mejorarlos.

REFERENCIAS

▪ Impresas

– Libros:

Aldamiz-Echevarría, C. (2003). *Marketing en ONGs de Desarrollo: para su aplicación práctica*. Madrid: IEPALA.

American Psychiatric Association . (1995). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*. (T. De Flores, J. Toro Trallero, J. Masana Ronquillo, J. Treserra Torres, & C. Udina Abelló , Trans.) Barcelona, España: MASSON S.A.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (5a. ed.). Caracas: Episteme.

Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (3a. ed.). Barcelona, España: Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile: Colección de Libros de la Empresa.

Cárcamo Stuardo, M. (1968). *Las relaciones humanas y la administración de personal* (2a. ed.). Santiago de Chile: Andrés Bello.

Chiavenato , A. (2001). *Administración de recursos humanos* (5a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.

Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (1a. ed.). México: Pearson Educación.

García, A. (2013). *Estrategias empresariales - Una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing.

Gil, M. (s.f.). *La organización de la empresa*. Cataluña: OUC.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación* (2a. ed.). D. F., México: McGraw Hill.
- Jiménez Zarco, A., & Rodríguez Ardura, I. (2007). *Comunicación e Imagen corporativa* (1a. ed.). Barcelona, España: OUC.
- Kerlinger, F. (1998). *Investigación del comportamiento* (2a. ed.). México: McGraw Hill & Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8a. ed.). México: Pearson Educación.
- Krohling, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (2da. ed.). Sao Paulo, Brasil: Summus.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de mercados: un enfoque práctico* (2a. ed.). México: Prentice Hall.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: UOC.
- Montero, M. J. (2003). *El marketing social en las ONGD: La gestión social* (1era. ed.). Bilbao: Desclée de Brouwer, S. A.
- Namakforoosh, M. N. (1985). *Mercadotecnia Social* (2da. ed.). Mexico, DF: Limusa S.A. de C.V.
- Riel, C. (1998). *Comunicación Corporativa*. España: Prentice Hall.
- Rivas, J. (2014). *Dirección estratégica de empresas turísticas*. Oviedo, España: Septem Ediciones.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez Ardura, I. (Ed.). (2007). *Estrategias y Técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing*. Barcelona, España: UOC.
- Tamayo, M. (1996). *El proceso de la investigación científica* (3a. ed.). México: Limusa Noriega Editores.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (2a. ed.). Barcelona, España: Paidós Ibérica.

– **Artículos o capítulos en libros:**

- Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo - España. (2014). Concepto y características de las ONGD. En *Código de conducta* (págs. 9-10). Madrid, España: CONGDE.
- Crow, S., Peterson, C., Swanson, S., Raymond, N., Specker, S., Eckert, E., y otros. (2009). Increased Mortality in Bulimia Nervosa and Other Eating. En *THE AMERICAN JOURNAL OF PSYCHIATRY* (Vol. 166, págs. 1342-1346). Minnesota, Estados Unidos de América: American Psychiatric Publishing Inc.
- Enrique, A. (2008). El Dircom en el nuevo milenio. En A. Enrique, M. G. Madroñero, F. Morales, & P. Soler, *La planificación de la comunicación empresarial*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Soler, P. (2008). Plan de comunicación. En A. Enrique, M. G. Madroñero, F. Morales, & P. Soler, *La planificación de la comunicación empresarial* (Vol. 202). España: Universidad Autónoma de Barcelona.

– **Trabajos de grado:**

- Balza, B., & Montero, C. (2005). Trabajo de Grado no publicado. *Diseño de una estrategia comunicacional para una ONG. Caso: Fundación Luz y Vida*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Estrada, M., & Jorges, J. (2009). Trabajo de Grado no publicado. *Diagnóstico de las comunicaciones del centro comercial City Market, con miras a proponer una estrategia de comunicación interna*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Rodríguez, A. (2005). Trabajo de Grado no publicado. *Estrategia comunicacional de recaudación de fondos para la Asociación Civil Niña Madre*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Trujillo, A. (2007). Trabajo de Grado no publicado. *Estrategia de comunicaciones para una ONG: caso Opción Venezuela*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

– **Artículos en publicaciones periódicas:**

Ramírez, J. (2012). Responsabilidad social en los medios de comunicación: ¿utopía o realidad? Algunos pasos a tomar en cuenta para lograr una adecuada gestión. *Correspondencia & Análisis*(2), 99-109.

Zambrano, X. (2013). Responsabilidad Social Empresarial y Comunicación: relación para la transformación social. *Temas de Comunicación*(26), 65-90.

– **Folletos, boletines, hojas informativas y similares:**

Fundación Ayúdate. (s.f.). *Información General*.

Fundación Ayúdate. (s.f.). *Programas y Servicios*.

– **Documentos legales:**

Abg. Bracho, H. (11 de octubre de 2007). Estatutos de la Fundación Ayúdate. Caracas.

▪ **Electrónicas:**

Asociación Española de Fundaciones. (s.f.). *Qué es fundación*. Recuperado el 20 de marzo de 2015, de Asociación Española de Fundaciones:
<http://www.fundaciones.org/es/que-es-fundacion>

Banco Central de Venezuela. (s.f.). *Información Estadística*. Recuperado el 07 de junio de 2015, de Banco Central de Venezuela:
<http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 2015 de agosto de 15, de
<http://www.jussemp.europa.eu/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro%20verde.pdf>

- Denis, A. (2013). *De anorexia y bulimia* . Recuperado el 2015 de marzo de 27, de Talcual: <http://www.talcualdigital.com/Nota/85139/De-Anorexia-Y-Bulimia>
- Fundación Ayúdate. (s.f.). *Quienes Somos*. Recuperado el 3 de marzo de 2015, de Fundación Ayúdate: <http://www.fundacionayudate.org.ve/quienes.html>
- Lugli Rivero, Z., & Vivas Peñalver, E. (2006). *Conductas y actitudes sugestivas de riesgo de trastornos del comportamiento alimentario en estudiantes universitarios venezolanos*. Recuperado el 09 de junio de 2015, de Scientific Electronic Library Online: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-04692006000200014&script=sci_arttext
- National Association of Anorexia Nervosa and Associated Disorders. (s.f.). *Eating Disorders Statistics*. Recuperado el 20 de marzo de 2015, de ANAD: <http://www.anad.org/get-information/about-eating-disorders/eating-disorders-statistics/>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Global Health Observatory Data Repository*. Recuperado el 2015 de marzo de 20, de World Health Organization: <http://apps.who.int/gho/data/view.main.CODREG6AMRV?lang=en>
- Rojo, J. (s.f.). *Belleza ¿un desafío peligroso?* Recuperado el 10 de junio de 2015, de Fundación Bengoa: http://www.fundacionbengoa.org/informacion_nutricion/belleza.asp
- Universidad Católica Andrés Bello. (s.f.). *Escuela de Comunicación Social*. Recuperado el 08 de abril de 2015, de Universidad Católica Andrés Bello: <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>

ANEXOS

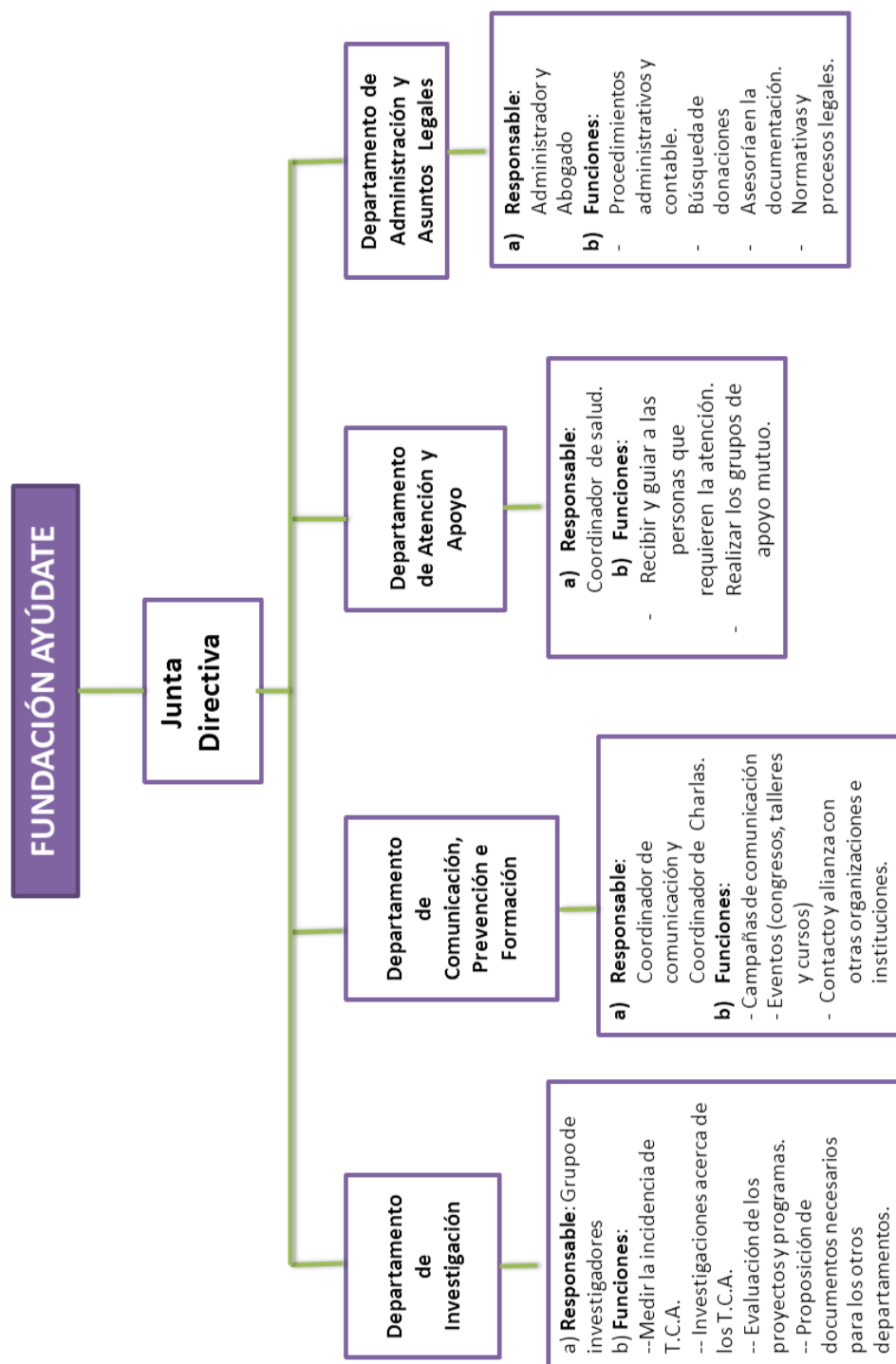
Anexo A. Sitio web de Fundación Ayúdate



Anexo B. Logo de Fundación Ayúdate



Anexo C. Organigrama actualizado de Fundación Ayúdate



Anexo D. Cuestionario a miembros internos

El siguiente cuestionario es de carácter confidencial y con fines netamente académicos, su contribución servirá para la realización de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Fundación Ayúdate, dirigida a sus públicos internos y externos. ¡Muchas gracias de antemano!

*Obligatorio

Nombre: _____

1. Área que desempeña: *

☐ Colaborador ☐ Voluntario ☐ Servicio Comunitario ☐ Otro: _____

2. ¿Cómo define a Fundación Ayúdate? *

☐ Una mano amiga
☐ Comprometida con el bienestar integral de la población
☐ Genera investigaciones pertinentes sobre TCA
☐ Otro: _____

3. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la Fundación? *

☐ Sí ☐ No

4. ¿Qué le motiva a formar parte de la Fundación? *

☐ Ayudar a las personas que padecen de TCA
☐ Prevenir e informar sobre la problemática social
☐ Sentir que aporta bienestar a la sociedad
☐ Otro: _____

5. ¿En qué medida se siente involucrado con la Fundación? *

☐ Nada ☐ Muy poco ☐ Poco ☐ Bastante ☐ Mucho

6. ¿Tiene claro cuáles son sus funciones dentro la Fundación? *

☐ Sí ☐ No

7. Si no tiene clara sus funciones, responda ¿por qué?

8. ¿Cómo es la comunicación con la directiva de la Fundación? *

- ☐ La directiva se dirige a usted ☒ Usted se dirige a la directiva
- ☐ Los diferentes departamentos se comunican entre sí
- ☐ Todas las anteriores

9. ¿Interactúa con el resto de los grupos de trabajo? *

- ☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Normalmente ☐ A veces ☐ Nunca

10. ¿Ha dejado de recibir información de la Fundación por falla de los canales regulares que usa para comunicarse? *

- ☒ Sí ☐ No

11. Si su respuesta es afirmativa, responda a través de qué canales: Selección múltiple

- ☐ Correo electrónico ☐ Servicios de mensajería instantánea
- ☐ Telefonía ☐ Reuniones eventuales ☐ Otro:

12. ¿Considera que la información que recibe compete a sus funciones? *

- ☐ Sí ☐ No

13. ¿Considera que la información que le envía la Fundación es clara y precisa? *

- ☐ Sí ☐ No

14. ¿Manifiesta sus opiniones a la directiva de la Fundación? *

- ☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Normalmente ☐ A veces ☐ Nunca

15. Si manifiesta sus opiniones ¿en qué medida siente que su opinión es valorada por la Fundación?

- ☐ Nada ☐ Muy poco ☐ Poco ☐ Bastante ☐ Mucho

16. ¿Se siente identificado con los valores de la Fundación? *

- ☐ Sí ☐ No

17. ¿A través de qué medios recibe información por parte de la Fundación? *
- Selección múltiple:
- ☐ Correo Electrónico ☐ Teléfono ☐ Reuniones
- ☐ Redes Sociales ☐ Comunicados ☐ Carteleras ☐ Boletines
- ☐ Memorandos ☐ No recibo información ☐ Otro:
18. ¿Cuál es el propósito de las comunicaciones? *
- ☐ Informar ☐ Integrar ☐ Formar ☐ Incentivar
- ☐ Persuadir ☐ Establecer tareas ☐ Otro
19. Con qué frecuencia recibe información por parte de la Fundación? *
- ☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Normalmente ☐ A veces ☐ Nunca
20. ¿Qué información le gustaría recibir? *
- ☐ Sobre trastornos de alimentación ☐ Estudios e investigaciones
- ☐ Actividades y talleres ☐ Institucional
- ☐ Todas las anteriores ☐ Otro: _____
21. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información? *
- ☐ Diario ☐ Semanal ☐ Mensual ☐ Nunca ☐ Otro
22. Considera que la carencia de una sede propia produce: *
- ☐ Desmotivación para cumplir con sus roles en la Fundación
- ☐ Poco sentido de pertenencia
- ☐ Inconvenientes para establecer encuentros
- ☐ Desconfianza en la poca solidez en la estructura de la Organización
- ☐ Otro: _____

Anexo E. Cuestionario a estudiantes potenciales del servicio comunitario

El siguiente cuestionario es de carácter confidencial y con fines netamente académicos, su contribución servirá para la realización de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Fundación Ayúdate, dirigida a sus públicos internos y externos. ¡Muchas gracias de antemano!

Universidad: _____ Carrera: _____ Semestre: _____

4. ¿Qué lo motiva a realizar servicio comunitario?

- ☐ Cumplir con un requisito para graduarse
☐ Poner en práctica lo que aprendió en la carrera
☐ Aportar algo a la sociedad ☐ Otro: _____

5. ¿En qué área le gustaría realizar el servicio comunitario?

- ☐ Educación ☐ Salud
☐ Medio ambiente ☐ Otro: _____

6. ¿Sabe qué son los Trastornos de la conducta alimentaria (anorexia y bulimia)?

- ☐ Nada ☐ Muy poco ☐ Poco ☐ Mucho ☐ Bastante

7. ¿Le gustaría realizar su servicio comunitario con una fundación que trata a personas con trastornos de la conducta alimentaria (anorexia y bulimia)? ¿Por qué?

8. ¿Conoce a Fundación Ayúdate?

- ☐ Sí ☐ No

9. ¿Conoce a alguien que haya realizado su servicio comunitario con la Fundación?

- ☐ Sí ☐ No

Anexo F. Entrevista a pacientes actuales de la Fundación

El siguiente cuestionario es de carácter confidencial y con fines netamente académicos, su contribución servirá para la realización de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Fundación Ayúdate, dirigida a sus públicos internos y externos. ¡Muchas gracias de antemano!

***Obligatorio**

1. ¿Conoce usted a qué se dedica Fundación Ayúdate? * Especifique.
2. ¿Cómo define a la Fundación? *
3. ¿Cómo ha sido su relación con la Fundación? *
4. ¿A través de qué medio se enteró de la Fundación? *
 - ☐ Redes sociales
 - ☐ Búsquedas en Internet
 - ☐ Revistas, periódicos, entre otros
 - ☐ Charlas o talleres
 - ☐ Recomendación de familiares
 - ☐ Recomendación de especialistas
 - ☐ Televisión
 - ☐ Otro: _____
5. ¿Considera que los medios con los que se comunica la Fundación son los más eficaces? ¿Por qué? *
6. ¿Cuál medio es su preferido para comunicarse con la Fundación? ¿Por qué? *
7. ¿Cree que los mensajes sobre la labor que ofrece la Fundación son claros? ¿Por qué? *
8. ¿Está clara la información de cómo comunicarse y contactar a la Fundación? ¿Por qué? *
9. ¿Siente que sus valores y creencias van a la par con los de la Fundación? ¿Por qué? *
10. ¿Las comunicaciones con la Fundación respondieron a sus necesidades? ¿Por qué? *
11. ¿Recibe información de la Fundación? *
 - ☐ Sí
 - ☐ No

12. Si recibe información ¿con qué frecuencia recibe información de la Fundación?
- ☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Normalmente ☐ A veces ☐ Casi nunca
13. Si no recibe información ¿le gustaría recibir información de la Fundación?
- ☐ Sí ☐ No
14. ¿Considera que el contenido suministrado por la Fundación es pertinente? *
- ☐ Sí ☐ No
15. ¿Cree que el contenido y funcionamiento del sitio web de la Fundación es óptimo? ¿Por qué? *
16. ¿Cree que el contenido de las redes sociales de la Fundación (Facebook, Twitter e Instagram) es oportuno? ¿Por qué? *
17. ¿Ha asistido a charlas o talleres de la Fundación? *
- ☐ Sí ☐ No

Anexo G. Entrevista a profesionales de la salud

La siguiente entrevista es de carácter confidencial y con fines netamente académicos, su contribución servirá para la realización de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Fundación Ayúdate, dirigida a sus públicos internos y externos. ¡Muchas gracias de antemano!

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su cargo?
3. ¿Cuál es su área de especialidad?
4. ¿Sabe qué son los trastornos de la conducta alimentaria? Explique
5. ¿Cree que la sociedad venezolana está al tanto de lo que son los trastornos de la conducta alimentaria?
6. ¿Considera que hay suficientes especialistas en el país que puedan tratar este tipo de trastornos?
7. ¿Cómo se debe abordar el tema de los trastornos de la conducta alimentaria en la sociedad?
8. ¿Cómo debería ser la comunicación con las personas que tienen trastornos de la conducta alimentaria y su familia?
9. ¿Qué mensajes cree que son más importantes cuando se trata de trastornos de la conducta alimentaria, informativos o preventivos? ¿Por qué?
10. ¿Conoce usted a qué se dedica Fundación Ayúdate? (si no la conoce avanzar a la pregunta 17)
11. Si la conoce ¿Cómo la define?
12. Si conoce a la Fundación ¿a través de qué medio se enteró? (amigos o conocidos, redes sociales, reuniones personales, charlas o talleres, búsquedas de internet)
13. ¿Cómo ha sido su relación con la Fundación?
14. ¿Se comunica con la Fundación?
15. Si se comunica ¿con qué frecuencia lo hace?
16. ¿A través de qué medios se comunica?
17. ¿Le gustaría recibir información de parte de Fundación Ayúdate? ¿Por qué? (si no desea información finaliza la entrevista)
18. Si le gustaría, ¿qué información le gustaría recibir?
19. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información?

Anexo H. Entrevista a fundaciones aliadas

La siguiente entrevista es de carácter confidencial y con fines netamente académicos, su contribución servirá para la realización de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Fundación Ayúdate, dirigida a sus públicos internos y externos. ¡Muchas gracias de antemano!

1. ¿Cuál es el nombre de la Fundación?
2. ¿Cuál es nombre?
3. ¿Cuál es su cargo?
4. ¿A qué se dedica la Fundación?
5. ¿Cómo describiría su relación con la Fundación Ayúdate? Explique
6. ¿Conoce otras organizaciones que realicen la misma labor que la Fundación?
7. ¿La organización posee alguna alianza con la Fundación? ¿Por qué?
8. ¿Siente que sus valores y creencias van a la par con los de la Fundación? ¿Por qué?
9. ¿Con qué frecuencia se comunica con la Fundación?
10. Si recibe información ¿con qué frecuencia recibe información de la Fundación? (si no recibe avanzar a la pregunta 12)
11. ¿Si recibe información, ¿qué tipo de información recibe?
12. ¿Alguna vez ha referido algún paciente a la Fundación? ¿Por qué?
13. ¿Cree que la sociedad conoce qué son los trastornos de conducta alimentaria? ¿Por qué?
14. Considera que hay suficientes profesionales de la salud preparados para tratar estos trastornos? ¿Por qué?
15. ¿Cree que la información sobre la labor que realiza la Fundación es clara y precisa? ¿Por qué?
16. Si se comunica ¿con qué frecuencia lo hace? (si no se comunica avanzar a la pregunta 18)
17. ¿A través de qué medios se comunica?
18. ¿Le gustaría recibir información de parte de Fundación Ayúdate? ¿Por qué? (si no desea información finaliza la entrevista)

19. Si le gustaría, ¿qué información le gustaría recibir? (si no desea recibir información finaliza la entrevista)
20. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información?

Anexo I. Entrevista a expertos de la comunicación

La siguiente entrevista es de carácter confidencial y con fines netamente académicos, su contribución servirá para la realización de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Fundación Ayúdate, dirigida a sus públicos internos y externos. ¡Muchas gracias de antemano!

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su cargo?
3. ¿Qué elemento hace exitosa a una estrategia comunicacional con fines sociales?
4. ¿Qué no debería hacerse en una estrategia comunicacional con fines sociales?
5. ¿Recuerda algún ejemplo de una campaña con fines sociales exitosa?
6. ¿Recuerda algún ejemplo de una campaña con fines sociales no exitosa?
7. ¿Cuál sería la orientación de una estrategia que busca dar a conocer una fundación que trata personas con trastornos de la conducta alimentaria?
8. ¿Con qué actividades se puede atraer a los diferentes públicos de una fundación que trata trastornos de la conducta alimentaria?
9. ¿Qué aspectos de contenido se deben tener en cuenta cuando se trata de una campaña sobre enfermedades de trastornos de la conducta alimentaria?
10. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?
11. ¿Hay un período específico para la duración de la estrategia comunicacional en sus diferentes etapas: inicial, desarrollo, mantenimiento y evaluación?
12. ¿Qué porcentaje del mercado objetivo se debería tratar de alcanzar?
13. ¿Cuál sería la estrategia más adecuada para comunicarse con el público externo de una fundación que trata trastornos de la conducta alimentaria?
14. ¿Cuál sería la estrategia más adecuada para comunicarse con el público interno de una fundación pequeña?
15. ¿Cómo realizar una estrategia efectiva con bajo presupuesto?

Anexo J. Entrevista a representantes de universidades aliadas

La siguiente entrevista es de carácter confidencial y con fines netamente académicos, su contribución servirá para la realización de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Fundación Ayúdate, dirigida a sus públicos internos y externos. ¡Muchas gracias de antemano!

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su cargo?
3. ¿En qué universidad y escuela labora?
4. ¿Cómo se vinculó con la Fundación?
5. ¿Conoce a qué se dedica la Fundación? Explique
6. ¿Cómo describiría la relación con la Fundación?
7. ¿Con qué frecuencia se comunica con la Fundación? (si no se comunica avanzar a la pregunta 10)
8. ¿A través de qué medio se comunica con la Fundación?
9. ¿Considera que los medios empleados por la Fundación son los más eficaces? ¿Por qué?
10. ¿Cuántos alumnos anualmente participan en el servicio comunitario con la Fundación?
11. ¿Cree que la colaboración entre los jóvenes de servicio comunitario y la Fundación ha sido positiva? ¿Por qué?
12. ¿Siente que los valores y creencias de la Fundación van a la par con los de la Institución? ¿Por qué?
13. ¿Recibe información de la Fundación? ¿A través de qué medios? (si no recibe información avanzar a la pregunta 15)
14. Si no recibe información ¿le gustaría recibir información de la Fundación?
15. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?
16. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información?
17. ¿Considera que las comunicaciones actuales con la Fundación son eficientes?

Anexo K. Entrevista a directiva de la Fundación

La siguiente entrevista es de carácter confidencial y con fines netamente académicos, su contribución servirá para la realización de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Fundación Ayúdate, dirigida a sus públicos internos y externos. ¡Muchas gracias de antemano!

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su cargo?
3. ¿A partir de qué situación o evento surge la Fundación?
4. ¿Cómo está conformada la organización?
5. ¿Qué desean lograr en la sociedad?
6. ¿Cuál es su rol dentro de la Fundación?
7. ¿Cómo es su participación en las labores de la fundación? Y ¿Por qué?
8. ¿Cuáles considera que son los públicos internos y externos más importantes para la Fundación?
9. ¿Cuál cree que es el público fundamental para el funcionamiento de la Fundación? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles son los medios que emplean para comunicarse con sus públicos internos? ¿Por qué los utiliza?
11. ¿Cuáles son los medios que emplean para comunicarse con sus públicos externos? ¿Por qué los utiliza?
12. ¿Cuál es el objetivo de los mensajes internos?
13. ¿Considera que el logo y los colores corporativos de la Fundación son congruentes en las diferentes comunicaciones?
14. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la Fundación?
15. ¿Con qué frecuencia se comunica con el público interno?
16. ¿Cómo verifica que la información enviada al personal de la Fundación ha sido recibida?
17. ¿Con qué frecuencia se comunica con el público externo?
18. ¿Considera que la carencia de una sede propia es un inconveniente para que el personal de la Fundación? ¿Por qué?

19. ¿Considera que la carencia de una sede propia es un inconveniente para que el personal de la Fundación? ¿Por qué?
20. ¿Cree que la información que usted envía es procesada de la misma forma en la que se pensó? ¿Por qué?
21. ¿Considera que la información suministrada por la Fundación es suficiente para lograr los objetivos planteados? ¿Por qué?
22. ¿Qué ha sido lo más difícil de lograr para la Fundación? ¿Por qué?
23. ¿Qué problemas comunicacionales no permiten que los mensajes logren su objetivo? ¿Por qué?

Anexo L. Entrevista a familiares y amigos de pacientes actuales

La siguiente entrevista es de carácter confidencial y con fines netamente académicos, su contribución servirá para la realización de una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la Fundación Ayúdate, dirigida a sus públicos internos y externos. ¡Muchas gracias de antemano!

*Obligatorio

Relación: Familiar ☐ Amigo ☐

1. ¿Conoce usted a qué se dedica la Fundación?
2. ¿Cómo define a la Fundación?
3. ¿Cómo ha sido su relación con la Fundación?
4. ¿Cómo se enteró de la Fundación? ¿A través de qué medio?
5. ¿Se comunica con la Fundación? (si no se comunica avanzar a la pregunta 7)
6. Si se comunica con la Fundación ¿A través de qué medio lo hace?
7. ¿Recibe información de la Fundación? (si no se recibe información avanzar a la pregunta 9)
8. Si recibe información ¿Con qué frecuencia la recibe?
9. Si no recibe información de la Fundación ¿Le gustaría recibir?
10. ¿Cree que los mensajes sobre la labor que ofrece la Fundación son claros? ¿Por qué?
11. ¿Está clara la información de cómo comunicarse y contactar a la Fundación? ¿Por qué?
12. ¿Siente que sus valores y creencias van a la par con los de la Fundación? ¿Por qué?
13. ¿Las comunicaciones con la Fundación respondieron a sus necesidades y a las de su ser querido? ¿Por qué?
14. ¿Considera que el contenido suministrado por la Fundación es pertinente? ¿Por qué?
15. ¿Cree que el contenido y funcionamiento del sitio web de la Fundación es óptimo? ¿Por qué?
16. ¿Cree que el contenido de las redes sociales de la Fundación (Facebook, Twitter e Instagram es oportuno? ¿Por qué?

Anexo M. Entorno económico de Venezuela en relación con índices económicos mundiales

Las circunstancias económicas del entorno en el que se desenvuelve Fundación Ayúdate condicionan directamente las decisiones estratégicas administrativas de su proyecto, sobre todo por el momento de dificultades económicas que persiste en Venezuela.

Por lo anterior, es fundamental explicar las actividades económicas, las restricciones de divisas y la creciente tasa de inflación del país, debido a que en esta investigación se utilizan presupuestos que pueden variar por la desvalorización de la moneda nacional. Es por ello que es importante describir el comportamiento de la devaluación del bolívar, moneda oficial de Venezuela, como un fenómeno de trascendental importancia para la economía del país.

En un primer contexto, el principal ingreso económico de Venezuela proviene de la renta petrolera, como resultado de la explotación y refinación de petróleo para la exportación, procesado por la empresa estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA), que constituye la actividad económica más importante del país. Estos ingresos entran en forma de divisas extranjeras, que son controladas y administradas por el Gobierno Nacional.

En cuanto a las causas que rodean a la devaluación del bolívar, están las diferentes ‘tasas de cambio’ y su relación con el ‘control cambiario’. La primera se refiere a la cantidad equivalente por la que se intercambia una divisa por otra, mientras que la segunda es una medida de control monetario que regula la compra y venta de divisas extranjeras.

A lo largo de la historia, Venezuela ha experimentado diferentes sistemas cambiarios, en un intento por frenar el escape de capital y el deterioro del valor de la

moneda local. Estos mecanismos de regulación han agudizado la crisis financiera del país, provocando un mercado ‘paralelo’ de monedas escasas (USD\$, EU€) y un incesante crecimiento de la inflación.

Desde febrero del año 2003, cuando se crea la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) con la finalidad de regular la venta de dólares en el mercado nacional, se han instaurado diferentes sistemas cambiarios de administración, que han implicado la fijación de varias tasas de intercambios de divisas. Como consecuencia de estas variaciones, el bolívar ha sufrido fuertes devaluaciones oficiales.

Con estas medidas de control de entrada y salida de divisas, el gobierno pretende regular el flujo normal de monedas extranjeras, con la fijación de tipos de cambios, fijos y variantes, determinados el Banco Central de Venezuela junto con el Ejecutivo Nacional.

Diversos esquemas cambiarios se han creado desde entonces para atender diferentes sectores económicos. Cada organismo de control creado por el gobierno venezolano ha representado significativos incrementos del precio del bolívar frente al dólar. Ese precio único impuesto ha variado cada año desde el año 2010 con índices de devaluación desde el 25% hasta más del 400% (marzo 2014).

En la actualidad, en el año 2015, conviven cuatro tipos de cotización de divisa (US\$) en Venezuela. Tres cambios oficiales, uno con una tasa fija y dos con tasas variables, además de la tasa de transacción en el mercado paralelo.

Tabla 32. Tasas de cambio Bs/USD\$ (2015)

	Sistema	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Bs./DIV Venta (ASK)	CENCOEX	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
	SICAD	12 (Sicad 1)	12	12	12	12
	SIMADI	52,10 (Sicad 2)	170 (prom.)	176 (prom.)	198 (prom.)	199 (prom.)
	Paralelo	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

El valor referencial de la tasa de cambio ‘paralela’, que es de cotización diaria. Refleja una enorme diferencia entre el cambio ‘real’ y el declarado por el Banco Central de Venezuela. Su precio se estima de acuerdo a tres valores de referencia: el primero se determina por la oferta y demanda de bolívares en la ciudad colombiana de Cúcuta; el segundo, es el resultado de la liquidez monetaria del día entre las reservas internacionales del país; y el tercero, es un promedio de los dos anteriores.

Este mercado de cambios paralelo nace por la imposición de estos mecanismos de regulación y la necesidad de personas naturales y jurídicas por acceder a divisas controladas. Significa una fuerte devaluación si se le compara con el tipo de cambio preferencial vigente.

En ese sentido, el costo de la disparidad de tipos de cambios y sus restringidos controles, es la inestabilidad de la economía del país que se refleja en la devaluación de la moneda y por ende en cifras record de inflación, por el alza sostenida de los niveles de precios de bienes y servicios que provienen de sectores productivos que no

pueden acceder a un tipo de cambio preferencial y acuden a un mercado ‘negro’ de divisas para suplir sus necesidades.

Según cifras publicadas por el Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2014 la inflación anualizada fue de 63,4%.

Este análisis económico, revela la sobreevaluación de la moneda venezolana en comparación al dólar, producto de las fluctuaciones y coyunturas económicas que vive el país. La evidencia más notable es el avance desmedido de los precios del producto comparado con el resto del mundo.