



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

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS PARA ORGANIZACIONES
SIN FINES DE LUCRO.**

CASO: DOCTORAS Y DOCTORES DE LA PIÑATA

AROCHA, Rómulo
DE FREITAS, Rosa Dayana

Tutor:
MONTENEGRO, Lourdes

Caracas, abril de 2016

A mi mamá y mejor amiga, por ser el mejor sustento y el pilar necesario para lograr cada cosa que me propongo. ¡Eres y serás la motivación de que cada día haga las cosas mejor! ¡Gracias por creer en mí, por cada noche que me oyes y cada mensaje que me envías en el día para saber de mí, te amo!

A papi, porque sé que pararte todos los días a las 5:00 am para darme lo mejor no es tarea fácil, porque sé cuánto confiaste en mí y todo el capital que invertiste en mi sueño de ser Comunicadora Social, gracias por ser el mejor. ¡La vida no me alcanzará para devolverte todo lo que me has dado!

A mi gusano, la mejor hermana del mundo, Daniela. Por apoyarme y ser siempre mi modelo a seguir. Finalmente ya somos las dos, ¡Licenciadas De Freitas!

Al mejor amigo, compañero de tesis y hermano que la vida me pudo dar, Romulín. Por ser tú quien me ha ayudado a cerrar con broche de oro cada etapa académica que me planteo en mi vida. ¡Gracias por las empanadas, los chocolates y las risas! Estoy orgullosa de saber que este proyecto es un resultado Arocha, De Freitas. ¡Te quiero infinito!

A mi novio, piloto y persona favorita, Daniele. Por ser mi punto de calma, mi válvula para drenar y el mejor compañero de vida. Gracias por dejarme ser tu copilota de vida, por creer en mi y por sacar la mejor versión de mi todos los días. ¡Te amo, to the moon and back!

A mi jefa, Andreina. Porque me has dado las herramientas para demostrarme a mí misma que 5 años de carrera han servido de mucho. Por confiar en mí y apostar todos los días en quien soy. ¡Gracias por ser el impulso que toda persona necesita para comenzar a ser profesional! ¡You Rock!

A Vero, mi socia, mi amiga. Porque conseguí a la mejor compañera de trabajo, universidad y vida. Dentro de poco podremos decir ¡Lo logramos colega! ¡Te adoro!

A Dios, porque sin él simplemente nada de esto existiría.

R. Dayana De Freitas R.

Le dedico este libro a mi mamá, mi más grande ejemplo. Sin ti no sería quien soy.

A Carolina, Catherine y Claudia, por ser mis apoyos incondicionales.

Y a Dayana, por ser la mejor amiga y compañera de trabajo que alguien pudiera desear. Gracias por tu paciencia.

RA

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres y hermanas, por su apoyo incondicional.

A nuestra tutora, Prof. Lourdes Montenegro por guiarnos en la construcción de este proyecto.

A nuestros profesores Jorge Ezenarro y Yasmin Trak por su ayuda desinteresada y siempre oportuna

A Bernardino Barria y a Catherine Arocha por brindarnos su apoyo y su disposición

A la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata, por abrirnos sus puertas para la realización de este proyecto

A todos los niños hospitalizados de Venezuela, por inspirarnos a hacer la diferencia

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Descripción del problema.....	16
1.2 Planteamiento del problema.....	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Justificación.....	18
1.5 Delimitación.....	19
CAPÍTULO II	20
MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.1 Las Organizaciones.....	20
2.1.1 Características de las organizaciones	21
2.1.1.1 Organigrama.....	22
2.1.2 Cultura Organizacional	23
2.1.3 Tipología de las Organizaciones.....	26
2.1.3.1 Organizaciones sin fines de lucro.....	26
2.2 La Comunicación	28
2.3 Comunicación Organizacional.....	29
2.4 Tipos de Comunicación en las Organizaciones	31
2.4.1 Comunicación interna	32
2.4.2 Comunicación externa	34
2.4.2.1 Publicidad.....	35
2.4.2.2 Relaciones Públicas	36
2.5 Públicos de las organizaciones	37
2.5.1 Mapa de Públicos	39
2.6 Mensajes de las organizaciones	39
2.7 Redes de comunicación	42
2.7.1 Redes formales.....	43
2.7.2 Redes informales	43
2.8 Flujo de la comunicación	44
2.8.1 Comunicación ascendente	44
2.8.2 Comunicación descendente	45
2.8.3 Comunicación horizontal	47
2.8.4 Comunicación transversal	48
2.9 Barreras de la comunicación	49
2.10 Comunicaciones Integradas.....	51

2.11	<i>Estrategia</i>	52
2.12	<i>Planificación Estratégica</i>	54
2.12.1	<i>Mapa de grupos de interés</i>	56
2.12.2	<i>Matriz DOFA</i>	56
2.12.3	<i>Árbol de problemas</i>	57
2.13	<i>Lineamientos estratégicos</i>	57
2.13.1	<i>Misión</i>	58
2.13.2	<i>Visión</i>	59
2.13.3	<i>Valores</i>	60
2.13.4	<i>Objetivos</i>	60
2.13.5	<i>Identidad corporativa</i>	61
2.13.6	<i>Identidad Visual</i>	63
2.13.7	<i>Imagen corporativa</i>	63
2.13.8	<i>Vocería</i>	66
2.14	<i>Mercadeo Social</i>	67
2.14.1	<i>La mezcla de marketing social</i>	68
2.15	<i>Posicionamiento:</i>	70
2.16	<i>Plan de Comunicación</i>	72
2.17	<i>Etapas del plan de la comunicación</i>	74
2.17.1	<i>Diagnóstico de la situación actual de la organización</i>	75
2.17.2	<i>Establecimiento de los objetivos</i>	75
2.17.3	<i>Identificación de los públicos</i>	77
2.17.4	<i>Definición de los mensajes claves</i>	77
2.17.5	<i>Selección de medios y herramientas de comunicación</i>	79
2.17.5.1	<i>Web 2.0 y Redes Sociales:</i>	80
2.17.6	<i>Distribución presupuestaria</i>	82
2.17.7	<i>Cronograma de ejecución</i>	82
2.17.8	<i>Seguimiento, indicadores y evaluación de resultados</i>	83
CAPÍTULO III		85
MARCO REFERENCIAL		85
3.1	<i>Organizaciones sin fines de lucro en Venezuela</i>	85
3.2	<i>Organizaciones de Payasos de Hospital en Venezuela</i>	87
3.3	<i>Ley Orgánica de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (Lopna)</i>	89
3.4	<i>Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISLR)</i>	91
3.5	<i>Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior</i>	92
3.6	<i>Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata</i>	92
3.6.1	<i>Historia</i>	93
3.6.2	<i>Filosofía corporativa</i>	94
3.6.2.1	<i>Misión</i>	94
3.6.2.2	<i>Visión</i>	94
3.6.2.3	<i>Objetivos</i>	94
3.6.3	<i>Estructura Organizacional</i>	95

3.6.4 Estructura Comunicacional	97
CAPÍTULO IV	98
MARCO METODOLÓGICO	98
4.1 Modalidad.....	98
4.2 Diseño y tipo de investigación	98
4.3 Sistema de variables:	100
4.4 Definiciones conceptuales y operacionales:.....	100
4.5 Cuadro técnico-metodológico.....	103
4.6 Población y unidad de análisis	104
4.7 Diseño muestral	105
4.7.1 Tipo de muestra.....	105
4.7.2 Cálculo de la muestra probabilística	106
4.8 Instrumento de recolección de datos.....	108
4.8.1 Guía de Entrevista	109
4.8.2 Cuestionario 1.....	112
4.8.3 Cuestionario 2.....	115
4.9 Validación y aplicación de instrumentos.....	118
4.10 Fases de la investigación	120
4.11 Criterios de análisis	121
CAPÍTULO V	125
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	125
5.1 Presentación y discusión de resultados (Fase 1)	125
5.1.1 Presentación de resultados (Fase 1)	125
5.1.2 Discusión de resultados (Fase 1).....	139
5.2 Presentación y discusión de resultados (Fase 2)	144
5.2.1 Presentación de resultados (Fase 2)	144
5.2.2 Discusión de resultados (Fase 2)	166
5.3 Presentación y discusión de resultados (Fase 3)	176
5.3.1 Presentación de resultados (Fase 3)	176
5.3.2 Discusión de resultados (Fase 3)	192
5.4 Discusión integrada de resultados	197
CAPÍTULO VI	199
ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS	199
6.1 Diagnóstico	199
Tabla 9: Matriz DOFA (elaboración propia).....	201
6.2 Análisis de competidores	202
6.3 Fortalecimiento de la Identidad Corporativa.....	203
6.3.1 Replanteamiento de la filosofía corporativa.....	203
6.3.2 Planteamiento de los valores organizacionales.....	205
6.3.3 Propuesta de cambio de nombre comunicacional	206

6.3.4	<i>Propuesta de cambio de la identidad visual</i>	206
6.3.5	<i>Propuesta de creación de papelería</i>	209
6.3.6	<i>Propuesta de creación de material promocional</i>	213
6.3.7	<i>Propuesta de organigrama</i>	214
6.4	<i>Objetivos de la estrategia de comunicaciones integradas</i>	216
6.4.1	<i>Objetivos de mercadeo</i>	216
6.4.2	<i>Objetivos de comunicación</i>	217
6.5	<i>Públicos</i>	218
6.6	<i>Mensajes</i>	220
6.7	<i>Vocería</i>	222
6.8	<i>Selección de medios y herramientas de comunicación</i>	224
6.8.1	<i>Comunicaciones internas</i>	224
6.8.1.1	<i>Manual corporativo para nuevos voluntarios</i>	224
6.8.1.2	<i>Base de datos de voluntarios</i>	227
6.8.1.3	<i>Reunión y planificación semanal</i>	228
6.8.1.4	<i>Encuentros de voluntarios</i>	228
6.8.2	<i>Comunicaciones externas</i>	229
6.8.2.1	<i>Diseño de página web</i>	229
6.8.2.2	<i>Boletín informativo a través de la plataforma MailChimp®</i>	232
6.8.2.3	<i>Redes sociales</i>	233
6.8.2.3.1	<i>Facebook®</i>	233
6.8.2.3.2	<i>Twitter®</i>	234
6.8.2.3.3	<i>Instagram®</i>	235
6.8.2.4	<i>Relaciones Públicas</i>	240
6.9	<i>Presupuesto</i>	241
6.10	<i>Cronograma</i>	243
6.11	<i>Indicadores de gestión</i>	243
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		246
BIBLIOGRAFÍA		252
ANEXOS		256
Anexo A: Validación de instrumentos		257
Anexo B: Validación de instrumentos		258
Anexo C: Validación de instrumentos		259
Anexo D: Entrevista a Bernardino Barria (ir a archivo de audio 1)		260
Anexo E: Entrevista a Catherine Arocha (ir a archivo de audio 2)		261
Anexo F: Entrevista a Lourdes Montenegro (ir a archivo de audio 3)		262
Anexo G: Entrevista a Eduvigis Sánchez (ir a archivo de audio 4)		263

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Organizaciones de Payasos de Hospital (elaboración propia)	88
Tabla 2: Cuadro técnico metodológico (elaboración propia)	103
Tabla 3: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)	133
Tabla 4: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)	137
Tabla 5: Cruce de variables (elaboración propia)	138
Tabla 6: Cruce de variables (elaboración propia)	139
Tabla 7: Matriz de contenido (elaboración propia)	157
Tabla 8: Matriz de contenido (elaboración propia)	165
Tabla 9: Matriz DOFA (elaboración propia)	201
Tabla 10: Slogan corporativo (elaboración propia)	220
Tabla 11: Slogan corporativo (elaboración propia)	221
Tabla 12: Mensajes claves (elaboración propia)	222
Tabla 13: Talleres de vocería (elaboración propia)	224
Tabla 14: Contactos para encuentros de voluntarios (elaboración propia)	229
Tabla 15: Presupuesto (elaboración propia)	242

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edad media de la muestra (elaboración propia)	126
Gráfico 2: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)	127
Gráfico 3: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)	127
Gráfico 4: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)	128
Gráfico 5: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)	129
Gráfico 6: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)	130
Gráfico 7: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)	131
Gráfico 8: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)	131
Gráfico 9: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)	132
Tabla 3: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)	133
Gráfico 10: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)	134

<i>Gráfico 11: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	134
<i>Gráfico 12: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	135
<i>Gráfico 13: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	136
<i>Gráfico 14: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	177
<i>Gráfico 15: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	178
<i>Gráfico 16: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	178
<i>Gráfico 17: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)</i>	179
<i>Gráfico 18: Distribución por frecuencias de la muestra</i>	180
<i>Gráfico 19: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	181
<i>Gráfico 20: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)</i>	182
<i>Gráfico 21: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	182
<i>Gráfico 22: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	183
<i>Gráfico 23: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	184
<i>Gráfico 24: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	184
<i>Gráfico 25: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	185
<i>Gráfico 26: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	186
<i>Gráfico 27: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)</i>	187
<i>Gráfico 28: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	188
<i>Gráfico 29: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	188
<i>Gráfico 30: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)</i>	190
<i>Gráfico 31: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	191
<i>Gráfico 32: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	191
<i>Gráfico 33: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	192
<i>Gráfico 34: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)</i>	192

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Identidad Visual (elaboración propia)	207
Figura 2. Tarjeta de presentación (elaboración propia)	210
Figura 3. Sobre con membrete (elaboración propia)	211
Figura 4. Hoja con membrete (elaboración propia)	212

Figura 5. Bata con bordado (elaboración propia)	213
Figura 6. Organigrama de la Fundación (elaboración propia)	215
Figura 7. Manual del voluntario (elaboración propia)	225
Figura 8. Manual del voluntarios. Preguntas frecuentes (elaboración propia).....	226
Figura 9. Manual del voluntario. Requisitos para ser payaso (elaboración propia) .	226
Figura 10. Página web (elaboración propia).....	231
Figura 11. MailChimp (elaboración propia)	232
Figura 12. Perfil de Facebook® (elaboración propia).....	234
Figura 13. Perfil de Twitter® (elaboración propia).....	235
Figura 14. Perfil de Instagram® (elaboración propia).....	236
Figura 15. Publicación Instagram® (elaboración propia)	237
Figura 16. Publicación Instagram® (elaboración propia)	237
Figura 17. Publicación Instagram® (elaboración propia)	238
Figura 18. Publicación Instagram® (elaboración propia)	238
Figura 19. Publicación Instagram® (elaboración propia)	239
Figura 20. Publicación Instagram® (elaboración propia)	240
Figura 22. Cronograma de la campaña (elaboración propia)	243

INTRODUCCIÓN

Una de las características esenciales del mundo en la actualidad es la presencia de la organización en todos los niveles de la sociedad humana. Las grandes empresas trabajan para alcanzar toda clase de objetivos comerciales, pero resulta que no todas las organizaciones están destinadas a generar riqueza material. La familia, en el más sencillo de los escenarios, es una pequeña organización formada por distintos individuos que juntos persiguen una serie de objetivos: el bienestar personal, la prosperidad material, la convivencia y la supervivencia.

Si bien las organizaciones están presentes en la vida de los hombres desde que estos nacen hasta que mueren, no todas son visibles y reconocibles para la mayoría de las personas. En un intento por visibilizar sus resultados y proyectarse como iniciativas exitosas, muchas empresas invierten grandes cantidades de dinero en promoción y difusión de mensajes que refuercen su imagen y las hagan presentes en la vida cotidiana de sus potenciales audiencias. Esto significa que la comunicación ha pasado a ser, sobre todo en las últimas décadas, una pieza fundamental para entender el fenómeno de las organizaciones.

Toda organización, de acuerdo con su ámbito de acción y a la actividad a la que se dedique, posee una serie de públicos a los cuales debe dirigir sus comunicaciones. Esta realidad ha ocasionado una preocupación por generar estrategias comunicacionales, cada vez más elaboradas y complejas, que atiendan cada una de las audiencias que intervienen en las actividades de una determinada organización.

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), también conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG), no persiguen generar dividendos para sus accionistas. Sus intereses son principalmente, y buscan generar cambios positivos en la actitud de las personas con respecto a diversos temas. Sin embargo, aunque sus objetivos no son comerciales, este tipo de organización también requiere de acciones comunicacionales para promover sus acciones y atraer participantes.

La organización *Doctoras y Doctores de la Piñata, Payasas y Payasos de Hospital* es una fundación venezolana, fundada en el año 2006 por Bernardino Barria, cuyo primordial objetivo es humanizar la realidad de niños, niñas y adolescentes que están reclusos en centros hospitalarios. El trabajo de esta organización se inspira en la filosofía de la *risoterapia* con fines médicos y terapéuticos, término acuñado por el médico estadounidense Patch Adams a finales del siglo XX.

La historia de los derechos de los niños está íntimamente relacionada con la historia de los derechos del hombre, pero aun así vale la pena entenderla como un conjunto de hechos independientes: en 1924 tuvo lugar la *Declaración de Ginebra sobre los Derechos de los Niños*, la cual constituyó el primer tratado internacional en esta materia, aprobado por la Sociedad de Naciones (SDN), ente precursor de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Más tarde, en 1959, la Asamblea General de la ONU adoptó esa declaración y la incluyó dentro de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Es en 1989 cuando finalmente se aprueba en ese organismo la *Convención sobre los derechos del Niño*, adoptada por Venezuela en 1990 y reglamentada de forma permanente en 1998 a través de la *Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente* (LOPNA).

Este breve resumen que intenta compendiar la evolución histórica de los derechos infantiles resulta pertinente para entender la importancia que tiene el correcto y justo trato para los niños, niñas y adolescentes de Venezuela, con especial énfasis en aquellos que padecen alguna enfermedad que los obliga a permanecer de manera prolongada en un hospital. Esta importancia se ve manifestada en el surgimiento de iniciativas sin fines de lucro que buscan sensibilizar a los ciudadanos y promover acciones en pro de los niños que viven esta situación y que necesitan atención y protección no solo del Estado, sino de toda la sociedad consiente y responsable.

Con el objetivo de mejorar las comunicaciones de la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*, aumentar su radio de acción, difundir su labor, atraer voluntarios y sensibilizar a los estudiantes universitarios sobre el tema de los derechos de los

niños hospitalizados, se construirá una Estrategia de Comunicaciones Integradas que refleje los valores de la organización y las actividades que diariamente realiza. Esto incluye la descripción de las audiencias y los mensajes claves, el perfil organizacional de la Fundación, la identidad gráfica, el uso de herramientas de comunicación para sus comunicaciones internas y externas, y el diseño de una campaña publicitaria.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata* es una organización sin fines de lucro fundada en el año 2006 por su actual Director, Bernardino Barria. Su objetivo es humanizar la estancia en hospitales de niños, jóvenes y adultos a través de actividades lúdicas y recreativas llevadas a cabo por voluntarios denominados “payasos de hospital”. Desde sus inicios, la Fundación se ha mantenido de manera ininterrumpida ejecutando su labor en la ciudad de Caracas.

A pesar de su trayectoria de casi 10 años en el área de payasos de hospital, la Fundación no goza actualmente de una imagen corporativa claramente establecida, y tampoco cuenta con un plan estratégico de comunicación que oriente sus acciones al reclutamiento de nuevos voluntarios y a la formación de alianzas estratégicas que le permitan ser sustentable desde el punto de vista financiero.

En ese sentido, es necesario entender que la labor de la Fundación depende principalmente del capital humano con el que cuenta. Por ello es indispensable atraer nuevos voluntarios de manera constante para que la organización pueda aumentar su radio de acción, hacer más visitas y cubrir las necesidades de la mayor cantidad de hospitales posibles. Los estudiantes universitarios constituyen un público objetivo esencial para la Fundación porque la mayor parte de sus voluntarios son estudiantes que llevan a cabo el Servicio Comunitario, un requisito legal indispensable en Venezuela para la obtención de cualquier título de educación superior.

1.2 Planteamiento del problema

El manejo estratégico de las comunicaciones internas y externas es un factor determinante para las organizaciones, pues de ella depende la construcción de una

imagen corporativa fuerte y exitosa. La planificación de la comunicación permite identificar a todos los actores que influyen en las acciones de la organización, y facilita la construcción de mensajes específicos que satisfagan las necesidades de cada uno de ellos. La falta de planificación y el manejo improvisado de los canales de comunicación suelen generar problemas en la transmisión de los mensajes, e impiden que se alcancen los objetivos organizacionales.

Por lo antes expuesto, la presente investigación pretende identificar las oportunidades de mejora en las comunicaciones de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata*, con el fin de diseñar una estrategia de comunicaciones integradas. Es por ello que los investigadores se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se puede promover la labor de la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata* entre los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas?
- ¿Cuáles son las características organizacionales de la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*?
- ¿Existen barreras en la comunicación de la organización?
- ¿Cuáles son las audiencias a las que la Fundación dirige sus comunicaciones?
- ¿Cómo está posicionada la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata* entre los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una Estrategia de Comunicaciones Integradas para promover las actividades de la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata* entre los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Conocer en profundidad las características organizacionales de la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*.
2. Determinar las barreras de comunicación existentes en la organización.
3. Identificar los públicos clave de la Fundación.
4. Investigar el posicionamiento que tiene la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata* entre los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas.

1.4 Justificación

Si bien la Fundación ya realiza su labor desde hace más de 9 años, se considera de vital importancia darle un impulso desde el punto de vista comunicacional para así optimizar sus procesos internos y externos, y a la vez aumentar su alcance. Una plataforma de comunicación más eficiente podría atraer a más jóvenes voluntarios, dar a conocer a un mayor número de personas su trabajo en los hospitales, y de ese modo aumentar el interés de otras organizaciones públicas y privadas con intenciones de hacer donativos a este tipo de instituciones.

Esta investigación pretende colaborar con la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata* a través del diseño de un plan estratégico de comunicaciones que le permita crecer desde el punto de vista organizacional. Dado el carácter sin fines de lucro que posee la institución, es especialmente conveniente que este trabajo académico de investigación sirva de apoyo para mejorar las técnicas comunicativas que tienen lugar en la institución.

La Fundación trabaja con jóvenes que padecen enfermedades que los obligan a permanecer largos períodos de tiempo en centros médicos y hospitales. Estos jóvenes se ven enfrentados a una realidad muy diferente a la que están acostumbrados con su familia y requieren la asistencia, el apoyo y la solidaridad de los ciudadanos venezolanos. Esta investigación cobra relevancia social porque se propone trabajar el ámbito comunicacional de una Fundación cuya labor es amenizar y humanizar la

experiencia clínica de un público tan vulnerable como lo es el de los niños, niñas y adolescentes hospitalizados.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación aportará un marco de referencia a la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata* para que pueda orientar sus comunicaciones de manera adecuada a sus necesidades y objetivos organizacionales.

1.5 Delimitación

La investigación tendrá lugar entre el mes de marzo de 2015 y el mes de febrero de 2016. Abarcará a una muestra de estudiantes de universidades de Caracas, públicas y privadas, que estén en cualquier año de la carrera. Se tomarán en cuenta las siguientes casas de estudio:

- Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Universidad Simón Bolívar (USB).
- Universidad Central de Venezuela (UCV).
- Universidad Metropolitana (UNIMET).

La investigación busca generar una estrategia de comunicaciones a partir del reconocimiento de las características organizacionales actuales de la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*.

La presente investigación no contempla la implementación de la estrategia comunicacional, sino únicamente su diseño.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Las Organizaciones

Para entender los propósitos y alcances del presente trabajo de investigación resulta indispensable definir el concepto de organización y sus distintas implicaciones en términos administrativos, culturales y comunicacionales. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) definen las organizaciones como “entidades que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado” (pág. 5).

Las organizaciones se pueden considerar como agrupaciones de dos o más personas que colaboran mutuamente para alcanzar una meta en común dentro de unos límites bien definidos. En esta conceptualización subyacen algunas ideas: “las organizaciones están compuestas por personas; las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos, y las organizaciones persiguen metas compartidas” (Hodge, Anthony y Gales, 1998, pág. 11).

Etzioni (1972) define las organizaciones como “unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (pág. 4-5) y señala tres elementos que caracterizan a toda organización:

1. La división de trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que han sido previamente planeadas, con el fin de favorecer la realización de fines específicos.
2. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines.
3. Sustitución del personal, es decir que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras (pág. 4-5).

En un esfuerzo por integrar todos los elementos que distintos autores aportan en la definición del concepto de organización, Richard Hall (1983) sintetiza:

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas por lo general con un conjunto de objetivos (pág. 33).

2.1.1 Características de las organizaciones

Naghi (1985) señala 4 componentes principales para organizar:

1. Trabajo: toda organización debe delimitar claramente las funciones que tiene que ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos. La división de las funciones se lleva a cabo bajo las premisas organizacionales de distribución de las tareas y especialización del trabajo, con el objeto de alcanzar mayor eficacia en el proceso productivo.
2. Empleados: los trabajadores serán asignados a distintas áreas de trabajo partiendo de sus habilidades, comportamiento, intereses y profesiones. Esta asignación de puestos de trabajo se hace en función de los objetivos propuestos.
3. Relaciones: en toda organización es de suma importancia la buena gerencia de las relaciones entre la empresa y los empleados, y entre los empleados y las distintas unidades de trabajo que conforman la empresa. Las relaciones conflictivas pueden perjudicar la consecución de los objetivos organizacionales.
4. Medio ambiente: está conformado por el ámbito físico de la empresa (lugar, maquinaria, inmueble, papelería) y el clima organizacional (actitud de los empleados, manejo de las relaciones, moralidad). Estos factores deben ser considerados y organizados para optimizar los procesos internos.

2.1.1.1 Organigrama

Son muchos los actores que hacen participan en las actividades de una organización, cualquiera sea su tipo. Una de las técnicas más utilizadas para jerarquizar las labores y distribuir las tareas es la realización de un organigrama que incluya a todos los subsistemas de una empresa y los distribuya de acuerdo a un criterio determinado. Según Fleitman (2000) “los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (pág. 246).

Asimismo, Naghi (1985) afirma que el organigrama conecta a los empleados encargados de actividades similares y establece los canales formales de comunicación interna de acuerdo a un patrón jerárquico. Esta estructura permite identificar los niveles de la organización, establecer unidades de trabajo en cada nivel y asignar nombramientos.

Sin embargo, Bartoli (1992) se refiere al organigrama como un mensaje en sí mismo dado que es la representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades en la empresa. Ese mensaje va dirigido tanto a los miembros internos como externos de la organización, pero su existencia no significa que sea totalmente aceptado o ejecutable. Según este autor, es allí donde entra en juego el sociograma.

Bartoli (1992) afirma que “si el organigrama es la representación de la distribución de los poderes formales de la organización, la distribución de sus poderes informales se representa en el sociograma”. Eso significa que la práctica diaria dentro de la organización y su verdadero funcionamiento es lo que se refleja en este tipo de instrumento organizacional; la influencia tácita que pueda existir entre dos departamentos formalmente independientes es un claro ejemplo del tipo de relaciones que se construyen en los sociogramas.

Bartoli (1992) hace una diferenciación en cuanto a las principales formas de organigrama:

1. Funcional: se fundamenta en la especialización del trabajo y requiere una fuerte centralización en la toma de decisiones. Es principalmente usado en pequeñas y medianas empresas.
2. Divisional: consiste en organizar la actividad de acuerdo al ámbito en el que cada una de las partes se desarrolla: por productos, por mercados, por tipo de clientela o por el entorno estratégico. Es utilizado en empresas que cuentan con una amplia gama de productos o servicios.
3. Matricial: responde al criterio de la especialización del trabajo y al de la programación de actividades, por lo que se considera un organigrama cruzado. Se caracteriza por ser altamente descentralizado y flexible, lo cual requiere un alto grado de comunicación e integración entre sus miembros.

2.1.2 Cultura Organizacional

Desde el punto de vista sociológico:

Se define la cultura como diseños de formas de vida: los valores, las creencias, la conducta, las costumbres, y los objetos materiales que constituyen la forma de vida de un pueblo. Es una caja de herramientas con soluciones para los problemas cotidianos. Es un puente hacia el pasado y una guía hacia el futuro (Macionis y Plumber, 1999, pág. 108).

Ember, Ember y Peregrine (2004) afirman que las culturas están en constante cambio, razón por la cual algunas características culturales son aprendidas por las nuevas generaciones mientras que otras son olvidadas. Esto se debe a los constantes cambios de las necesidades humanas a través del tiempo. Desde otra perspectiva, Fernández Collado (1991) plantea que la cultura “es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural” (pág. 109).

Un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores (Fernández Collado, 1991, pág. 110). Para este autor las organizaciones constituyen sistemas culturales dado que involucran una serie de valores y creencias organizacionales que generan modelos de conducta entre los miembros de la organización.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) se refieren a la cultura de una organización como “algo similar a la cultura de la sociedad. La cultura de la organización se compone de los valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella” (pág. 43). Desde un punto de vista operativo, Chiavenato (2007) afirma que “la cultura organizacional representa a las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (pág. 84).

Para Fernández Collado (1991), no existe ninguna organización en el mundo que carezca de una cultura organizacional propia. “Esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está ahí” (Fernández Collado, 1991, pág. 111).

Hodge, Anthony y Gales (1998) estudian la cultura organizacional como un fenómeno a dos niveles:

La cultura organizativa es un constructo constituido por dos niveles que incluyen tanto las características observables como inobservables de la organización. A nivel observable, la cultura incluye diversos aspectos de la organización, como la arquitectura, la forma de vestir, los patrones de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias. A nivel inobservable la cultura está formada por valores, normas, creencias y presunciones compartidas de los miembros de la organización. La cultura es el modelo o configuración de estos

dos niveles de características que orientan y dirige a los miembros de la organización en el manejo de problemas y su entorno (pág. 252).

Fernández Collado (1991) plantea que una cultura organizacional fuerte, con valores y creencias bien arraigadas entre los miembros de la organización, sirve de “brújula” para la ejecución de acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos. Este elemento intangible, que el autor define como brújula, permite que las personas sepan lo que tienen que hacer, lo cual reduce a lo indispensable la comunicación formal. Esto permite ahorrar tiempo, esfuerzo y recursos que regularmente se invierten en juntas, circulares, consultas y otros métodos de comunicación organizacional que resultan generalmente innecesarios.

Luthans (2002 cp. Chiavenato, 2007) plantea que la cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas
3. Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo y alta eficiencia.
4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan, cómo se tratan las personas unas a otras, como se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, entre otros (pág. 123).

Bartoli (1992) agrega que toda organización se ve fuertemente influenciada por los valores fundamentales que se relacionan con su trayectoria, sus fundadores, sus

miembros, sus hábitos laborales, tabúes y estilos de dirección. Todo esto genera un fuerte impacto en los circuitos de comunicación internos, en la distribución de la autoridad y en la eficacia de los procedimientos.

2.1.3 Tipología de las Organizaciones

Peter Blau y Richard W. Scott (1979, pág. 57-70, cp. Margarida Krohling, 2003) proponen una clasificación basada en los principales beneficiarios de los cuatro tipos de organización que sugieren:

1. Organizaciones de beneficios mutuos: los beneficiarios son los propios miembros de la organización. Ejemplos: Partidos políticos, asociaciones fraternas, clubes, organizaciones de veteranos, juntas de condominio.
2. Organizaciones de negocios o de intereses comerciales: los beneficiarios son los socios o accionistas de la empresa. Ejemplos: industrias, bancos, compañías de seguros, comercios.
3. Organizaciones de servicios: los beneficiarios son los usuarios o clientes. Ejemplos: organizaciones de asistencia médica, hospitales, escuelas, sociedades de auxilio, universidades, clínicas de sanación mental, organizaciones filantrópicas.
4. Organizaciones de bienestar público: el beneficiario es la sociedad en su conjunto. Ejemplos: policía, órgano militar de un determinado Estado, equipo de bomberos, instituciones jurídicas.

2.1.3.1 Organizaciones sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), también denominadas como instituciones filantrópicas o de beneficio social, pertenecen a la categoría de

organizaciones de servicios planteada por Peter Blau y Richard W. Scott; sus principales beneficiarios son los miembros de la colectividad a la cual sirven con su actividad y su propósito no es de tipo comercial.

Cartaya (1995) define este tipo de organizaciones de la siguiente manera:

Las organizaciones sin fines de lucro son asociaciones de la sociedad civil que surgen para atender programas específicos; sea por convicción de sus integrantes, por necesidad ante la carencia de acción efectiva por parte de las instituciones responsables para atender tales objetivos o porque existe y se identifica una oportunidad de acción que puede traducir otros beneficios a quienes asuman dicha acción (pág.10).

Naghi (1985) afirma que este tipo de organizaciones no solo se encargan de atender problemáticas de la sociedad, sino que su principal propósito consiste en modificar las opiniones, actitudes o comportamientos de determinados sectores de la sociedad con la finalidad de mejorar la situación de la población en general. Sin importar cuales sean los estatutos jurídicos que enmarquen a estas organizaciones, todas tienen en común las siguientes características:

1. Son agentes de cambio social.
2. Su principal objetivo no es ganar dinero sino defender los intereses de sus miembros.
3. Las causas sociales son específicas; se interesan solo por determinadas categorías de la población.
4. No pueden imponer por leyes o reglamentos las ideas que defienden, los cambios que reclaman o los comportamientos que preconizan (Naghi, 1985, pág. 27).

El tema de la transparencia en la administración de recursos es un punto clave que determina el éxito o el fracaso de una OSFL. Arboleya y López (2000) precisan que las instituciones de este tipo son depositarias del dinero que otras personas o empresas les confían con el fin de contribuir al cumplimiento de su misión. Esto las compromete a ser eficientes en el manejo de sus finanzas, a informar con cierta regularidad y a rendir cuentas a sus donantes y la sociedad de forma transparente. En esta misma línea, Cartaya (1995) destaca la importancia de plantear objetivos realistas

que se puedan llevar a la práctica a pesar de limitaciones presupuestarias. El cumplimiento de las metas suele jugar un papel clave a la hora de obtener donativos y recursos.

Pérez (2004) destaca que el término idóneo para referirse a este tipo de organizaciones es el de Tercer Sector, que se refiere a “la participación de la población civil de manera ordenada, organizada y dentro de los parámetros de legalidad en la tarea de alcanzar estándares más altos de bienestar para la sociedad.” (pág. 31). Los protagonistas del Tercer Sector son las empresas privadas y la población civil puesto que son quienes aportan los recursos humanos y financieros que contribuyen con el alcance de los objetivos y metas planteadas.

2.2 *La Comunicación*

Antes de explicar qué es la Comunicación Organizacional, cuáles son sus componentes y cómo afecta a las organizaciones contemporáneas, es indispensable explicar brevemente qué es la Comunicación en sí misma y cuáles son sus principales elementos característicos.

Berlo (1984) se refiere a la comunicación como un proceso en el que participan seis actores fundamentales: la fuente de comunicación (quien envía el mensaje), el codificador (la manera en la que plasma el mensaje que desea transmitir), el mensaje (lo que se quiere decir), el canal (el medio que utiliza para transmitir el mensaje), el decodificador (la forma en la que el receptor desglosa el mensaje) y el receptor de la comunicación (quien finalmente recibe e interpreta el mensaje). Estos componentes se interrelacionan entre sí, y hacen posible el proceso de la comunicación. Este autor aclara que “de qué manera se juntaron, en qué orden y dentro e qué tipo de interrelación, depende de la situación, de la naturaleza del proceso específico que está en estudio y de la dinámica desarrollada” (pág. 22).

Fernández y Dankhe (1988) explican que el emisor al enviar el mensaje busca generar un efecto concreto en el receptor, sea este una persona o un público masivo. Sin embargo, estos autores señalan que existen ciertas condiciones que pueden facilitar el éxito del mensaje comunicacional:

1. El mensaje se debe diseñar y transmitir de tal forma que se logre la atención del destinatario escogido.
2. En el mensaje se deben emplear signos que hagan referencia a experiencias comunes de la fuente y el destinatario, de tal forma que se logre transmitir el significado.
3. El mensaje debe evocar necesidades de personalidad en el destinatario y a la vez sugerir algunas formas de satisfacer esas necesidades.
4. El mensaje debe sugerir una manera de satisfacer esas necesidades, de tal forma que esta sea apropiada a la situación grupo en el que se encuentra el destinatario cuando se le incita a dar la respuesta deseada (pág. 11).

Habiendo aclarado el concepto de Comunicación y cuáles son sus componentes fundamentales, se procederá a desarrollar el tema de la comunicación en las organizaciones y todos los aspectos que ella implica.

2.3 *Comunicación Organizacional*

Fernández Collado, en su obra *La Comunicación en las Organizaciones* (1991), arroja tres conceptos de Comunicación Organizacional desde distintas perspectivas:

- Como un fenómeno: “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio” (pág. 30).
- Como una disciplina: “La comunicación organizacional es una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio” (pág. 30).

- Como un conjunto de técnicas y actividades:

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (pág. 30).

Para Krohling (2003), la comunicación organizacional, como objeto de búsqueda, es la disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global. Esta analiza el sistema, funcionamiento y proceso de comunicación entre la organización y sus diversos públicos.

Otros autores, entre ellos Frederic Jablin (cp. Fernández y Dahnke, 1995), señalan que la comunicación organizacional constituye un proceso dinámico, de constante flujo, que ocurre entre los miembros de una colectividad social, y que guarda relación con la estructura de la organización. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que estas estructuras tampoco son estáticas, y que evolucionan conforme la organización avanza en la consecución de sus objetivos. A esas colectividades en las que se desarrolla la comunicación organizacional, Jablin las define como sistemas:

Un sistema para organizar está compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. Finalmente, la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio, (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes (pág. 114-115).

Goldhaber (1992) analiza en su obra titulada *Comunicación Organizacional* distintos puntos de vista acerca de la definición de la Comunicación Organizacional como disciplina. Partiendo de ese análisis, el autor señala tres hilos conductores entre la diversidad de conceptos:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (pág. 23).

Partiendo de estas premisas, Goldhaber (1992) desarrolla un concepto integrador: “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (pág. 23). Dicho concepto se fundamenta en cuatro términos clave: mensajes, redes, interdependencia y relaciones.

2.4 *Tipos de Comunicación en las Organizaciones*

Según Fernández Collado (1991), la comunicación organizacional se clasifica de acuerdo con las audiencias a las cuales van dirigidos los mensajes de la organización:

- Comunicación interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización.
- Comunicación externa: cuando se dirigen a los diversos públicos externos de la organización. Este tipo de comunicación se vale de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas para transmitir los mensajes.

Krohling (2003) segmenta los tipos de comunicación organizacional según un criterio más específico, y explica cada uno de ellos:

- Comunicación administrativa: es aquella que se produce dentro de la organización, en el ámbito de las funciones administrativas: y que permite visibilizar todo el sistema organizacional, por medio de la confluencia de flujos y redes de comunicación.
- Comunicación interna: es el conjunto de comunicaciones dirigidas a los públicos internos y su principal función es mejorar el sistema de comunicaciones en todos los niveles de una organización.
- Comunicación mercadológica: es responsable de toda la producción comunicacional con fines mercadológicos, con especial énfasis en la divulgación de publicidad de productos y servicios de una empresa. Se vincula directamente con el mercadeo de negocios.
- Comunicación institucional: es la responsable directa de la dirección de relaciones públicas con el fin de construir una imagen positiva y una identidad corporativa fuerte para la organización.

Para los fines de la presente investigación se utilizó la clasificación propuesta por Fernández Collado (1991), en la que las comunicaciones se dividen en dos grandes grupos: la comunicación interna y la comunicación externa.

2.4.1 Comunicación interna

Según lo expuesto en el manual de *Comunicación Interna (2008)*, el objeto de la comunicación interna en una organización es “permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial” (pág. 7).

Sanz de la Tajada (1996):

La comunicación interna se efectúa con los diferentes elementos integrantes de la organización (superiores, colaterales y subordinados) en un sinnúmero de circunstancias, especialmente para encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc., y dando lugar a una estructura de comunicación en tres dimensiones: ascendente, horizontal y descendente (pág. 43).

Fernández Collado (1991) agrega a esa definición el enfoque motivacional e integracionista:

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (pág. 31).

En la publicación anteriormente mencionada titulada *Comunicación Interna* (2008), también se hace referencia al carácter planificado de las comunicaciones en las organizaciones modernas. Se considera a este tipo de comunicación como un eficiente instrumento de gestión de Recursos Humanos (RR.HH.) y se le atribuyen tres funciones básicas:

1. La implicación del personal en los objetivos y metas organizacionales.
2. El cambio de actitudes con respecto a la organización y a los diversos entes que la componen.
3. La mejora de productividad como consecuencia de la optimización de los procesos.

Para Krohling (2003), la importancia de la comunicación interna reside principalmente en las posibilidades que ofrece como estímulo al diálogo y al intercambio de información entre la gestión ejecutiva, y su base operacional, en la

búsqueda de la calidad total de los productos o servicios y del cumplimiento de la misión organizacional.

2.4.2 Comunicación externa

Fernández Collado (1991) define Comunicación Externa como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (pág. 31). El autor señala también que una de las principales herramientas de este tipo de comunicaciones son las Relaciones Públicas, las cuales constituyen un esfuerzo conjunto de actividades y programas de comunicación destinados a crear y mantener buenas relaciones con los diversos públicos externos de una organización. El objetivo de este esfuerzo es proyectar una imagen favorable de la empresa.

Jaume Fita (1999), en referencia a las comunicaciones externas de la organización, explica que los medios de comunicación son los instrumentos esenciales a la hora de propiciar la formación de la opinión pública. Eso quiere decir que los medios son los vehículos encargado de transmitir lo mensajes, ya sean estos de carácter informativo, publicitario o propagandístico. Adicionalmente, el autor hace énfasis al decir que la relación de la empresa con el entorno y lo que desea transmitir va a depender en gran medida del conocimiento de sí misma que tenga, de la efectividad al momento de transmitir esa imagen y de la posición de la que goce en relación a sus competidores.

“La comunicación externa se realiza con el entorno de la empresa, cualquiera que sea su ámbito, características y tipo de relaciones, y donde el concepto de mercado constituye un elemento de excepcional importancia dentro de dicho entorno” (Sanz de la Tajada, 1996, pág. 43).

Fita (1999) también explica que los líderes de opinión (políticos, intelectuales, ídolos deportivos y estrellas del espectáculo) juegan un papel fundamental porque los medios les prestan especial atención. Eso significa que la empresa puede valerse de ellos para promocionar sus actividades y aumentar su presencia mediática. En esa misma línea, Aguadero (1993) define como líderes de opinión “a todas aquellas personas cuyas opiniones manifiestas pueden favorecer o perjudicar a una organización” (pág. 113).

2.4.2.1 Publicidad

Krohling (2003) considera que la publicidad es parte de la comunicación mercadológica de la organización y que su objetivo es producir mensajes comunicacionales con el fin último de divulgar la variedad de productos y servicios de una determinada empresa.

Desde un punto de vista más mercadológico, Stanton (1984) afirma que la publicidad está compuesta por todas acciones que un patrocinador lleva a cabo para presentarle a un grupo determinado su oferta de productos, servicios o ideas. Dado que el objetivo fundamental es vender algo, su meta real es lograr una comunicación efectiva entre la empresa que desea enviar un mensaje y el público que lo recibe. El efecto que se espera de una actividad publicitaria es, entonces, modificar las actitudes y los comportamientos de los receptores.

Fernández Collado (1991) considera que dentro de la actividad publicitaria se encuentra la publicidad institucional, que “es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces como un instrumento de las relaciones públicas” (pág. 31). Stanton (1984) considera que la publicidad institucional está dirigida a fomentar el prestigio del vendedor y generar una actitud positiva hacia él, mientras que la publicidad convencional solo busca promocionar productos, servicios e ideas.

2.4.2.2 Relaciones Públicas

Aguadero (1993) define las Relaciones Públicas como una política organizacional que busca generar cohesión y armonía entre la empresa y los diferentes públicos con los que tiene algún tipo de relación. Esto solo es posible mediante la administración e integración de todos los procesos comunicacionales con las acciones de la organización. Este autor hace énfasis en que las Relaciones Públicas se preocupan principalmente por evitar los conflictos, o en caso de que ya existan, de resolverlos de forma satisfactoria.

La guía práctica de la Comunicación (1994) señala que las Relaciones Públicas consisten en la creación, práctica y control de una política de comunicación permanente que permita construir relaciones de confianza y transparencia con todos los públicos que influyan en la existencia y desarrollo de la organización. Esta guía aclara que se deben considerar tanto los públicos internos como externos, y menciona algunos de los más representativos: el personal, la prensa, los medios de comunicación, los grupos económicos y las agrupaciones sociales.

Según Aguadero (1993), los objetivos de las relaciones públicas son los siguientes:

- Controlar las actitudes y opiniones que los diferentes públicos tienen sobre la organización.
- Asesorar a la más alta jerarquía en materia de comunicación, conducta y cultura organizacional.
- Mantener informada a la Dirección sobre las tendencias y los cambios en el endo y exoentorno socioeconómico y político.
- Determinar, por medio de la investigación, las necesidades de la comunicación en todas las áreas de la organización y de esta con sus públicos.
- Elaborar políticas de comunicación para todas las áreas.
- Establecer normas, canales y costumbres sobre todo lo que es el sistema de relaciones formales.
- Dar a conocer en su justa medida los objetivos y planes de la Organización con la intención de que sean asumidos por sus públicos e identificados con los mismos.

- Incrementar las relaciones entre la organización y sus públicos, con el propósito de facilitar el alcance de los objetivos, mediante un mayor conocimiento y familiarización.
- Asesorar y facilitar servicios a todas las áreas en materia de relaciones con los públicos.
- Evaluar las acciones que se lleven a cabo en torno a las materias y programas de sus competencias (pág. 23 y 24).

Krohling (2003) afirma que las relaciones públicas, como disciplina académica y profesional, tiene como objeto la organización y sus públicos, que son instancias distintas pero que interactúan entre sí. La función de las relaciones públicas es, entonces, promover y administrar los relacionamientos entre la empresa y sus públicos, y en algunos casos mediar conflictos que puedan surgir de diferentes situaciones relacionadas con el ambiente social. Este autor también destaca la importancia de esta disciplina en el ámbito social, y destaca que a través de ella se puede introducir en el mundo de las organizaciones la temática humana y social.

2.5 *Públicos de las organizaciones*

Sanz de la Tajada (1996) afirma que cualquier empresa que tenga como objetivo proyectar una imagen positiva a través de una estrategia debe abordar, de manera prioritaria, la identificación de los grupos destinatarios de sus acciones comunicacionales. Esto implica analizar todos los públicos con los que la organización tiene algún tipo de relación y jerarquizarlos según su importancia.

Scheinsohn (2011) afirma que:

Un público no es otra cosa que un agrupamiento artificial de personas llevado a cabo por la empresa, con el propósito de entender la complejidad de las relaciones que mantiene. Si bien las masas poseen dinámicas propias, al estar conformadas por personas podemos presumir que, más allá de dichas dinámicas, los públicos piensan y actúan en razón de sus intereses, sobre los que se estructuran las expectativas acerca de la empresa (pág. 166).

Según este autor, una de las claves que caracteriza a la Comunicación Estratégica es la particularización de las relaciones entre cada organización y sus diferentes públicos. Es decir, “entre cada organización y cada público se configura un vínculo particular” (Scheinsohn. 2011, pág. 163). Aun así es importante recordar que aunque cada vínculo con cada público sea diferente, todos se ven arropados por el vínculo institucional global de la empresa. La suma de todos los públicos a los que una organización se dirige es definido por este autor como “gran público” (pág. 164).

Desde el punto de vista de la opinión pública y de la influencia que ejercen algunas audiencias en particular sobre la proyección de la imagen organizacional, se pueden clasificar los públicos en 4 tipos:

- Públicos prescriptores: cuando dicha capacidad es tan elevada que puede inducir a comportamientos.
- Públicos mediadores: cuando poseen capacidad de intercesión o, incluso, una leve influencia positiva.
- Públicos neutros: los que no influyen ni positiva ni negativamente.
- Públicos detractores: ejercen una influencia negativa (Villafañe, cp. Fita, 1999, pág. 113).

Sanz de la Tajada (1996) afirma que para realizar una acción eficaz desde el punto de vista comunicacional, independientemente de las técnicas empleadas, es fundamental partir de una correcta diferenciación de los diversos públicos a los que se pretende llegar con los esfuerzos comunicacionales. Dichos destinatarios reciben el nombre de “públicos-objetivo o población-objetivo” (pág. 54).

Scheinsohn (2011) afirma que es necesario segmentar los públicos con el fin de subdividirlos en partes con rasgos similares y relativamente homogéneos. Eso le permitirá a la empresa identificar los diferentes públicos existentes y adaptarlos a las expectativas comunicacionales de la empresa. El instrumento que permite visualizar los diferentes públicos es lo que Scheinsohn define como Mapa de Públicos.

2.5.1 *Mapa de Públicos*

Un mapa de Públicos es “un documento que nos permite visualizar los públicos en que se segmenta al público general, visualización que nos permitirá elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes clave, y establecer, asimismo, una escala de prioridades” (Scheinsohn, 2011, pág. 170). Capriotti (2009) también señala cada organización posee un mapa de públicos propio que difiere de otras organizaciones, aunque estas pertenezcan al mismo sector.

De acuerdo con Scheinsohn (2011), para escoger los tipos que se instrumentarán en el mapa de públicos deben considerarse los siguientes aspectos:

- La estrategia global de comunicación
- Los elementos relevantes que se privilegian de acuerdo con dicha estrategia global
- Los intereses que motivan y estructuran el vínculo que cada público sostiene con la empresa
- Los descriptores de cada público (valores, estilos de vida, creencias y, en general, características demográficas y conductuales) (pág. 173).

2.6 *Mensajes de las organizaciones*

Goldhaber (1992) define mensajes como “la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado” (pág. 23). Por lo tanto, los mensajes contienen información dotada de significado en referencia a personas, cosas y sucesos producidos durante las interacciones humanas.

Jablin (1995, cp. Fernandez y Dahnke 1995) define mensaje como:

Cualquier clase de estímulo, que al ser recibido o interpretado por un miembro de una organización, ocasiona que ese individuo le atribuya un “significado”. Así, en un nivel muy básico podríamos pensar que la comunicación organizacional es un

proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados (pág. 114-115).

Scheinsohn (2011) afirma que para que la comunicación sea efectiva es necesario diferenciar los mensajes según el público al cual se quiere dirigir la empresa. Los mensajes resultantes de esa diferenciación, y que estarán dirigidos a segmentos distintos, se denominan “mensajes claves” (Scheinsohn, 2011, pág. 170). Este autor aclara que un mensaje clave no es una pieza comunicacional propiamente dicha, sino un resultado comunicacional esperado que se logra a través del planeamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes a dicho público, con el propósito de conseguir un impacto deseado.

Scheinsohn (2011) también señala que existe el “mensaje corporativo” (pág. 202), el cual no está dirigido a ningún público en específico, sino al conjunto de todos los públicos. Este mensaje viene dado por la filosofía corporativa de la empresa y busca difundir los atributos óptimos de la organización. Adicionalmente, este autor hace una clasificación en la que se diferencian varios tipos de mensaje teniendo en cuenta diversos criterios:

1. Mensajes intencionales: son aquellos que siguen un proceso de codificación dirigido por la organización y que pretenden generar algún efecto específico en los públicos objetivos. La empresa posee cierto dominio sobre la situación comunicacional de estos mensajes porque son codificados y controlados en el seno de la organización a través de procedimientos relativamente eficaces.
2. Mensajes no intencionales: son mensajes que envía la organización sin habérselo propuesto con anticipación. Si se logra reaccionar a tiempo a estos mensajes no intencionales es posible revertir su efecto a través de las medidas comunicacionales correspondientes.

3. Mensajes explícitos: “son mensajes con un fuerte predominio de lo denotativo y lo manifiesto. Guardan una fuerte relación con la información, lo analítico y el conocimiento” (Scheinsohn, 2011, pág. 227). Algunos ejemplos de este tipo de mensajes son los siguientes: manuales de procedimientos y balances de negocios en el caso de las comunicaciones internas, y comunicados de prensa y manuales de uso de productos en el caso de las comunicaciones externas.
4. Mensajes implícitos: “los mensajes implícitos poseen una predominancia de lo connotativo y lo tácito, es decir, que expresan significados difusos” (Scheinsohn, 2011, pág. 227).
5. Mensajes residuales: son mensajes previos de la organización que quedaron en la conciencia colectiva de los públicos objetivos. Esos mensajes antiguos continúan ejerciendo influencia en los esfuerzos comunicacionales presentes de la empresa.
6. Mensajes exteriores: este tipo de mensajes provienen de áreas externas a la organización y son de carácter fortuito e impredecible. Algunos ejemplos de ellos son las opiniones, eventos, informaciones noticiosas, rumores y otros estímulos que, aunque no estén directamente vinculados con la organización, puede influir sobre la percepción de los públicos.

Desde el punto de vista de las comunicaciones internas, Andrade (2005) afirma que existen cinco tipos de mensajes organizacionales:

1. Informativos o de contexto: buscan que las personas que laboran en la organización tengan un panorama claro de la situación de la empresa, de lo que ocurre día a día y de las proyecciones a futuro.

2. Directivos: le dicen a los miembros de la empresa qué deben hacer y qué se espera de su trabajo. Normalmente este tipo de mensajes consisten en instrucciones laborales.
3. Motivacionales: buscan la participación y el involucramiento del personal en los programas y proyectos de la organización.
4. De apoyo: tienen como objetivo proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional.
5. Relacionados con el desempeño: proporcionan retroalimentación y reconocimiento en referencia a los resultados laborales de los trabajadores.

2.7 *Redes de comunicación*

Krohling (2003) afirma que los mensajes comunicacionales en las organizaciones fluyen, principalmente, por medio de dos redes: la formal y la informal. Estas redes se complementan entre sí y tienen cada una de ellas propósitos y características que las diferencian.

Asimismo, Goldhaber (1992) señala una serie de factores que influyen el tipo de mensajes que circulan por estas redes:

“Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación. La red de comunicación existirá tanto si se incluye a solo dos personas como si se incluye a toda la organización. Muchos son los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, como, por ejemplo, el rol que representan las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza seriada del flujo de los mensajes, y el contenido de los mensajes” (pág. 130).

2.7.1 *Redes formales*

Goldhaber (1992) concibe las redes de comunicación como mecanismos para la difusión de los mensajes organizacionales. Desde el punto de vista de este autor, “cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales” (pág. 131).

Krohling (2003) define comunicación formal como “la que procede de la estructura organizacional propiamente dicha, de donde emana un conjunto de informaciones que se transmiten por distintos medios impresos, visuales, auditivos, electrónicos o telemáticos, y que incluyen informes, órdenes, comunicados, medidas, recomendaciones, pronunciamientos o discursos” (pág. 84). Es a través de esta red que se transmiten mensajes oficiales que definen el carácter y los propósitos de la organización.

2.7.2 *Redes informales*

Goldhaber (1992) plantea que una red informal de comunicación es aquella en la que los mensajes fluyen libremente, a su propia velocidad, y siguiendo únicamente la lógica informal de las relaciones entre los individuos que componen la organización.

Según Krohling (2003), un sistema informal de comunicaciones emerge de las relaciones sociales entre las personas. No es requerida o contratada por la organización, siendo destacada la importancia de la formación de liderazgos o comisiones de trabajadores, que, sin aparecer en la estructura formal, desempeñan un papel relevante dentro de la organización. Cuando las fuentes formales carecen de credibilidad, surgen fuentes alternativas de información, fenómeno que puede degenerar en la producción de rumores y en la divulgación de informaciones falsas.

Por otra parte, Robbins (1987) hace referencia los rumores y afirma que estos forman parte integral de las redes informales de comunicación. Este autor señala que

podrían ser útiles para identificar cuestiones confusas que los miembros de la organización consideran importantes y causantes de ansiedad. También sirven como mecanismo de retroalimentación, ya que a través de estos mensajes informales la alta gerencia se pone al tanto de los asuntos que son pertinentes para gran parte de los trabajadores de una organización.

2.8 *Flujo de la comunicación*

Los flujos de la comunicación en una institución develan la forma en que fluyen los mensajes formales a través de la estructura organizativa. Los tipos de flujo más reconocidos son los ascendentes, los descendentes, los horizontales y los transversales.

2.8.1 *Comunicación ascendente*

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) definen la comunicación ascendente como aquella “que fluye de los niveles inferiores a los superiores en la organización; incluye buzones, reuniones de trabajo y procedimientos de reclamación” (pág. 532).

Goldhaber (1992) entiende por comunicaciones ascendentes:

“Aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los supervisores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar *feedback* y hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos” (pág. 134).

Krohling (2003) señala que los mensajes que llegan a las cúpulas de las organizaciones provienen de las bases y llegan a su destino a través de instrumentos diseñados especialmente para esa tarea: cajas de sugerencias, reuniones con trabajadores, sistemas de consultas e investigaciones sobre el clima laboral.

Planty y Machaver (1952 cp. Goldhaber, 1992) sostienen que son cuatro las razones por las que la gerencia debe valorar las comunicaciones ascendentes:

1. Indican la receptibilidad de los trabajadores con respecto a las comunicaciones descendentes.
2. Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
3. Proporcionan el *feedback*, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes.
4. Incentivan la presentación de ideas valiosas.

2.8.2 *Comunicación descendente*

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) definen la comunicación descendente como aquella “que fluye desde los niveles más altos de una organización hacia los más bajos; incluye políticas, instrucciones y memorandos oficiales” (pág. 532). Krohling (2003) precisa que en este tipo de comunicación la información proviene de los directivos de la organización, por lo que se le considera una comunicación administrativa oficial.

Katz y Kahn (1977) plantean cinco tipos de comunicación descendente:

- a) Órdenes para hacer una tarea específica: instrucciones del trabajo.
- b) Información diseñada para que se comprenda la tarea y cómo se relaciona esta con otras tareas organizacionales: explicación razonada del trabajo.
- c) Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.
- d) Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución.

- e) Información de carácter ideológico, para inculcar la noción de una misión por cumplir: adoctrinación respecto a las metas (pág. 266-267).

Katz y Kahn (1977) explican detalladamente el objetivo de cada uno de estos tipos de comunicación:

- a) Instrucciones: asegurar la correcta ejecución del trabajo por parte de cada miembro de la organización a través de instrucciones detalladas.
- b) Explicación razonada del trabajo: proporcionar al trabajador información completa sobre su trabajo, y sobre cómo se relaciona este con otros puestos del mismo subsistema. A menudo es desechado por la alta gerencia porque puede dar pie a que los miembros de la organización busquen caminos, distintos a los indicados, para alcanzar los objetivos propuestos.
- c) Procedimientos y prácticas organizacionales: se brinda información sobre los procedimientos y las prácticas organizacionales, pero también se les informa sobre otras obligaciones y privilegios que acarrea ser miembro del sistema (vacaciones, permisos por enfermedad, sanciones, etc.).
- d) Retroalimentación: brindar información al subordinado sobre la valoración de su trabajo. Puede ser un *feedback* positivo o negativo según sea el caso.
- e) Adoctrinamiento: introducir las metas generales de la organización, ya sea en todo el sistema o en un subsistema importante. Esto permite alinear, hasta cierto punto, los objetivos organizacionales con los personales. Para lograrlo, el líder debe conceptualizar de una manera creativa y atrayente la misión de la empresa.

Goldhaber (1992) puntualiza que “la comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados”. Esto

significa que la toma de decisiones en la organización tiende a ser centralizada, rígida y vertical.

Robbins (1987) considera que este tipo de comunicación tiene ciertas limitaciones: “su problema central consiste en la filtración. Cuantos más sean los niveles por los que pasa el mensaje para llegar al fondo de la jerarquía, mayores probabilidades habrá de que parte considerable de la información originaria se pierda o sufra una deformación sustancial” (pág. 218).

2.8.3 *Comunicación horizontal*

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) definen la comunicación horizontal como aquella que “fluye a través de las funciones en la organización; es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones de la organización” (pág. 533). Krohling (2003) se refiere a este tipo de comunicación como aquella que ocurre entre pares, o personas con jerarquías similares. La comunicación se procesa entre departamentos y unidades de trabajo.

En concordancia con la definición que plantea Krohling, Goldhaber (1992) apunta que “la comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (pág. 137). Este autor también identifica varios propósitos de las comunicaciones horizontales en una organización: coordinación de las tareas entre los diferentes departamentos; resolución de problemas y conflictos; y participación en la toma de decisiones.

Pese a las ventajas que ofrece este tipo de comunicaciones, Goldhaber (1992) recalca que existen diversos factores que limitan su frecuencia:

1. Rivalidad: el ambiente competitivo de muchas organizaciones y los constantes cambios internos evitan que se forme un clima de confianza entre los

empleados. Esto obstaculiza la formación de una red de comunicaciones horizontales.

2. Especialización: la división del trabajo genera la creación de subgrupos en torno a tareas o labores específicas. Esto produce que la comunicación entre los miembros de los diferentes subgrupos sea escasa, y por tanto la comunicación horizontal se vuelve prácticamente inexistente.
3. Falta de motivación: los incentivos para que este tipo de comunicación se genere en el seno de las organizaciones son poco frecuentes, y en los casos en los que se produce no es recompensado debidamente.

Robbins (1987) considera que la comunicación lateral sirve de respaldo a la comunicación vertical de la organización cuando cuenta con la aprobación de los directivos, “pero puede ocasionar conflictos cuando se omiten los canales verticales formales, cuando los miembros prescinden de los superiores para salirse con la suya o cuando los jefes se enteran de que, sin su conocimiento ni autorización, se han tomado decisiones o emprendido acciones” (pág. 220).

2.8.4 Comunicación transversal

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) definen la comunicación transversal como aquella que “fluye a través de las funciones en la organización; es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones de la organización” (pág. 33). Krohling (2003) afirma que la comunicación se da en todas direcciones haciéndose presentes los flujos ascendente, descendente y horizontal en las más variadas posiciones de la estructura organizacional.

2.9 *Barreras de la comunicación*

Según Chiavenato (2007), existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: las barreras personales, las barreras físicas y las barreras semánticas:

1. Barreras personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.
2. Barreras físicas: interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono, entre otros.
3. Barreras semánticas: son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación, como gestos, señales, símbolos, pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar su significado. Las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas (pág. 63-64).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) se refieren a las barreras de la comunicación como “fuentes de interferencia que pueden existir en las comunicaciones de una organización” (pág. 537) y señalan 11 de ellas:

1. El marco de referencia: cada individuo interpretará una misma comunicación de diversas formas, de acuerdo con sus experiencias previas. Esto provoca variaciones en la codificación y decodificación de los mensajes organizacionales, debido a que cada miembro de la empresa puede interpretar la información dependiendo del rango jerárquico que ocupe, su condición socioeconómica y sus particularidades psicológicas.

2. La escucha selectiva: los individuos poseen la tendencia a rechazar las informaciones que entran en conflicto con sus propias creencias. Esto origina que los empleados tomen en consideración solo algunas partes de las comunicaciones provenientes de la gerencia, desechando todo aquello que se contraponga a nociones preconcebidas individualmente.
3. Los juicios de valor: en todo evento comunicativo, el receptor genera juicios de valor. El problema radica en la formación de estos juicios sin tomar en consideración la totalidad del mensaje difundido.
4. La credibilidad de la fuente: es la confianza que los individuos depositan en las comunicaciones originadas por un determinado receptor. La credibilidad afecta directamente la forma en que un empleado percibe instrucciones, ideas y acciones de sus superiores.
5. Problemas semánticos: distintas personas pueden utilizar las mismas palabras para significar cosas diferentes, lo cual puede generar graves confusiones en la comunicación. Esto ocurre principalmente cuando se trata de terminología especializada y frases abstractas.
6. La filtración: se refiere a la manipulación de la información con el propósito de que los receptores la aprecien de manera positiva. Usualmente se utiliza la omisión de información como herramienta para tergiversar el sentido de una información determinada.
7. El lenguaje especial de grupo: en todas las organizaciones existen diferentes grupos ocupacionales y profesionales que pueden generar palabras o frases que tengan un significado particular para su entorno cerrado. Los lenguajes de esta naturaleza pueden ser vistos positivamente cuando generan cohesión y pertenecía de grupo, pero también pueden ser los causantes de severos

problemas de comunicación cuando se interactúa con personas extrañas al grupo en cuestión.

8. Las diferencias de estatus: los niveles jerárquicos de una organización pueden generar intimidación y ser percibidos como amenazas en los niveles inferiores de la estructura. Sin una buena gerencia, esta situación puede frenar los procesos comunicativos hasta el punto de neutralizarlos completamente.
9. El comportamiento proxémico: se refiere a la variación en la percepción de la distancia proxémica adecuada entre los miembros de una misma organización.
10. Las presiones de tiempo: la falta de tiempo en los niveles altos de la jerarquía puede impedir que se lleve a cabo el proceso de comunicación con la adecuada minuciosidad que requiere.
11. La sobrecarga de comunicación: un exceso o saturación en la producción de mensajes fútiles puede provocar que los empleados hagan caso omiso de las comunicaciones de la empresa.

Ramos (1991) explica que la mejor manera para eliminar las barreras de la comunicación en las organizaciones es afianzando el proceso interno de retroalimentación. “Entre más flujos de información y más respuestas se obtengan, las condiciones de la organización en general mejorarán sustancialmente y los problemas podrán ser identificados en el momento preciso de su aparición, si no es que antes” (pág. 73).

2.10 Comunicaciones Integradas

Krohling (2003) entiende por comunicaciones integradas una filosofía que direcciona la convergencia de diversas áreas, permitiendo una actuación sinérgica. Presupone una confluencia entre la comunicación institucional, la comunicación

mercadológica, la comunicación interna y la comunicación administrativa, formando una mezcla de comunicación organizacional. Esta debe constituir una mezcla armoniosa, a pesar de las diferencias y peculiaridades de cada área con sus respectivas sub áreas. La convergencia de todas las actividades, con base en una política global claramente definida, y unos objetivos organizacionales bien planteados, hará posible el diseño de una estrategia de comunicación mejor pensada con vista en la eficacia.

Una década antes que Krohling, Bartoli (1991) hace referencia a la “Comunicación Global”, y advierte que las “acciones de comunicación aisladas y no vinculadas a un plan de conjunto pueden tener efecto nulo o solo producir efectos adversos” (pág. 106). Esta autora no recomienda que las organizaciones inviertan demasiado en la comunicación externa, mientras que descuidan la comunicación interna. También cuestiona que exista una “dicotomía excesiva” entre la imagen destinada al medio y la realidad interna de la organización, es decir, que no exista coherencia entre lo que la empresa dice y lo que hace.

Bartoli (1991) propone trabajar el tema de la comunicación organizacional bajo el principio de la coherencia. Este principio supone lo siguiente:

En materia de contenido:

- Pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados.

En materia de procesos:

- Elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de esas informaciones.
- Posibilidades de retroalimentación para que la comunicación no sea solo información unilateral (Bartoli, 1991, pág. 107).

2.11 Estrategia

Para entender mejor el concepto de planificación estratégica es necesario tomar en cuenta y comprender qué es la estrategia en sí misma. Según Hofer y Schendel

(1985) una estrategia es “el patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las interacciones ambientales, que indica cómo va a alcanzar la organización sus objetivos” (pág. 26).

Francés (2001) define concretamente que una estrategia “es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”. (pág. 28).

Desde un punto de vista más organizacional, Mintzberg y Brian (1991) señalan que dentro de una compañía, la estrategia corporativa es la columna vertebral que direcciona todas las acciones y las decisiones hacia el cumplimiento de sus objetivos, propósitos o metas. Esa columna sirve de patrón para: generar los mecanismos y planes a seguir para alcanzar dichas metas; definir el ámbito de negocios al que pretende pertenecer la empresa; establecer el tipo organización que es; y concretar la naturaleza de los aportes que brinda a sus accionistas, trabajadores, clientes y a las comunidades en las que influye.

Estos cuatro componentes abarcan todos los elementos que se deben tomar en cuenta a la hora de plantear una estrategia. Hofer y Schendel (1985) distinguen también tres niveles de estrategia encargados de trabajar con los componentes explicados anteriormente:

1. Nivel directivo: se ocupa del ámbito y de la aplicación de recursos, es decir, del tipo de actividad que se llevará a cabo a partir de los recursos disponibles.
2. Nivel operativo: se encarga de aplicar los recursos y de reforzar las ventajas competitivas para competir en un determinado segmento del mercado.
3. Nivel funcional: consiste en maximizar el aprovechamiento de los recursos de forma sinérgica con ámbito y las ventajas competitivas.

2.12 *Planificación Estratégica*

Krolhling (2003) señala que la planificación estratégica ocupa el tope de la pirámide organizacional. Es responsable por las grandes decisiones estratégicas que envuelven las organizaciones como un todo. Se caracteriza por ser a largo plazo y por estar en constante sintonía e interacción con el ambiente.

La planificación estratégica busca las mejores formas para dirigir las acciones estratégicas de las organizaciones, teniendo por base las demandas sociales y competitivas, y las amenazas y las oportunidades del ambiente, para que la toma de decisiones produzca los resultados más eficaces posibles en el futuro.

Asimismo, Steiner (1986) afirma que:

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (pág. 20).

Francés (2001) afirma que la planificación es un proceso “en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestra, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes” (pág. 29). También señala que:

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros autores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas (pág. 29).

Scheinsohn (2011) considera que “el planeamiento estratégico consiste en definir el resultado que queremos conseguir, de manera previa, a la ejecución de las acciones necesarias para lograrlo” (pág. 319). Este autor explica que existen tres requisitos básicos para el planeamiento exitoso:

1. Contar con el compromiso de la alta dirección con los cambios propuestos para así integrar a todo el equipo y orientarlo al cumplimiento de los objetivos.
2. Analizar de manera global la realidad de la organización para entender los problemas existentes, y así resolverlos de manera holística e interrelacionándolos unos con otros.
3. Contar con el apoyo y la participación de gran parte de la organización y sus miembros, para lo cual es fundamental dinamizar el flujo de las comunicaciones, y aprovechar las oportunidades de mejora en la comunicación interna de la empresa.

Para finalizar el apartado sobre la planificación estratégica se presentan los tres tiempos del planeamiento que Scheinsohn (2011) propone:

1. Planeamiento a largo plazo: abarca un periodo de 5 a 10 años y proporciona el direccionamiento y la visualización del futuro de la organización. Aunque se lo considere un hecho provisorio y sin el grado de precisión deseable, en lo posible estas pautas deben ser cuantificadas. La responsabilidad principal recae sobre la alta dirección.
2. Planeamiento a mediano plazo: abarca un periodo de 3 a 5 años y la responsabilidad recae sobre la alta dirección y la gerencia.
3. Planeamiento a corto plazo: abarca un periodo de 1 o 2 años. La responsabilidad recae sobre la alta dirección, las gerencias y, eventualmente, sobre algunas jefaturas (pág. 325).

Francés (2001) explica que antes de formular los objetivos y la estrategia es necesario hacer un análisis interno que permita hallar las oportunidades de mejora a

nivel gerencial y comunicacional; y un análisis externo que permita hacer un diagnóstico de la realidad de la organización en relación con su entorno.

Según el *Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales* (2012) existen varias herramientas que permiten hacer un pre diagnóstico sobre la situación de la organización. Ese análisis permitirá hacer un reconocimiento de los problemas y las necesidades comunicacionales, lo cual es indispensable a la hora planificar una estrategia. A continuación se explican las tres herramientas de análisis (interno y externo) que este manual sugiere para el caso específico de las organizaciones sin fines de lucro:

2.12.1 Mapa de grupos de interés

El *Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales* (2012) define como grupo de interés a todas las personas o instituciones con las que una organización necesita construir una relación con el fin de lograr sus objetivos de transformación social. El mapa de grupos de interés es la “representación gráfica o esquemática de las relaciones (o ausencia de ellas) que mantiene una organización con sus grupos de interés” (pág. 95).

2.12.2 Matriz DOFA

Francés (2001) explica que la matriz DOFA es una herramienta esencial que tiene una gran utilidad de carácter estratégico porque permite resumir los resultados del análisis interno y externo, y utilizarlos en función de los objetivos de la empresa. A continuación se definen los aspectos que la matriz incluye, y a los cuales les debe su nombre:

1. Oportunidades (O) y Amenazas (A): son factores externos a la organización que afectan positivamente o negativamente a la organización, y al sector al que pertenece. Las oportunidades representan las tendencias que podrían resultar

favorables, mientras que las amenazas constituyen situaciones o realidades que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos.

2. Fortalezas (F) y Debilidades (D): son factores internos de la organización que constituyen una ventaja competitiva y que pueden ser útiles a la hora de aprovechar las oportunidades externas. Las debilidades son, por el contrario, aquellas características de la organización que impiden aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

El *Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales* (2012) señala que el esquema de la matriz DOFA sirve para diagnosticar los problemas de la organización, pero a su vez permite planificar y esquematizar los factores que han de ser abordados en la estrategia comunicacional.

2.12.3 *Árbol de problemas*

Según el *Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales* (2012), el árbol de problemas permite analizar todo el proceso de un determinado problema (interno o externo), lo cual ayuda a identificar las principales causas, su impacto en el desenvolvimiento organizacional de la empresa, y las consecuencias que se derivan dicho problema.

2.13 *Lineamientos estratégicos*

Francés (2001) define los lineamientos estratégicos como los “postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas”. Además añade que no tienen un carácter inmutable y que requieren constantes revisiones para adecuarlos a la realidad que vive la organización.

2.13.1 Misión

De acuerdo con Cartaya (1995) existen varias definiciones para explicar qué es la misión de una organización. No obstante, para efectos de esta investigación, solo se hará referencia a las siguientes conceptualizaciones:

- “Es la descripción general y atemporal acerca de la razón por la cual existe determinada organización” (Cartaya, 1995, pág. 14).
- “Es el resultado que le da significado a la existencia de la organización. La misión no siempre es alcanzada en su totalidad, es un estado ideal que toda organización busca o trata de obtener” (Cartaya, 1995, pág. 14).

Garbett (1991) la define de la siguiente manera:

Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión corporativa es de cierto modo análoga a la formulación de posicionamiento de producto que se utilizan en mercadeo. Su importancia radica en el desarrollo de una comunicación que sea consistente a lo largo del tiempo y entre las muchas voces que emanan del ente corporativo (pág. 15).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) definen las misiones organizacionales como “los criterios para evaluar la eficacia a largo plazo de las organizaciones” (pág. 38). Esta definición se deriva de un razonamiento lógico que el autor plantea de la siguiente manera: la sociedad espera que toda organización, independientemente de cual sea su tipo, cumpla con una serie de objetivos. Estos objetivos constituyen la misión de la organización, por lo cual los directivos eficaces plantearán una misión adecuada a ciertas condiciones del entorno para garantizar su supervivencia.

Chiavenato (2011) plantea lo siguiente:

“Misión” significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere al papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. (Pág. 73).

Asimismo, Chiavenato (2011) considera que toda misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos y dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
- ¿Qué papel desenvuelve la organización en la sociedad?
- ¿De qué va o trata la naturaleza de la organización?
- ¿Qué valores representan o desarrolla para su grupo de interés?
- ¿Cuáles son las actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro?

2.13.2 *Visión*

Francés (2001) afirma que “las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años. El resultado es lo que se denomina visión” (pág. 45).

Según Chiavenato (2007), “la visión organizacional o de negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización” (pág. 21).

2.13.3 *Valores*

Desde el punto de vista sociológico, Macionis y Plumber (1999) afirman que “los valores son pautas morales que utilizan las personas para juzgar lo que es bueno y lo que es malo, y que varían entre las diferentes culturas. Los valores son normativos: declaraciones acerca de lo que debería existir en términos éticos y morales” (pág. 114).

Collado (1991), ya desde la perspectiva organizacional, señala que “los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento” (pág. 109).

Deal y Kennedy (1985) explican que el comportamiento de los empleados de una organización se deriva, en la mayoría de los casos, del sistema de valores corporativos. En esta misma línea de ideas señalan que los valores brindan un importante sentido de orientación y establecen las directrices que determinarán el cumplimiento efectivo de las tareas. “Si los empleados saben lo que su compañía representa, si saben cuáles son las normas que deben sostener, es mucho más probable que tomen decisiones que apoyen a esas normas” (Deal y Kennedy, 1985, pág. 21).

Francés (2001) opina que “los valores plantean un marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones”. Esto significa que cada uno de los miembros que pertenecen a la organización deben, en teoría, estar conformes con los valores que plantea la organización para la consecución de sus objetivos.

2.13.4 *Objetivos*

Según Francés (2001) los objetivos de una organización o empresa se definen como los logros que buscan alcanzar tanto sus gerentes como sus trabajadores de forma unificada y no por separado. Es primordial aunar el sentimiento de unidad sobre el de individualidad.

Asimismo, Etzioni (1967) señala las funciones de los objetivos organizacionales para cualquier empresa:

1. Al presentar una *situación futura*, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establece lineamiento para las actividades de los participantes.
2. Los objetivos constituyen una fuente de *legitimidad* que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
3. Los objetivos sirven como *estándares*, con base en ellos los participantes y el público externo pueden evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficiencia y su rendimiento.
4. Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes (pág. 13-35).

2.13.5 *Identidad corporativa*

La identidad corporativa es “la autopresentación de una empresa; consiste en la información que ofrece una organización por medio de su comportamiento, comunicación y símbolos” (van Riel, 1997, pág. 77). Este concepto tiene ciertas implicaciones: la identidad incluye la manera en que se desenvuelven los miembros de una organización; la forma en que se comunican; y los símbolos que utiliza la empresa para representarse a sí misma.

Según Tejada (1987), la identidad corporativa de una empresa es el resultado de la construcción de una sólida cultura corporativa interna encaminada a una determinada finalidad. Esa cultura está integrada por un conjunto de ideas, normas y valores que orientan a sus miembros y que permiten que la organización sea particularmente reconocible.

Pizzolante (2004) también se refiere a la identidad como una guía indispensable para el adecuado desempeño de los miembros de cualquier organización:

La identidad estratégica en el mundo corporativo es la personalidad que la empresa, deliberadamente, quiere construir para sí misma y que interpretada por su capital humano construye la impresión o imagen que la empresa requiere para cumplir con sus planes. También, esa identidad es la misma que perciben aquellos que viven dentro de la empresa, que nace de su cultura y que actúa como una “camisa de fuerza” o rasgos de personalidad que a voluntad de alta gerencia, deben estar presentes en el comportamiento global de los empleados (pág 37).

Asimismo, Pizzolante (2004) destaca que la identidad de la empresa se puede construir de manera voluntaria a través de la planificación estratégica de sus comunicaciones.

Sanz de la Tajada (1996) asevera que “toda empresa debe fundamentarse en una concepción filosófica que da origen a una concepción integral de la identidad corporativa” (pág. 31). Esa concepción integral, según este autor, da inicio a la formación de una personalidad propia para la empresa que permite diferenciarla de otras organizaciones.

La personalidad de una empresa constituye dos dimensiones: los rasgos físicos, que incorporan los elementos icónico-visuales; y los rasgos culturales que hacen referencia a las características de tipo conceptual y comportamental de la organización. Partiendo de estas dimensiones, Sanz de la Tajada (1996) afirma que la identidad de toda organización está conformada por dos aspectos complementarios:

- Identidad visual: se encarga de generar los signos externos, a través del diseño gráfico, que servirán para identificar a la empresa desde el exterior. Este proceso culmina con la construcción del *Manual de Identidad Corporativa*, instrumento que norma el uso y aplicación de los elementos de identidad visual.
- Identidad conceptual: es un aspecto de la empresa que está íntimamente relacionado con la misión y los valores que tiene la organización. Incluye los

distintos elementos de la cultura corporativa (ambiente, normas, valores y tradiciones) y el comportamiento de sus integrantes.

2.13.6 Identidad Visual

Según Capriotti (1992), “la identidad visual no es un elemento visual aislado que representa a la organización, sino un sistema o conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización” (pág. 118). En ese sentido, este autor señala algunos elementos fundamentales de la identidad visual de una empresa:

1. Símbolo: “es una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a las demás” (pág. 119).
2. Logotipo: “es el nombre de la organización (o su nombre comunicativo) escrito de una manera especial, con una determinada tipografía” (pág. 122).
3. Colores de la empresa: “son el conjunto de colores, o gama cromática, que identifican a la organización” (pág. 123).
4. Tipografía corporativa: “es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma” (pág. 126).

2.13.7 Imagen corporativa

La imagen corporativa está definida por la percepción que tienen los diferentes públicos de la organización en relación a sus actividades, procedimientos y acciones. Esto significa que toda organización posee una imagen que podría ser o no la deseada por los directivos de la organización.

Sanz de la Tajada explica qué es la imagen corporativa (1996):

La imagen de la empresa (como la imagen de marca) no es algo estático sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que experimenta el entorno social en que la empresa se inserta como a los que se suceden en las estrategias empresariales propias y de la competencia. Y puede considerarse la imagen como el conjunto de representaciones mentales que surgen del espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno (pág. 21).

Garbett (1991) agrega que todas las organizaciones poseen, consciente o inconscientemente, una identidad corporativa y proyectan algún tipo de imagen. El autor señala que existe una serie de factores que determinan la imagen de la compañía:

- La realidad de la compañía misma: se refiere a la situación real que atraviesa la organización en un momento determinado.
- La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia: se refiere a la notoriedad que alcanza la empresa dentro de la sociedad.
- Diversidad de la compañía: se refiere a la diversificación en la cartera de productos y/o servicios que ofrece la compañía.
- Esfuerzo de las comunicaciones: se refiere a las políticas en materia de comunicación, interna y externa, que la organización lleva a cabo.

- Tiempo: se refiere a la trayectoria que ha construido la organización y los efectos que ha logrado en su público.
- Desvanecimiento de la memoria: se refiere a que las organizaciones deben permanecer constantemente en la mente de sus consumidores para no caer en el olvido.

Sanz de la Tajada (1996) concluye que la imagen institucional de una empresa u organización es el resultado de sus acciones en materia de comunicación interna, publicidad y relaciones públicas. A partir de estos esfuerzos, los diversos públicos tendrán suministro suficiente para construir una idea específica de lo que la compañía es o debería ser.

Tejada (1987) explica que existen dos tipos de imagen:

1. La imagen natural “es la imagen que una empresa ha venido consolidando involuntariamente en la mente del público, ya sea por acción u omisión, es decir, por presencia o ausencia de participación en la vida corporativa” (pag. 172).
2. La imagen corporativa es, al contrario de la imagen natural, una imagen deliberadamente construida con el objetivo de satisfacer las necesidades de la organización. La imagen de una empresa sirve para comunicarse con su público, y debería tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Imagen de empresa bien administrada.
 - Imagen de alta calidad en sus productos o servicios.
 - Imagen de liderazgo.
 - Imagen de contribución al país.
 - Imagen de empresa bien comunicada con el público.
 - Imagen de empresa activa y no pasiva.

Fita (1999) considera que para obtener una imagen positiva es fundamental hacer un análisis minucioso de la identidad organizacional, de sus defectos y virtudes, y de las características que hacen fuerte o débil a la organización. Es decir, que una organización que pretenda configurar ante sus públicos una imagen corporativa fuerte y conveniente debe primero conocerse a sí misma y actuar en consecuencia de ese conocimiento.

2.13.8 *Vocería*

El Diccionario de la Real Academia Española define vocero como “la persona que habla en nombre de otra, o de un grupo, institución, entidad, etc. llevando su voz y representación”.

Desde el punto de vista de las organizaciones, Pizzolante (2002) hace una distinción en cuanto al término “vocero”, y lo divide en dos modalidades:

Vocero oficial: es aquel a quien la organización le establece la responsabilidad de transmitir mensajes corporativos frente a audiencias tales como los medios de comunicación, organismos gubernamentales, accionistas entre otros.

Vocero no oficial: es, en la práctica, el conformado por los miembros de la organización como un todo, aquellos que se comunican de forma cotidiana con audiencias como los familiares, amigos, vecinos (pág. 9).

De igual forma, Pizzolante (2002) señala que el vocero no oficial es tan importante como el vocero oficial debido a que ambos transmiten mensajes que contribuyen con la formación de la imagen de la corporación. Los voceros informales están en contacto directo con audiencias importantes que suelen ser masivas, motivo por el cual es de vital importancia mantenerlos alineados con los mensajes corporativos que la organización ha diseñado.

Pizzolante (2002) señala algunas de las responsabilidades que debe cumplir todo vocero:

- Debe transmitir mensajes, tanto formales como informales, de la organización a la cual pertenece.
- Debe pronunciarse ante diversas audiencias, internas y externas, incluyendo desde los trabajadores hasta los medios de comunicación masiva.
- Debe estructurar su mensaje de forma coherente con los mensajes organizacionales y ser eficiente a la hora de trasmitirlo.
- Debe acercarse al público de forma sencilla, transparente y adecuada al contexto.
- Debe trabajar en un discurso que refleje la imagen corporativa que la organización desea posicionar.
- Debe entender que los mensajes y los intereses variarán de acuerdo al público al que se esté dirigiendo.

2.14 *Mercadeo Social*

Kotler y Zaltman (1971) señalan que “el *marketing* social es el diseño, la ejecución y control de los programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social y que conllevan consideraciones sobre producto, precio, distribución, comunicación y distribución de mercados” (pág. 5).

Aguirre (2002), señala que el objetivo principal del mercadeo social es generar un cambio en el comportamiento del público al que la organización se dirige, con el fin de beneficiar a la sociedad en su totalidad o a aun segmento particular.

Pérez (2004) define:

El *marketing* es una disciplina de las ciencias sociales y económico-administrativas que estudia e incide en los procesos de intercambio en beneficio de las partes involucradas y de la sociedad en general: este intercambio se presenta entre el agente de cambio, quien identifica el problema social, estudia la población objetivo y detecta sus necesidades para diseñar, planear, administrar e implementar de manera solidaria y coparticipativa los programas sociales, en beneficio de la persona afectada y de la sociedad en general. (pág. 5-6)

Naghi (1985) afirma de igual forma que “las instituciones de beneficio social, al igual que las empresas comerciales, para lograr sus objetivos intentan modificar las actitudes y los comportamientos de determinado público” (pág. 27). Sin embargo, el autor acota que estas instituciones no se preocupan por agradar al público, ya que el fin realmente importante y fundamental es corregir una conducta determinada (generalmente dañina), así ello implique ir contra corrientes adversas. Este es el caso de las organizaciones de planificación familiar, a las que se opone la Iglesia Católica; o las organizaciones antitabaco, a las que se opone la industria tabacalera.

Dadas las circunstancias en las que se desarrolla el mercadeo social es importante establecer una estrategia que permita a las organizaciones sin fines de lucro permanecer en su labor, y crecer con el objetivo de aumentar su alcance de intervención.

2.14.1 La mezcla de marketing social

Pérez (2004) plantea un formato para llevar a cabo planes de mercadeo social en el cual añade otros factores distintos a las tradicionales “cuatro P” presentadas por Philip Kotler:

1. Producto Social: es un bien, un servicio o una idea diseñada por una o varias personas que pretenden satisfacer alguna necesidad investigada con

anticipación. Este producto genera valor tanto en el beneficiario como en el satisfactor de esa necesidad. Su objetivo último es favorecer a un segmento específico y a toda la sociedad en su conjunto. Este proceso busca influir directamente en las ideas, las creencias, las actitudes y los valores de la población civil.

2. Precio: en el caso del mercadeo social, el precio se refiere a todos los recursos que invierte el público objetivo al momento de obtener el producto social, es decir, la relación gasto monetario/costo. Esto incluye gastos de transporte, costos de oportunidad (dejar de trabajar en un momento determinado para obtener el beneficio), costos psíquicos (el temor, las tensiones y las emociones que experimenta el solicitante del producto), el costo de esperar y el costo de energía invertida. Es fundamental buscar procedimientos para minimizar al máximo los costos y los gastos a fin de generar mayor valor a la población beneficiada.
3. Plaza: este punto se centra en la búsqueda de los medios necesarios para facilitar el acceso de los beneficiarios al producto. El objetivo es hacer viable la idea social y la práctica que refuerce la conducta deseada.
4. Promoción: consiste en dar a conocer la naturaleza del producto social a través de una mezcla promocional que incluya la participación de la mayor cantidad de medios de comunicación posibles. Una campaña social debe fundamentarse en los objetivos de informar, educar, persuadir y recordar.
5. Proceso: un programa social de calidad debe orientarse a facilitar los procesos que debe seguir un beneficiario para obtener el producto social en cuestión. Con ese objetivo en mente, el autor se refiere a este apartado como la forma en que se presta se accede al producto social y los mecanismos que incluye su disfrute.

6. Personal: es una parte fundamental en la mezcla de mercadeo social porque consiste en la formación del personal que tiene contacto directo con el público meta. De ellos depende la calidad y la calidez del servicio, por lo cual el autor recomienda dividirlos en dos grandes grupos: personas que trabajan directamente con el público meta; y personas que trabajan en otros procesos de la organización pero que no tienen contacto directo con los beneficiarios.
7. Presentación: este apartado trata sobre el orden y la buena presentación de las instalaciones donde labora la organización social, así como la buena apariencia física de sus miembros.

2.15 Posicionamiento:

Kotler y Armstrong (1998) definen que “el posicionamiento en el mercado es disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación los de los competidores” (pág. 50).

De igual forma Hair, Bush y Ortinau (2004) agregan que el posicionamiento es el “proceso por el que una compañía trata de establecer un sentido o definición general de su oferta de productos acorde con las necesidades y preferencias de sus clientes” (pág. 10).

Sanz de la Tajada (1996) plantea el posicionamiento desde el punto de vista organizacional, y distingue dos tipos:

1. Posicionamiento analítico: “es el resultante de las percepciones manifiestas del público” (pág. 69).
2. Posicionamiento estratégico: es el que se propone la empresa y que se plantea en el programa de imagen a establecer.

Desde el punto de vista de la comunicación estratégica, “el posicionamiento es la herramienta idónea para definir la información que puede resultar procesable para un público –con sus propias expectativas–con el objeto de saber desde donde hemos de comunicarnos con él, a través de mensajes que revistan valor para ese público” (Scheinsohn, 2011, pág. 179).

Davis (2002) menciona tres características de un posicionamiento bien constituido:

1. Una definición del mercado meta al que se desea llegar.
2. Una definición del negocio al que pertenece su compañía o la industria o categoría en la que compete.
3. Una declaración sobre su punto de diferencia y beneficios clave.

Scheinsohn (2011) afirma que el posicionamiento es una macroactividad que depende de la segmentación de los públicos meta, y de la diferenciación que se pretenda atribuir a la organización que desea ganarse una posición valiosa en la mente de los consumidores. Este autor denomina dicha posición mental como *mindset*, y los clasifica de la siguiente manera:

1. *Mindset* actual (MA): es la posición mental que la empresa ocupa en los públicos en un momento dado; se corresponde con la noción de atributos asignados a la corporación por parte del público.
2. *Mindset* meta (MM): es el resultado que se pretende alcanzar a través de la compatibilización del *mindset* actual y el ideal. Es el máximo grado de compatibilización posible entre el MA y el MI, sobre la base de las limitaciones y potencialidades existentes.
3. *Mindset* ideal (MI): es el máximo satisfactor. Como su nombre lo explicita, el *mindset* ideal es ideal, y su existencia no necesariamente es real. Simboliza algo, a los atributos a los que los públicos aspiran (Scheinsohn, 2011, pág. 180).

Davis (2002) recalca que se deben tomar en cuenta cinco principios para que el posicionamiento se lleve a cabo de forma eficaz:

- Valor: los beneficios que los clientes perciben y valoran.
- Credibilidad: la similitud y mayor cercanía que exista entre lo que se dice de la marca y de cómo se vende.
- Sustentabilidad: el tiempo en el que se mantendrá y se pueda poseer el mismo posicionamiento ante la competencia.
- Adecuación: busca apalancar las fortalezas de la imagen de marca existente.
- Singularidad: ir a donde no está la competencia, es decir, aprovechar nuevos mercados.

2.16 Plan de Comunicación

Libaert (2008) destaca la importancia de planificar la comunicación, y aporta diez razones que sustentan esta actividad:

- Proporciona el marco general para las acciones.
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
- Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
- Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- Evita las revisiones puntuales.

- Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo (pág. 55).

El *Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales* (2012) establece que el plan de comunicación es el punto medio entre la etapa de análisis estratégico y la etapa de acción comunicacional. Se trata de un documento que debe ser asumido como una herramienta de trabajo, y que debe ser redactado considerando los tipos de escenarios con los que se vinculan los problemas y necesidades. Este manual plantea tres posibles escenarios:

- Lo organizacional: es el campo de la propia institución, considerando aspectos de la cultura organizacional y sus formas de gestión, historia, tradiciones.
- Lo coyuntural: este escenario es una circunstancia temporal; posee un comienzo que puede ser identificado, pero no necesariamente se puede imaginar un término preciso. Responde a un conjunto simultáneo de acontecimientos de diversa índole que provocan una situación que pone en riesgo a la organización o, por el contrario y favorablemente, la puede potenciar.
- Lo estructural: es un escenario donde las bases ya están sentadas, es decir, a la hora de implementar una planificación existen ciertos códigos, leyes y reglas establecidas que, por lo general responden a instituciones mayores que actúan como marco para el trabajo de la organización social. Cuando se planifica en lo estructural se trabaja sabiendo que los cambios serán paulatinos y lentos, dado que lo que se pretende modificar lleva tiempo funcionando así se implica a un sector amplio de la sociedad (pág. 107).

Libaert (2008) hace especial énfasis en el carácter independiente y funcional del plan de comunicación. Según este autor, el plan estratégico debe servir de referencia y guardar estrecha relación con la planificación comunicacional, pero en ningún momento debe existir una subordinación entre ambos instrumentos. “La comunicación está al servicio de la administración, pero no puede depender exclusivamente de ella” (Libaert, 2008, pág. 37).

2.17 Etapas del plan de la comunicación

Libaert (2008) afirma que el documento que recoge la planificación de la comunicación de una empresa suele componerse de tres partes: a) el estudio de la situación, b) el objetivo estratégico y 3) las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo. Revela de manera exhaustiva la estrategia que se debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos y es de carácter confidencial. A continuación se presenta el proceso para diseñar un plan de comunicación según este autor:

1. La auditoría: es necesario establecer las condiciones iniciales de la organización desde la perspectiva comunicacional.
2. Definir el objetivo: una vez esclarecido la realidad de la organización, se establecen objetivos con el fin de corregir posibles fallas.
3. Definir el mensaje: se deben generar mensajes coherentes, fáciles de comprender, visibles, perdurables en el tiempo y adaptables a nuevas realidades.
4. Delimitar los destinatarios: se deben considerar las características del público meta, y establecer principios para básicos para llegar a él.
5. Seleccionar los medios: se debe adecuar la selección de los medios a los destinatarios y a los mensajes que se desea transmitir.
6. Conducir y monitorear el plan: se debe hacer seguimiento de las estrategias planteadas, monitorear el equipo humano y establecer presupuestos. Seguidamente al lanzamiento y

difusión de los mensajes, se debe monitorear y conducir la campaña.

2.17.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización

Es la etapa en la que se analiza la situación actual de la organización a nivel interno, y también en contraste con el ámbito externo y los competidores. El objetivo de esta etapa depende los alcances de la investigación y se vale de herramientas de análisis integrales que permitan conocer la situación de la organización ante sus públicos internos y externos.

2.17.2 Establecimiento de los objetivos

Según el *Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales* (2012) los objetivos son “la expresión de los logros que se quieren alcanzar en un plazo determinado. Nos indican la dirección que se debe seguir con el fin de llegar a los resultados deseados” (pág. 110). Establecer lo que se quiere lograr con el plan de comunicación es fundamental para poder seleccionar los públicos meta y los medios de comunicación que serán utilizados para enviar los mensajes. Este manual señala las características que deben tener los objetivos en cuanto a su formulación:

- Claros y concretos: para no dar lugar a libres interpretaciones
- Escalables: deben contener en sí mismos la capacidad de pensarlos en diferentes escalas o niveles de incidencia
- Motivadores: para alentar la participación y el compromiso y a su vez guiar hacia la concreción.
- Flexibles: deben poder modificarse en función de la meta última de alcanzar el resultado definido.
- Realistas: deben considerar la realidad, recursos y contextos en los que se insertan
- Medibles: deben perseguir resultados tangibles y si se puede cuantificables en algún sentido

- Coherentes: en función de la propuesta general de la ONG, sus valores, su misión y su visión, y el resto de sus acciones.
- Observables: deben referirse en su redacción a elementos o acciones que sean reales y accesibles para medir (pág. 111).

Libaert (2008) afirma que la definición del objetivo es el eje central del plan de comunicación, y hace una diferenciación en cuanto a los diversos tipos de objetivos que pueden estar presentes en una estrategia:

1. Objetivo estratégico: se trata del objetivo que motiva a la organización a llevar a cabo el plan de comunicación. Libaert (2008) afirma que el objetivo de la comunicación debe apoyarse en los objetivos estratégicos que tenga la empresa: incrementar su participación en el mercado nacional o internacional, atraer más clientes, reestructurar el sistema de operaciones, entre otras. De no ser así, la comunicación estaría desconectada de las necesidades de la empresa y los resultados no serían plenamente satisfactorios.
2. Objetivo de comunicación: consiste en determinar con precisión qué se pretende lograr con las acciones comunicacionales: ser conocidos en el mercado nacional, mejorar la imagen de la empresa, crear nuevas actitudes hacia los clientes, entre otros.
3. Objetivo de notoriedad: adquirir notoriedad suele ser el objetivo central de las empresas cuando están iniciando sus actividades, y su importancia radica en la necesidad que tienen las organizaciones de ganar un lugar destacado en la mente de sus públicos. Existen cuatro tipos de notoriedad: 1) la notoriedad espontánea, que es cuando el consumidor menciona naturalmente el nombre de la empresa; 2) la notoriedad *top of mind*, que es cuando la organización figura entre las primeras que mencionan los clientes de manera espontánea; 3) la notoriedad sugerida, que es cuando el consumidor declara conocer el nombre de la empresa; 4) la notoriedad

calificada, cuando el consumidor es capaz de mencionar las marcas asociadas con la empresa.

4. Objetivo de imagen: es aquel cuya principal tarea es construir una imagen favorable, tanto a nivel interno como externo de la organización. Implica conocer la imagen actual que posee la organización para poder plantear la construcción de una imagen deseada, siempre considerando las posibilidades que ofrece el mercado.

2.17.3 Identificación de los públicos

En esta etapa se deben identificar todos los públicos que influyen, de una manera u otra, en el desenvolvimiento de las actividades de la organización. La identificación de los públicos se suele llevar a cabo a través de la herramienta de mapa de públicos, también denominada mapa de grupos de interés. Esta herramienta permite identificar todos los sectores en los que el plan de estratégico debe incidir desde el punto de vista comunicacional.

2.17.4 Definición de los mensajes claves

Una vez diagnostica la situación actual de organización, definidos los objetivos e identificados los públicos, se procede a construir los mensajes claves. Estos mensajes estarán especialmente formulados para incidir en todos los públicos, lo cual implica dotar a cada mensaje de un tratamiento particular de acuerdo al sector al cual va dirigido. Libaert (2008) afirma que los mensajes organizacionales deben tener las siguientes características:

- Coherencia: la coherencia se evalúa principalmente con base en dos criterios: el de la identidad de la empresa y el de su objetivo. Un mensaje debe concordar con estos dos aspectos, pues de no ser así corre el riesgo de ser rechazado. Un mensaje que no se adapte a un objetivo de comunicación sencillamente

resultará ineficaz. Asimismo, si una empresa decide crear varios mensajes, es importante que estos sean coherentes entre sí.

- Singularidad: “el mensaje que aspire ser eficaz debe singularizarse para que sea notado, memorizado y reconocido” (pág. 164), es decir, debe adaptarse al público al cual va dirigido.
- Comprensión: “para situarse en la lógica del interlocutor, se requiere una gran simplicidad y un mensaje relativamente escueto” (Pág.164). Esto quiere decir que los mensajes deben ser breves y concisos para que los públicos puedan interpretarlos de manera rápida y fácil.
- Visibilidad: la visibilidad de un mensaje se expresa en dos niveles: el de su señalética y el de su conocimiento interno. En cuanto al nivel de la señalética, es necesario que el conjunto de soportes de la comunicación de la organización sean portadores del mensaje. En cuanto al conocimiento interno, para que el mensaje pueda difundirse a los públicos externos es indispensable que sea conocido por los actores internos de la organización.
- Durabilidad: El mensaje se debe concebir tomando en cuenta su longevidad en el tiempo ya que uno de los objetivos de la comunicación es garantizar mensajes duraderos. Es importante recordar que la construcción del mensaje organizacional es más compleja y requiere de más tiempo ya que se mantiene eficaz en el tiempo.
- Adaptabilidad: El mensaje debe ser aplicable para todos los aspectos, y debe ser reconocido tanto por los públicos internos como los externos. Asimismo, la empresa debe poner a prueba el mensaje para cerciorarse de que sus empleados puedan adoptarlo fácilmente y de que no sea rechazado.

2.17.5 Selección de medios y herramientas de comunicación

Según el *Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales* (2012) las herramientas o canales de comunicación “permiten, a través de diversos soportes y formatos, poner en contacto a dos o más actores del proceso de comunicación” (pág. 113). La selección de las herramientas dependerá de los objetivos planteados y de los públicos a los que la organización desea enviar un mensaje. Este manual hace una diferenciación entre herramientas y actividades, y define estas últimas como las tareas que se llevan a cabo en el marco de la estrategia con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Algunas de las herramientas más comunes entre las organizaciones sin fines son las siguientes:

- Boletín: se trata de una herramienta que se caracteriza por ser práctica, y de fácil difusión. Puede ser impreso o digital aunque, considerando el carácter de las OSFL, el soporte virtual es el más recomendable porque implica menos costos.
- Correo electrónico: es una herramienta muy utilizada que permite personalizar los envíos, y es válida tanto para los públicos internos como externos. Es necesario que la redacción sea concisa y que el asunto sea atractivo dado que es una herramienta relativamente informal.
- Manual de inducción: es un instructivo que se le entrega a los nuevos voluntarios o a los nuevos miembros de la organización, y suele explicar con detalle los procedimientos, horarios, políticas y reglamentos relacionados con las actividades de la organización. Este manual debe brindar información institucional, es decir, una breve historia de la organización, un resumen de su filosofía corporativa, y la descripción de las obligaciones generales.
- Reuniones: esta herramienta no solo permite brindar información relacionada con la organización sino también generar espacios de participación e

intercambio de opiniones. El uso de esta herramienta sirve para cohesionar a las distintas áreas de la organización y profundiza el conocimiento institucional. Debe existir una figura que cumpla el rol de mediador con el objeto de mantener el orden y garantizar la pluralidad de opiniones.

- **Eventos:** este tipo de herramientas permite construir relaciones y contactos, y a la vez mostrar y dar visibilidad a las acciones de la organización. Requieren invertir gran cantidad de recursos humanos, financieros y de tiempo, y ameritan planificación y organización. Pueden ser útiles tanto para los grupos internos como para los externos, y en el caso de las OSFL suelen realizarse para recaudar fondos, presentar campañas y/o para captar voluntarios.
- **Páginas webs y Blogs:** la página web muestra la información institucional de la organización, las formas de contacto, anuncios sobre actividades especiales, y noticias relacionadas con las acciones realizadas. Entre sus principales ventajas están que permite almacenar gran cantidad de información; hacer actualizaciones rápidas y a bajo costo; y difundir información con espacios de diálogo e intercambio.
- **Facebook®:** Permite expresar a través de imágenes, textos y videos los mensajes de la organización; facilita la conexión con otras páginas relacionadas; y brinda la oportunidad de obtener *feedback* en tiempo real.

2.17.5.1 Web 2.0 y Redes Sociales:

La Web 2.0 es un concepto acuñado en el año 2004 por Tim O'Reilly, y se refiere a las diversas comunidades de usuarios y a todos los servicios web (redes sociales, blogs, wikis, entre otras) que permiten la colaboración y el intercambio constante de información entre los usuarios. Esto es lo que O'Reilly denomina la segunda generación en la historia de la web.

Prato (2010) plantea una estructura en la que destacan los cuatro pilares fundamentales de la Web 2.0:

- Redes Sociales: Describe todas aquellas herramientas diseñadas para la creación de espacios que promuevan o faciliten la conformación de comunidades e instancias de intercambio social.
- Contenidos: Hace referencia a aquellas herramientas que favorecen la escritura en línea, así como su distribución e intercambio.
- Organización Social e inteligente de la información: Herramientas y recursos para etiquetar, syndicar e indexar, que faciliten el orden y almacenamiento de la información, así como otros recursos disponibles en la Red.
- Aplicaciones o servicios (*mashups*): Dentro de esta clasificación se incluye un sinnúmero de herramientas, software, plataformas en línea y un híbrido de recursos creados para ofrecer servicios de valor añadido al usuario final (pág. 14).

Castelló (2010) afirma que una red social es una estructura social en la que diversos individuos se relacionan entre sí. Las redes sociales *online* utilizan la Internet como medio de interacción, y le permiten a sus usuarios establecer relaciones con otras personas que pueden conocer o no en la realidad. Esta clase de redes sociales se configuraron en el marco de la Internet y su actuación depende de ese medio.

Prato (2010) afirma que las redes sociales online son “sistemas que agrupan usuarios bajo diferentes criterios, y permiten que las personas se conozcan y establezcan un contacto frecuente” (pág. 17). Este autor señala que existen redes sociales abiertas en las que cualquier persona puede acceder y contactar a los miembros de la comunidad, y redes sociales cerradas en las que cada usuario decide a quien desea admitir o rechazar. Ejemplos de redes sociales son *Facebook®*, *Twitter®*, *Instagram®*, *LinkedIn®*, entre muchas otras.

2.17.6 Distribución presupuestaria

Libaert (2008) afirma que “cualquier acción que no especifique el presupuesto que le corresponde está destinada al fracaso. Precisar el presupuesto le confiere credibilidad a la acción y la posiciona como una inversión de la empresa” (pág. 199). Este autor señala que es indispensable para cualquier plan de comunicación contar con un presupuesto claramente definido, y aclara que este debe cumplir cabalmente con los siguientes requisitos:

- Debe ser completo: eso significa que debe incluir la totalidad de los costos asociados al plan de comunicación, ya sean costos directos o indirectos.
- Debe ser adaptable: el plan de comunicación debe estar abierto a los cambios del entorno, es decir, a cambios en la legislación, un nuevo posicionamiento de la competencia, la aparición de una crisis o la volatilidad de los mercados.
- Debe ser honesto: el plan de comunicación debe ser preciso y conciso, y el presupuesto solicitado debe ser realista y adaptado a las necesidades de la estrategia. No se debe solicitar más presupuesto si los planificadores no lo consideran pertinente para los fines de la campaña.

El *Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales* (2012) también señala que es importante definir el equipo de trabajo que llevará a cabo el plan de comunicación, es decir, los responsables de cada actividad. Cuando se hace un plan de este tipo es necesario establecer la cantidad de recursos de los que se debe disponer, y eso incluye tanto recursos financieros como recursos humanos.

2.17.7 Cronograma de ejecución

Libaert (2008) propone construir un calendario de actividades que incluya todas las acciones que piensa llevar a cabo la organización desde el punto de vista

comunicacional. Este calendario debe incluir tanto las acciones internas como externas, y debe estar orientado a cumplir los siguientes objetivos:

- Señalar el plazo de acción.
- Aumentar la perceptibilidad de las acciones de comunicación.
- Favorecer la coordinación y la coherencia de las acciones de la comunicación.

El *Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales* (2012) señala la importancia de cuidar y respetar los tiempos establecidos, y los responsables de cada acción. Solo así es posible llevar a cabo el plan sin contratiempos y evitando inconvenientes derivados de la falta de organización y planificación.

2.17.8 Seguimiento, indicadores y evaluación de resultados

Libaert (2008) afirma que para que el plan sea realmente eficaz es necesario hacer una reflexión profunda en torno a tres ejes fundamentales: la tabla de indicadores, el comité de monitoreo, y el recordatorio continuo del interés del plan. La tabla de indicadores debe cotejar los resultados de cada objetivo (estado actual-estado deseado), los indicadores presupuestales (presupuesto previsto y presupuesto utilizado) y los indicadores de actualidad (oportunidades, crisis, acontecimientos).

En cuanto al comité de monitoreo, Libaert (2008) recomienda que no esté integrado por las mismas personas que construyeron la estrategia de comunicación. El objetivo de este comité es garantizar la eficacia y el cumplimiento práctico de las acciones comunicacionales. Por último, el autor considera importante que se mantenga en constante recordación el objetivo primario del plan pues es la única manera de mantenerlo vigente en el tiempo.

El *Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales* (2012) indica que los resultados son el producto de todas las acciones comunicacionales en su conjunto,

mientras que los indicadores solo son criterios que permiten saber dónde se debe fijar la atención para evaluar los avances en el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 Organizaciones sin fines de lucro en Venezuela

En el apartado anterior se explicaron las características de las organizaciones sin fines de lucro, y se especificó cuál es su radio de acción en el marco de la sociedad contemporánea. Dada la actual coyuntura política, social y económica, la situación de este tipo de organizaciones en Venezuela es muy particular, y eso hace pertinente explicar cómo es el ámbito en el que las organizaciones sin fines de lucro llevan a cabo sus tareas y acciones.

Según información publicada por el Centro de Investigación Social (Cisor) en su informe “El polo asociativo y la Sociedad Civil: hacia una tipología-clasificación de las Organizaciones de Desarrollo Social en Venezuela (1996)”, para 1996 existían 1.016 organizaciones sin fines de lucro en el país, de las cuales 873 eran organizaciones de servicio social.

Una mirada más reciente y actualizada está en las investigaciones para el Índice Cívico de la Sociedad Civil (ISC), llevadas a cabo por la Asociación Nacional de Organizaciones de la Sociedad Civil Sinergia. De acuerdo con las investigaciones para el ISC, para el año 2010 se registraron en Venezuela un total de 906 organizaciones activas: 426 asociaciones, 217 fundaciones, 136 gremios empresariales y de trabajadores, 84 centros académicos y 44 organizaciones de segundo y tercer nivel (Redes, Cámaras, Federaciones y Centrales).

De las 906 organizaciones activas, 79% están enfocadas en áreas de participación ciudadana (19%), salud (18%), protección social (15%), educación (12%), derechos humanos (9%) y ambiente (7%). Adicionalmente, el ISC Venezuela 2010 aporta algunos de datos de interés:

- De todas las organizaciones, 50% tienen 5 años o menos de fundadas.
- Las estructuras de gestión son formales en 85% de las organizaciones.
- Solo 47% posee de una base financiera sólida y más de la mitad ha sufrido una disminución importante de sus recursos.
- La mayoría (88%) tiene acceso a tecnologías de comunicación.
- Más del 60% afirma pertenecer a redes o federaciones, con una participación activa.
- Las relaciones con el Gobierno Nacional son percibidas por la mayoría de estas organizaciones como poco favorables.
- Las relaciones con otras organizaciones y con la ciudadanía es de alta contribución, y se distingue una favorable influencia en los temas sociales.
- Más de 70% evalúa la legislación nacional como restrictiva para sus actividades.
- 40% ha sido objeto de descalificaciones públicas efectuadas por funcionarios de gobierno o medios de comunicación oficiales, y se han experimentado restricciones en el acceso a recursos, negativas a la obtención de información, y obstáculos para el cumplimiento de trámites legales.

Por otra parte, el ISC Venezuela 2010 señala que solo 23% de las organizaciones posee un *staff* compuesto por al menos 75% de personal no voluntario, pero ese dato no es percibido de manera negativa. Por el contrario, quienes pertenecen a las organizaciones de forma permanente ven como una fortaleza que los voluntarios se mantengan activos durante largos períodos de tiempo. Adicionalmente,

el informe indica que solo 51,4% de estas organizaciones instrumenta mecanismos de toma de decisiones democráticas.

Otros datos señalan que las organizaciones de la sociedad civil gozan de mayor legitimidad que otros actores institucionales entre los cuales destacan el Gobierno Nacional y la policía. Además, “la huella de incidencia de la sociedad civil es apreciable en la ampliación de derechos sociales, lo que demuestra su fortaleza en la respuesta a los retos del entorno” (Índice Civicus de la Sociedad Civil en Venezuela, 2010, pág. 38).

Asimismo, el Índice Civicus de la Sociedad Civil en Venezuela (2010) señala que la principal debilidad de las organizaciones de la sociedad civil está relacionada con escaso nivel de compromiso de la ciudadanía con los asuntos de interés público, lo cual está potenciado por el alto nivel de desconocimiento y la falta de divulgación de los derechos humanos. Otro dato relevante es que las personas encuestadas en ese estudio señalan que quienes participan en esas organizaciones son siempre las mismas personas, lo cual demuestra una baja extensión de participación en las acciones sociales, en contraposición con una profunda participación por parte de los voluntarios activos.

3.2 Organizaciones de Payasos de Hospital en Venezuela

En la actualidad existen tres organizaciones de Payasos de Hospital en la ciudad de Caracas que cumplen roles similares, pues trabajan para brindarle a los niños, niñas y adolescentes hospitalizados un ambiente clínico más humano y más adecuado a sus necesidades. En la tabla número 1 se sintetizan algunas características destacadas de estas organizaciones:

Organización	Imagen gráfica	Fecha de creación
Asociación Civil Doctor Yaso – Payasos de Hospital		Febrero de 2005
Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata – Payasas y Payasos de Hospital		Octubre de 2006
Fundación Doctor Sonrisa – Payasos de Hospital		Agosto de 2009

Tabla 1: Organizaciones de Payasos de Hospital (elaboración propia)

3.3 *Ley Orgánica de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (Lopna)*

La Ley Orgánica de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (Lopna), aprobada por la Asamblea Nacional y refrendada por el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, fue publicada en la Gaceta Oficial número 5.859 y su objeto es garantizar y promover la defensa de los derechos de todos los menores de edad que se encuentren en el territorio nacional.

El artículo 3 de esta Ley se refiere al principio de igualdad y no discriminación a la hora de defender los derechos infantiles:

Las disposiciones de esta Ley se aplican por igual a todos los niños, niñas y adolescentes, sin discriminación alguna fundada en motivos de raza, color, sexo, edad, idioma, pensamiento, conciencia, religión, creencias, cultura, opinión política o de otra índole, posición económica, origen social, étnico o nacional, discapacidad, enfermedad, nacimiento o cualquier otra condición de los niños, niñas o adolescentes, de su padre, madre, representante o responsable, o de sus familiares.

El artículo 15 de esta Ley se refiere al derecho a la vida y establece que es responsabilidad del Estado venezolano garantizar mediante políticas públicas la sobrevivencia y desarrollo integral de todos los niños, niñas y adolescentes. Por otra parte, el artículo 41 garantiza el derecho a la salud y a los servicios de salud y plantea que todos los niños tienen derecho a disfrutar de su salud física y mental, y para ello es indispensable que los servicios de salud sean gratuitos y de alta calidad.

El artículo 42 se refiere a la responsabilidad de los padres, representantes o responsables en materia de salud y dispone:

El padre, la madre, representantes o responsables son los garantes inmediatos de la salud de los niños, niñas y adolescentes que se encuentren bajo su Patria Potestad, representación o responsabilidad. En consecuencia, están

obligados a cumplir las instrucciones y controles médicos que se prescriban con el fin de velar por la salud de los niños, niñas y adolescentes.

Por otra parte, el artículo 43 hace referencia al derecho a la información en materia de salud y declara que todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a estar informados y educados sobre los principios básicos de prevención en materia de salud. Este artículo estimula a los padres a hablar con los niños sobre las ventajas de la lactancia materna, la estimulación temprana, la salud sexual y reproductiva, la higiene y la prevención de accidentes, y además garantiza que el Estado ponga en práctica programas de información y educación sobre estas materias.

El artículo 48 de esta Ley establece el derecho a la atención médica de emergencia y garantiza que todos los niños, niñas y adolescentes reciban de manera inmediata, eficaz y oportuna atención médica por parte de centros de salud públicos y privados. No se podrá alegar la falta de los padres, representantes y responsables, o la falta de recursos económicos por parte del niño afectado o de su familia. En esta misma línea el artículo 49 establece, en relación a la permanencia de los padres en los centros de salud, lo siguiente:

En los casos de internamiento de niños o adolescentes en centros o servicios de salud, públicos o privados, éstos deben permitir y asegurar condiciones para la permanencia a tiempo completo de, al menos, uno de los padres, representantes o responsables junto a ellos, salvo que sea inconveniente por razones de salud. Cuando sea imposible su permanencia, los padres, representantes o responsables podrán autorizar a un tercero, para que permanezca junto al niño o adolescente.

Por último, el artículo 63 establece que todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho al descanso, recreación, esparcimiento, deporte y juego. En el párrafo primero se declara que los derechos consagrados en este artículo están dirigidos a garantizar el desarrollo integral de los niños. En el párrafo segundo, por otra parte, señala que el Estado, en colaboración con la sociedad civil, está obligado

a garantizar programas de recreación y esparcimiento a todos los niños, y en especial para aquellos con necesidades especiales.

3.4 Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISLR)

El 16 de febrero de 2007, según consta en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 38.628, se decretó la Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISLR) aprobada por la Asamblea Nacional. En el capítulo I, el artículo 1 establece el objeto general de esta ley, el cual es el siguiente:

Los enriquecimientos anuales, netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie, causarán impuestos según las normas establecidas en esta ley. Salvo disposición en contrario de la presente ley, toda persona natural o jurídica, residente o domiciliada en la República Bolivariana de Venezuela, pagará impuestos sobre sus rentas de cualquier origen, sea que la causa o la fuente de ingresos esté situada dentro del país o fuera de él. Las personas naturales o jurídicas no residentes o no domiciliadas en la República Bolivariana de Venezuela estarán sujetas al impuesto establecido en esta Ley siempre que la fuente o la causa de sus enriquecimientos esté u ocurra dentro del país, aun cuando no tengan establecimiento permanente o base fija en la República Bolivariana de Venezuela. Las personas naturales o jurídicas domiciliadas o residenciadas en el extranjero que tengan un establecimiento permanente o una base fija en el país, tributarán exclusivamente por los ingresos de fuente nacional o extranjera atribuibles a dicho establecimiento permanente o base fija (Ley de Impuesto Sobre la Renta, 2007, pág. 21).

Con relación a las deducciones que pueden efectuarse de este impuesto, la ley determina en su artículo 27, parágrafo duodécimo, lo siguiente:

También se podrán reducir de la renta bruta las liberalidades efectuadas en cumplimiento de fines de utilidad colectiva y de responsabilidad social del contribuyente y las donaciones efectuadas a favor de la Nación, los Estados, los Municipios y los Institutos Autónomos. Las liberalidades deberán perseguir objetivos benéficos, asistenciales, religiosos, culturales, docentes, (...), bien sean, gastos directos del contribuyente o

contribuciones de este hechas a favor de instituciones o asociaciones que no persigan fines de lucro y las destinen al cumplimiento de los fines señalados (Ley de Impuesto Sobre la Renta, 2007, pág. 15).

3.5 Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior

El 14 de septiembre de 2005, según consta en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 38.272, entró en vigencia la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante Universitario, aprobada por la Asamblea Nacional. El artículo 4 define el servicio comunitario de la siguiente manera:

A los efectos de esta Ley, se entiende por Servicio Comunitario, la actividad que deben desarrollar en las comunidades los estudiantes de educación superior que cursen estudios de formación profesional, aplicando los conocimientos científicos, técnicos, culturales, deportivos y humanísticos adquiridos durante su formación académica, en beneficio de la comunidad, para cooperar con su participación al cumplimiento de los fines del bienestar social, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en esta Ley.

Por otra parte, el artículo 6 de esta Ley decreta que el servicio comunitario es un requisito indispensable para la obtención del título de educación superior. También señala que no creará derechos u obligaciones de carácter laboral, y señala que debe prestarse sin remuneración de ningún tipo.

3.6 Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata

La información correspondiente a la historia de la Fundación, su estructura organizacional y su presencia en medios de comunicación se obtuvo a través de una entrevista personal realizada con Bernardino Barria, director de la Fundación, en noviembre de 2015. Asimismo, la información referente a la filosofía corporativa se

obtuvo también de dicha entrevista debido a que no está plasmada en ninguna publicación de la organización a la cual se pueda hacer referencia.

3.6.1 Historia

La fundación Doctores y Doctoras de la Piñata es una fundación sin fines de lucro fundada por Bernardino Barria en octubre de 2006, con la colaboración económica del Estado venezolano. Su objetivo primordial es amenizar la realidad que viven niños, niñas y adolescentes hospitalizados y sus familiares. El principal capital con el que cuenta la fundación es el humano, puesto que sin la participación voluntaria de jóvenes, estudiantes y todo tipo de personas, no se podría llevar a cabo las visitas hospitalarias.

La fundación trabaja con el sistema de servicios comunitarios de algunas instituciones del país, como el Colegio Universitario de Caracas (CUC), la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) y la Universidad Central de Venezuela (UCV).

Las visitas se hacen normalmente de miércoles a domingo, aunque este régimen varía según las necesidades especiales de algunos institutos médicos. Entre los beneficiarios están: el Hospital Dr. Miguel Pérez Carreño; el Instituto Oncológico Dr. Luis Razetti; el Hospital Dr. Domingo Luciani; el Hospital de Niños J.M. de los Ríos; el Hospital Universitario de Caracas; el Hospital Militar Dr. Carlos Arvelo; el Hospital Cardiológico Infantil. La fundación también hace visitas a diversos geriátricos, casas hogares y otras instituciones benéficas. Además, se hacen actividades especiales en el transcurso del año como la entrega de regalos en época navideña y el día del niño.

La Fundación también dicta talleres de preparación dirigidos especialmente para los estudiantes que desean ingresar en la organización. El propósito de ello es capacitar a los jóvenes para que sepan relacionarse de forma adecuada con los pacientes, de acuerdo a sus limitaciones físicas. Además se dan charlas informativas

sobre diferentes actividades para realizar con los niños: memorización, gimnasia cerebral, risoterapia y juegos interactivos

3.6.2 Filosofía corporativa

La información relacionada con la filosofía corporativa fue obtenida directamente de Bernardino Barria, fundador y director de la Fundación. No está plasmada en ninguna publicación de la organización a la cual se pueda hacer referencia.

3.6.2.1 Misión

Promover una mejor calidad de vida en la población infantil, adolescente y personas de la tercera edad hospitalizados a través de la humanización durante la estancia en el hospital.

3.6.2.2 Visión

Desarrollar la responsabilidad social, promover la ciudadanía, cultivar la solidaridad, ocuparse de las personas más necesitadas y los derechos humanos. La Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata, Payasas y Payasos de Hospital, ha desarrollado sus actividades bajo esta filosofía.

3.6.2.3 Objetivos

Los objetivos planteados por la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata en el marco de sus acciones son los siguientes:

1. Brindar risa y amor durante las visitas semanales.

2. Hacer las visitas personalizadas.
3. Coadyuvar en el proceso de recuperación y atención médica durante la enfermedad.
4. Desarrollar una cultura de respeto y garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes hospitalizados.
5. Minimizar los síntomas emocionales y psicológicos productos del estrés que genera la ruptura del bienestar físico que la enfermedad acarrea consigo, la separación del hogar y de la familia además de la entrada en contacto con un lugar desconocido, como lo es el hospital.
6. Contribuir con los padres y familiares a afrontar la enfermedad de la mejor manera posible para que influya favorablemente sobre el niño o niña.
7. Dar apoyo emocional, afectivo, cognitivo y comunicacional.
8. Apoyar la labor realizada por médicos con la técnica del humor y atención individualizada: “no es hacer payasadas porque sí, es ser cómplice del dolor que sienten niñas, niños y sus padres”.

3.6.3 Estructura Organizacional

La Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata no posee una estructura organizacional claramente definida y eso se evidencia en la falta de un organigrama que establezca jerarquías y asociaciones entre los miembros de la organización. Esta carencia se debe, entre otras causas, a que la Fundación no posee empleados fijos. Todos sus miembros son voluntarios y la única autoridad es el director, en quien se concentra la toma de decisiones. En ese sentido también es importante destacar que

la Fundación no posee un establecimiento físico fijo, y que sus actividades se llevan a cabo, esencialmente, en los centros hospitalarios a los cuales asiste.

No existe una jerarquía establecida entre los voluntarios, aunque se toman en cuenta criterios como la antigüedad y el compromiso a la hora de delegar ciertas funciones operativas. La falta de jerarquía hace que las estructuras sean flexibles y eso se ve potenciado gracias al flujo constante de nuevos voluntarios. La organización posee contactos en algunas instituciones universitarias, y esos contactos sirven como puente entre la Fundación y las universidades.

Todas las responsabilidades administrativas, financieras, operativas y comunicacionales recaen principalmente en el Director de la Fundación. No existe una estructura gerencial que garantice la trascendencia de la organización más allá de la voluntad y el trabajo realizado por Bernardino Barria. En ese sentido, la estructura financiera y el manejo de los recursos recaen también en la figura del Director.

En cuanto a los recursos financieros, la Fundación contó en sus inicios con el apoyo económico de PDVSA La Estancia y de otras organizaciones privadas. Actualmente la mayoría de los aportes son hechos por pequeñas empresas privadas que conocen de cerca la labor de Bernardino Barra, y también por personas naturales que prefieren el anonimato por razones de seguridad personal. No existe una estrategia definida para captar recursos más allá de los contactos que posee ya la organización gracias a su trayectoria de casi 10 años.

Las actividades que lleva a cabo la Fundación son de carácter regional y se enfocan principalmente en la ciudad de Caracas. Existen algunas extensiones de la Fundación en otros Estados del país, pero sus actividades no son permanentes y dependen en gran medida del Director de la Fundación.

3.6.4 Estructura Comunicacional

La *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* no cuenta actualmente con publicidad en medios de comunicación. Las comunicaciones se llevan a cabo principalmente a través del correo electrónico, y de las siguientes redes sociales: *Facebook®*, *Twitter®* e *Instagram®*. Ocasionalmente el director de la organización es invitado a programas de televisión y radio, tanto de canales nacionales como regionales. Asimismo, participa en entrevistas para medios impresos y digitales.

A continuación se presentan los principales mecanismos de comunicación que la organización utiliza en la actualidad:

- Redes Sociales: la principal herramienta de comunicaciones internas y externas es la cuenta de *Facebook®* (*Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata. Payasos de Hospital*). En ella se publican fotos, videos e información sobre las visitas a centros de salud. Su función es informativa porque le permite a los voluntarios estar al tanto de las actividades; también tiene un objetivo promocional ya que es utilizada para crear una red de contactos que permita el ingreso de nuevos voluntarios y la divulgación de su importante labor. También poseen cuenta de *Twitter®* (@DOCTORESPINATA), en la cual también se invita a asistir a las actividades.
- Relaciones públicas a través de medios masivos: la institución aprovecha invitaciones a programas de radio, televisión y entrevistas de prensa para invitar a la ciudadanía a formar parte de esta iniciativa social y humana. Ha tenido apariciones en canales como Venevisión, Globovisión, VTV y Canal I.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Modalidad

Para la ejecución del presente estudio se seleccionó del Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social (2008) de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) la modalidad IV, sub modalidad 2: desarrollo de estrategias comunicacionales. La razón de esta escogencia viene dada por el interés en promover la participación, principalmente de estudiantes universitarios, en las actividades que diariamente lleva a cabo la fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*. Una correcta estrategia de comunicaciones integradas, hecha a la medida de las necesidades de la organización, podría resultar beneficiosa para el cumplimiento de la misión y los objetivos que la empresa se ha planteado.

El desarrollo de la estrategia partió de una revisión inicial de los procesos comunicacionales, tanto internos como externos, y del análisis de los datos que fueron recabados directamente de una de las audiencias clave de la Fundación: los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas. Esto con el objeto de corregir las posibles fallas detectadas y el diseño de un sistema de transmisión del mensaje adaptado a los requerimientos particulares de la fundación. También se tomó en cuenta la importancia de dar a conocer a otras audiencias la labor de la organización a través de una estrategia de posicionamiento que destaque las fortalezas que la caracterizan.

4.2 Diseño y tipo de investigación

El tipo de investigación fue exploratoria, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (p.79). El objetivo de este estudio, además de crear una estrategia

comunicacional para *Doctoras y Doctores de la Piñata*, también consistió en examinar la situación actual de las comunicaciones de la Fundación para plantear una alternativa que optimice el procesamiento de la información.

También se exploraron las características de un segmento de la población (estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas), y se midió, a través de la herramienta de recolección de datos seleccionada, la opinión y el conocimiento sobre la Fundación y su activismo social. El procesamiento de estos datos permitió diseñar la estrategia de comunicaciones integradas conforme a los requerimientos del segmento de población escogido.

El diseño de este estudio fue no experimental, término que Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). Este tipo de diseño se subdivide en transversales y longitudinales. Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen los diseños transversales como “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.151).

Dado que el estudio recolectó los datos entre los meses de noviembre y diciembre de 2015, directamente de su ambiente natural, entonces se afirma que el diseño escogido es no experimental, transversal. Este tipo de diseño es el más adecuado para llevar a cabo la investigación porque la intención del proceso de recolección de datos fue recabar información sobre el conocimiento y la opinión que tienen los estudiantes universitarios de Caracas sobre la labor de la fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*.

4.3 Sistema de variables:

Las variables de la presente investigación fueron extraídas de los objetivos específicos, e incluyeron los elementos imprescindibles para la realización de la estrategia de comunicaciones integradas.

- Organización
- Públicos
- Barreras de la comunicación
- Posicionamiento

4.4 Definiciones conceptuales y operacionales:

- Organización:
 - Definición conceptual:

Según Hall (1983), una organización es una colectividad con unos límites claramente identificables, con normas definidas, con una jerarquía bien establecida, y con métodos de comunicación particulares. Esta colectividad existe de forma continua en un medio y se lleva a cabo acciones que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

- Definición operacional:

La *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* es una unidad formada por diversos individuos que persiguen uno o varios objetivos y que poseen una forma particular de ejecutar sus acciones. Esta organización, perteneciente al tercer sector, se diferencia por su estructura organizativa, por la cantidad de empleados con los que cuenta, por la división de las tareas, sus modos de interrelación entre miembros de la

organización y por el ambiente, que viene dado tanto por el ámbito físico como por la cultura organizacional de sus miembros.

- Públicos:
 - Definición conceptual:

Scheinsohn (2011) afirma que un público es un agrupamiento artificial de personas llevado a cabo por la empresa, con el objetivo de vislumbrar la totalidad de las relaciones que mantiene. Estos públicos pueden influir de diferentes formas en la organización, motivo por el cual es importante mantener la comunicación con cada uno de ellos.

- Definición operacional:

Desde el punto de vista organizacional, un público es un segmento de la población que ejerce algún tipo de influencia sobre la organización y sus actividades. La *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* se debe a diversos públicos, y estos pueden ser de carácter interno o externo, lo cual implica que el diseño de los mensajes comunicacionales debe hacerse en función de las características particulares de cada uno de esos públicos.

- Barreras de la comunicación:
 - Definición conceptual:

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) afirman que las barreras comunicacionales son fuentes de interferencia que pueden existir en las comunicaciones de una organización, y afectar su correcto desenvolvimiento.

- Definición operacional:

Son elementos que obstaculizan el flujo de la comunicación en la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* y vienen dados principalmente por problemas físicos de la organización, diferencias semánticas en las comunicaciones y contrastes en los valores individuales de los miembros que la integran.

- Posicionamiento:

- Definición conceptual:

Kotler y Armstrong (1998) definen que “el posicionamiento en el mercado es disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación los de los competidores” (pág. 50).

- Definición operacional:

Es el planteamiento de la imagen para la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* con el objeto de alcanzar un lugar destacado en la mente de sus potenciales audiencias. Un buen posicionamiento debe resaltar las características diferenciadoras de la organización a través de conceptos innovadores que faciliten y refuercen la recordación.

4.5 Cuadro técnico-metodológico

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Organización	Trabajo	- División de las funciones. - Especialización. - Eficacia en la producción.	1, 2,	Entrevista 1	- Director de la organización: Bernardino Barria. - Otros miembros de la organización.
	Empleados	- Habilidades. - Comportamiento. - Intereses. - Profesiones.	3, 6, 10,		
	Relaciones	- Gerencia. - Jerarquía. - Interconexión entre departamentos. - Redes de comunicación	4, 5, 7, 8, 9, 18, 20		
	Medio ambiente	- Ámbito físico de la empresa. - Cultura organizacional. - Actitud de los empleados. - Manejo de las relaciones. - Eticidad.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22		
Públicos	Internos	- Directivos - Coordinadores - Voluntarios	7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24	Entrevista 1	- Director de la organización: - Otros miembros de la organización.
	Externos	- Beneficiarios - Potenciales beneficiarios - Competidores - Hospitales - Entes gubernamentales - Entes no gubernamentales - Medios de comunicación	23, 25, 26, 27, 28, 29, 30		
Barreras de la Comunicación	Personales	- Limitaciones - Emociones - Valores personales	E1-31 E1-33 C1-1 C1-10 C1-11 C1-12 C1-15	Entrevista 1	- Director de la organización
	Físicas	- Distancia física - Saturación del canal - Obstáculos que impidan la comunicación	E1-34 E1-35 C1-3 C1-4 C1-6 C1-8		- Otros miembros de la organización
	Semánticas	- Palabras - Gestos - Señales - Símbolos	E1-32 E1-36 C1-2 C1-5 C1-7 C1-9 C1-13 C1-14	Cuestionario 1	- Voluntarios
Posicionamiento	Valor	- Percepción - Valoración	1, 2, 5, 6a, 6e	Cuestionario 2	- Estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas.
	Credibilidad	- Coherencia - marca/producto	3, 4, 6d		
	Adecuación	- Sincronía con las actividades de la organización	4, 6b, 6c,		
	Singularidad	- Nuevos mercados - Atributo diferenciador	6f		

Tabla 2: Cuadro técnico metodológico (elaboración propia)

4.6 Población y unidad de análisis

Las unidades de análisis son los elementos sobre los cuales se desea recolectar información. En ellas se centra el interés del investigador: los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág.172).

En la presente investigación se identificaron tres unidades de análisis sobre las cuales se recolectó información esencial para el desarrollo de la Estrategia de Comunicaciones Integradas:

- Directiva de la organización: personal que da las directrices bajo las cuales se llevan a cabo las actividades de la organización.
- Miembros de la organización: son las personas que llevan a cabo las visitas y las actividades de la organización (principalmente voluntarios).
- Estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas: es la audiencia a la cual se desea enviar el mensaje organizacional.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la población o universo “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pág. 174). Esto quiere decir que la población es la suma de todos los grupos que comparten características específicas.

En el caso de la presente investigación, la población está conformada por los estudiantes de cuatro universidades ubicadas en la ciudad de Caracas: la Universidad Central de Venezuela (UCV), con 55.200 estudiantes; la Universidad Simón Bolívar (USB), con 10.292; la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), con 11.644; y la Universidad Metropolitana (UNIMET), con 5.500. El tamaño de la población contemplada para este estudio fue de 82.636 personas.

La razón de esta escogencia viene dada por la naturaleza de esas instituciones: dos universidades públicas y dos universidades privadas, todas con amplia trayectoria, y ubicadas en la ciudad de Caracas. Además, con estas cuatro instituciones se abarcó un amplio abanico de carreras y se tomaron en cuenta todos los estratos socioeconómicos de la población. De este grupo se consiguió información que determinó el posicionamiento que posee la organización *Doctoras y Doctores de la Piñata*.

También se tomó como parte de la población a los participantes de la Fundación: directivos, voluntarios y demás miembros. De ellos se obtuvo la información relacionada con el funcionamiento interno de la organización, su plataforma comunicacional y sus fallas en la transmisión de los mensajes.

4.7 Diseño muestral

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (pág. 175). Para estos autores es poco probable que un estudio posea la capacidad de medir a toda la población, motivo por el cual se debe seleccionar una muestra que debe sea reflejo fiel del conjunto de la población.

4.7.1 Tipo de muestra

El presente estudio utilizó muestras probabilísticas y no probabilísticas, de acuerdo con el subgrupo de la población que se deseó investigar. Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen como muestra probabilística aquella en la que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, y se obtienen definiendo las características de la población y los tamaños de la muestra (pág. 176). Este tipo de muestra se utilizó para medir la variable de posicionamiento, en la cual fue necesario seleccionar aleatoriamente una parte de la población total de

estudiantes de las cuatro universidades de la ciudad de Caracas mencionadas en el apartado anterior.

También existe la muestra no probabilística, que se define como un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág.176). Este tipo de muestra se utilizó para seleccionar los miembros de la organización que fueron encuestados y entrevistados respectivamente.

La selección de la muestra no probabilística para el caso de los voluntarios se llevó a cabo bajo el criterio de muestra de participantes voluntarios, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como un tipo de muestra en el que las personas se postulan como participantes en el estudio de manera voluntaria y participativa.

La selección para el caso de los miembros directivos de la Fundación se llevó a cabo bajo el criterio de muestra de expertos, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como aquella que se selecciona partiendo de la experiencia y el conocimiento que posean las personas sobre el tema que se desea investigar. En el caso del presente estudio se seleccionó al Director de la Fundación y a tres voluntarios con amplia trayectoria dentro de la organización.

4.7.2 Cálculo de la muestra probabilística

Para el cálculo de la muestra probabilística se utilizó la fórmula planteada por Ochoa (2013):

$$n = \frac{N) * (Z^2) * (p) * (1 - p)}{(N - 1) * (e^2) + (Z^2) * (p) * (1 - p)}$$

Donde:

- “n” es el tamaño de la muestra que queremos calcular.
- “N” es el tamaño de la población, que en el presente estudio fue de 82.636 personas.
- “Z” es el nivel de confianza. Para el presente estudio se trabajó con un nivel de confianza de 95%, lo cual quiere decir que de repetir esta experiencia 100 veces, en 95 de esas veces se obtendrá el mismo resultado, y en las 5 ocasiones restantes se desconoce lo que pueda ocurrir. Para un nivel de confianza de 95%, $Z = 1,96$.
- “e” es el margen de error por tamaño muestral. Es el error que se puede cometer al proyectar los resultados de esta muestra a la población total. Para el presente estudio se utilizó un error de 5%, queriendo decir con ello que los resultados obtenidos para cada pregunta de la población pueden tener un rango de 5% más o 5% menos que el obtenido en la muestra.
- “p” es la probabilidad de ocurrencia del fenómeno. Como en este caso se desconoce completamente cuáles pueden ser los resultados obtenidos, $p = 50\%$.

Entonces, al aplicar los datos anteriores en la fórmula obtenemos el siguiente resultado:

$$n = \frac{(82.636) * (1,96^2) * (0,5) * (1 - 0,5)}{(82.636 - 1) * (0,05^2) + (1,96^2) * (0,5) * (1 - 0,5)} = 382,5$$

En conclusión, el tamaño de la muestra para la presente investigación, según la fórmula planteada por Ochoa (2013), es de 383 personas, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

4.8 *Instrumento de recolección de datos*

Se empleó el cuestionario para extraer la información de las variables denominadas “posicionamiento” y “barreras de la comunicación”, en las cuales las unidades de análisis fueron los miembros de la Fundación y los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas.

El cuestionario, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se define como un instrumento conformado por un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (pág. 217). Estos mismos autores hacen una diferenciación en cuanto al tipo de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Son más fáciles de codificar y analizar” (pág. 217), mientras que las preguntas abiertas “no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (pág. 221). El cuestionario diseñado para recolectar los datos de esta investigación incluyó ambos tipos de preguntas.

Hurtado (2010) señala que un mismo cuestionario “puede albergar diversidad preguntas según se requiera para obtener la información pertinente acerca del evento de estudio” (pág. 157). Tal diversidad se refiere a que las preguntas pueden ser dicotómicas (dos opciones), de selección (más de dos opciones), abiertas, tipo escala o tipo ensayo.

Se empleó la entrevista para extraer la información de las variables denominadas “características de la organización” y “audiencias”, en las cuales la unidad de análisis fueron los miembros de la Fundación.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen entrevista como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (pág. 418). Estos autores clasifican tres tipos de entrevista:

1. Estructuradas: el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta.
2. Semiestructuradas: se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.
3. Abiertas: se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (pág. 418).

En el caso de la presente investigación se manejaron entrevistas semiestructuradas con el objetivo de extraer la mayor cantidad de información posible en torno a determinados temas de interés.

4.8.1 Guía de Entrevista

Unidad de análisis: La directiva de la organización

A través de las siguientes preguntas se pretende recolectar información referente a las características organizacionales de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* con el fin de desarrollar una Estrategia de Comunicaciones Integradas que le permita crecer, y permanecer ejecutando sus actividades. La información será utilizada con fines únicamente académicos por estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Nombre del entrevistado: _____

Cargo del entrevistado: _____

Fecha de la entrevista: _____

Parte I: Características de la Organización

1. ¿Cómo es la estructura de la organización? ¿Está compuesta por departamentos, o cada miembro trabaja de manera independiente?
2. ¿La Fundación posee un organigrama claramente definido? Si la respuesta es afirmativa mencione los cargos, y las responsabilidades de cada cargo.

3. ¿Los miembros de la organización se dividen las tareas de acuerdo a sus habilidades, intereses y ocupaciones?
4. Al momento de transmitir una información importante para la Fundación, ¿cuáles son los mecanismos de comunicación empleados?
5. ¿Cómo se toman las decisiones?
6. ¿Cuáles son los requisitos para ser voluntario de la organización?
7. ¿La Fundación le brinda capacitación inherente a las actividades que deben realizar los voluntarios?
8. ¿Existe algún reglamento o instructivo que defina claramente las tareas, responsabilidades y recomendaciones que tiene cada uno de los voluntarios?
9. ¿Cómo organiza la fundación sus actividades? ¿Quién hace la planificación?
10. ¿Se toma en cuenta el perfil individual de cada voluntario a la hora de asignarle alguna tarea en particular?
11. ¿El espacio físico donde la Fundación lleva a cabo sus actividades brinda las condiciones mínimas de seguridad individual?
12. ¿La organización cuenta con los recursos necesarios e indispensables para efectuar las actividades con los niños hospitalizados?
13. ¿Sobre cuáles valores se fundamentan las acciones de esta Fundación?
14. ¿Cómo es el trato entre la directiva de la Fundación y los voluntarios?
15. En general, ¿cómo es el desempeño de los voluntarios al momento de ejecutar sus tareas como voluntarios? ¿Son puntuales con las horas establecidas? ¿Respetan la asistencia diaria?
16. ¿Cuál es el flujo de comunicación dentro de la organización?
17. ¿Los voluntarios pueden hacer sugerencias en relación a las actividades que la Fundación lleva a cabo?
18. ¿Qué plataforma tecnológica utilizan para comunicarse internamente?
19. ¿Considera que la forma actual de comunicación dentro de la organización es efectiva?
20. ¿Existe algún mecanismo para mantener informados a los voluntarios sobre las actividades de la fundación?

21. ¿La directiva consulta con todos los miembros de la Fundación al momento de tomar decisiones importantes?
22. ¿La directiva comunica de manera constante a los voluntarios cuáles son los valores y objetivos que motivan las acciones de la fundación?

Parte II: Públicos

23. ¿Cuáles considera que son las audiencias que la fundación desea enviar su mensaje?
24. ¿Cuáles son los mecanismos formales de comunicación interna con los voluntarios? Ejemplos: carteleras, cronograma de actividades, redes sociales, correo electrónico, encuentros personales.
25. ¿Qué acciones realiza la Fundación para informar a los beneficiarios de la tarea que lleva a cabo *Doctoras y Doctores de la Piñata*?
26. ¿Cómo es la relación entre esta Fundación y otras organizaciones con fines similares? Ejemplos: Doctor Yaso y Doctor Sonrisa.
27. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación entre la Fundación y las organizaciones que le donan recursos?
28. ¿Cómo es la relación con los entes gubernamentales que tienen jurisdicción en el área de la salud?
29. ¿Qué presencia tiene la Fundación en medios de comunicación? ¿Existe algún tipo de alianza con algún medio en particular?
30. ¿La Fundación recurre a influenciadores o líderes de opinión para promover su labor a través de los medios de comunicación masiva?

Parte III: Barreras de la Comunicación

31. En general, ¿cree que todos los voluntarios comparten los valores que impulsan a la Fundación?
32. ¿Cómo es el lenguaje que utiliza la Fundación en sus comunicaciones?
33. Teniendo en cuenta la sensibilidad social que caracteriza la labor de la fundación, ¿considera que las emociones privan sobre la razón al momento transmitir un mensaje a los voluntarios?

34. ¿La Fundación cuenta con un establecimiento físico que facilite la comunicación con los voluntarios?
35. ¿Con cuánta frecuencia se comunica la fundación con sus voluntarios?
36. ¿Cómo es el clima de trabajo entre los voluntarios y los directivos de la Fundación?

4.8.2 Cuestionario 1

Unidad de Análisis: Voluntarios

A través de las siguientes preguntas se pretende recolectar información referente a las características organizacionales de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* con el fin de desarrollar una Estrategia de Comunicaciones Integradas que le permita crecer, y permanecer ejecutando sus actividades. La información será utilizada con fines únicamente académicos por estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Edad: _____

Sexo: _____

Ocupación: _____

- 1) Según tu criterio, ¿qué perfil deben tener los voluntarios que desean formar parte de la organización? Marcar máximo 3 opciones.

Proactivo ____

Sensible ____

Organizado ____

Puntual ____

Educado ____

Respetuoso ____

Considerado ____

Extrovertido ____

Otros (mencione cuáles) _____

- 2) ¿Cómo les notifica la directiva de la Fundación la información necesaria para cada visita (el lugar, la fecha y las formas de acceso)? Marque todas las que sean necesarias:

Reuniones ____

Mensaje de texto ____

Llamadas ____

Correo electrónico ____

Facebook® ____

Twitter® ____

Instagram® ____

Otras (mencione cuáles): _____

- 3) ¿Existe un establecimiento físico donde se pueda reunir la organización?

Sí ____ No ____

- 4) ¿A través de cuáles plataformas tecnológicas se comunica la Fundación con los voluntarios?

Mensaje de texto ____

Llamadas ____

Correo electrónico ____

Página web ____

Facebook® ____

Twitter® ____

Instagram® ____

- 5) ¿Cómo es el lenguaje que utiliza la organización para comunicarse con sus miembros?

Formal: ____ Informal: ____

- 6) ¿De qué forma se comunican los voluntarios con la dirección de la organización?

Formal: ____ Informal: ____

- 7) ¿De qué forma te diriges a otros voluntarios de la organización?

Formal: ____ Informal: ____

8) ¿Es sencillo contactar al director o a los directivos de la fundación?

Sí ____ No ____

9) ¿Te sientes escuchado por los superiores al momento de hacer una sugerencia, comentario o expresar alguna molestia?

Sí ____ No ____

10) ¿Tus valores personales están en consonancia con los valores que posee la Fundación?

Sí ____ No ____

11) Marque 5 valores que consideres indispensables para toda persona que desee formar parte de la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*.

Respeto ____

Responsabilidad ____

Honestidad ____

Solidaridad ____

Sensibilidad ____

Compromiso ____

Excelencia ____

Equilibrio ____

Comprensión ____

Confianza ____

Humildad ____

Generosidad ____

12) ¿Es complicado para ti acceder a los lugares en donde están ubicados los hospitales que atiende la Fundación?

Sí ____ No ____

13) ¿La directiva de la Fundación se dirige a los voluntarios de manera respetuosa?

Sí ____ No ____

14) Marque solo 4 objetivos que considere fundamentales para el cumplimiento de la misión de la Fundación

1. Brindar risa y amor durante las visitas semanales	
2. Hacer visitas personalizadas	
3. Colaborar en el proceso de recuperación y atención médica durante la enfermedad	
4. Desarrollar una cultura de respeto y garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes hospitalizados	
5. Minimizar los síntomas emocionales y psicológicos productos del estrés que genera la ruptura del bienestar físico (que la enfermedad acarrea consigo), la separación del hogar, y la entrada en contacto con un lugar desconocido (el hospital)	
6. Contribuir con los padres y familiares a afrontar la enfermedad de la mejor manera posible para que influya favorablemente sobre el niño o niña	
7. Dar apoyo emocional, afectivo y cognitivo	
8. Apoyar la labor de los médicos con la técnica del humor y atención individualizada	

15) ¿De qué forma se comunica la Fundación con sus voluntarios y demás miembros? (elija solo una de las dos opciones que se presentan en cada ítem).

- Atenta_____ Agresiva_____
- Coherente_____ Confusa_____
- Formal_____ Informal_____
- Adecuada_____ Inadecuada_____

4.8.3 Cuestionario 2

Unidad de análisis: Estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas

A través de las siguientes preguntas se pretende recolectar información referente al posicionamiento de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* con el fin de desarrollar una Estrategia de Comunicaciones Integradas que le permita crecer, y permanecer ejecutando sus actividades. La información será utilizada con fines únicamente académicos por estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Edad: _____

Sexo: _____

Casa de estudios:

Universidad Central de Venezuela (UCV)	
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)	
Universidad Simón Bolívar (USB)	
Universidad Metropolitana de Caracas (UNIMET)	

1) Seleccione la organización que le venga a la mente cuando escucha “Payasos de Hospital”:

___ Doctoras y Doctores de la Piñata

___ Doctor Yaso

___ Doctor Sonrisa

___ Ninguna

2) Al mencionar “Doctoras y Doctores de la Piñata”, diga 3 ideas que le vengan a la mente:

1. _____

2. _____

3. _____

- 3) ¿Cuál de los siguientes logos le parece más llamativo y acorde para una organización de Payasos de Hospital?

☐

☐

☐


- 4) ¿Cuál de los siguientes logos le parece menos llamativo y acorde para una organización de Payasos de Hospital?

☐

☐

☐


- 5) ¿Considera que el nombre **“Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital”** es pertinente para una organización sin fines lucro?

Sí ____ No ____

- 6) ¿Conoce a la organización “Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital”?

Sí ____ No ____

- 7) Si la respuesta anterior fue negativa, de por terminado el cuestionario. De ser afirmativa, responda las siguientes preguntas:

- a) ¿A través de cuál medio se enteró de las actividades de la fundación?

Marque todos los que sean necesarios:

Televisión	
Radio	
Prensa	
Página web	
Facebook	
Twitter	
Instagram	

Otro (mencione cuál)	
----------------------	--

- b) ¿Considera usted que existe coherencia entre las acciones de la Fundación y su logo?
Sí ____ No ____
- c) ¿Considera que las actividades de la fundación son posibles?
Sí ____ No ____
- d) ¿Considera que las acciones de la Fundación son beneficiosas para los niños, niñas y adolescentes hospitalizados?
Sí ____ No ____
- e) ¿Estarías dispuesto a participar como voluntario en una organización de este tipo?
Sí ____ No ____
- f) ¿Qué diferencia a *Doctoras y Doctores de la Piñata* de otras organizaciones con fines similares? Marque solo 3 opciones.

Profesionalismo	
Cercanía	
Humanismo	
Sencillez	
Calidez	
Sensibilidad	
Respeto	
Puntualidad	

4.9 Validación y aplicación de instrumentos

Sobre la base de los objetivos de la presente investigación se diseñaron y seleccionaron los instrumentos de recolección de datos. Una vez culminados, se procedió a entregarles dichos instrumentos a diversos expertos en el área de

metodología de la investigación para que a través de sus conocimientos y su experiencia, hicieran las sugerencias y los cambios que considerasen pertinentes.

En este sentido, la validación fue llevada a cabo por los siguientes profesores de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB): Genevieve Saint-Surin, coordinadora de extensión y apoyo institucional de la Escuela de Comunicación Social y directora ejecutiva de la Asociación de Egresados UCAB; Carlos Delgado Flores, director del Centro de Investigación de la Comunicación (CIC) de la UCAB; y María Carolina Urbina, jefa del Departamento de Comunicaciones Publicitarias de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB.

Los expertos anteriormente mencionados conocían con antelación los objetivos de la investigación y los elementos principales del estudio. Esto permitió que el proceso de validación se llevara a cabo de forma coherente y coordinada con las variables que se pretendían estudiar. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (pág. 201).

El proceso de validación confirmó también que los instrumentos abarcasen todos los tópicos que tuviesen relación con los objetivos planteados en el presente estudio. En ese sentido, se confirmó la validez de contenido, que Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen como “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (pág. 201).

El profesor Carlos Delgado Flores sugirió incluir en el cuadro técnico-metodológico el indicador “cultura organizacional” dentro de la variable “Organización”, lo cual fue considerado pertinente y agregado en el presente apartado.

Por otra parte, la profesora María Carolina Urbina sugirió diversas correcciones de carácter formal para agilizar las entrevistas y garantizar la obtención de la mayor cantidad de información posible. En el caso de los cuestionarios, se planteó la

reformulación de algunas preguntas para evitar tecnicismos que pudiesen causar confusiones y malos entendidos. En esa misma línea, la profesora Genevieve Saint-Surin sugirió revisar el uso de algunas palabras técnicas relacionadas con el estudio de la comunicación.

Una vez culminada la validación de los instrumentos, se procedió a recolectar los datos. En primer lugar, se llevaron a cabo las entrevistas con los miembros directivos de la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata, y para ello los investigadores se dirigieron a los lugares convenidos con ellos, y con la ayuda de un grabador se registraron las entrevistas.

Posteriormente se llevó a cabo la difusión de los cuestionarios entre los voluntarios de la Fundación y los estudiantes universitarios, respectivamente. La recolección de estos datos se llevó a cabo a través de una herramienta digital llamada *Typeform*®, la cual permite diseñar encuestas y difundirlas a través de otros canales digitales, entre ellos redes sociales y correo electrónico. Esta aplicación web permitió recolectar la data necesaria para los fines del presente estudio, la cual fue analizada posteriormente con el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS®).

Algunas de las ventajas de la herramienta *Typeform*® son las siguientes: permite conocer el número de visitas que recibió la encuesta; muestra el porcentaje de personas que completaron y enviaron las respuestas; arroja el tiempo promedio que tardaron las personas en responder el cuestionario; permite saber desde qué tipo de dispositivo fue realizado; y muestra los resultados en forma de gráficos a medida que va ascendiendo el número de respuestas enviadas.

4.10 Fases de la investigación

La investigación estuvo compuesta por tres Fases que permitieron segmentar los resultados obtenidos partiendo de las diferentes unidades de análisis. Estas fases se describen a continuación:

- Fase 1: Encuesta realizada a los estudiantes universitarios de cuatro universidades de la ciudad de Caracas.
- Fase 2: Encuesta realizada por los voluntarios de la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata.
- Fase 3: Entrevistas realizadas a los directivos de la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata.

Una vez aplicados todos los instrumentos de recolección de datos se procedió a decodificar la información para su posterior análisis.

4.11 Criterios de análisis

Para el análisis de los resultados se tomaron en consideración los siguientes aspectos:

- Para los cuestionarios realizados a los voluntarios de la Fundación y a los estudiantes universitarios de las cuatro universidades citadas anteriormente:
 - Se calculó la frecuencia y el porcentaje para cada una de las categorías de respuesta de todas las preguntas.
 - Para la variable “edad” se calculó la media, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “es el promedio aritmético de una distribución y es la medida de tendencia central más utilizada” (pág. 293). Con este cálculo se definió la edad promedio tanto de los estudiantes universitarios como de los voluntarios de la Fundación.

- También se calculó para la variable “edad” la desviación estándar, que Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen como el “promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media que se expresa en las unidades de análisis originales de medición de la distribución” (pág. 294). Este cálculo se llevó a cabo para conocer cuánto se desvían las respuestas, en promedio, de la media del conjunto de respuestas.
- Para la unidad de análisis correspondiente a los estudiantes universitarios, se cruzaron las variables “sexo” y “universidad a la que pertenece” con la pregunta “¿Conoce a la organización Doctoras y Doctores de la Piñata, payasos y payasas de hospital?”. Esto con el objeto de identificar en cuales universidades, y entre cual género, la Fundación goza de mayor posicionamiento. Se utilizó el coeficiente de contingencia para cruzar las variables porque Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que este tipo de coeficiente es útil para describir conjuntamente dos o más variables.
- Para la unidad de análisis correspondiente a los estudiantes universitarios, se realizó la siguiente pregunta abierta: “Al mencionar “Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital”, diga 3 ideas que le vengan a la mente”. Se obtuvieron 1024 palabras, las cuales fueron clasificadas según el criterio de similitud en las siguientes categorías:
 - Alegría y Felicidad: incluyeron las palabras alegría, bienestar, diversión, felicidad, risas, sonrisas, chistes, cómico.
 - Valores positivos: incluyeron las palabras amor, animación, apoyo, atención, ayuda, bondad, caridad, compartir, compromiso, dedicación, esfuerzo, esperanza, humildad, motivación, paz,

solidaridad, vocación, ilusión, iniciativa, optimismo, paciencia, recreación, recreo, agradecimiento, carisma, colaboración, celebración, compañía, consuelo, creatividad, entrega, entrenamiento, emotivo, emoción, empatía, entretenimiento, entusiasmo, esfuerzo, ética, expertos, fe, gracias.

- Salud: incluyeron las palabras bata, salud, cáncer, doctor, enfermedad, hospital, médico, paciente, pediatra, salud, terapia, lucha, mala praxis, Ministerio de Salud, oncológico, pasillo, recuperación, tratamiento, vida, corazón, cura, enfermería.
- Payasos: incluyeron las palabras disfraz, nariz roja, payaso, Patch Adams, peluca, pintura, zapatos, locura.
- Fiesta y Piñata: incluyeron las palabras caramelo, cumpleaños, dulces, fiesta, torta, regalos, piñata, sorpresa, comida.
- Niños: incluyeron las palabras niños, niño, niña.
- Fundación: incluyeron las palabras fundación, labor social, ONG, servicio, trabajo, visitar, voluntario, necesidad, responsabilidad social, taller.
- Competencia: se incluyó la palabra Doctor Yaso.
- Percepciones negativas: incluyeron las palabras improvisado, inmaduro, nombre demasiado largo, pirata, sexismo innecesario, aburrido, desorden, no se entiende, golpes.

- Otros: incluyeron las palabras miniatura, papel, plástico, realidad, sueño, arreglar, gratis.
- Para la unidad de análisis correspondiente a los voluntarios de la Fundación, se realizó la siguiente pregunta abierta: “ocupación”. Se obtuvieron 35 respuestas las cuales fueron clasificadas según el criterio de similitud en las siguientes categorías:
 - Estudiantes.
 - Docentes.
 - Otros: esta categoría incluyó respuestas de ocupaciones como comerciantes, agentes de viajes, administradores, contadores, fotógrafos, ingenieros, psicólogos, farmaceutas, y religiosos.
- Para la entrevista realizada a la directiva de la Fundación:
 - Se utilizó una matriz de contenidos donde se reflejó concretamente lo que responde a la pregunta realizada. Las entrevistas completas están disponibles en anexos.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Presentación y discusión de resultados (Fase 1)

5.1.1 Presentación de resultados (Fase 1)

En esta primera fase se procedió a presentar los resultados arrojados por la unidad de análisis compuesta por los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas. El objetivo planteado para extraer información de esta fuente fue el de investigar el posicionamiento que tiene la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata* entre los estudiantes de la ciudad de Caracas. Esto con el fin último de plantear una estrategia de comunicación que le permita a la organización aumentar el número de voluntarios para continuar ejerciendo su labor.

Las personas encuestadas para esta investigación fueron estudiantes de cuatro universidades, dos privadas y dos públicas, ubicadas en la ciudad de Caracas:

- Universidad Central de Venezuela (UCV).
- Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Universidad Simón Bolívar (USB).
- Universidad Metropolitana (UNIMET).

5.1.1.1 Edad

El cuestionario fue diseñado para estudiantes universitarios mayores de 18 años, y la pregunta correspondiente a la variable “edad” fue de tipo abierta. Según los

resultados, la media de respuestas fue de 21,77 años, con una desviación típica de 3,373. La mayoría de los encuestados afirmó tener 22 años (76 personas, 19.8% de la muestra); la edad más baja registrada fue de 18 años (38 personas, 9,9% de la muestra); mientras que la más alta fue de 56 años (1 persona, 0,3%).

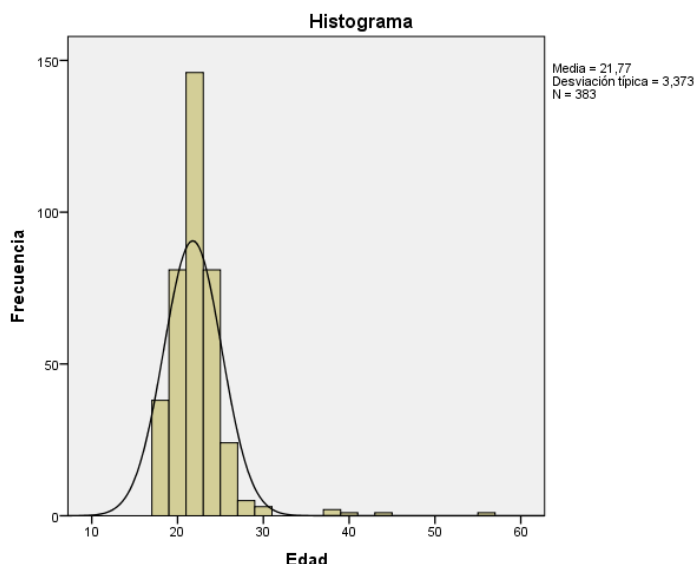


Gráfico 1: Edad media de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.2 Sexo

La pregunta correspondiente a la variable “sexo” arrojó que 64,49% de los encuestados afirmó pertenecer al sexo femenino, mientras que el restante 35,51% dijo pertenecer al sexo masculino.

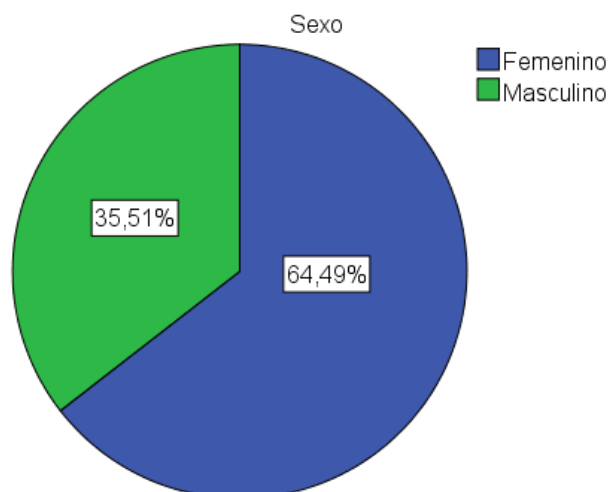


Gráfico 2: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.3 Universidad

La pregunta correspondiente a la variable “universidad” arrojó los siguientes resultados: 47,78% de los encuestados afirmó pertenecer a la Universidad Central de Venezuela (UCV); 32,64% afirmó pertenecer a la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB); 10,44% afirmó pertenecer a la Universidad Simón Bolívar (USB); y 9,14% afirmó pertenecer a la Universidad Metropolitana (UNIMET).

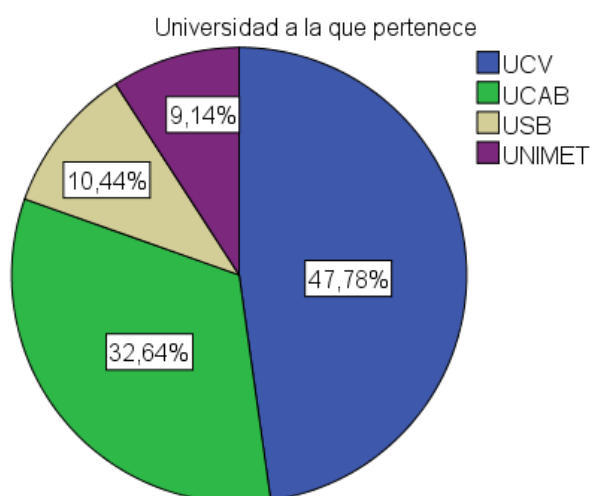


Gráfico 3: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.4 *Seleccione la organización que le venga a la mente cuando escucha “Payasos de Hospital”.*

En relación a esta pregunta, 62,92% de los encuestados afirmó que la primera organización que le vino a la mente fue la Asociación Civil Doctor Yaso. En segundo lugar, con 16,71%, la Asociación Civil Doctor Sonrisa. En tercer lugar, con 12,53%, la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata. Y en cuarto lugar, con 7,83%, la opción “ninguna”.

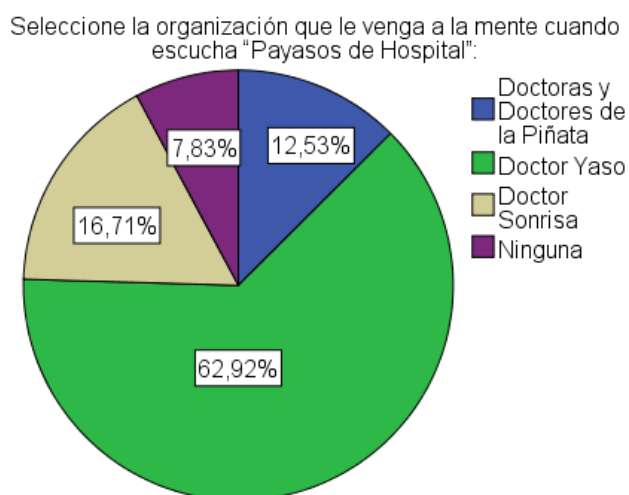


Gráfico 4: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.5 *Al mencionar “Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital”, diga 3 ideas que le vengan a la mente.*

En esta pregunta se le pidió a la totalidad de los encuestados mencionar las primeras tres palabras que les vinieran a la mente al escuchar “Doctoras y Doctores de la Piñata”. No todas las personas mencionaron las tres palabras solicitadas, por lo que el análisis de resultados se hizo sobre la base de las 1024 palabras obtenidas. A partir de esos resultados, se categorizaron las respuestas siguiendo el criterio de similitud, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- 84,5% de los encuestados mencionaron palabras pertenecientes a la categoría “Alegoría y Felicidad”.
- 55,6% de los encuestados mencionaron palabras pertenecientes a la categoría “Salud”.
- 47% de los encuestados mencionaron palabras pertenecientes a la categoría “Fiesta y Piñata”.
- 39,8% de los encuestados mencionaron palabras pertenecientes a la categoría “Valores positivos”.
- 37% de los encuestados mencionaron palabras pertenecientes a la categoría “Niños”.
- 13,2% de los encuestados mencionaron palabras pertenecientes a la categoría “Alegoría y Felicidad”.
- 10,3% de los encuestados mencionaron palabras pertenecientes a la categoría “Fundación”.
- 2,9% de los encuestados mencionaron palabras pertenecientes a la categoría “Percepciones negativas”.
- 2% de los encuestados mencionaron palabras pertenecientes a la categoría “Otros”.
- 1,1% de los encuestados mencionaron palabras pertenecientes a la categoría “Competencia”.

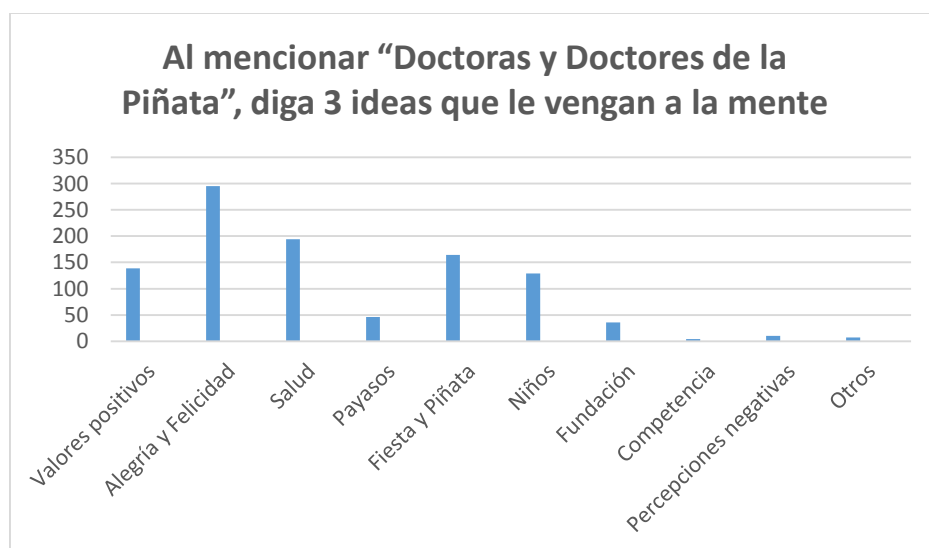


Gráfico 5: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.6 ¿Cuál de los siguientes logos le parece más llamativo y acorde para una organización de Payasos de Hospital?

En relación a esta pregunta, 69,19% de los encuestados se decantó a favor de la identidad gráfica de la Asociación Civil Doctor Yaso; 21,67% prefirió a la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata; y solo 9,14% se mostró a favor de la Asociación Civil Doctor Sonrisa

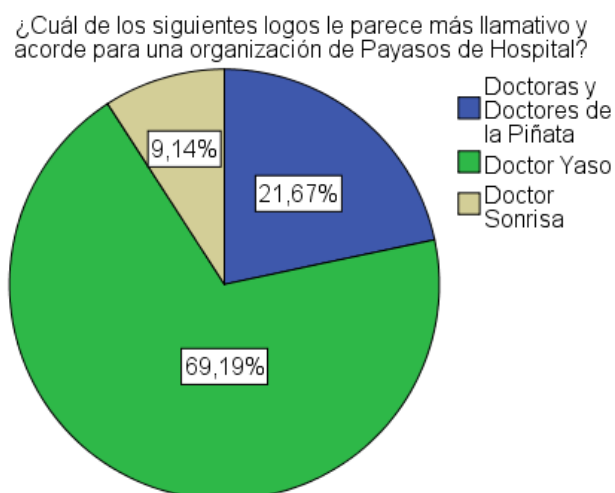


Gráfico 6: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.7 ¿Cuál de los siguientes logos le parece menos llamativo acorde para una organización de Payasos de Hospital?

Por otra parte, 43,86% de los encuestados consideró poco llamativa la identidad gráfica de la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata; seguida de la Asociación Civil Doctor Sonrisa con 42,82%; y en tercer lugar la Asociación Civil Doctor Yaso con 13,32%.

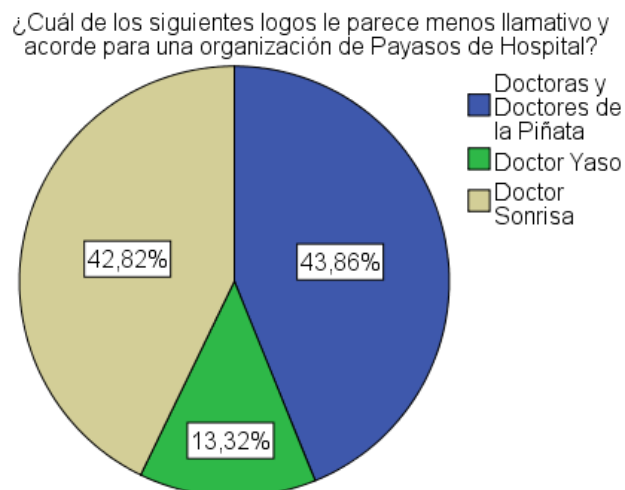


Gráfico 7: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.8 ¿Considera que el nombre “Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital” es pertinente para una organización sin fines de lucro?

En relación a esta pregunta, 53,52% de los encuestados consideró pertinente el nombre de la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata, mientras que al restante 46,48% no le pareció pertinente.

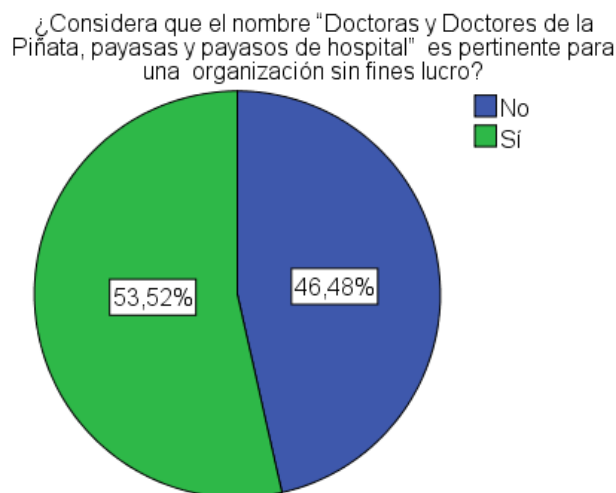


Gráfico 8: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.9 ¿Conoce a la organización “Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital”?

Al preguntarle a los encuestados si conocen o no a la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata, 81,46% afirmó no conocerla, y solo el 18,54% declaró sí conocerla.

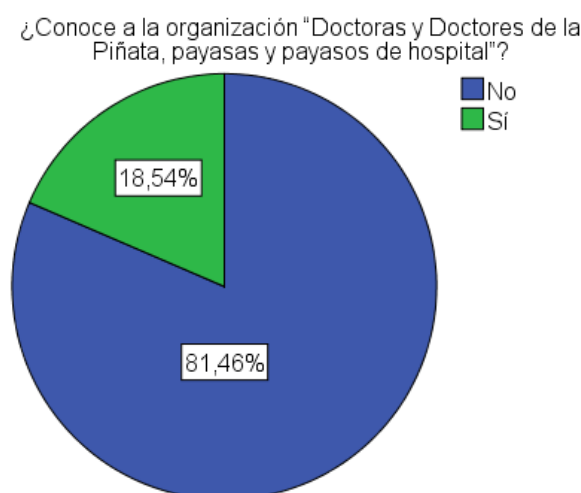


Gráfico 9: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.10 ¿A través de cuál medio se enteró de las actividades de la Fundación? Marque todos los que sean necesarios

El cuestionario concluyó en la pregunta anterior para quienes afirmaron no conocer a la organización *Doctoras y Doctores de la Piñata* (312 personas). A partir de la presente interrogante solo respondieron quienes sí conocen a la Fundación (71 personas).

La pregunta correspondiente a los medios a través de los cuales se enteraron de la existencia de la Fundación fue de selección múltiple, con una opción abierta en la que todos los que la seleccionaron refirieron que se enteraron a través de otro

voluntario. En ese sentido, 49,3% de la muestra afirmó que se enteró de las actividades de la Fundación por recomendación de un voluntario; 37,7% dijo haberse enterado a través de *Twitter*®; 14,5% a través de *Instagram*®; 13% a través de *Facebook*®; 5,8% a través de la prensa; 2,9% a través de una página web; 2,9% a través de la radio; y 1,4% a través de la televisión.

¿A través de cuál medio se enteró de las actividades de la fundación? Marque todos los que sean necesarios

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Medios	Televisión	1	1,1%	1,4%
	Radio	2	2,3%	2,9%
	Prensa	4	4,5%	5,8%
	Página web	2	2,3%	2,9%
	Facebook	9	10,2%	13,0%
	Twitter	26	29,5%	37,7%
	Instagram	10	11,4%	14,5%
	Otro voluntario	34	38,6%	49,3%
Total		88	100,0%	127,5%

Tabla 3: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.11 ¿Considera que existe coherencia entre las acciones de la Fundación y su log?

En cuanto a esta interrogante, 83,82% de la muestra sí consideró coherente la imagen gráfica de la Fundación con respecto a las acciones que lleva a cabo. Solo 16,18% de los encuestados afirmó que no existe coherencia.

¿Considera que existe coherencia entre las acciones de la fundación y su logo?

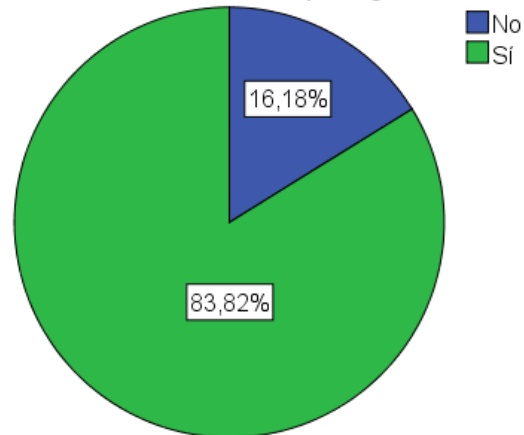


Gráfico 10: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.12 ¿Considera que las acciones de la Fundación son posibles desde el punto de vista práctico?

En relación a esta pregunta, 98,53% de los encuestados consideró que las acciones de la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata son posibles de llevar a cabo, mientras que el restante 1,47% no las ve factibles.

¿Considera que las actividades de la fundación son posibles desde el punto de vista práctico?

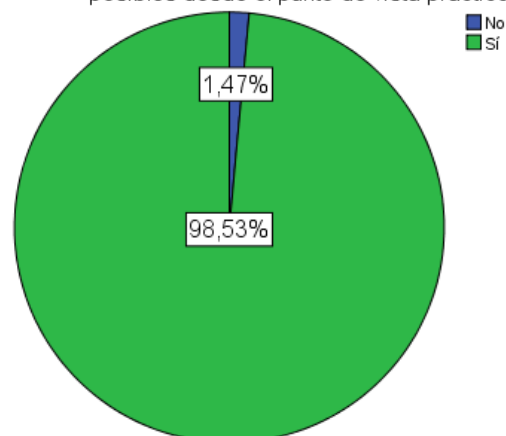


Gráfico 11: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.13 *¿Considera que las acciones de la Fundación son beneficiosas para los niños, niñas y adolescentes hospitalizados?*

Por otra parte, 98,55% de los encuestados consideró que las acciones de la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata sí son beneficiosas para los niños hospitalizados, mientras que el restante 1,45% consideró que no son beneficiosas.

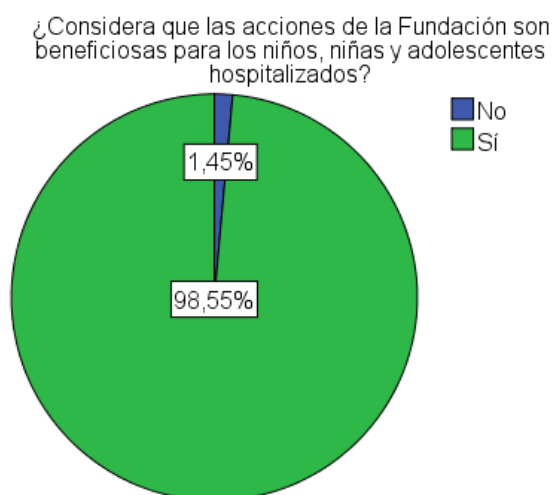


Gráfico 12: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.14 *¿Estarías dispuesto a participar como voluntario en una organización de este tipo?*

En relación a esta pregunta, 92,54% afirmó que sí estaría dispuesto a participar como voluntario en una organización de Payasos de Hospital, mientras que el restante 7,46% no lo estaría.



Gráfico 13: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.15 ¿Qué diferencia a Doctoras y Doctores de la Piñata de otras organizaciones con fines similares?

Al preguntarle a quienes conocen a la Fundación en qué se diferencia Doctoras y Doctores de la Piñata de otras organizaciones con fines similares se obtuvieron los siguientes resultados: 65,7% afirmó que se diferencia por su humanismo; 59,7% por su sencillez; 41,8% por su cercanía; 40,3% por su calidez; 31,3% por su sensibilidad; 20,9% por su profesionalismo; 19,4% por su respeto; y 10,4% por su puntualidad. Esta fue una pregunta de selección múltiple con un máximo de 3 opciones por cada encuestado.

¿Qué diferencia a Doctoras y Doctores de la Piñata de otras organizaciones con fines similares? Marque solo 3 opciones

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Profesionalismo	14	7,2%	20,9%
Cercanía	28	14,4%	41,8%
Humanismo	44	22,7%	65,7%
Sencillez	40	20,6%	59,7%
Calidez	27	13,9%	40,3%
Sensibilidad	21	10,8%	31,3%
Respeto	13	6,7%	19,4%
Puntualidad	7	3,6%	10,4%
Total	194	100,0%	289,6%

Tabla 4: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)

5.1.1.16 Cruce de la variable “sexo” con la pregunta “¿Conoce a la organización “Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital”?”

Se llevó a cabo el cruce de la variable “sexo” con la pregunta “¿Conoce a la organización “Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital”?” para conocer el nivel de posicionamiento de la Fundación entre las personas de sexo femenino y masculino. Los resultados arrojaron que 88,7% de quienes afirmaron conocer a la Fundación pertenecen al sexo femenino, y solo 11,3% al sexo masculino.

**Tabla de contingencia Sexo ^ ¿Conoce a la organización
"Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de
hospital"?**

		¿Conoce a la organización "Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital"?		Total
		No	Sí	
Sexo	Femenino	184	63	247
		74,5%	25,5%	100,0%
		59,0%	88,7%	64,5%
	Masculino	128	8	136
		94,1%	5,9%	100,0%
		41,0%	11,3%	35,5%
Total		312	71	383
		81,5%	18,5%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 5: Cruce de variables (elaboración propia)

5.1.1.17 Cruce de la variable "universidad" con la pregunta "¿Conoce a la organización "Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital"?"

Se llevó a cabo el cruce de la variable "universidad" con la pregunta "¿Conoce a la organización "Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital"?" para conocer el nivel de posicionamiento de la Fundación entre las personas pertenecientes a las diversas universidades incluidas en la muestra. Los resultados arrojaron que 19,2% de quienes estudian en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) conocen a la Fundación; seguida de la Universidad Central de Venezuela (UCV) con 19,1%; la Universidad Simón Bolívar con 17,5%; y la Universidad Metropolitana con 14,3%.

Tabla de contingencia Universidad a la que pertenece * ¿Conoce a la organización "Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital"?

		¿Conoce a la organización "Doctoras y Doctores de la Piñata, payasas y payasos de hospital"?		Total
		No	Sí	
Universidad a la que pertenece	Universidad Central de Venezuela (UCV)	148 80,9%	35 19,1%	183 100,0%
	Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)	101 80,8%	24 19,2%	125 100,0%
	Universidad Simón Bolívar (USB)	33 82,5%	7 17,5%	40 100,0%
	Universidad Metropolitana (UNIMET)	30 85,7%	5 14,3%	35 100,0%
Total		312 81,5%	71 18,5%	383 100,0%

Tabla 6: Cruce de variables (elaboración propia)

5.1.2 Discusión de resultados (Fase 1)

El presente análisis seguirá el orden establecido en el cuadro técnico-metodológico presentado en el apartado dedicado a la metodología de investigación del presente estudio. En ese sentido, la primera dimensión de la variable "posicionamiento" es el "valor", término al que Davis (2002) se refiere como uno de los cinco principios claves del posicionamiento. El valor es la forma en la que los clientes valoran y perciben los beneficios que les brinda una marca u organización.

El gráfico número cuatro (4), correspondiente a la primera pregunta del cuestionario, está referida la dimensión "valor" y evidencia que la marca mejor posicionada en el área de payasos de hospital es la *Asociación Civil Doctor Yaso*. En ese sentido, 62,92% de la muestra afirmó que esta es la organización que le viene a la mente cuando escucha la frase "Payasos de Hospital", mientras que la Fundación

Doctoras y Doctores de la Piñata solo obtuvo 12,53% de las menciones, por debajo de la organización *Doctor Sonrisa* (16,71%), y solo por encima de la opción “ninguna” (7,83%).

En ese sentido, el gráfico número cinco (5) refleja que la mayoría de las personas encuestadas piensan en las categorías “alegría y felicidad” (84,5%) y “salud” cuando escuchan “*Doctoras y Doctores de la Piñata*, payasas y payasos de hospital”. Estos resultados reflejan que la muestra conoce la labor de los payasos de hospital, y por ello relacionan a la Fundación con los elementos típicos de estas organizaciones: payasos, alegría, salud, fiesta, diversión, niños, entre otros. Sin embargo, esos resultados no se le pueden adjudicar solo a la Fundación objeto de este estudio, sino a la categoría “Payasos de Hospital” como tal.

El gráfico número nueve (9), correspondiente a la sexta pregunta del cuestionario, también está referido a la dimensión “valor” y demuestra que solo 18,54% de la muestra conoce a la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata*. En ese sentido, 81,46% restante dice no saber de la existencia de esta fundación y confirma que el *top of mind* de notoriedad, planteado por Libaert (2008), en la categoría de payasos de hospital le pertenece a la *Asociación Civil Doctor Yaso*.

De acuerdo con Scheinsohn (2011), el posicionamiento es una macroactividad que depende de la segmentación de los públicos meta, y de la diferenciación que se pretenda atribuir a la organización que desea ganarse una posición valiosa en la mente de los consumidores. Dicha posición mental es denominada como *mindset*, y en el caso particular de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* se puede afirmar que el *mindset* actual (MI) es sustancialmente inferior al de los competidores.

Davis (2002) afirma que el segundo principio clave del posicionamiento es la “credibilidad”, término que se refiere a la correspondencia entre lo que el público dice de la marca y la forma en la que esta se vende. En ese sentido, las preguntas tres (3),

cuatro (4) y cinco (5) identificaron la forma en la que la muestra percibe el grado de coherencia entre la identidad gráfica de *Doctoras y Doctores de la Piñata* y su labor.

El gráfico número seis (6) permite observar que la identidad gráfica de la Fundación objeto de este estudio posee 21,67% de aceptación en la muestra, mientras que sus competidores *Doctor Yaso* y *Doctor Sonrisa* acumulan 69,19% y 9,14% de aceptación, respectivamente.

El gráfico número siete (7), a su vez, señala que 43,86% de la muestra indica que la identidad gráfica de *Doctoras y Doctores de la Piñata* es la menos coherente con el tipo de organización que representa. A diferencia de la pregunta anterior, en esta oportunidad el resultado es más cerrado y le atribuye el segundo lugar a *Doctor Sonrisa*, quien acumuló 42,82% de las percepciones desfavorables, seguida de *Doctor Yaso* con apenas 13,32%.

El gráfico número siete (7), correspondiente a la quinta pregunta del cuestionario, evidencia que 53,52% sí considera adecuado el nombre la Fundación que es objeto de este estudio. Sin embargo, una gran porción de la muestra (46,48%) no está de acuerdo con eso y afirma que *Doctoras y Doctores de la Piñata* es un nombre inadecuado para esta organización. Aunque en este caso la balanza se inclina a favor de la identidad de la organización, no se puede perder de vista que la diferencia es poco significativa.

Partiendo de los datos explicados en relación a las dimensiones “valor” y “credibilidad”, se puede concluir que la mayoría de las personas de la muestra no asocian a la Fundación con la categoría de “Payasos de Hospital”. Adicionalmente, se valora negativamente la identidad gráfica de *Doctoras y Doctores de la Piñata* y en lo referente al nombre de la organización hay una gran porción (46,48%) que considera que el nombre no se vincula con la labor de la organización. Esto último contradice el tercer principio básico de posicionamiento planteado por Davis (2002) que es la “adecuación” y que consiste en impulsar las fortalezas de la imagen de marca

existente. A pesar de que 53,52% de la muestra considera adecuado el nombre de la Fundación, solo 18,54% la conoce y apenas 12,53% la asocia con la labor de los payasos de hospital.

Para obtener más información de la muestra se cruzó la variable “sexo” con la pregunta “¿Conoce a la organización Doctoras y Doctores de la Piñata, payasos y payasas de hospital?”, y los resultados, referidos en la tabla número cinco (5), fueron los siguientes: 88,7% de quienes afirmaron conocer a la organización pertenecen al sexo femenino, mientras que solo 11,3% pertenece al sexo masculino.

También se cruzó la variable “universidad a la que pertenece” con la pregunta “¿Conoce a la organización Doctoras y Doctores de la Piñata, payasos y payasas de hospital?”, y los resultados, referidos en la tabla número seis (6), fueron los siguientes: 19,2% de quienes estudian en la UCAB conocen a la organización; 19,1% de quienes estudian en la UCV también afirman conocerla; 17,5% de los estudiantes de la USB tienen conocimiento sobre la Fundación; mientras que solo 14,3% de quienes pertenecen a la UNIMET ha oído hablar de ella.

Los datos analizados hasta este momento parten de las respuestas de la totalidad de la muestra (383 personas), pero de ahora en adelante se analizarán los resultados de aquellas preguntas que solo podían ser respondidas por quienes tuviesen conocimiento de la existencia de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* (18,54% de la muestra).

Desde el punto de vista de la dimensión “valor”, que incluye los indicadores de “percepción” y “valoración”, la tabla de distribución de frecuencias número tres (3) demuestra que 49,3% de quienes conocen la organización se han enterado a través de otros voluntarios pertenecientes a la Fundación. Le siguen las opciones *Twitter®* (37,7%), *Instagram®* (14,5%) y *Facebook®* (13%), lo cual demuestra que las herramientas de la web 2.0, definidas en el marco conceptual, juegan un papel fundamental en el desarrollo de las actividades de esta organización.

En lo referente al indicador “valoración”, queda claro que la muestra valora de forma positiva a las organizaciones de Payasos de Hospital, y eso queda demostrado en el gráfico trece (13), en el cual se puede apreciar que 92,54% de la muestra estaría dispuesta a participar como voluntario en una organización de este tipo.

En cuanto a la dimensión “credibilidad”, el instrumento arrojó que 98,55% de la muestra considera que las acciones de la Fundación son beneficiosas para los niños, niñas y adolescentes hospitalizados. Este dato demuestra que existe confianza y credibilidad en el público universitario en cuanto a las acciones que lleva a cabo la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata*.

Desde el punto de vista de la “adecuación”, acuñado por Davis (2002) y definido como una característica que debe apalancar las fortalezas de la imagen existente, los resultados del cuestionario arrojan los siguientes datos: el gráfico número nueve (9) demuestra que el 83,82% de la muestra sí considera que existe coherencia entre las acciones de la Fundación y su logo, lo cual permite inferir que quienes conocen a la organización sí encuentran relación entre la imagen gráfica y la Fundación. Por otra parte, el gráfico número once (11) demuestra que 98,53% piensa que las actividades de la fundación son posibles desde el punto de vista práctico.

En lo referente a la “singularidad”, Davis (2002) señala que las organizaciones deben atacar segmentos de mercado a los que la competencia aún no ataca. Asimismo, Scheinsohn (2011) afirma que un buen posicionamiento depende de la diferenciación que la organización haga de su oferta de productos o servicios. En ese sentido, quienes afirman conocer a la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* señalan lo siguiente (ver tabla número 4): 65,7% afirma que el humanismo es la característica diferenciadora de esta organización, seguida de la sencillez (59,7%) y la cercanía (41,8%). Estos datos señalan una clara tendencia en lo referente a los atributos distintivos de esta Fundación.

Para concluir el presente apartado se puede concluir que la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* no goza de un buen posicionamiento entre los estudiantes universitarios de ciudad de Caracas ya que 81,46% de los estudiantes encuestados dice no saber de su existencia. Sin embargo, entre los que la conocen, hay una percepción positiva y una gran disposición a participar en sus actividades.

5.2 *Presentación y discusión de resultados (Fase 2)*

5.2.1 *Presentación de resultados (Fase 2)*

En esta segunda fase se procedió a analizar los resultados arrojados por la unidad de análisis compuesta por el Director de Fundación y otros miembros destacados. Los objetivos específicos planteados para extraer información de estas fuentes fueron:

1. Conocer en profundidad las características organizacionales de la fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*.
2. Identificar las barreras de comunicación existentes en la organización.
3. Identificar las audiencias clave de la fundación.

Esto con el fin último de plantear una estrategia de comunicación que le permita a la organización identificar los problemas a nivel comunicacional, y encontrar oportunidades de mejora para las comunicaciones internas. Los miembros de la organización entrevistados para esta investigación fueron:

- Bernardino Barria: Director de la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*.
- Catherine Arocha: Voluntaria de la Fundación desde hace 8 años. Licenciada en Educación de la Universidad Católica Andrés Bello.

- Lourdes Montenegro: Voluntaria de la Fundación desde hace más de 8 años. Profesora de la Escuela de Educación de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Eduvigis Sánchez: Voluntaria de la Fundación con 4 años de trayectoria. Profesora de Escuela de Educación de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

En las tablas 7 y 8 se presentan los resultados de la fase 2, obtenidos a partir de las entrevistas correspondientes con las siguientes unidades de análisis: directiva de la organización, miembros de la organización y estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas. Esta información será la base para diseñar de una Estrategia de Comunicaciones Integradas para la Fundación, que sea adecuada y coherente con su realidad organizacional.

Parte I: Características de la Organización		
	Bernardino Barria	Catherine Arocha
1. ¿Cómo es la estructura de la organización? ¿Está compuesta por departamentos, o cada miembro trabaja de manera independiente?	La fundación fue creada por mi persona, y la estructura la represento yo mismo porque no tengo quien me ayude. La estructura como tal soy yo mismo. Si yo estoy funcionando, la Fundación va a funcionar. Si yo me enfermo, no va a funcionar. No hay nadie preparado para hacer lo que yo hago. Lo que yo hago es tiempo completo.	No hay estructura formal, solo existe la figura del Director. Los demás somos voluntarios, algunos con más tiempo que otros, pero voluntarios al fin.
2. ¿La Fundación posee un organigrama claramente definido? Si la respuesta es afirmativa mencione los cargos, y las responsabilidades de cada cargo.	No existe un organigrama para la fundación.	No hay organigrama.
3. ¿Los miembros de la organización se dividen las tareas de acuerdo a sus habilidades, intereses y ocupaciones?	Yo soy el que hace todo. Coordinación y contacto con los hospitales.	No. Cada quién ayuda en lo quiere y en lo que puede, pero no es de forma regular.
4. Al momento de transmitir una información importante para la Fundación, ¿cuáles son los	A través de las redes sociales y el teléfono. 90% a través de las redes.	Principalmente a través de redes sociales. Sobre todo <i>Facebook</i> ®.

mecanismos de comunicación empleados?		
5. ¿Cómo se toman las decisiones?	Las tomo yo unilateralmente	Las toma Bernardino
6. ¿Cuáles son los requisitos para ser voluntario de la organización?	Por ley, que sea mayor de 18 años. Aunque hoy en día los muchachos de los liceos también participan porque tienen que hacer su Servicio Social. Algunos tienen 17. El requisito más importante es tener corazón, humanidad, valores, amor. No es que yo no los acepte. Ellos mismos se van a ver limitados.	Tener un gran corazón y la disposición de querer ayudar. No existen requisitos académicos ni profesionales, salvo el requisito legal de la mayoría de edad.
7. ¿La Fundación le brinda capacitación inherente a las actividades que deben realizar los voluntarios?	Se brinda un taller con las directrices básicas de lo que implica ser payaso de hospital. Se te enseñan las artes del clown, la risoterapia, y cómo debe ser el trabajo con los pacientes. A veces llegan muchos recreadores, y cometen el error de hacer actividades para niños sanos. Un niño hospitalizado es lo contrario: pausado, limitado físicamente, emocionalmente y espiritualmente. Así que cuando uno trabaja como payaso tiene que tomar en cuenta todo eso. Por eso dentro de la fundación hay muchas maestras, porque las maestras utilizan las	Se hace un taller que dura dos días en que les se les enseña a los nuevos voluntarios las principales cosas que deben saber sobre el trabajo de payaso de hospital. Qué deben evitar decir, cómo deben entrar a las habitaciones de los niños, algunas técnicas para hacerlos reír, cómo hacer trucos de magia.

	herramientas que tienen desde el punto de vista pedagógico.	
8. ¿Existe algún reglamento o instructivo que defina claramente las tareas, responsabilidades y recomendaciones que tiene cada uno de los voluntarios?	Están escritas. Antiguamente las entregaba pero me plagiaron. Entonces ya no las entrego sino que se las doy verbalmente nada más. Pero sí están escritas.	No se entrega nada escrito. Todo se dice verbalmente en el taller.
9. ¿Cómo organiza la Fundación sus actividades? ¿Quién hace la planificación?	Semanal. Pero hay eventos que se planifican hasta con dos meses de anticipación. Son eventos que ameritan mucho trabajo, como el día del niño, navidad y ahora el día del cáncer que lo van a celebrar con todos los hospitales de Caracas. Lo planifico con anticipación porque debo tocar puertas, hacer la invitación a los niños, pedir dinero, pedir juguetes, pedir alimentos, refrigerios. Pero lo normal es que la planificación se haga semanal. Todos los días sábado.	La planificación la hace el director. Dependiendo de las fiestas especiales (día del niños, navidad, día de reyes, año nuevo) se anuncian las necesidades especiales. Las visitas se anuncian semanalmente y se llevan a cabo dependiendo de si hay o no suficientes voluntarios.
10. ¿Se toma en cuenta el perfil individual de cada voluntario a la hora de asignarle alguna tarea en particular?	A mí me basta con conocer las características generales de la persona en el taller. Quién tiene más fuerza de carácter, quien es más tímido, quien tiene más fuerza espiritual, y en base a eso es que voy haciendo los trabajos. Los pongo donde ellos se vayan a sentir mejor. Nadie va a ser payaso en dos días. Trato de ubicar a cada persona en el	No formalmente. Bernardino sabe en dónde poner a cada voluntario, pero es algo que hace internamente.

	espacio en el que se sienta mejor. Si le gustan los malabares, lo dejo haciendo malabares, si le gusta ser maestra payasa, la dejo como maestra payasa.	
11. ¿El espacio físico donde la Fundación lleva a cabo sus actividades brinda las condiciones mínimas de seguridad individual?	Son lugares públicos, y la seguridad no depende de la Fundación.	No, pues son hospitales públicos en los que no hay estacionamiento (para quiénes van en carro). La seguridad fuera del hospital es algo que se escapa de las manos de la Fundación.
12. ¿La organización cuenta con los recursos necesarios e indispensables para efectuar las actividades con los niños hospitalizados?	No. Va por cuenta de cada voluntario. A veces hay voluntarios que hacen donaciones.	No, cada voluntario debe costear las herramientas necesarias (narices, batas, juguetes, artefactos para hacer magia, etc.)
13. ¿Sobre cuáles valores se fundamentan las acciones de esta Fundación?	Amor: hay que tener amor para dar a los demás. Sonrisas: hay que tener muchas sonrisas para dar. Creer en Dios: mucha gente dice que cree en Dios y hace todo lo contrario. Solidaridad: indispensable. Humanidad: puedes ser periodista, ingeniero, publicista, pero la mayoría carece de humanidad. Hay que aprender a ser humano.	Respeto, compromiso, responsabilidad, empatía, y solidaridad. Esos son los valores fundamentales.
14. ¿Cómo es el trato entre la directiva de la Fundación y los voluntarios?	Yo trabajo con las emociones humanas, trabajo con seres humanos. Por ello, me preocupa tanto que a veces, admito, cometo el error de que ser demasiado estricto. Pero el trato	Informal, pero serio. Nino es una persona muy estricta y siempre tiene algo que hacer para todos. Es un poco mandón.

	en líneas generales siempre funciona porque trato de entender a los demás y que me entiendan. Cuesta mucho, pero se trata de hacerlo.	
15. En general, ¿cómo es el desempeño de los voluntarios al momento de ejecutar sus tareas como voluntarios? ¿Son puntuales con las horas establecidas? ¿Respetan la asistencia diaria?	El trabajo depende del individuo. No importa de dónde viene la persona, si está en la universidad o no está, si es una madre soltera, si es un zapatero... no importa. Eso depende de cada individuo pero por lo tanto. Hay chicas, (yo tengo muchas personas de la Universidad) que son muy delicadas y no es agradable trabajar con ellas. Hay otras personas que son muy sensibles, que son las que más necesito en la fundación (que tengan sensibilidad, espiritualidad, humanidad), con ellas da gusto trabajar. Solo basta con que yo diga que aquí hay un niño con tal característica y ellos hacen su trabajo. Pero hay muchos casos en los que uno debe estar pendiente. Yo trabajo con servicio comunitario, y hay gente que lo hace por cumplir horas y tú no puedes venir a una actividad como esta (que requiere humanidad) a cumplir horas. Tienes que venir con el corazoncito, con tu espíritu, con tu mente, con todo tu yo dispuesto a dar lo mejor de ti. Entonces hay algunos que no vienen a eso sino a cumplir	Excelente, dentro de la habitación todo es correcto, profesional, mágico. La impresión que se llevan los niños suele ser muy positiva y el efecto es inmediato. Eso se puede ver en la sonrisa que se dibuja en sus caras, y en la alegría que de pronto inunda al espacio, al hospital. La mayoría es muy puntual, todos saben que Nino es muy estricto con las horas y tratan de respetarlo.

	horas. Cuando tú haces cosas por obligación no las haces bien. Tú no puedes darle amor a alguien cuando tú mismo no te quieres. De ahí comenzamos todo.	
16. ¿Cuál es el flujo de comunicación dentro de la organización?	Vertical, de arriba hacia abajo.	Vertical, Nino es quién dice lo que hay que hacer.
17. ¿Los voluntarios pueden hacer sugerencias en relación a las actividades que la Fundación lleva a cabo?	Me lo hacen saber a veces pero tardan. Lo que más les molesta es que yo los regañe delante de la gente. Es lógico. A mí a veces se me sale y hago regaños generales. Eso me lo hacen notar a veces. Pueden decírmelo. ¿Qué más me pueden decir? Yo soy el que domina la escena.	Sí se pueden hacer, pero al final depende del director si las toma o no. Él es quien toma las decisiones importantes.
18. ¿Qué plataforma tecnológica utilizan para comunicarse internamente?	Únicamente <i>Facebook</i> ®	<i>Facebook</i> ®
19. ¿Considera que la forma actual de comunicación dentro de la organización es efectiva?	Es que no hay otra. Si no fuera por las redes sociales no sería posible hacer comunicación con los voluntarios. Si no fuera por <i>Facebook</i> ®, ¿cómo hago yo para comunicarme con los alumnos? Sería imposible. El teléfono se usa muy poco porque hay chicos que llaman a horas inadecuadas. <i>Facebook</i> ®, <i>Instagram</i> ®, lo que exista yo lo utilizo. Yo no manejo casi nada, pero no importa.	Es efectiva, pues por algo la fundación lleva más de 10 años funcionando. Pero podría mejorar, quizá buscar otra herramienta para anunciar las visitas ayudaría a captar más voluntarios.

20. ¿Existe algún mecanismo para mantener informados a los voluntarios sobre las actividades de la fundación?	Solo <i>Facebook</i> ®	No. De vez en cuando Nino publica algunas fotos en <i>Facebook</i> ®, pero no es algo regular. Lo que sí es semanal es el cronograma de actividades.
21. ¿La directiva consulta con todos los miembros de la Fundación al momento de tomar decisiones importantes?	No.	No, las decisiones importantes las toma Nino.
22. ¿La directiva comunica de manera constante a los voluntarios cuáles son los valores y objetivos que motivan las acciones de la fundación?	Sí. A todos los payasos, siempre, cuando voy a la visita, yo les hago el círculo de ideas antes de entrar. Les recuerdo lo que vamos a hacer. Eso significa entregar un poquito de esos valores.	En cada visita Nino hace una pequeña actividad antes de empezar la labor. Allí se les recuerda a los voluntarios por qué están allí y que deben hacer. No hay un esfuerzo por difundir estos valores porque es algo que solo se puede ver con la práctica.
Parte II: Audiencias		
23. ¿Cuáles considera que son las audiencias que la fundación desea enviar su mensaje?	Las universidades para atraer estudiantes, porque voluntarios no hay. Si no existiera la Ley de Servicio Comunitario la fundación no existiría. La gente toda te dice “qué linda la obra, qué bello, Dios te bendiga”, te colman de bendiciones, y cuando les dices “¿quieres ser payaso?” te dicen “ay, no puedo”. Entonces claro, para los voluntariados yo trabajo con las universidades y con liceos que poco a	Debería llegar a empresas privadas y medios de comunicación que puedan ayudar a la fundación a crecer y su vez colaborar con la realidad de la gente en los hospitales. Habría que buscar la forma de que más personas ayuden de alguna forma, ya sea con dinero, con su presencia o con contactos que puedan ayudar a los pacientes.

	poco me estoy metiendo. Cuando tengo eventos me dirijo a las empresas, toco puertas, hago cartas, pido lo que tenga que pedir.	
24. ¿Cuáles son los mecanismos formales de comunicación interna con los voluntarios? Ejemplos: cartelera, cronograma de actividades, redes sociales, correo electrónico, encuentros personales.	Correo electrónico. Cartelera no porque no tengo oficina. El cronograma es semanal, lo hago los sábados y lo publico en <i>Facebook</i> ®.	Solamente <i>Facebook</i> ®.
25. ¿Qué acciones realiza la Fundación para informar a los beneficiarios de la tarea que lleva a acabo Doctoras y Doctores de la Piñata?	Hago relaciones públicas, pero las hago yo mismo. Ellos saben qué día vamos en cada hospital, y aparte de eso, somos una fundación que trabaja a domicilio. Vamos como payasos a visitar a los niños a sus casas y ¿qué hago con esto yo? No solo entretenimiento sino también enseñanza, porque todos los voluntarios que yo tengo son futuros profesionales y yo investigo qué necesita el niño (dificultad en matemática) y le digo al payaso que estudia ingeniería que vaya vestido de payaso a enseñarle matemática. Es lo que más me está dando resultados hoy en día. Somos los únicos que lo hacemos.	Ninguna concreta, pero la gente valora mucho la constancia de Nino. Él siempre visita los hospitales con muchísima regularidad, y su presencia es la forma en la que la fundación se comunica con los pacientes.

26. ¿Cómo es la relación entre esta Fundación y otras organizaciones con fines similares? Ejemplos: Doctor Yaso y Doctor Sonrisa.	Los conozco de nombre. No hay comunicación con ellos.	No hay relación con otras fundaciones similares.
27. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación entre la Fundación y las organizaciones que le donan recursos?	Hay personas que donan mucho más que las empresas grandes pero no quieren aparecer en ningún lado por motivos de seguridad.	Las relaciones no son planificadas, las hace Nino y dependen únicamente de él
28. ¿Cómo es la relación con los entes gubernamentales que tienen jurisdicción en el área de la salud?	Los directores de los hospitales cambian mucho. Más que ellos, a quienes conozco es a los trabajadores de los hospitales. ¿Quiénes están ahí siempre? Los doctores, las enfermeras, los pacientes (que alguno se van yendo unos para el cielo y otros para su casa). La relación es básicamente con el personal médico, con las madres y los pacientes. A mí siempre me respetan.	Con los directores de los hospitales hay excelentes relaciones. Nino es muy apreciado por el personal que labora en ellos.
29. ¿Qué presencia tiene la Fundación en medios de comunicación? ¿Existe algún tipo de alianza con algún medio en particular?	Antes tenía un programa de radio, pero lo dejé de hacer porque no me daba tiempo. Todo lo hago yo solo. Me gustó la experiencia, pero si tuviera más ayuda sería posible continuar. Yo tenía que hacer el guion, buscar la música, etc. Era semanal. De resto yo espero que la gente me llame de la radio y la televisión. Cada dos o tres meses tengo una entrevista	Alianzas no hay, solo entrevistas ocasionales en distintos medios. Hace algunos años hubo entrevistas en Televen, Globovisión y otros medios. También había un programa de radio propio de la Fundación. Actualmente ya no.

	en la prensa, diarios de oposición y de gobierno, no tengo color político. A nadie le digo que no.	
30. ¿La Fundación recurre a influenciadores o líderes de opinión para promover su labor a través de los medios de comunicación masiva?	No. No. No. Me gustaría tener un periodista que realmente quiera hacer la labor de corazón y no por publicidad. ¿Qué pasa con todos los peloteros, deportistas? Van una vez al año al oncológico a visitar niños con cáncer, se toman una foto con el niño, casi sin tocarlo. Lo que hacen es venderse a sí mismos. Su imagen. Pero nunca más van al hospital ni se acercan al niño con el que se tomaron la foto. Nunca más van a ningún lugar de estos. ¿Quiénes ganan con esto? Ellos (los artistas) y nadie más. No es llevar un regalo una vez al año. Es regalarle tu persona una vez al mes, o cada dos meses, al menos. Estar ahí. Ser consecuente.	No hay relaciones con personas famosas pues el director no lo ve con buenos ojos. Él prefiere un trabajo de bajo perfil que realmente beneficie y haga felices a los niños de los hospitales. Es su filosofía, y así funciona la fundación.
Parte III: Barreras de la Comunicación		
31. En general, ¿cree que todos los voluntarios comparten los valores que impulsan a la Fundación?	Sería fantástico. El 70 u 80% no tiene los valores que yo tengo. A pesar de eso, dentro de sus limitaciones espirituales, hacen una labor que justifica el hecho de que están ahí. No lo hacen mal. Pero que tengan lo que	Sí, algunos más comprometidos que otros, pero definitivamente sí comparten los mismos valores. No puedes ser payaso de hospital si no tienes como valores en tu vida la

	yo tengo, casi no hay. Dos, tres, cuatro personas. El resto lo hace porque tienen que cumplir con una labor y lo hace lo mejor posible bajo la tutela mía, que soy muy estricto.	solidaridad, el compromiso, el respeto y el amor por los demás.
32. ¿Cómo es el lenguaje que utiliza la Fundación en sus comunicaciones?	Yo hago todo informal, riéndome, jugando. Pero eso no significa que no sea serio. Cuando tengo que felicitar, felicito. Y cuando tengo que regañar, regaño. La formalidad para mí ya no existe.	Nino es informal cuando habla con los voluntarios, pero es una persona que inspira mucho respeto. Es estricto y serio en lo que hace, y la informalidad es parte del trabajo que hace la fundación. Somos payasos al fin y al cabo.
33. Teniendo en cuenta la sensibilidad social que caracteriza la labor de la fundación, ¿considera que las emociones privan sobre la razón al momento transmitir un mensaje a los voluntarios?	El 80% es emocional. El payaso tiene que aprender a trabajar con las emociones. Estamos trabajando con niños con cáncer que saben que se van a morir. Ellos te están brindando su sonrisa y te están cediendo su espacio para que entres en él. Eso es emocional, espiritual.	100% emocional. Ser payaso de hospital no es para mentes cuadradas. Hay que tener cierta flexibilidad y mucha fuerza espiritual. Son realidades muy duras que no todo el mundo está preparado para afrontar.
34. ¿La Fundación cuenta con un establecimiento físico que facilite la comunicación con los voluntarios?	No tengo lugar. A veces me facilitan espacios. El CUC se porta muy bien conmigo. La UCAB nunca me presta un espacio, y la UPEL tampoco, y es de donde tengo más voluntarios.	No hay una oficina para reunirse.
35. ¿Con cuánta frecuencia se comunica la fundación con sus voluntarios?	Semanalmente e incluso diariamente. Por <i>Facebook</i> ®. A veces me escriben todos a la vez y me desconecto para poder trabajar. No puedo con todos.	Se publican en <i>Facebook</i> ®, una vez a la semana, las actividades de la fundación. A veces entre semana se

		hace alguna publicación especial para pedir algo en particular.
36. ¿Cómo es el clima de trabajo entre los voluntarios y los directivos de la Fundación?	Es bastante aceptable. Siempre tenemos que estar en contacto. Los ayudo a hacer el informe, etc.	Cordial y amable. A veces Nino tiene problemas con los estudiantes porque no ve en ellos el compromiso que a él le gustaría. Pero fuera de eso, todo es correcto.

Tabla 7: Matriz de contenido (elaboración propia)

Parte I: Características de la Organización		
	Lourdes Montenegro	Eduvigis Sánchez
1. ¿Cómo es la estructura de la organización? ¿Está compuesta por departamentos, o cada miembro trabaja de manera independiente?	Es muy desordenada. La fundación no tiene ninguna organización interna. Es Nino el Payaso Jefe, solo él. Nino hace un excelente trabajo pero tiene un humor muy fuerte.	Nino es el gerente o cabecilla de la organización, por debajo quienes coordinan son los voluntarios. Pero en figura principal es Nino Barría
2. ¿La Fundación posee un organigrama claramente definido? Si la respuesta es afirmativa mencione los cargos, y las responsabilidades de cada cargo.	No, ningún organigrama, las decisiones son totalmente unilaterales.	Nino Barría coordina todo y lleva todo él solo. Busca ayuda para poder realizar los talleres.
3. ¿Los miembros de la organización se dividen las tareas de acuerdo a sus habilidades, intereses y ocupaciones?	No, o bueno sí. Pero es algo que es improvisado y en el momento no hay nada previo a eso.	Nino las divide según sus criterios, el evalúa quien es bueno para cada cosa.

4. Al momento de transmitir una información importante para la Fundación, ¿cuáles son los mecanismos de comunicación empleados?	Por <i>Facebook</i> ®, ahí se ve todo lo que se quiera saber. Mientras Nino lo publique. La mayoría se dirige ahí para saber cualquier información.	<i>Facebook</i> ®
5. ¿Cómo se toman las decisiones?	Unilateralmente.	Nino las toma, en algún momento se negocia. Él decide a qué hospitales se va y lo publica en <i>Facebook</i> ®
6. ¿Cuáles son los requisitos para ser voluntario de la organización?	Si, para empezar a ser payaso es indispensable el Taller de Payasos de Hospital. Además para las visitas es necesario tener una buena actitud e ir con ropa adecuada. No pueden ir con escotes, pantalones rotos, bermudas.	Solo el taller de payasos. Vas creando tu payaso con el pasar del tiempo
7. ¿La Fundación le brinda capacitación inherente a las actividades que deben realizar los voluntarios?	Hacen un taller y ya. Después de eso no hay ningún refuerzo posterior.	El taller da los reglamentos necesarios. Siempre hay un coordinador que nos va recordando las cosas, es algo que vas adquiriendo y aprendiendo con el tiempo
8. ¿Existe algún reglamento o instructivo que defina claramente las tareas, responsabilidades y recomendaciones que tiene cada uno de los voluntarios?	En algún momento lo tuvimos, una ex payasa nos aportó muchísimo, ella elaboró unas guías muy sencillas donde se estipulaba todos los parámetros formalizados de cómo ser payaso de hospital. Pero hoy en día no hay nada escrito que se utilice.	No, no existe.

9. ¿Cómo organiza la fundación sus actividades? ¿Quién hace la planificación?	Si, él tiene un cronograma pero es algo muy improvisado. No es con una planificación previa, es decir, es a medida que los hospitales nos dan acceso.	Se organizan semanalmente, los domingos Nino publica en <i>Facebook</i> ® y las personas que desean asistir le dan “like” y confirman la asistencia a través de la red social. La planificación la hace netamente Nino.
10. ¿Se toma en cuenta el perfil individual de cada voluntario a la hora de asignarle alguna tarea en particular?	Si, si se toman en cuenta. Nino detecta la personalidad de cada uno en los talleres y trata de unir las personalidades para compensar las relaciones entre los payasos y así tener buenos resultados, es decir, él mezcla a una persona extrovertida con una tímida.	Si, normalmente si hay dos tímidos, Nino los separa para que haya un balance. Busca personas que ya tengan tiempo para estar preparados para ver a determinados pacientes. En ese sentido Nino es muy rápido sabe ver quién es bueno para qué cosa.
11. ¿El espacio físico donde la Fundación lleva a cabo sus actividades brinda las condiciones mínimas de seguridad individual?	No, para nada. La inseguridad es un problema muy grande, sin embargo las comunidades nos respetan por ser payasos de hospital. Pero incluso dentro de los hospitales nos sugieren que no llevemos celulares, relojes entre otros.	Todo depende del Hospital y el lugar a dónde vamos a ir. Nos reunimos todos y nos encontramos juntos en un punto y nos vamos en Metro. En los lugares que son inseguros, nos sentimos tranquilos la gente siente un respeto por los payasos de hospital
12. ¿La organización cuenta con los recursos necesarios e indispensables para efectuar las actividades con los niños hospitalizados?	La Fundación no lo aporta, va por parte de los voluntarios. No hay recursos para poder costear esos gastos. Yo como profesora, les pido a los voluntarios que son mis	No, nada. La organización no tiene los recursos para facilitar globos, batas, o narices. Nino suele prestar la bata, o hacer una recolecta entre los

	estudiantes que cuando vayan lleven cosas como globos, bata, nariz entre otros. En algún momento la Fundación estuvo patrocinada, un caso fue PDVSA pero la falta de organización hizo que la empresa no confiara más en sus procesos y dejó de aportar dinero para la fundación. Y así como PDVSA, varios más.	voluntarios que van para poder comprar entre todas las cosas que necesitan. Nino jamás te dirá que no vayas si no tienes bata, él te la presta sin problema
13. ¿Sobre cuáles valores se fundamentan las acciones de esta Fundación?	Compromiso, muchísima solidaridad y sobretodo amor. Los payasos de hospital nos hacen sentirnos orgullosos de lo que hacemos. Dentro de la Fundación, Nino tiene el nivel más alto de compromiso. Nino saca de su bolsillo para ver felices a los niños de los hospitales.	Compromiso y responsabilidad, es lo principal que define a Doctores de la Piñata. Prudencia, compañerismo y sobretodo puntualidad. Hay que ser honesto, para tratar al paciente con total entrega.
14. ¿Cómo es el trato entre la directiva de la Fundación y los voluntarios?	A veces es muy buena, otras es muy mala. Nino tiene un carácter muy fuerte. Creo que si él no consigue a personas que sean tan comprometidas como él, entonces comienza el choque. Además él no tiene ningún conocimiento de psicología y pedagogía para poder tratar más al público, los voluntarios y los niños de los hospitales.	Es muy informal, totalmente informal. Nino es solo formal al momento de instruir, y con la puntualidad.
15. En general, ¿cómo es el desempeño de los voluntarios al momento de ejecutar sus tareas como voluntarios? ¿Son puntuales con las	Sí, siempre hay una excepción pero es muy raro cuando pasa. Se trata de conversar con ellos muchísimo para poderles transmitir el compromiso que deben tener.	Hay perfiles de voluntarios que lo hacen porque de verdad sienten la vocación, pero hay voluntarios que lo

horas establecidas? ¿Respetan la asistencia diaria?		hacen solo por cumplir horas de labor social.
16. ¿Cuál es el flujo de comunicación dentro de la organización?	De Nino hacia los demás	Nino hacia los demás, siempre
17. ¿Los voluntarios pueden hacer sugerencias en relación a las actividades que la Fundación lleva a cabo?	Él las escucha, pero rara vez las lleva a cabo. Básicamente es muy bueno oyendo pero no actuando, ni evaluando qué es lo mejor para la Fundación. Es lo que él cree y ya.	Es difícil, creo que es por una cuestión de edad y por las cosas que ha vivido. Él está dispuesto a escuchar pero no suele actuar, solo escuchar.
18. ¿Qué plataforma tecnológica utilizan para comunicarse internamente?	<i>Whatsapp</i> ®. No es para nada efectivo utilizar esta plataforma. Pero él con la tecnología no se lleva nada bien.	Solo utiliza <i>Facebook</i> ®, mensajes de texto y <i>Whatsapp</i> ®. Le gusta que exista una persona encargada no que todos les escriba a la vez.
19. ¿Considera que la forma actual de comunicación dentro de la organización es efectiva?	No, para nada. Es muy desorganizada.	Un poco.
20. ¿Existe algún mecanismo para mantener informados a los voluntarios sobre las actividades de la fundación?	<i>Facebook</i> ®	Sólo <i>Facebook</i> ® y algunas veces <i>Whatsapp</i> ®
21. ¿La directiva consulta con todos los miembros de la Fundación al momento de tomar decisiones importantes?	No, para nada. Es lo que él cree y ya.	No, nunca lo hace. No hay directiva, él es el que coordina todo.

22. ¿La directiva comunica de manera constante a los voluntarios cuáles son los valores y objetivos que motivan las acciones de la fundación?	Los refuerza en las visitas, de manera indirecta, pero no es algo que se haga constantemente, es decir, a través de una reunión o de talleres periódicos.	Si, si lo hace. En cada visita los refuerza indirectamente
Parte II: Audiencias		
23. ¿Cuáles considera que son las audiencias que la fundación desea enviar su mensaje?	Hasta ahora con la única empresa privada con la que él está trabajando es <i>Cestaticket®</i> . Actualmente el único público externo con el que él trabaja son los estudiantes de las universidades o institutos de Caracas.	Principalmente a los estudiantes, que son los que se unen al voluntariado.
24. ¿Cuáles son los mecanismos formales de comunicación interna con los voluntarios? Ejemplos: carteleras, cronograma de actividades, redes sociales, correo electrónico, encuentros personales.	Solo <i>Facebook®</i> . No hay siquiera correo electrónico.	<i>Facebook®</i> , <i>Whatsapp®</i>
25. ¿Qué acciones realiza la Fundación para informar a los beneficiarios de la tarea que lleva a cabo Doctoras y Doctores de la Piñata?	Toda la información está en <i>Facebook®</i> . Para coordinar las visitas, él habla directamente con las personas de los Hospitales, es decir, los directores.	En los hospitales, los pacientes no saben cuándo van a ir. El personal de los hospitales si sabe, previamente Nino lo planifica.
26. ¿Cómo es la relación entre esta Fundación y otras organizaciones con	Es muy política. Nino comenzó con Dr. Yaso. Pero por problemas personales	Se llevan bien, sin embargo es una relación muy diplomática.

finés similares? Ejemplos: Doctor Yaso y Doctor Sonrisa.	se separaron. Doctores de la Piñata surge de la división de Yaso y Piñata. En cuanto a Dr. Sonrisa, él hizo algo antiético. Fue a nuestro taller y luego de ahí creó Dr. Sonrisa quien se lucró por usar el taller y comenzó a cobrar por el taller para ayudar a la fundación.	
27. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación entre la Fundación y las organizaciones que le donan recursos?	No hay ningún mecanismo, hay muchísimo desorden administrativo. Las personas que han donado fuertes cantidades lo han dejado de hacer porque no han visto una relación de gastos.	Nino anuncia cualquier petición para donación por <i>Facebook</i>® y la gente actúa por esa vía.
28. ¿Cómo es la relación con los entes gubernamentales que tienen jurisdicción en el área de la salud?	Él es muy aceptado en los entes públicos. A Nino lo prefieren porque su trabajo es más comprometido, es decir, es más social.	No lo sé
29. ¿Qué presencia tiene la Fundación en medios de comunicación? ¿Existe algún tipo de alianza con algún medio en particular?	No hay nadie estipulado. Nosotros sentimos que le hace falta una figura pública para incentivar la donación de la Fundación. Hace tiempo él salió en El Universal. Pero a él no le gusta que lo asesoren.	No, ninguno. A Nino no le gusta la publicidad y mucho menos que los medios o actores usen su Fundación para que se lucren. Solo han salido una vez en El Nacional.
30. ¿La Fundación recurre a influenciadores o líderes de opinión para promover su labor a través de los medios de comunicación masiva?	No, no tiene. Porque no lo ha buscado. Si él en verdad quiere que haya donaciones lo debe hacer, pero es importante que nadie se lucre de eso.	No, no lo tiene y además no le gusta.

Parte III: Barreras de la Comunicación		
31. En general, ¿cree que todos los voluntarios comparten los valores que impulsan a la Fundación?	Si, los comparten. Pero no hay un refuerzo y a veces el mal humor de Nino aleja a los voluntarios. Él no sabe demostrar los sentimientos positivos a los demás.	Todos los payasos tienen algo en común: sacar una sonrisa a los pacientes enfermos.
32. ¿Cómo es el lenguaje que utiliza la Fundación en sus comunicaciones?	Es “regañon”, “gritón”, nos dice “no hagan tal cosa y lo hace”, es muy “mandón”, extremadamente. Y no hay congruencia entre lo que dice en el taller y lo que aplica. De la forma en la que él amanezca dependerá el trato que él les dé a los voluntarios. No tiene la habilidad de separar los problemas personales de los demás. Lo importante es que a los niños y a los papas de los hospitales los trata bien, con ellos su conducta es la adecuada.	Muy formal, en <i>Facebook®</i> y <i>Whatsapp®</i> .
33. Teniendo en cuenta la sensibilidad social que caracteriza la labor de la fundación, ¿considera que las emociones privan sobre la razón al momento transmitir un mensaje a los voluntarios?	Si, las razones son meramente sentimentales. Es algo de total humor, es decir, como él se sienta.	Su carácter influye un poco, pero en el momento que se viste de Payaso cambia totalmente, se vuelve un payaso totalmente. Su mal humor a veces es porque está preocupado, no molesto, y suele alejarse un poco para pensar.

34. ¿La Fundación cuenta con un establecimiento físico que facilite la comunicación con los voluntarios?	Las universidades o institutos le prestan las instalaciones para hacer sus talleres, pero no tenemos una instalación para reuniones fijas, es decir, una oficina o lugar donde las personas se puedan dirigir para saber sobre la Fundación, lo más cercano es <i>Facebook</i> ®.	No, no existe ninguna. Si se reúnen es en lugares como CC. Chacaito, o suben el Ávila y comparten cosas diferentes.
35. ¿Con cuánta frecuencia se comunica la fundación con sus voluntarios?	Semanalmente e incluso a diario. Siempre a través de <i>Facebook</i> ®.	Semanalmente e incluso diariamente
36. ¿Cómo es el clima de trabajo entre los voluntarios y los directivos de la Fundación?	Es relativa, siempre dependerá de la capacidad de soporte de cada quien y del humor que él tenga.	Con Nino, o lo quieres o lo amas. Queda es entenderlo por lo que ha vivido, pero él siempre es muy sincero

Tabla 8: Matriz de contenido (elaboración propia)

5.2.2 *Discusión de resultados (Fase 2)*

El presente apartado abordó los resultados obtenidos siguiendo el orden establecido en el cuadro técnico- metodológico. En ese orden de ideas, la primera variable que se analizó fue la de “organización”. Bernardino Barria, director de la Fundación, reconoce que la organización no posee una estructura claramente definida. Eso implica que toda la responsabilidad recae sobre él, y que el funcionamiento de la Fundación depende totalmente de su disponibilidad. Catherine Arocha y Eduvigis Sánchez confirman esa información, pues aclaran que solo existe la figura del Director y que todos los demás, independientemente del tiempo que lleven en la Fundación, son solo voluntarios.

Naghi (1985) afirma que los principales componentes para organizar son la distribución de tareas y la especialización del trabajo, pues eso garantiza que exista eficacia en el seguimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, se observa en las respuestas de los miembros de la Fundación que no existe división de funciones y que la gran mayoría de las tareas recaen sobre la figura del Director. Eso contradice lo planteado por Hodge, Anthony y Gales (1998), quienes señalan que las organizaciones deben perseguir metas compartidas por todos sus miembros.

Fleitman (2000) define el organigrama como una representación gráfica que permite conocer la estructura interna de una empresa y que señala con precisión las diversas áreas que la integran, sus niveles jerárquicos y los canales de comunicación y autoridad. Los cuatro expertos entrevistados coinciden en que la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* no posee un organigrama que permita identificar responsables y tareas específicas.

Otro componente organizacional acuñado por Naghi (1985) es el de los empleados, y en referencia a dicho componente el autor afirma que los trabajadores deben ser asignados a las tareas partiendo de sus habilidades, comportamientos, intereses y profesiones. Eduvigis Sánchez declara que las tareas dentro de la

Fundación son divididas por Bernardino Barria según sus propios criterios. Lourdes Montenegro coincide en ese punto pero agrega que esa división de tareas se hace de forma improvisada al momento de cada visita. Desde la visión de Bernardino Barria, no hay división de tareas porque todas las responsabilidades recaen sobre él, lo cual coincide con la afirmación de Catherine Arocha, quien dijo que cada voluntario ayuda en lo que puede, pero de una manera irregular, no permanente.

Con respecto a los requisitos para pertenecer a la Fundación, el único desde el punto de vista legal es tener más de 18 años. Sin embargo, los 4 entrevistados afirman que lo más importante es tener la disposición de ayudar y estar en consonancia con los valores que impulsa la organización: amor, humildad y compromiso, fundamentalmente. Desde el punto de vista práctico, Lourdes Montenegro y Eduvigis Sánchez coincidieron en que es necesario que todos los voluntarios hagan el taller de inducción para que estén capacitados al momento de llevar a cabo las vistas.

Aunque no hay una división de tareas establecida, Bernardino Barria afirmó que sí se toman en cuenta los distintos perfiles de cada voluntario al momento de asignarles tareas específicas en cada visita. Catherine Arocha, Lourdes Montenegro y Eduvigis Sánchez afirman que el Director de la Fundación organiza a los voluntarios partiendo de sus capacidades, pero lo hace de manera interna, rápida e improvisada.

El tercer componente para organizar propuesto por Naghi (1985) se refiere a las relaciones que se originan dentro de la organización. Eso incluye tanto la interconexión entre las diversas áreas y departamentos que la componen, como las redes de comunicación existentes. En la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata*, la red social *Facebook®* es la principal herramienta de comunicación que utiliza el director para dirigirse a los demás miembros. También se utilizan las llamadas telefónicas y la mensajería de texto, pero en una proporción mucho menor.

En lo referente a la toma de decisiones, las 4 personas entrevistadas coinciden en que las decisiones se toman unilateralmente por parte del director de la Fundación.

Desde el punto de vista gerencial, considerado por Naghi (1985) como parte fundamental de las relaciones organizacionales, la Fundación ofrece talleres de inducción en los que se les da a todos los voluntarios los conocimientos y las técnicas esenciales para llevar a cabo las visitas a los hospitales. Bernardino Barria declara que estos talleres tienen como objetivo fundamental explicar cómo deben desenvolverse las personas ante la compleja realidad que viven los niños, jóvenes y adultos hospitalizados. Sin embargo, Lourdes Montenegro señaló que luego del taller de inducción no se hacen actividades de refuerzo.

De acuerdo con el testimonio de Bernardino Barria, existe un instructivo que define las tareas, responsabilidades, recomendaciones y técnicas para ser payaso de hospital. Lourdes Montenegro también señala que antiguamente este instructivo era entregado a los voluntarios que hacían el taller. No obstante, en la actualidad la Fundación no entrega ningún tipo de material escrito a las personas que hacen el taller, pues toda la información se transmite de forma verbal. La razón de esta circunstancia viene dada, según Lourdes Montenegro, porque la información que contenía el instructivo fue plagiada por un voluntario que asistió al taller de inducción, y a raíz de ese hecho la organización decidió no continuar distribuyendo material en físico.

La planificación de las actividades de la Fundación, de acuerdo con las 4 personas entrevistadas, la hace el Director de manera unilateral. La planificación incluye el listado de hospitales que se visitaran cada día de la semana, y se transmite a los voluntarios a través de *Facebook*®. Allí se coloca toda la información necesaria para que los voluntarios puedan asistir a los hospitales, y dependiendo de cuantas personas confirmen su asistencia, se realiza o no la visita. Adicionalmente a la planificación de las visitas (que es semanal), el Director de la Fundación organiza con mayor antelación las actividades especiales que se llevan a cabo en días festivos como el Día del Niño, la Navidad, el Año Nuevo, entre otros.

Fernández Collado (1991) define la Comunicación Interna como un conjunto de acciones llevadas a cabo por una organización con el objetivo de crear y mantener

buenas relaciones entre sus miembros. Todo ello con el fin último de alcanzar los objetivos de la empresa y de mantener integrados, motivados e informados a todos los que pertenecen a ella. En ese sentido, la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* utiliza las redes sociales *Facebook®* y *Whatsapp®* como plataformas tecnológicas de comunicación interna. De esa forma se transmiten todas las informaciones relacionadas a las vistas y todos los mensajes dirigidos a los voluntarios.

El cuarto componente para organizar acuñado por Naghi (1985) tiene que ver con el ámbito físico de la empresa y el ambiente organizacional en el que lleva a cabo sus acciones. Ello incluye la cultura organizacional, la actitud de los miembros de la organización y el manejo de las relaciones.

En cuanto al ámbito físico, Bernardino Barria señala que la organización lleva a cabo sus actividades en lugares públicos, por lo que la seguridad de los voluntarios no depende únicamente de la Fundación. En ese sentido, Lourdes Montenegro y Eduvigis Sánchez coinciden en que la inseguridad es un problema muy serio que escapa de las manos del Director, pero aclaran que los payasos de hospital gozan de mucho respeto y consideración tanto en los centros hospitalarios, como en las comunidades cercanas a los hospitales. Eso garantiza, en cierta medida, la seguridad personal de los voluntarios.

En lo referente a los recursos de trabajo de los payasos de hospital, el Director explicó la Fundación no posee los recursos necesarios para costearle a los voluntarios la indumentaria necesaria (batas, narices rojas, juguetes, globos, artefactos para hacer magia, entre otros). Cada miembro corre con la responsabilidad de adquirirlos, pero de acuerdo al testimonio de Eduvigis Sánchez, no se le niega la participación a nadie. A quienes no poseen recursos para comprar este tipo de cosas, Bernardino Barria les permite utilizar algunos elementos que la Fundación tiene de reserva para casos excepcionales.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) afirman que la cultura de una organización está compuesta por el conjunto de valores, creencias, supuestos, percepciones,

normas y patrones de conductas que poseen todos los miembros de una empresa. Estos autores también señalan que la cultura organizacional es el reflejo de planificación directiva, por lo cual los investigadores hicieron una serie de preguntas para conocer cuáles son los valores que rigen a la Fundación, cómo es la comunicación interna, y cómo es el desempeño de los voluntarios.

Según Bernardino Barria, hay 4 valores que son fundamentales para la Fundación: el amor, la fe, el humanismo y la humildad. Catherine Arocha, Lourdes Montenegro y Eduvigis Sánchez también mencionan otros que son representativos de las acciones de la organización: el respeto, el compromiso, la responsabilidad, la empatía, la solidaridad, la prudencia, el compañerismo y la puntualidad.

Con respecto al trato que le da el Director a los voluntarios, Catherine Arocha señala que es informal, pero serio, ya que Bernardino Barria es muy estricto con el tema de la puntualidad y también al momento de dar las instrucciones. Lourdes Montenegro afirma que el Director tiene un temperamento muy fuerte que a veces genera conflictos con los voluntarios. El propio Bernardino Barria reconoce que en ocasiones es demasiado estricto, pero siempre con la intención de brindar a los niños, jóvenes y adultos hospitalizados una atención llena de amor, humanidad y profesionalismo.

En cuanto al desempeño de los voluntarios en las visitas a los hospitales, los 4 entrevistados coinciden en que las visitas son muy positivas y que los pacientes siempre se llevan una excelente impresión de la Fundación. Sin embargo, el Director señaló que no todos los voluntarios lo hacen por vocación. Un gran número de ellos son estudiantes que lo hacen para cubrir las horas que exige la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior como requisito para optar a un título profesional. A pesar de todo, el constante acompañamiento de Bernardino Barria en cada visita permite que las visitas se hagan siempre sobre la base de los valores primarios de la organización.

El flujo de la comunicación en una institución devela la forma en la que fluyen los mensajes a través de la estructura organizativa, tal y como se explicó en el apartado referente al marco conceptual. Los resultados de las entrevistas arrojaron que las comunicaciones dentro de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* son de carácter descendente vertical.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) se refieren a la comunicación descendente como aquella en la que la comunicación fluye desde los niveles más altos de la jerarquía organizacional hacia los más bajos. Por otra parte, Katz y Kahn (1977) explican que los objetivos de este tipo de comunicación son los siguientes: 1) girar instrucciones; 2) explicar razonadamente el trabajo que se debe realizar; 3) dar a conocer procedimientos y práctica de la organización; 4) informar a los subordinados si están cumpliendo satisfactoriamente con las tareas; 5) adoctrinar a los miembros de acuerdo a la filosofía de la empresa.

En ese sentido Eduvigis Sánchez y Catherine Arocha coinciden en que es Bernardino Barria quien toma las decisiones y quien las comunica a los voluntarios. Lourdes Montenegro señala que los voluntarios pueden hacer sugerencias al Director, pero que usualmente no son tomadas en cuenta. En eso también coinciden Eduvigis Sánchez, Catherine Arocha y Bernardino Barria, pues los tres afirmaron que la última palabra siempre la tiene el Director.

Partiendo del indicador referente al manejo de las relaciones y las comunicaciones, Bernardino Barria expresa que la forma en la actualmente se comunica la organización es adecuada porque es la única posible. En su testimonio, explica que la Fundación depende de las redes sociales y de la web 2.0 para comunicarse con sus voluntarios. Por otra parte, Catherine Arocha indica que, aunque podría mejorar, la forma de comunicacional actual es eficaz puesto que las visitas se realizan todas las semanas. Lourdes Montenegro, sin embargo, considera que las comunicaciones se realizan de una manera muy desorganizada.

Desde el punto de vista de la toma de decisiones, las 4 personas encuestadas coincidieron en que las decisiones importantes, de cualquier índole, son tomadas siempre por el Director sin consultar con los voluntarios. Esta información permitió concluir que existe una total concentración de poder en la figura de Bernardino Barria y que de él dependen todas las acciones de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata*.

Con respecto a la ética y la moralidad en las organizaciones, Fernández Collado (1991) explica que los valores son ideales que todos los miembros de un sistema cultural comparten de explícita, o implícita. En ese sentido, el Director afirmó que antes de cada visita él les recuerda a los voluntarios cuáles son los valores y objetivos que motivan a la Fundación. Catherine Arocha y Lourdes Montenegro corroboran esa información, y agregan que no existe un esfuerzo adicional por difundir esos valores de manera escrita, o a través de reuniones y talleres periódicos.

La segunda variable que se analizó fue la de “públicos”. De acuerdo con Scheinsohn (2011), es importante que una organización segmente sus públicos si quiere construir mensajes que puedan influir en ellos de forma precisa y específica. En ese sentido, los investigadores decidieron consultarles al Director y a los voluntarios destacados de la Fundación sobre los públicos clave para el desarrollo de las actividades de la organización.

Según Bernardino Barria, el público más importante para la Fundación son los estudiantes universitarios. Esto debido a que la mayoría de los voluntarios son estudiantes que cumplen con la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior, por lo cual es importante que la Fundación se mantenga en constante comunicación con las universidades de la ciudad de Caracas. Catherine Arocha y Lourdes Montenegro afirman que la organización debe estar en comunicación con empresas privadas que puedan donar recursos económicos, pues solo así será posible que la Fundación sea sustentable en el tiempo.

En cuanto a la comunicación interna, las 4 personas entrevistadas coincidieron en que los únicos mecanismos de comunicación formal con los voluntarios son las redes sociales *Facebook®* y *Whatsapp®*. Krohling (2003) define la comunicación formal como aquella que procede de la estructura organizacional y de donde se originan los mensajes oficiales. Bernardino Barria expresa que uno de los motivos por los que no existen mecanismos de comunicación como carteleros y circulares es porque la Fundación no posee una sede permanente a la cual puedan asistir los voluntarios.

La comunicación con los beneficiarios, según Catherine Arocha, depende de las visitas y de las labores de la Fundación y eso se evidencia en la excelente relación entre Bernardino Barria y los trabajadores de los hospitales. Lourdes Montenegro explica que para coordinar las visitas, el Director de la Fundación habla directamente con los directores de los centros hospitalarios. Por otra parte, todos los entrevistados afirmaron que las relaciones de *Doctoras y Doctores de la Piñata* con otras organizaciones venezolanas de payasos de hospital son prácticamente inexistentes. Lourdes Montenegro expuso que existen ciertas rivalidades entre la *Asociación Civil Doctor Yaso* y *Doctoras y Doctores de la Piñata*, lo cual no facilita la construcción de relaciones constructivas entre ambas organizaciones civiles.

Con respecto a la comunicación con las empresas que donan recursos, los cuatro expertos coinciden en que no existe un sistema de recaudación de fondos permanente. Las relaciones con estas empresas no son planificadas, y dada la falta de organización administrativa, es complicado mostrarle a estas empresas una relación que explique en qué se gastaron los recursos. Adicionalmente, Bernardino Barria explica que muchas personas donan recursos a la Fundación pero por motivos de seguridad personal prefieren el anonimato.

Las relaciones con los entes públicos son positivas ya que Bernardino Barria es respetado dentro de las instituciones médicas de Caracas. Lourdes Montenegro manifiesta que los hospitales suelen preferir la labor de *Doctoras y Doctores de la*

Piñata porque es más cercana, humana y comprometida con la realidad de las personas hospitalizadas.

Eduvigis Sánchez señala también que al Director de la Fundación no siente predilección hacia la idea de hacerle publicidad a la organización. Lourdes Montenegro, por su parte, explicó que hace falta una figura pública que le de impulso a la Fundación y que permita atraer más voluntarios y más empresas dispuestas a donar recursos. En relación a esto Bernardino Barria señala en la entrevista que anteriormente la Fundación contaba con un programa radial propio. Ese programa radial dejó de transmitirse porque toda la responsabilidad de producción recaía sobre Bernardino Barria, y era muy complejo para él dirigir las visitas hospitalarias y al mismo tiempo encargarse del programa. Con cierta frecuencia el Director de la Fundación es invitado a programas de televisión y radio, y es entrevistado para medios impresos.

En relación a los líderes de opinión, Bernardino Barria explicó que hasta ahora no ha contado con personas que gocen de cierto reconocimiento para impulsar a la organización porque lo considera contrario a los intereses de la Fundación. Él manifiesta que prefiere voluntarios con vocación que personas famosas que solo busquen publicidad para sí mismas. Lourdes Montenegro, sin embargo, considera una buena idea que los líderes de opinión ayuden a impulsar la imagen de la organización. Catherine Arocha y Eduvigis Sánchez afirman que en la actualidad no se hace uso de líderes de opinión para promover a *Doctoras y Doctores de la Piñata*.

La tercera variable que se analizó fue la de “barreras de la comunicación”. Chiavenato (2007) explica que existen 3 tipos de barreras en la comunicación humana. El primer tipo de barrera tiene que ver con temas personales vinculados a las limitaciones, emociones y valores humanos. En ese sentido los investigadores quisieron ahondar en las emociones y limitaciones personales tanto del Director de la Fundación como de los voluntarios.

Los 4 entrevistados coincidieron en que la emoción priva sobre la razón en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la organización. Eso significa que las limitaciones personales del Director y su estado anímico pueden representar una barrera al momento de transmitir un mensaje a los voluntarios. Sin embargo, Eduvigis Sánchez aclara que las limitaciones del Director pueden afectar en cierto modo la comunicación con los voluntarios, pero que eso no influye para nada en la labor como payaso. Cuando Bernardino Barria se pone la bata de payaso de hospital, se transforma y deja atrás los problemas.

Desde el punto de vista de los voluntarios, el Director considera que, aunque hacen su trabajo de manera eficiente y satisfactoria, no todos comparten los valores esenciales de la organización. Existen algunas personas que realmente sí los comparten completamente, pero la mayoría de ellas es voluntaria porque tiene una labor específica que cumplir. Eduvigis Sánchez sí se manifestó a favor de los voluntarios y explicó que todos tienen una tarea especial: llevar alegría y amor a los pacientes hospitalizados. Catherine Arocha indicó que existen voluntarios más comprometidos que otros, y Lourdes Montenegro le adjudicó la falta de compromiso de algunos a la falta de refuerzo en materia de valores y al mal carácter del Director.

Chiavenato (2007) explica que el segundo tipo de barreras tiene que ver con las limitaciones físicas que pueden influir en el ambiente en el que se lleva a cabo la comunicación. Algunos elementos que pueden actuar como barreras son: la distancia física, la saturación de los canales y los obstáculos de cualquier índole que impidan el flujo de los mensajes. Dado que la Fundación no posee una sede física, los investigadores se concentraron en la saturación de mensajes y en el clima organizacional.

Las 4 personas entrevistadas coinciden en que los mensajes se envían regularmente de manera semanal a través de la red social *Facebook*®. En algunos momentos, según mencionaron Eduvigis Sánchez y Catherine Arocha, se envían mensajes a diario pero suele ser en ocasiones de emergencia en las que un paciente

necesita algo con carácter de inmediatez. Bernardino Barria explica que la mensajería de texto, las llamadas y el uso de *Whatsapp*® no son sus medios predilectos porque a veces no tiene tiempo de responder a todos los voluntarios.

Por otra parte, el clima de trabajo entre los voluntarios y el Director es agradable en líneas generales. La mayoría de los problemas surgen como consecuencia del temperamento de Bernardino Barria y de la falta de compromiso de algunos voluntarios.

El lenguaje utilizado por el Director para comunicarse con los voluntarios es informal y cercano. Sin embargo, según Catherine Arocha y Eduvigis Sánchez, Bernardino Barria es una persona estricta que inspira mucho respeto. Lourdes Montenegro agregó el Director es demasiado “regañón” y que en ocasiones le cuesta separar los problemas personales de su relación con los voluntarios. Sin embargo, Montenegro aclaró que eso cambia totalmente cuando se pone la bata de payaso. En ese momento todo es alegría y amor para los niños hospitalizados.

5.3 Presentación y discusión de resultados (Fase 3)

5.3.1 Presentación de resultados (Fase 3)

En esta tercera fase se procedió a analizar los resultados arrojados por la unidad de análisis compuesta por los voluntarios de Fundación. El objetivo planteado para extraer información de esta fuente fue el de Identificar las barreras de comunicación existentes en la organización. Esto con el objeto de plantear una estrategia de comunicación interna que aproveche las oportunidades de mejora.

Las personas encuestadas para esta investigación fueron voluntarios actuales de la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*. La información obtenida será el fundamento para diseñar una Estrategia de Comunicaciones Integradas que aproveche las oportunidades de mejora en lo referente a la comunicación interna.

5.3.1.1 Edad

El cuestionario fue diseñado para voluntarios mayores de 18 años, y la pregunta correspondiente a la variable “edad” fue de tipo abierta. Según los resultados, la media de respuestas fue de 28,69 años, con una desviación típica de 9,934. La mayoría de los encuestados afirmó tener entre 18 y 26 años (22 personas, 62,9% de la muestra); la edad más baja registrada fue de 18 años (1 persona, 2,9% de la muestra); mientras que la más alta fue de 57 años (1 persona, 2,9%).

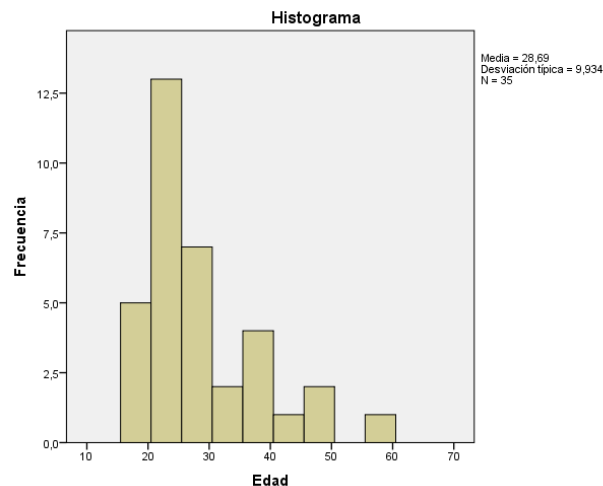


Gráfico 14: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.2 Sexo

La pregunta correspondiente a la variable “sexo” arrojó que 74,29% de los encuestados afirmó pertenecer al sexo femenino, mientras que el restante 25,71% dijo pertenecer al sexo masculino.

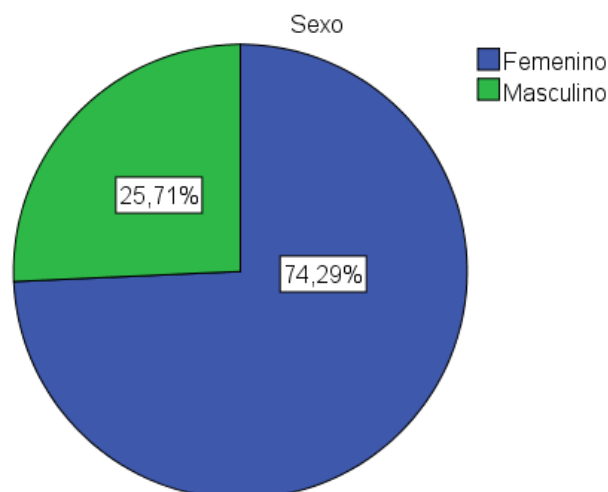


Gráfico 15: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.3 Ocupación

La pregunta correspondiente a la variable “ocupación” fue de tipo abierta y los resultados obtenidos se categorizaron en tres grandes grupos: estudiantes, docentes y otras profesiones. En ese sentido, 42,86% de la muestra afirmó tener diversas ocupaciones: comerciantes, agentes de viajes, administradores, contadores, fotógrafos, ingenieros, psicólogos, farmaceutas, religiosos, entre otras. A su vez, 40% de los encuestados dijeron ser estudiantes universitarios; y 17,14% afirmaron ser docentes.

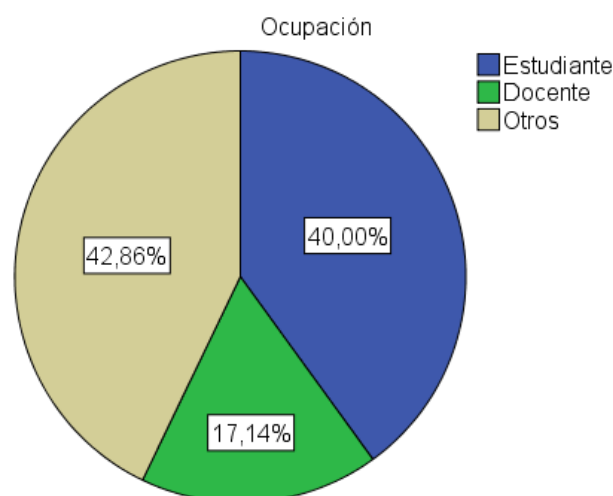


Gráfico 16: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.4 *Según tu criterio, ¿qué perfil deben tener los voluntarios que deciden ser parte de la organización? Marcar máximo tres opciones.*

Al preguntarle a los voluntarios actuales sobre el perfil que deben tener las personas que participan en la Fundación se obtuvieron los siguientes resultados: 54,3% de los encuestados afirmaron que los voluntarios deben ser proactivos; 54,3% también consideró que deben ser sensibles; 54,3% señalaron que deben ser respetuosos; 42,9% dijeron que deben ser puntuales; 37,1% afirmaron que deben ser extrovertidos; 25,7% dijeron que deben ser educados; 14,3% se consideraron que deben ser organizados; 14,3% señaló que deben ser considerados; y una persona agregó en la categoría abierta “otros” la opción “paciente” (2,9%).

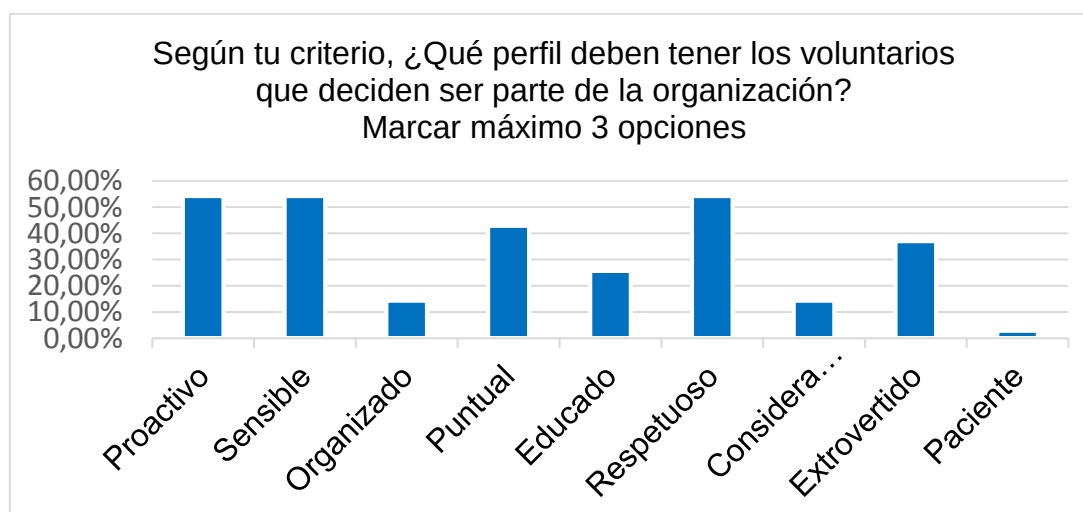


Gráfico 17: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.5 *¿Cómo les notifica la directiva de la Fundación la información necesaria para cada visita (el lugar, la fecha y las formas de acceso)? Marque todas las que sean necesarias.*

Al preguntarle a los voluntarios actuales sobre cómo notifica la Fundación la información necesaria para hacer las visitas, se obtuvieron los siguientes resultados: 91,4% afirmaron que la herramienta principal de comunicación es el *Facebook®*; 25,7% dijeron que obtienen esa información a través de mensajes de texto; 14,3% señalaron las llamadas telefónicas; 11,4% el correo electrónico; 5,7% las reuniones; 2,9% el *Instagram®*; y una persona agregó en la categoría abierta “otras” la opción “a través de otro voluntario” (2,9%).



Gráfico 18: Distribución por frecuencias de la muestra

5.3.1.6 ¿Existe un establecimiento físico donde se pueda reunir la organización?

Los resultados obtenidos ante esta interrogante señalan que 85,71% consideró que la Fundación no posee un lugar fijo en donde llevar a cabo reuniones y encuentros. Sin embargo, 14,29% afirmó que sí existe un establecimiento físico.

¿Existe un establecimiento físico donde se pueda reunir la organización?

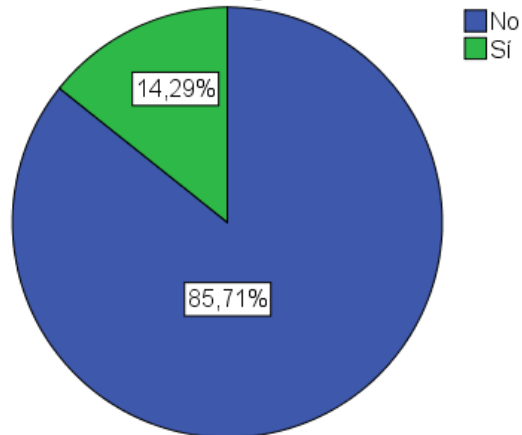


Gráfico 19: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.7 ¿A través de cuáles plataformas tecnológicas se comunica la Fundación con los voluntarios?

Al preguntarles a los voluntarios actuales sobre cuáles son las plataformas tecnológicas que la Fundación utiliza para comunicarse con ellos, se obtuvieron los siguientes resultados: 97,1% afirmaron que la plataforma de comunicación utilizada es el *Facebook*®; 25,7% dijeron que son mensajes de texto; 14,3% señalaron las llamadas telefónicas; 8,6% el correo electrónico; 2,9% dijo que a través de una página web; 2,9% señaló el *Twitter*®, y 0% el *Instagram*®.

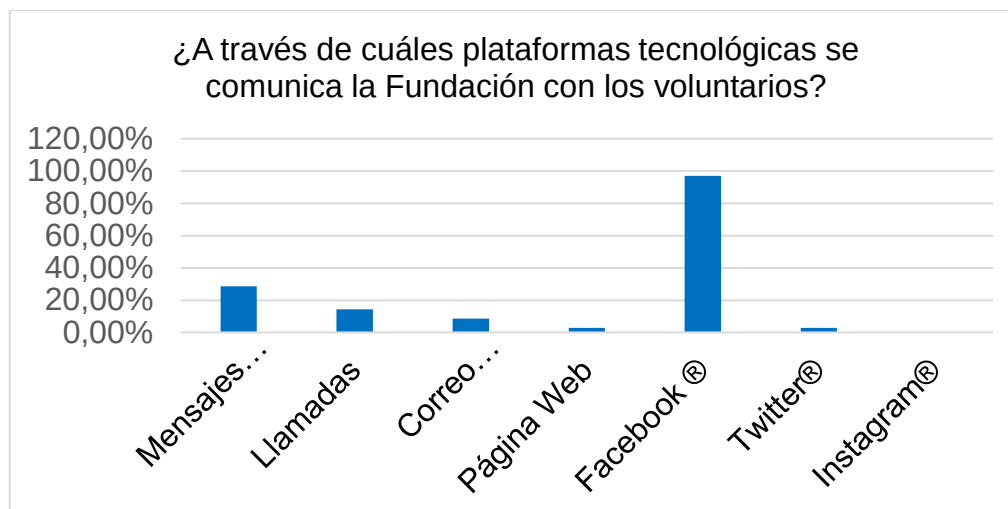


Gráfico 20: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.8 ¿Cómo es el lenguaje que utiliza la organización para comunicarse con sus miembros?

En relación a esta pregunta, 51,43% de la muestra expresó que el lenguaje que utiliza la Fundación para dirigirse a sus miembros es informal. Sin embargo, 48,57% afirmó que el lenguaje utilizado es formal.

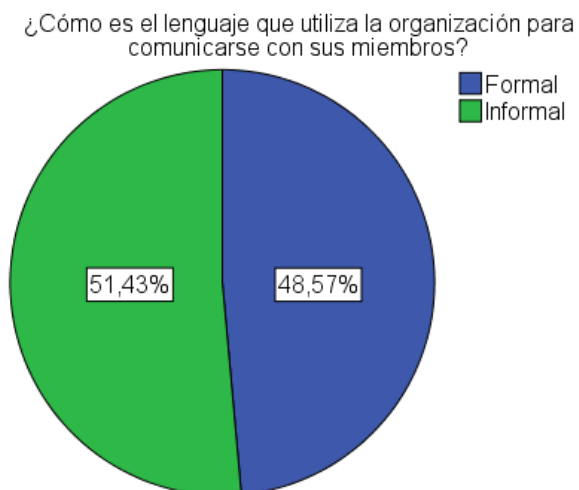


Gráfico 21: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.9 ¿De qué forma se comunican los voluntarios con la dirección de la organización?

En relación a esta pregunta, 60% de la muestra expresó que el lenguaje que utilizan los voluntarios para comunicarse con la dirección de la Fundación es informal. Por otra parte, 40% afirmó que el lenguaje utilizado es formal.



Gráfico 22: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.10 ¿De qué forma te diriges a otros voluntarios de la organización?

Al preguntarles a los voluntarios de qué manera se comunican con otros voluntarios, 68,57% de la muestra expresó que el lenguaje que utilizan es informal. Por otra parte, 31,43% afirmó que el lenguaje utilizado es formal.



Gráfico 23: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.11 ¿Es sencillo contactar al director o a los directivos de la fundación?

Al preguntarles a los voluntarios si es sencillo contactar a los directivos de la organización, 97,14% de la muestra expresó que sí es sencillo. Por otra parte, solo 2,86% de la muestra expresó que no es fácil hacer contacto.

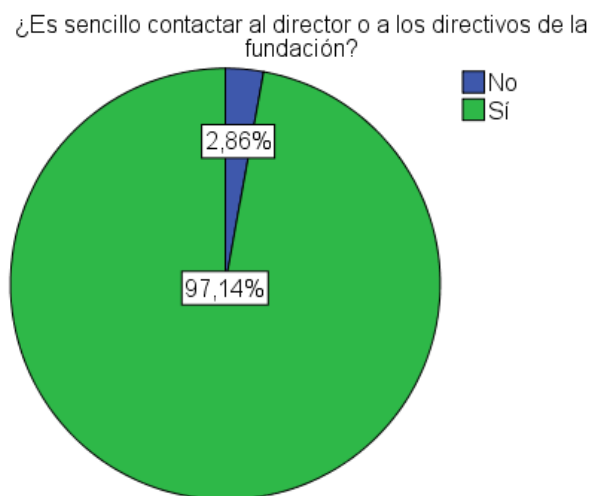


Gráfico 24: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.12 ¿Te sientes escuchado por los superiores al momento de hacer una sugerencia, comentario o expresar alguna molestia?

En relación a esta pregunta, 74,29% de los encuestados señalaron que sí se sienten escuchados por la directiva de la Fundación. Sin embargo, 25,71% de los voluntarios afirmaron que no se sienten tomados en cuenta al momento de expresar su inconformidad.



Gráfico 25: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.13 ¿Tus valores personales están en consonancia con los valores que posee la Fundación?

Al preguntarles a los encuestados si sus valores están en consonancia con los valores que impulsa la Fundación se obtuvieron los siguientes resultados: 97,4% sí considera que sus valores concuerdan, y 2,86% no lo cree así.



Gráfico 26: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.14 *Marque 5 valores que consideres indispensables para toda persona que desee formar parte de la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata.*

Al pedirles a los encuestados que señalaran 5 valores indispensables que deb e tener todo miembro de la Fundación se obtuvieron los siguientes resultados:

- 68,6% de los encuestados eligieron el compromiso.
- 65,7% de los encuestados eligieron la sensibilidad.
- 60% de los encuestados eligieron la solidaridad.
- 60% de los encuestados eligieron la humildad.
- 54,3% de los encuestados eligieron el respeto.
- 48,6% de los encuestados eligieron la generosidad.
- 48,6% de los encuestados eligieron la responsabilidad.
- 40% de los encuestados eligieron la comprensión.
- 22,9% de los encuestados eligieron la confianza.
- 20% de los encuestados eligieron la honestidad.
- 14,3% de los encuestados eligieron el equilibrio.

- 8,6% de los encuestados eligieron la excelencia.

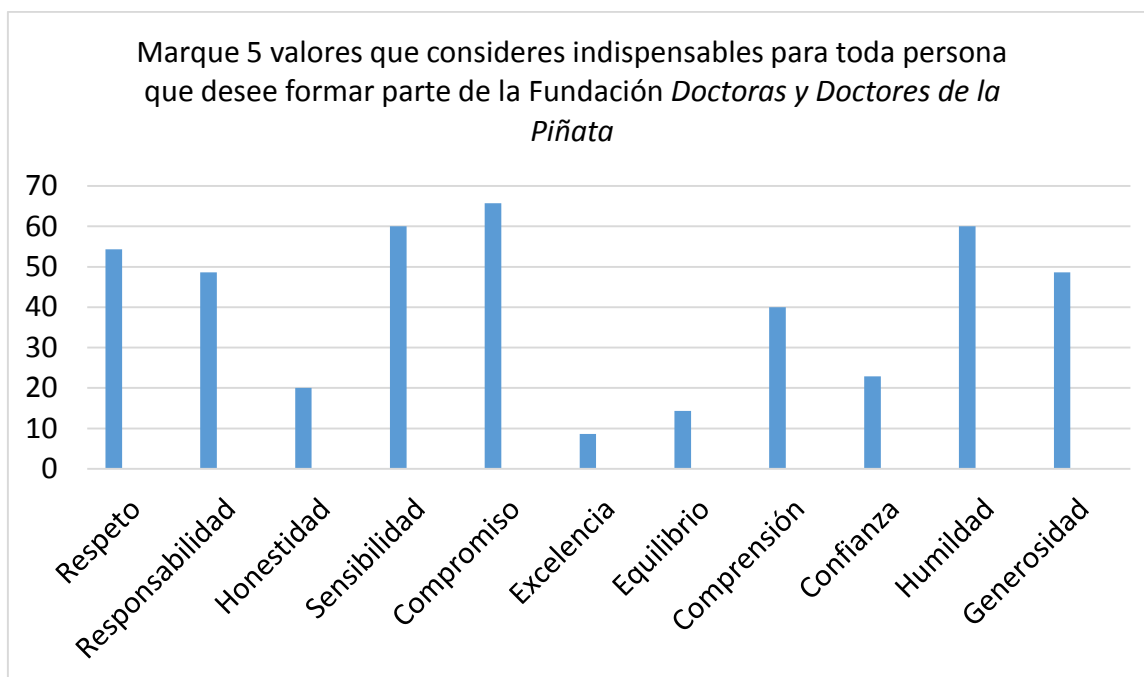


Gráfico 27: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.15 ¿Es complicado para ti acceder a los lugares en donde están ubicados los hospitales que atiende la Fundación?

En relación a esta pregunta, 60% de los encuestados expresó que no es complicado para ellos acceder a los hospitales en los que la Fundación lleva a cabo sus labores. Sin embargo, el 40% de los voluntarios señaló que sí es complicado llegar a estos lugares.

¿Es complicado para ti acceder a los lugares en donde están ubicados los hospitales que atiende la Fundación?

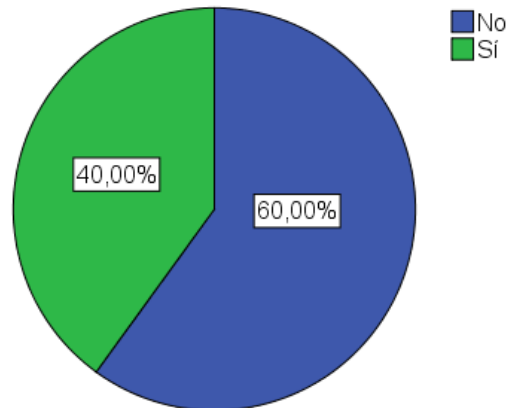


Gráfico 28: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.16 ¿La directiva de la Fundación se dirige a los voluntarios de manera respetuosa?

Al preguntarles a los voluntarios si la dirección de la Fundación se dirige de manera respetuosa hacia ellos, 80% de los encuestados afirmó que la comunicación sí es respetuosa, y 20% indicó que no lo es.

¿La directiva de la Fundación se dirige a los voluntarios de manera respetuosa?

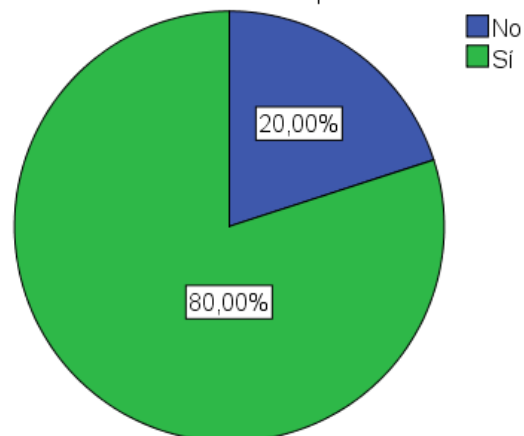


Gráfico 29: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.17 Marque solo 4 objetivos que considere fundamentales para el cumplimiento de la misión de la Fundación.

Al pedirles a los voluntarios encuestados que seleccionaran solo 4 de los objetivos organizacionales de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* se obtuvieron los siguientes resultados:

- 80% de los encuestados seleccionaron el objetivo 1: brindar risa y amor durante las visitas semanales.
- 68,6% de los encuestados seleccionaron el objetivo 6: contribuir con los padres y familiares a afrontar la enfermedad de la mejor manera posible para que influya favorablemente sobre el niño o niña.
- 60% de los encuestados seleccionaron el objetivo 7: dar apoyo emocional, afectivo y cognitivo.
- 54,3% de los encuestados seleccionaron el objetivo 5: minimizar los síntomas emocionales y psicológicos productos del estrés que genera la ruptura del bienestar físico (que la enfermedad acarrea consigo), la separación del hogar, y la entrada en contacto con un lugar desconocido (el hospital).
- 34,3% de los encuestados seleccionaron el objetivo 8: apoyar la labor de los médicos con la técnica del humor y atención individualizada.
- 31,4% de los encuestados seleccionaron el objetivo 3: colaborar en el proceso de recuperación y atención médica durante la enfermedad.

- 28,6% de los encuestados seleccionaron el objetivo 4: desarrollar una cultura de respeto y garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes hospitalizados.
- 11,4% de los encuestados seleccionaron el objetivo 2: hacer visitas personalizadas.

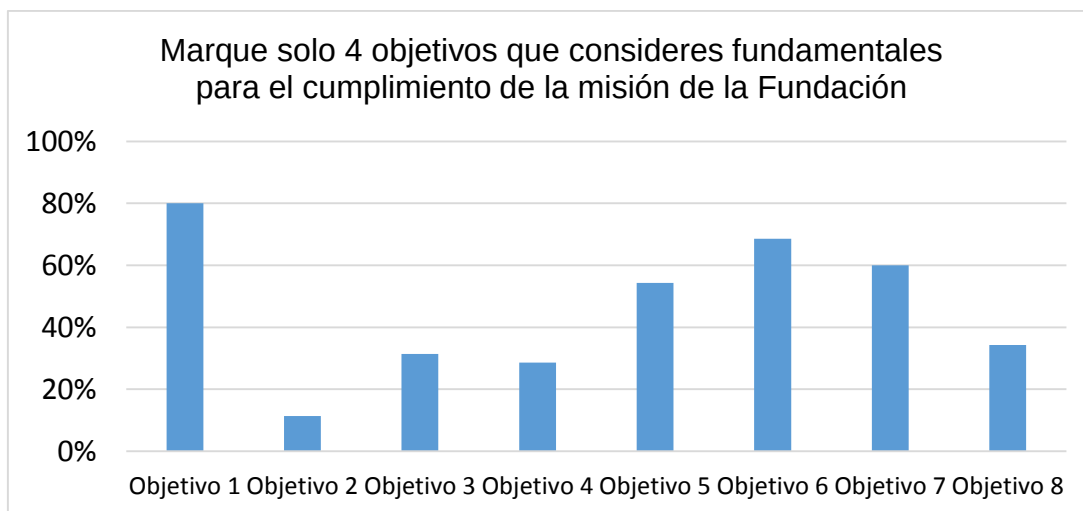


Gráfico 30: Distribución por frecuencias de la muestra (elaboración propia)

5.3.1.18 ¿De qué forma se comunica la Fundación con sus voluntarios y demás miembros?

Esta pregunta se hizo a través de 4 ítems, y en cada uno de ellos se le presentaron a los encuestados dos opciones excluyentes. Los resultados fueron los siguientes:

- 88,57% de la muestra afirmó que la Fundación se comunica con los voluntarios de forma atenta. Sin embargo, 11,43% señaló que la comunicación es agresiva.

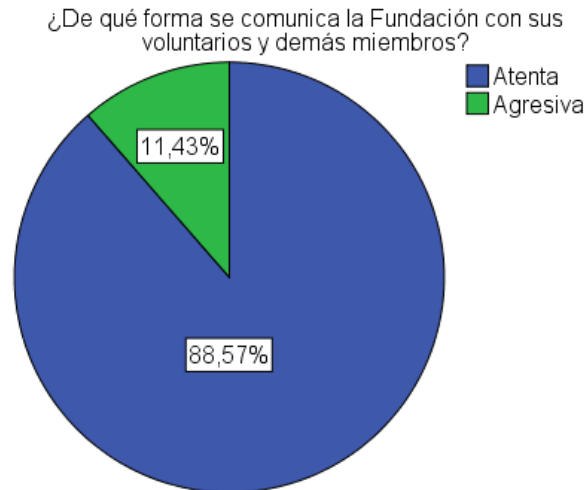


Gráfico 31: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

- 74,29% de la muestra afirmó que la Fundación se comunica con los voluntarios de forma coherente. Sin embargo, 11,43% señaló que la comunicación es confusa.

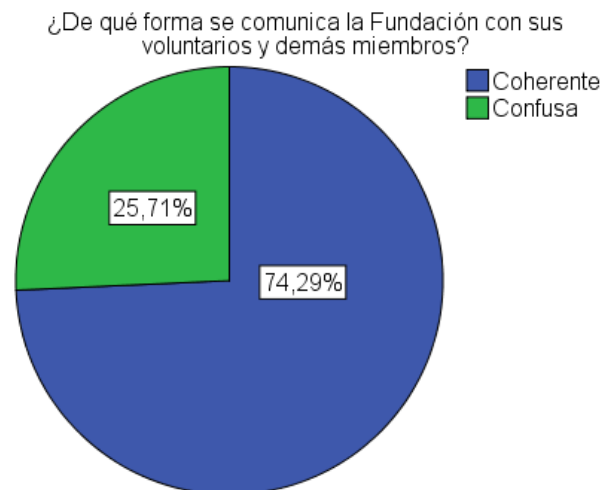


Gráfico 32: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

- 51,43% de la muestra afirmó que la Fundación se comunica con los voluntarios de manera formal. Sin embargo, 48,57% señaló que la comunicación es informal.

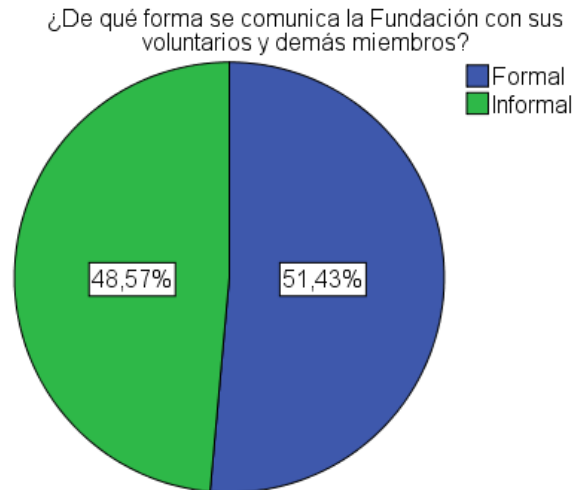


Gráfico 33: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

- 85,71% de la muestra afirmó que la Fundación se comunica con los voluntarios de manera adecuada. Sin embargo, 14,29% señaló que la comunicación es inadecuada.

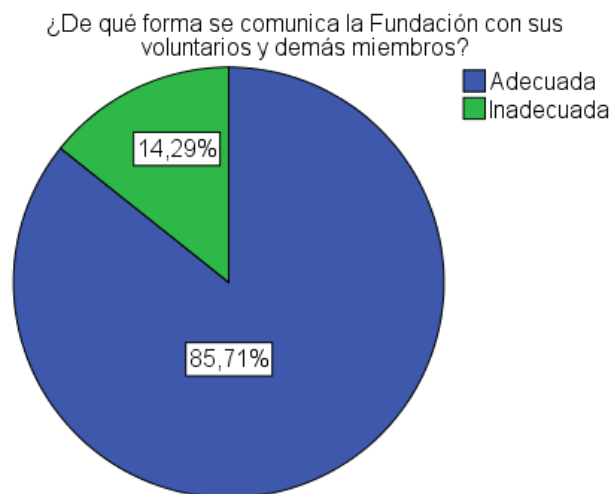


Gráfico 34: Distribución porcentual de la muestra (elaboración propia)

5.3.2 Discusión de resultados (Fase 3)

Para el estudio de esta variable se tomaron en consideración dos unidades de análisis: la directiva de la Fundación y los voluntarios. Al igual que en la discusión de resultados de la Fase 1, el presente apartado seguirá el orden establecido en cuadro

técnico-metodológico presentado en la sección dedicada a la metodología de investigación del presente estudio. En este orden de ideas, la primera dimensión de la variable “Barreras de la Comunicación” se refiere a las barreras personales, definidas por Chiavenato (2007) como “interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona” (pág. 63).

Los problemas de comunicación relacionados con las barreras de comunicación personales suelen ocurrir cuando hay discrepancias entre los valores personales de los miembros de una organización, y los que la Fundación plantea en sus lineamientos estratégicos. El gráfico veintiséis (26) muestra que los voluntarios consideran que cualquier persona que desee formar parte de la organización debe tener los siguientes valores: compromiso (68,6%), sensibilidad (65,7%), humildad (60%), solidaridad (60%) y respeto (54,3%). En este mismo sentido, el gráfico veinticinco (25) permite conocer que 97,14% de los voluntarios encuestados considera que sus valores personales están en consonancia con los valores que profesa *Doctoras y Doctores de la Piñata*.

Los gráficos treinta (30), treinta y uno (31), treinta y dos (32), y treinta y tres (33) demuestran que los voluntarios encuestados, en líneas generales, están conformes con la forma de comunicación de la fundación. El 88,57% considera que la organización se dirige a sus miembros de manera atenta, mientras que el 11,43% restante afirma que el estilo de comunicación es agresivo. A su vez, 74,29% afirma que los mensajes que emite la organización son coherentes, frente al 25,71% que considera que son confusos.

El 51,43 % considera que las comunicaciones son de carácter formal, lo cual evidencia que en esta pregunta hubo mayor desacuerdo entre los voluntarios. Esto puede deberse a que la percepción de informalidad no es necesariamente un rasgo negativo, lo cual queda claramente demostrado cuando el 85,71% de los encuestados encuentra adecuada la manera en la que la Fundación se dirige a sus miembros. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) explican que una de las fuentes de interferencia desde el punto de vista de la comunicación organizacional es lo que ellos denominan

“el lenguaje especial de grupo”. Si bien esta barrera demuestra que hay cohesión y sentido de pertenencia en el conjunto, también puede generar graves problemas de comunicación cuando la organización se enfrenta a una persona ajena a ella.

El gráfico veintisiete (27) aporta información relevante referente a las limitaciones personales de los voluntarios con respecto a la comunicación. Según este gráfico, 40% de los voluntarios consideran que es complicado acceder a los lugares en donde están ubicados los hospitales que atiende la Fundación. Estos resultados podrían deberse a la falta de información relacionada con el acceso a los centros hospitalarios, o a la falta de mecanismos de transporte que facilite a los voluntarios cumplir con sus tareas.

Chiavenato (2007) plantea que el segundo tipo de barrera tiene que ver con los aspectos físicos de la organización. En este sentido, el gráfico dieciocho (18) permite conocer que 85,71% de los voluntarios afirman que no existe un establecimiento físico para que los miembros de la fundación puedan reunirse. Por otra parte, cuando se les pregunta a los encuestados si es o no sencillo contactar al director de la Fundación, 97,14% está de acuerdo en afirmar que sí es sencillo. Esto explica los buenos resultados desde el punto de vista de la comunicación interna expuestos con anterioridad, y permite inferir que existe credibilidad y confianza hacia la directiva de la organización.

Las barreras físicas de comunicación, según Chiavenato (2007), son “interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación” (pág. 63). Estas interferencias se pueden dar en cualquier organización, y ante cualquier mecanismo comunicacional. En esa línea, el gráfico diecinueve (19) da a conocer cuáles son esos mecanismos que utiliza la Fundación para comunicarse con sus voluntarios: el 97,1% de los voluntarios encuestados afirmó que las comunicaciones se llevan a cabo a través de la red social *Facebook*®. El segundo mecanismo más utilizado, con el 28,6% de las menciones, es el uso de mensajes de

texto a través de la telefonía móvil. Esto evidencia que el canal de comunicación por excelencia para la Fundación es el *Facebook*®.

En cuanto a la comunicación ascendente, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) la definen como aquella “que fluye de los niveles inferiores a los superiores en la organización; incluye buzones, reuniones de trabajo y procedimientos de reclamación” (pág. 532). El gráfico veintiuno (21) demuestra que las comunicaciones de este tipo en la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* son de carácter informal (60% de los voluntarios así lo cree).

La tercera dimensión de la variable “barreras de la comunicación” son las “barreras semánticas”. Chiavenato (2007) las define como limitaciones o distorsiones que se deben a las diversas interpretaciones que cada miembro de la organización le atribuye a un mensaje en particular. Cada mecanismo de comunicación posee ciertas características que potencian o disminuyen la probabilidad de malinterpretación, de acuerdo a las intenciones del emisor. En ese sentido, el gráfico número veinte (20) demuestra que 51,4% de los voluntarios encuestados considera que el lenguaje que utiliza la organización para comunicarse con ellos es informal.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) definen la comunicación horizontal como aquella que “fluye a través de las funciones en la organización; es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones de la organización” (pág. 533). Este tipo de comunicación también es propensa a las barreras comunicacionales de tipo semántico. En el gráfico número veintidós (22) se puede evidenciar que 68,57% de los voluntarios encuestados afirma que se comunica con sus compañeros de forma informal.

Todos estos resultados demuestran que dentro de la organización predominan las redes de comunicación informales, a las cuales Goldhaber (1992) concibe como aquellas en la que los mensajes fluyen libremente, a su propia velocidad, y siguiendo

únicamente la lógica informal de las relaciones entre los individuos que componen la organización.

Por otra parte, el gráfico veinticuatro (24) permite saber que 74,29% de los encuestados se sienten escuchados por los superiores al momento de hacer una sugerencia, comentario o de expresar alguna incomodidad. Eso refleja que la comunicación interna es eficiente y que el director de la fundación escucha la opinión de los voluntarios y demás miembros. En esa misma línea, el gráfico veintiocho (28) ratifica que la mayor parte de los voluntarios encuestados (80%) afirman que el director de la Fundación se dirige a ellos de manera respetuosa.

Francés (2001) afirma que los objetivos de una organización o empresa se definen como los logros que buscan alcanzar tanto sus gerentes como sus trabajadores de forma unificada y no por separado. Los objetivos de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* fueron desarrollados en el marco referencial de la presente investigación, y los investigadores decidieron someterlos al juicio de los voluntarios. El resultado de ese proceso fue que cuatro de los ocho objetivos fueron considerados primordiales por la mayoría de los voluntarios, tal como se puede apreciar en el gráfico veintinueve (29). A continuación se enumeran los que obtuvieron más apoyo:

- Objetivo 1: Brindar risa y amor durante las visitas semanales.
- Objetivo 5: Minimizar los síntomas emocionales y psicológicos productos del estrés que genera la ruptura del bienestar físico que la enfermedad acarrea consigo, la separación del hogar y de la familia además de la entrada en contacto con un lugar desconocido, como lo es el hospital.
- Objetivo 6: Contribuir con los padres y familiares a afrontar la enfermedad de la mejor manera posible para que influya favorablemente sobre el niño o niña.

- Objetivo 7: Dar apoyo emocional, afectivo, cognitivo y comunicacional.

Finalmente, se puede deducir a partir de los resultados que la comunicación interna es eficiente en cuanto la mayoría de los voluntarios se sienten satisfechos con el estilo comunicacional de la Fundación. Asimismo, es importante destacar que los resultados también reflejan un predominio de la informalidad en los procesos internos de comunicación, lo cual puede llegar a ser peligroso a la hora de articular planes de mayor envergadura. El hecho de que la organización no posea una estructura claramente definida y que no posea empleados permanentes, puede ser una de las razones por las que las comunicaciones informales son percibidas de manera positiva por la mayoría de los voluntarios.

5.4 *Discusión integrada de resultados*

Finalmente, para concluir el presente apartado, se concluye que desde el punto de vista organizacional la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* posee una serie de características que le impiden crecer y aumentar su radio de acción. Entre esas características están: la toma de decisiones de manera unilateral por parte del Director; la ausencia de un organigrama que establezca responsables y canales de comunicación; la falta de especialización en las tareas; la carencia de mecanismos formales de comunicación interna y externa; y la falta de reforzamiento de la identidad corporativa de la Fundación.

Sin embargo, aunque desde el punto de vista organizacional la Fundación posee las debilidades anteriormente descritas, los voluntarios encuestados demuestran que existe conformidad con la forma en la que se gestionan las comunicaciones de la Fundación. Aun así, la presencia de barreras que dificulten la comunicación se evidencia en las entrevistas realizadas a los voluntarios con amplia trayectoria dentro de la Fundación y al propio director Bernardino Barria.

Esta disonancia entre los resultados obtenidos de las diferentes unidades de análisis refleja que los voluntarios se sienten altamente comprometidos y satisfechos

con la Fundación, pero que entre los más experimentados existe la certeza de que hay oportunidades para que la organización pueda crecer y hacerse sustentable a largo plazo. Si las debilidades encontradas son corregidas de forma progresiva, las probabilidades de que la Fundación continúe llevando a cabo sus acciones aumentarán exponencialmente.

Por otra parte, los resultados obtenidos en las encuestas para determinar el posicionamiento de la Fundación entre los estudiantes universitarios demuestran que la identidad corporativa es débil y no goza de reconocimiento en el público objetivo seleccionado. Por ello es indispensable que la Fundación se plantee una estrategia de comunicaciones integradas que le permita fortalecer su imagen corporativa. Esto con el objetivo de atraer nuevos voluntarios, encontrar nuevos donatarios y posicionar a la organización de acuerdo a sus valores y ventajas competitivas.

CAPITULO VI

ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS

6.1 Diagnóstico

Partiendo de la información obtenida y analizada en el apartado anterior de la presente investigación, resulta conveniente construir una matriz DOFA para identificar de manera clara y concisa cuáles son las fortalezas y debilidades de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata*, y donde están las oportunidades y amenazas externas que pueden influir en la consecución de sus objetivos organizacionales.

Fortalezas	Debilidades
• Voluntarios comprometidos con la labor de la Fundación y con vocación para ayudar. • Todos los voluntarios reciben instrucción, a través de los talleres de inducción, para llevar a cabo sus tareas de forma profesional. • La Fundación tiene una amplia trayectoria de 10 años en el campo de los Payasos de Hospital. • La organización mantiene excelentes relaciones con los trabajadores y pacientes de los hospitales. • La Fundación mantiene buenas relaciones con las comunidades	• La Fundación no tiene una estructura organizacional claramente definida. • No existe un organigrama que permita identificar responsables, niveles jerárquicos y líneas de autoridad. • La mayoría de las responsabilidades recaen en la figura del director de Fundación. • La organización no posee un ingreso de capital fijo. • No existe un establecimiento fijo en el que la Fundación pueda llevar a cabo sus tareas administrativas (reclutamiento de voluntarios, talleres de formación, sala de reuniones,

vecinas a los hospitales que visita. • La Fundación llega a zonas marginadas a las que otras organizaciones de la competencia no llegan. • La Fundación es reconocida entre quienes las conocen como una organización humana, sencilla y cercana a los problemas de las personas hospitalizadas. • Los voluntarios se sienten conformes con el manejo de la Fundación y con la organización de sus actividades.	trabajos administrativos, entre otros). • La organización no posee empleados fijos. • Las decisiones se toman unilateralmente por parte del Director. • No existe un mecanismo formal de comunicación para informar a las organizaciones contribuyentes el destino de los recursos aportados. • La organización no dota a los nuevos voluntarios del material necesario para ser Payaso de Hospital. • Estructuras de gestión organizacional informales. • La Fundación no está bien posicionada entre los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas. • Uso deficiente de las redes sociales 2.0. • La Fundación no cuenta con una página web.
Oportunidades	Amenazas
• Amplia disposición entre los estudiantes universitarios de Caracas a participar en este tipo	• El <i>top of mind</i> de notoriedad dentro de la categoría de Payasos de Hospital le

de actividades de Payasos de Hospital. • Acceso a nuevas tecnologías de comunicación. • Los niños, jóvenes y adultos hospitalizados requieren distracción y recreación.	pertenece a una organización de la competencia. • Complejidad del contexto económico nacional. • Precariedad de los centros hospitalarios de la ciudad de Caracas. • Inseguridad personal en zonas donde la Fundación lleva a cabo sus acciones. • Según el ISC Venezuela (2010), cada vez menos empresas donan recursos a organizaciones sin fines de lucro. • Según el ISC Venezuela (2010), existen relaciones desfavorables entre las organizaciones sin fines de lucro y el Gobierno Nacional.
---	--

Tabla 9: Matriz DOFA (elaboración propia)

El análisis de la matriz FODA permite identificar que la Fundación posee una serie de debilidades estructurales relacionadas con la organización y con la administración de recursos, personas y tareas. Esas deficiencias no permiten que la Fundación desarrolle todo su potencial, y están relacionadas con el escaso posicionamiento existente en uno de sus públicos fundamentales: los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas.

Para plantear objetivos que permitan solventar estas debilidades y mejorar el posicionamiento de *Doctoras y Doctoras de la Piñata* es necesario conocer las características de las otras organizaciones de payasos de hospital con las que la Fundación compite:

6.2 *Análisis de competidores*

Asociación Civil Doctor Yaso:

- Asociación Civil sin fines de lucro creada en febrero de 2005.
- Realiza talleres de formación para nuevos voluntarios.
- Trabaja con voluntarios mayores de edad.
- Brinda servicios corporativos a empresas interesadas en el trasladar el concepto de la alegría al entorno laboral.
- Posee página web en la que se pueden encontrar noticias relacionadas con la fundación, galerías de fotos, contactos, información institucional, y ciudades en las que la fundación tiene sedes. El dominio web es:
<http://www.doctoryaso.com>
- Existen canales de comunicación formales a través de redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.
- Ofrece alianzas con empresas para obtener recursos.
- Está presente en 23 ciudades de Venezuela, en Panamá y en República Dominicana.

Asociación Civil Doctor Sonrisa:

- Asociación Civil Sin Fines de Lucro.
- Realiza talleres de formación para nuevos voluntarios.
- Trabaja con voluntarios menores de edad.
- No posee página web, pero actualmente se trabaja en la creación de la plataforma. El dominio web es: <http://www.drsonrisa.com.ve/>
- Existen canales de comunicación formales a través de redes sociales: Facebook y Twitter.

- Tiene presencia en Caracas y varias localidades del interior del país (no hay información específica en los canales oficiales, pero las notas informativas dan fe de ello).
- La información institucional no está claramente delimitada.

Partiendo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Fundación *Doctoras y Doctores de la Piñata*, los investigadores proponen llevar a cabo una serie de acciones para fortalecer la identidad de la organización, mejorar su posicionamiento y construir mecanismos de comunicación interna y externa que permitan potenciar sus fortalezas. En ese sentido, se propone un plan integral de fortalecimiento de la identidad corporativa de la Fundación:

6.3 *Fortalecimiento de la Identidad Corporativa*

6.3.1 *Replanteamiento de la filosofía corporativa*

Con el objetivo de facilitar la comprensión para los diferentes públicos y reflejar la razón de ser de la Fundación, se sugiere sustituir la redacción actual de la misión la visión por los siguientes planteamientos:

Misión: somos una Fundación de Payasos de Hospital comprometida con el bienestar de los niños, jóvenes y adultos venezolanos. Nos dedicamos a visitar personas hospitalizadas para brindarles apoyo y ayudarles a sobrellevar la enfermedad a través de actividades recreativas y motivacionales.

Visión: la Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata busca convertirse en un ejemplo de solidaridad, ciudadanía y responsabilidad social a través del apoyo a las personas más vulnerables que padecen alguna enfermedad y que se encuentran hospitalizadas.

Se sugiere también modificar el orden de los objetivos organizacionales para darle prioridad a aquellos que los miembros de la Fundación identificaron como los más importantes. En ese sentido, el orden propuesto es el siguiente:

Objetivos organizacionales:

1. Brindar risa y amor durante las visitas semanales.
2. Contribuir con los padres y familiares a afrontar la enfermedad de la mejor manera posible para que influya favorablemente sobre el niño o niña.
3. Dar apoyo emocional, afectivo, cognitivo y comunicacional.
4. Minimizar los síntomas emocionales y psicológicos productos del estrés que genera la ruptura del bienestar físico que la enfermedad acarrea consigo, la separación del hogar y de la familia además de la entrada en contacto con un lugar desconocido, como lo es el hospital.
5. Apoyar la labor realizada por médicos con la técnica del humor y atención individualizada: “no es hacer payasadas porque sí, es ser cómplice del dolor que sienten niñas, niños y sus padres”.
6. Coadyuvar en el proceso de recuperación y atención médica durante la enfermedad.
7. Desarrollar una cultura de respeto y garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes hospitalizados.
8. Hacer las visitas personalizadas.

6.3.2 Planteamiento de los valores organizacionales

Los valores de una organización son el marco ético y moral que encauza todas las acciones de sus miembros. Partiendo de las entrevistas y las encuestas realizadas a miembros de la *Fundación Doctoras y Doctoras de la Piñata* se plantean los siguientes valores organizacionales:

- Compromiso: somos un Fundación formada por personas comprometidas con el bienestar de niños, jóvenes y adultos hospitalizados.
- Solidaridad: la Fundación promueve la solidaridad con las personas necesitadas como valor fundamental para los voluntarios.
- Humildad: la humildad es un valor que deben tener todos los payasos de hospital, pues su labor implica sensibilidad, cercanía y empatía con las personas hospitalizadas.
- Amor: todos los payasos de hospital deben tener mucho afecto para dar ya que su trabajo es, en esencia, dar amor a quienes padecen alguna enfermedad que los obliga a permanecer hospitalizados.
- Alegría: la alegría es la base de todas las actividades de los payasos de hospital, pues la alegría es contagiosa y puede llegar a ser muy favorecedora al momento de la recuperación de una enfermedad.
- Fe: es un eje fundamental de la Fundación porque, independientemente de la religión a la cual pertenezcan los voluntarios, todos los payasos de hospital deben confiar y creer en que lo que hacen ayuda a las personas hospitalizadas. Además, en el entorno hospitalario, la fe es el valor que mueve a las personas, en especial a aquellas que han perdido su salud.

6.3.3 Propuesta de cambio de nombre comunicacional

Los resultados de la investigación reflejan que la identidad corporativa de *Doctoras y Doctores de la Piñata* es débil, y eso se refleja en el desconocimiento de los encuestados sobre la labor de la Fundación. Asimismo, quedó evidenciado que la identidad visual es percibida de manera negativa por los estudiantes universitarios, un público que de acuerdo con lo dicho por el Director de la Fundación, es fundamental porque de él vienen la mayoría de los voluntarios.

Otro de los resultados que arrojó la encuesta a los estudiantes universitarios fue el alto nivel de desaprobación del nombre de la Fundación, pues casi la mitad de la muestra no consideró que *Doctoras y Doctores de la Piñata* sea un nombre coherente para una organización de este tipo. Para facilitar la recordación, mejorar el posicionamiento y potenciar la identidad de la Fundación se sugiere hacer uso de un nombre comunicacional diferente.

Partiendo de la información obtenida de las entrevistas con los miembros destacados de la Fundación, se conoció que cada voluntario adopta un nombre de payaso diferente, y que en el caso de Bernardino Barria, director de la Fundación, ese nombre es “Nino Pastilla”. Dada la total implicación de Bernardino Barria en las visitas hospitalarias, el nombre de “Nino Pastilla” es conocido por la mayoría de los voluntarios y es un reflejo de la identidad corporativa implícita de la Fundación. En ese sentido, se sugiere sustituir el nombre actual por el siguiente: *Nino Pastilla, Payasos de Hospital*. A partir de este punto se utilizará dicho calificativo para el diseño de la estrategia.

6.3.4 Propuesta de cambio de la identidad visual

Los resultados arrojados por la presente investigación demuestran que la mayoría de los encuestados no se sienten atraídos ni identificados con la actual identidad visual de la Fundación. Es por ello que se sugiere hacer un cambio en el diseño que refleje la esencia de la Fundación de una manera atractiva e innovadora,

que permita conectar con los diversos públicos, y que mejore el posicionamiento de la organización. Se sugiere utilizar la propuesta indicada en la figura 1.

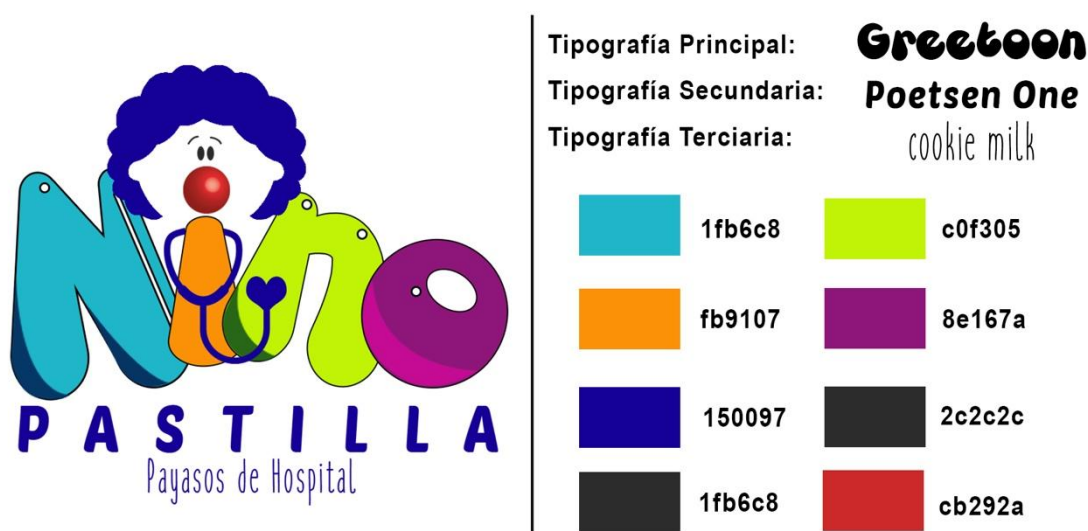


Figura 1. Identidad Visual (elaboración propia)

En la investigación se evidenció que 43,86% piensa que el logo menos llamativo, dentro de la categoría de payasos de hospital, es el de la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata, Payasas y Payasos de Hospital*. Otro resultado que motiva esta propuesta es el hecho de que 81,46% de los encuestados en la presente investigación afirmaron no conocer a la Fundación.

Partiendo de esos datos, se sugiere crear una nueva identidad visual que sea más adecuada a los fines de la organización, que sea coherente con la propuesta de cambio de nombre y que resulte más atractiva para el público objetivo. A continuación se describen los elementos que componen la nueva propuesta de identidad visual:

1. Símbolo y logotipo: la idea propuesta no concibe estos elementos por separado, sino que los ve como un todo inseparable. En ese orden de ideas, este elemento consta del nuevo nombre de la Fundación (*Nino Pastilla*), junto con una serie de elementos que se describen a continuación:

- a. Peluca y nariz roja: sobre la letra “i” se añadió una nariz roja y una peluca para generar conexión y hacer alusión a la indumentaria de los payasos de hospital. Estos complementos son indispensables a la hora de que los voluntarios de la Fundación realicen su labor con los niños en los hospitales.
 - b. Estetoscopio y corazón: igualmente sobre la letra “i” se colocó un estetoscopio para hacer referencia a la labor que tienen los payasos de hospital de animar y ayudar a los niños y jóvenes a sobrellevar la enfermedad.
2. Colores de la empresa: para la conformación cromática del logo, se tomaron en consideración los siguientes colores:
- a. Azul turquesa: este color representa calma, vida y serenidad. Fue utilizado en la primera letra del logotipo, para transmitir estos sentimientos que son fundamentales en el día a día de la Fundación.
 - b. Anaranjado: se eligió este color para la letra “i” del logotipo para representar innovación, juventud y modernidad.
 - c. Verde manzana: la letra “n” fue colocada de color verde para representar esperanza, ética y serenidad, considerando que estos son algunos de los valores principales que rigen a la Fundación.
 - d. Morado: dentro de los colores seleccionados se eligió el morado para la letra “o” ya que este color representa la espiritualidad, uno de los valores que conforman la filosofía corporativa de la Fundación.

- e. Azul índigo: se eligió este color para armonizar los elementos del logo y poder transmitir seriedad, confianza y seguridad para los donatarios y beneficiarios de la Fundación.
 - f. Rojo: este color se usó para representar la nariz de los payasos de hospital, y para darle un toque dinámico y atractivo al logotipo.
 - g. Gris oscuro: este color se usó en zonas específicas como en los ojos del payaso, las cejas y los contornos de las letras. Su objetivo es darle un carácter serio y de prestigio al logotipo. Para el uso y diagramación del logotipo se le recomienda a la Fundación utilizar los códigos de colores Pantones que se señalan en la figura 1.
3. Tipografía: para la construcción de la nueva identidad visual se utilizaron las siguientes fuentes que a continuación se señalan:
- a. *Greetoon*: se propone esta tipografía porque refleja inocencia, diversión y dinamismo.
 - b. *Poetsen One*: esta tipografía se utilizó como tipografía secundaria para generar sencillez y seriedad.
 - c. *Cookie milk*: Esta letra se empleó para complementar el logotipo con un apelativo que hace referencia a la labor fundamental de la organización: ser payasos de hospital. se utilizó esta letra por ser una tipografía sencilla que genera calidez y discreción.

6.3.5 Propuesta de creación de papelería

Partiendo de la nueva propuesta de identidad, es necesario plantear los lineamientos básicos de la nueva papelería de la organización, la cual permitirá a la Fundación contar con un formato formalmente establecido para todas sus

presentaciones y comunicaciones escritas. Se sugiere la creación de tarjetas de presentación para algunos miembros de la Fundación, sobres blancos y hojas con membrete. A continuación se definen los parámetros que se deben seguir para su creación:

- Tarjeta de presentación: como primer contacto formal con los públicos externos, se le sugiere a la Fundación crear tarjetas de presentación que contengan en la parte frontal, la identidad visual de la organización, y el nombre, cargo y teléfono de sus principales miembros. También se sugiere colocar el dominio de la página web. En el anverso de la tarjeta deberá tener escrito el objetivo principal de la Fundación y las formas de contacto de las redes sociales. En la figura 2 se presenta el diseño sugerido.



Figura 2. Tarjeta de presentación (elaboración propia)

- Sobre blanco con membrete: este sobre es para realizar envíos formales de información, cartas, peticiones o cualquier otro documento legal que exijan los donatarios y otros públicos externos. El sobre deberá contener el logo de la Fundación como se puede apreciar en la figura 3.



Figura 3. Sobre con membrete (elaboración propia)

-

212

6.3.6 Propuesta de creación de material promocional

Para fortalecer la identidad corporativa y generar incentivos a la participación de los voluntarios, se sugiere obsequiar una bata bordada con la identidad visual de la Fundación a aquellas personas que cumplan 6 meses asistiendo a las visitas hospitalarias. La parte frontal de la bata llevará inscrito el nombre del voluntario en la parte superior derecha, y el logotipo de la Fundación en la parte superior izquierda. En la parte posterior, también se sugiere bordar el Logotipo en un tamaño superior. En la figura 5 se puede evidenciar un ejemplo de esta propuesta.



Figura 5. Bata con bordado (elaboración propia)

6.3.7 Propuesta de organigrama

Para agilizar los procesos y aumentar la eficiencia dentro de la Fundación se propone la conformación de un equipo de trabajo integrado por cuatro departamentos. A continuación se especifican las tareas de cada uno de ellos:

1. **Coordinador del departamento de Recursos Humanos (RRHH):** estará formado por un empleado fijo que se encargue de gestionar las relaciones con los miembros de la organización, de reclutar nuevos trabajadores y gestionar los requerimientos regales y administrativos de todos los empleados. La Fundación actualmente no cuenta con empleados fijos, pero sería pertinente conformar un equipo de trabajo permanente que garantice la sustentabilidad y la transcendencia de la Fundación.
2. **Coordinador del departamento de Administración:** estará formado por un empleado fijo encargado de gestionar las finanzas de la Fundación. Esto permitirá mantener actualizados todos los ingresos y egresos de la organización, y permitirá aprovechar los recursos de una manera más eficiente. Adicionalmente, una administración debidamente gestionada generará confianza en los potenciales donatarios de la sociedad civil.
3. **Coordinador del departamento de Comunicaciones y Eventos:** estará formado por un empleado fijo encargado de dirigir y gestionar todas las acciones, estrategias y planes de comunicación externa de la Fundación. Eso incluye la gestión de las relaciones públicas de la organización y la construcción de alianzas estratégicas con empresas que deseen donar recursos de cualquier tipo. Adicionalmente, se sugiere reclutar estudiantes de Comunicación Social que deseen cumplir con la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior, y asignarles tareas como: hacer registro fotográfico de las visitas hospitalarias, gestionar las redes sociales, generar contenidos para la

página web, y analizar datos métricos sobre la movilidad de las redes empleadas.

4. **Coordinador del departamento de Voluntarios:** estará formado por un empleado fijo encargado de gestionar las relaciones con los voluntarios, de manejar las comunicaciones internas y de llevar el control de la base de datos con información de todos los voluntarios. Esta persona también se encargará de llevar el control de horas acumuladas por los estudiantes que están realizando su servicio comunitario con la Fundación.

En la figura 6 se presenta la propuesta de organigrama diseñada por los investigadores.

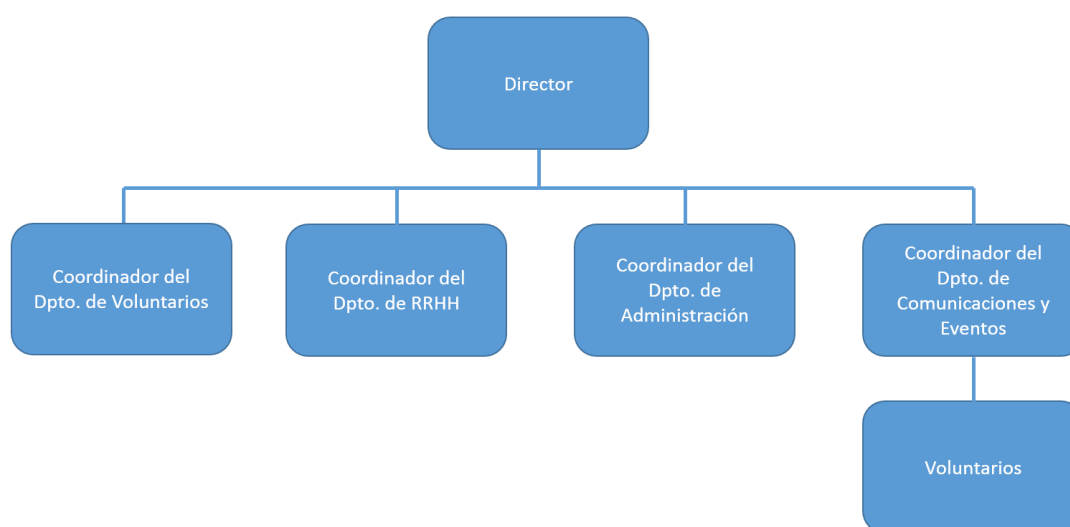


Figura 6. Organigrama de la Fundación (elaboración propia)

6.4 *Objetivos de la estrategia de comunicaciones integradas*

6.4.1 *Objetivos de mercadeo*

- Atraer 800 nuevos voluntarios a lo largo del año 2017 para que la Fundación pueda seguir llevando a cabo las visitas semanales a los hospitales de Caracas.
- Atraer 10 nuevas empresas, durante el primer semestre de 2017, para que donen recursos económicos, humanos y profesionales para el logro de los objetivos de la Fundación *Nino Pastilla*.
- Alcanzar por lo menos 2.000 visitas a la nueva página web de la Fundación en el primer semestre del 2017.
- Alcanzar por lo menos 8.000 nuevos seguidores en la cuenta de *Instagram®* en el primer semestre de 2017.
- Alcanzar por lo menos 3.000 nuevos seguidores en la cuenta de *Facebook®* en el primer semestre de 2017.
- Alcanzar por lo menos 8.000 nuevos seguidores en la cuenta de *Twitter®* en el primer semestre de 2017.
- Mejorar las relaciones internas de la Fundación a través de un mecanismo de comunicación formal.

6.4.2 *Objetivos de comunicación*

- Internos
 1. Generar confianza y sentido de pertenencia entre los voluntarios de la organización.
 2. Dar a conocer los nuevos mecanismos de comunicación que utilizará la Fundación para dirigirse a sus voluntarios.
- Externos
 1. Relanzar la imagen de la Fundación a través del cambio de identidad conceptual y visual.
 2. Dar a conocer la labor de la Fundación entre los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas.
 3. Dar a conocer la labor de la Fundación entre las organizaciones, públicas y privadas, con potencial para donar recursos.
 4. Destacar la humanidad, la cercanía y compromiso con el que la Fundación lleva a cabo sus acciones.
 5. Informar que la Fundación cumple 10 años de trayectoria llevando amor y alegría a los hospitales de Caracas.
 6. Resaltar la experiencia de la Fundación en el área de los payasos de hospital.
 7. Destacar la preparación y el entrenamiento que reciben los voluntarios para pertenecer a la Fundación.

8. Informar sobre la creación de la nueva página web de la Fundación.
9. Generar confianza en los donatarios para que continúen colaborando con la Fundación.
10. Resaltar la constancia y el compromiso de la Fundación a través de los testimonios de los beneficiarios.

6.5 Públicos

A continuación se enumeran todos los públicos, internos y externos, con los que la Fundación debe mantener vínculos comunicacionales para lograr satisfactoriamente sus objetivos organizacionales:

- Internos
 1. Voluntarios: es esencial que la Fundación mantenga una comunicación eficiente con todos los voluntarios que participan activamente en las actividades que lleva a cabo.
- Externos
 2. Medios de comunicación: es importante que la Fundación tenga contacto recurrente con los medios de comunicaciones nacionales y regionales, puesto que son la fuente de información y opinión para gran parte de la población venezolana. Eso incluye medios impresos, digitales, radiales y televisivos.
 3. Líderes de opinión: las personas que gocen de fama, prestigio y relevancia son importantes para la organización pues poseen influencia sobre sus

seguidores y pueden promover las acciones de la Fundación a través de sus espacios.

4. Comunidades: es importante que la Fundación mantenga relaciones positivas con las comunidades circundantes a los centros hospitalarios donde lleva a cabo sus tareas.
5. Entes gubernamentales: el Gobierno Nacional, las instituciones públicas y todas las empresas manejadas por el Estado son potenciales donatarios de recursos financieros para la organización. Además, gozan de influencia mediática, y contar con su respaldo puede ser beneficioso para atraer voluntarios y fuentes de recursos.
6. Entes no gubernamentales: la Fundación debe mantener contacto con empresas privadas porque son una fuente importante de recursos financieros. Además, el marco legal venezolano le permite a las personas naturales y jurídicas deducir del pago anual del impuesto sobre la renta todas aquellas donaciones a organizaciones con fines
7. Beneficiarios: son quienes reciben los beneficios de las actividades de la Fundación. Incluye tanto a los niños, jóvenes y adultos hospitalizados, como a sus familiares.
8. Donatarios: son las empresas que actualmente donan recursos a la Fundación y a quienes se les debe comunicar de manera transparente y oportuna toda la información relacionada al uso de dichos recursos.
9. Competidores: son otras organizaciones sin fines de lucro que cumplen el mismo objetivo de llevar alegría a los pacientes hospitalizados a través de las actividades de los payasos de hospital.

10. Trabajadores de los hospitales: son todas las personas que trabajan en los hospitales y de quienes depende que la Fundación pueda ejecutar sus acciones.
11. Estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas: es el público más importante de la Fundación porque de él viene la mayor parte de los voluntarios que participan en las actividades de *Nino Pastilla*. Eso incluye tanto a los voluntarios que lo hacen por vocación, como a aquellos que lo hacen para cumplir con la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior.
12. Potenciales voluntarios: son todas aquellas personas que, independientemente de su profesión u ocupación, podrían participar como voluntarios de la Fundación.

6.6 Mensajes

Partiendo de la filosofía corporativa propuesta se diseñó el siguiente mensaje corporativo dirigido al conjunto de todos los públicos de la *Fundación Nino Pastilla*:

Nino Pastilla es una fundación de Payasos de Hospital, sin fines de lucro, orientada a brindar apoyo emocional a través de actividades lúdicas a niños, jóvenes y adultos hospitalizados
--

Tabla 10. Mensaje corporativo (elaboración propia)

También se sugiere utilizar el siguiente slogan corporativo para todas las comunicaciones de la Fundación:

Recetamos alegría

Tabla 11. Slogan corporativo (elaboración propia)

Además, se diseñaron los siguientes mensajes claves adaptados a las necesidades comunicacionales de cada uno de los públicos objetivos descritos en el apartado anterior.

Mensaje clave	Público objetivo
En la Fundación Nino Pastilla el principal capital es humano. Por ello se requiere la participación de voluntarios dispuestos a brindar una mano solidaria a quienes más lo necesitan.	1 , 3 , 11, 12
Todos los voluntarios de Nino Pastilla están capacitados para llevar a cabo sus tareas de manera profesional y respetuosa con la realidad de los hospitales.	Todos los públicos
Los niños, jóvenes y adultos hospitalizados necesitan el apoyo de todos los ciudadanos con sensibilidad social y ganas de ayudar.	2, 3, 4, 11, 12
Doctoras y Doctores de la Piñata requiere apoyo financiero de instituciones públicas y privadas para mantener llevando a cabo su valiosa labor.	2, 3, 5, 6, 8
El trabajo de la fundación no altera el orden y la tranquilidad de los pacientes. Tampoco interfiere en las labores del equipo médico.	4, 6, 10
Para <i>Nino Pastilla</i> el principal objetivo es llevar amor y alegría a los niños hospitalizados.	1, 7, 9, 11, 12

<i>Nino Pastilla</i> es una fundación con amplia trayectoria en el área de payasos de hospital que ha mantenido durante 10 años el compromiso y la solidaridad con los niños, jóvenes y adultos hospitalizados	2, 3, 5, 6, 8
La <i>Fundación Nino Pastilla</i> es una familia que se preocupa por el bienestar y el desarrollo espiritual de todos los voluntarios que la conforman.	1

Tabla 12. Mensajes claves (elaboración propia)

6.7 Vocería

Se considera indispensable la existencia de al menos dos voceros formales que manejen toda la información importante sobre la Fundación y que estén preparados para comunicarse con cualquiera de los públicos internos o externos. Se sugiere seleccionar como voceros a Bernardino Barria, Director de la Fundación, y al coordinador del Departamento de Comunicaciones, figura propuesta en el nuevo modelo de organigrama.

Estos voceros tendrán la responsabilidad de mantener el contacto con los diversos públicos de la Fundación y se convertirán en los principales difusores de los mensajes claves. Eso significa que deben manejar la siguiente información:

- Nombres de los hospitales a los que asiste la Fundación, y el número de personas que se ven beneficiadas por sus actividades. Esto con el objeto de promover a la organización entre potenciales donatarios y voluntarios.
- Empleo de recursos financieros aportados por los donatarios de la Fundación. Esto con la finalidad de mantener una comunicación transparente que garantice el ingreso fijo de recursos económicos.

- Número de voluntarios activos de la Fundación. Esto con el objetivo de mantener la comunicación con todos los voluntarios y garantizar que se sientan conformes con la organización.
- Planificación de eventos, actividades y visitas hospitalarias.
- Contacto con los directores de los hospitales, y otros funcionarios públicos. Esto con el objetivo de mantener las buenas relaciones con las instituciones médicas y garantizar las visitas semanales.
- Contacto con las dependencias universitarias dedicadas al cumplimiento de la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. Esto con el objetivo de mantener las buenas relaciones con las instituciones académicas y promover a la Fundación entre los interesados en cumplir con la Ley.

Ambos voceros deben estar preparados para afrontar contingencias o situaciones de crisis que puedan afectar el normal desarrollo de las actividades de la Fundación. Para ello es fundamental que los voceros reciban un entrenamiento adecuado que les permita dirigirse de manera eficaz, profesional e inteligente a todos los públicos de la organización.

Se sugiere contactar a alguna de las siguientes empresas que prestan servicios de entrenamiento de voceros en la ciudad de Caracas:

Nombre de la empresa	Contacto	Dirección
Pizzolante, Comunicación Estratégica	Teléfono: +58 212 994 0213 http://www.pizzolante.com	Calle La Guairita, Edificio Los Frailes, Planta Baja, Oficinas 4 y 5, Chuao. Caracas, Venezuela

Burson-Marsteller	Teléfono: +58-212-9023360 Fax: +58-212-959-9050 http://latam.bm.com	Avenida La Estancia, Centro Benaven (Cubo Negro). Torre C, Piso 2, Oficina C- 23. Chuao, Caracas 1064 - Venezuela
-------------------	---	--

Tabla 13. Talleres de vocería (elaboración propia)

También es importante que la Fundación mantenga una comunicación constante con todos sus miembros y que se refuercen constantemente los valores de la organización y los mensajes claves. Todos los voluntarios son voceros informales de la Fundación y sus comentarios, actitudes y expresiones pueden afectar de manera positiva o negativa en la Fundación.

6.8 Selección de medios y herramientas de comunicación

6.8.1 Comunicaciones internas

6.8.1.1 Manual corporativo para nuevos voluntarios

Se sugiere la creación de un manual corporativo para los voluntarios en el que se plasme toda la información referente a la filosofía corporativa de la Fundación y a su trayectoria como organización de payasos de hospital. Este manual será entregado a todos los voluntarios actuales como parte de la campaña de relanzamiento de imagen. Igualmente se sugiere hacer entrega de este manual a todos los nuevos voluntarios que asistan a los talleres de inducción. A continuación se detallan los parámetros que regirán la composición, el diseño, y la distribución del manual:

1. Información: debe incluir la filosofía corporativa de la Fundación (misión, visión, valores y objetivos); una breve reseña sobre la trayectoria de la organización; técnicas y conocimientos de interés relacionados a la labor de los payasos de

hospital; preguntas frecuentes; indumentaria necesaria; canales de comunicación con la Fundación; número de beneficiarios; empresas patrocinadoras; y alianzas estratégicas.

2. Diseño: será un documento tamaño carta, horizontal, identificado con la identidad visual de la organización. En la figura 7 se puede apreciar una propuesta de diseño para el manual.
3. Distribución: se entregará a los nuevos voluntarios a través de correo electrónico, y también estará disponible para descarga en la página web para aquellos usuarios que se inscriban y creen su propio perfil.



Figura 7. Manual del voluntario (elaboración propia)



Figura 8. Manual del voluntarios. Preguntas frecuentes (elaboración propia)



Figura 9. Manual del voluntario. Requisitos para ser payaso (elaboración propia)

6.8.1.2 Base de datos de voluntarios

Se recomienda la creación de una base de datos que contenga información esencial de todos los voluntarios. Esto con el fin de que la Fundación tenga a su alcance las herramientas necesarias para contactarlos a través de correo electrónico, y así hacerles saber el relanzamiento de la imagen de la Fundación, los eventos pautados, la programación semanal de visitas hospitalarias y las noticias más relevantes relacionadas con el mundo de los payasos de hospital.

Para lograrlo se sugiere la creación de un formulario de ingreso que deberá ser llenado por todas aquellas personas que deseen participar como voluntarios de la *Fundación Nino Pastilla*. Dicho formulario será obligatorio para quienes creen un usuario en la página web oficial (requisito indispensable para descargar el manual del voluntario), lo cual garantizará que la Fundación posea el correo electrónico de todos sus miembros.

En el caso de los voluntarios actuales, se sugiere que la Fundación los invite a registrarse en la página web para que ingresen sus datos y para que se familiaricen con la nueva plataforma tecnológica y con la nueva identidad visual de *Nino Pastilla*. Se sugiere solicitar la siguiente información:

- Nombre
- Apellido
- Cédula de identidad
- Ocupación
- Número de teléfono local
- Número de teléfono celular
- Correo electrónico
- Cuenta de *Facebook*®
- Cuenta de *Twitter*®
- Cuenta de *Instagram*®

6.8.1.3 Reunión y planificación semanal

Se propone llevar a cabo cada siete días una reunión entre el Director de la Fundación, los coordinadores y los voluntarios que participen en cada uno de los departamentos planteados en el organigrama. Estas reuniones tendrán como objetivo principal dictar las líneas de acción y comunicación, y establecer el cronograma de visitas semanal para su posterior difusión. Esto permitirá que el departamento de comunicaciones difunda la información de una manera clara, concisa y coherente, y de esta forma se construirá un canal formal de comunicación entre la directiva y los voluntarios de la *Fundación Nino Pastilla*.

6.8.1.4 Encuentros de voluntarios

Se sugiere llevar a cabo encuentros especiales de voluntarios cada tres meses en los que se refuerce la identidad corporativa de la Fundación, y se dicten nuevas técnicas y consejos relacionados a las tareas de los payasos de hospital. Se recomienda llevar a cabo estos encuentros en espacios ajenos al día a día de la Fundación, y en donde se puedan realizar actividades de discusión e integración grupal.

Considerando que la Fundación no dispone actualmente de los recursos suficientes para el alquiler de estos espacios, se sugieren lugares públicos y/o privados que los voluntarios pongan a la disposición de la Fundación. De igual forma a continuación se propone un espacio disponible en alquiler que puede servir para estos encuentros corporativos:

Nombre	Contacto	Dirección
Impact HUB Torre Xerox	Teléfono: (0212)-3133831	Av. Libertador con Calle Av. Ávila, Bello Campo

	www.caracas.impacthub.net	
--	--	--

Tabla 14. Contactos para encuentros de voluntarios (elaboración propia)

En estas reuniones se promoverá el debate de ideas constructivas, y se escucharán los comentarios, sugerencias y acotaciones de todos los voluntarios. Estos conversatorios servirán también para robustecer la cultura organizacional y para asegurar un clima de cordialidad, respeto y trabajo en equipo entre todos los voluntarios.

6.8.2 Comunicaciones externas

Las comunicaciones externas de la Fundación deben estar orientadas a la construcción de una imagen de marca que resulte atractiva para los potenciales voluntarios, que inspire confianza para los donatarios y que le permita a la Fundación posicionarse en el área de payasos de hospital. Para que el relanzamiento de la identidad corporativa tenga los resultados deseados, este debe ir de la mano de una serie de acciones comunicacionales. A continuación se explican cada una de ellas:

6.8.2.1 Diseño de página web

Se sugiere la creación de una página web para la *Fundación Nino Pastilla* que sirva de plataforma de contacto entre la organización y sus diferentes públicos. Esta página, además, servirá para reforzar la nueva identidad corporativa propuesta, y también para difundir mensajes y noticias relacionadas con las actividades de la Fundación. A continuación se explican las secciones que deberían integrar la página web, cuyo dominio se recomienda que sea www.ninopastilla.com:

- ¿Quiénes somos?: en esta sección se incluirá toda la información relacionada con la filosofía corporativa de la Fundación: misión, visión, objetivos y valores.

- ¿Cómo colaborar?: en esta sección se dará información detallada sobre las diferentes formas en las que se puede colaborar con la Fundación: con aportes financieros, con prestación de servicios, o como participante voluntario.
- Galería de fotos: en esta sección se publicarán periódicamente todas las fotografías que la Fundación obtiene en sus visitas, eventos y actividades especiales.
- Noticias y Eventos: en esta sección se publicarán artículos noticiosos sobre las acciones de la Fundación, sus nuevas alianzas, sus donatarios, sus voluntarios y su participación en eventos especiales. También se sugiere publicar contenido relacionado con la actividad de payasos de hospital.
- Contáctanos: en esta sección se colocará toda la información de contacto con la Fundación y su Director (dirección, número telefónico, fax, correo electrónico y redes sociales).
- Descarga tu manual: se sugiere colocar una opción que permita descargar el manual para los voluntarios de la Fundación. De esa manera, los interesados en participar podrán revisar su contenido y familiarizarse con la organización y sus actividades.
- Cronograma: en esta opción es recomendable colocar el cronograma anual de las actividades especiales y los eventos que lleva a cabo la Fundación: día del niño, navidad, año nuevo, día de reyes magos, entre otros. También se sugiere añadir en esta sección, de manera semanal o quincenal, la programación de las visitas hospitalarias.
- Próximos talleres: en esta sección debe ir toda la información relacionada con los talleres de inducción para los nuevos voluntarios: fechas, cupos disponibles, ubicación, horarios y costos.

- Enlace con redes sociales: es muy importante que la página web tenga enlace con las redes sociales que la Fundación maneja. De esta forma se garantiza que los interesados que visiten la página web se puedan mantener en contacto con la Fundación a través de sus redes de comunicación.
- Login/Usuario: para aquellos que deseen descargar el manual de voluntarios estará disponible la opción de registrarse en la página web. El registro de usuarios le permitirá a la Fundación obtener información para el fortalecimiento de la base de datos.



Figura 10. Página web (elaboración propia)

6.8.2.2 Boletín informativo a través de la plataforma MailChimp®

MailChimp® es una aplicación que le permite al usuario diseñar y enviar boletines informativos a una base de datos previamente constituida. Para el caso de la *Fundación Nino Pastilla*, se sugiere utilizar esta plataforma para difundir a todos sus contactos la información vinculada con el cronograma de visitas, las noticias de la Fundación y cualquier información relevante. Eso permitirá que la organización mantenga comunicación directa con todos sus públicos, y especialmente con los donatarios, líderes de opinión, y con los propios voluntarios.



Figura 11. MailChimp (elaboración propia)

6.8.2.3 Redes sociales

Para dar a conocer el relanzamiento de la imagen de la *Fundación Nino Pastilla* se sugiere una estrategia de promoción basada en el uso de redes sociales digitales. Esta escogencia se debe al carácter gratuito que tienen estos mecanismos de comunicación, y también a la posibilidad de crear una comunidad de seguidores que apoyen a la institución y que ayuden a difundir su labor. Mantener estas redes sociales activas y en constante monitoreo le permitirá a la Fundación ganar influencia y posicionarse como una organización seria y confiable. A continuación se explicarán las redes sociales propuestas, y las formas de uso que se recomiendan:

6.8.2.3.1 Facebook®

Actualmente la Fundación utiliza esta plataforma como medio para comunicarse internamente con sus voluntarios. El Director de la Fundación publica diariamente o semanalmente, según sea el caso, el cronograma de visitas, y las personas confirman mediante esta vía si asistirán o no a la actividad.

Los investigadores sugieren que esta red social no se utilice como forma de comunicación interna sino más bien como una plataforma de comunicación externa para dar a conocer las actividades que realiza la Fundación. Se sugiere una publicación diaria. Se eligió esta red social por ser un medio que permite publicar fotos, videos y se puede generar interacción con los seguidores en la *Fan Page*.

Se sugiere utilizar la herramienta de creación de eventos que esta plataforma ofrece para planificar las visitas hospitalarias y medir el nivel de asistencia. Esto garantizará que la comunicación con los voluntarios esté al margen de las publicaciones de la Fundación en esta red social. También se pretende utilizar esta red social para generar tránsito a la página web y hacia las demás redes sociales, incentivando a las personas a que interactúen con la organización.



Figura 12. Perfil de Facebook® (elaboración propia)

6.8.2.3.2 Twitter®

Se le recomienda a la Fundación utilizar esta red social, por ser una de las redes más masivas y con mayor número de usuarios en Venezuela. Por esta razón se sugiere publicar 25 tuits diarios para promocionar el contenido de la página web; para difundir la información pertinente sobre los eventos realizados y por realizarse; y además, para hacer servicio público de medicamentos, materiales de primera necesidad y donaciones de sangre para las personas que lo ameriten.

Se sugiere crear las siguientes etiquetas y utilizarlas en las publicaciones que sean pertinentes:

1. #NinoPastilla
2. #RecetamosAlegría
3. #ServicioPúblicoNinoPastilla
4. #DonamosAlegríaDonamosVida



Figura 13. Perfil de Twitter® (elaboración propia)

6.8.2.3.3 Instagram®

Los investigadores le recomiendan a la Fundación usar esta red social, por ser una de las más visuales y de mayor interacción para cualquier marca. Para esta plataforma se recomienda realizar 1 publicación diaria en la que se promuevan los siguientes pilares de comunicación de la Fundación:



Figura 14. Perfil de Instagram® (elaboración propia)

1. Fundación: en este pilar se harán publicaciones sobre qué hace la fundación, los años que lleva de trayectoria, quiénes son sus voluntarios destacados y las formas de contacto para cualquier duda, comentario o pregunta para los beneficiarios, voluntarios o donatarios. Las publicaciones de este pilar deberán hacerse con un mínimo de frecuencia de un post, una vez a la semana.



Figura 15. Publicación Instagram® (elaboración propia)

2. Información: con estas publicaciones se busca responder cualquier duda o inquietud que puedan tener los donatarios, voluntarios o beneficiarios, así mismo sobre las visitas recientes que ha realizado la Fundación y los eventos futuros. Este pilar deberá promocionarse dos veces por semana.



Figura 16. Publicación Instagram® (elaboración propia)

3. Motivación: Este pilar es fundamental para la Fundación ya que servirá para alentar y estimular a las personas a que formen parte de la Fundación, para animar a los voluntarios a ser cada vez mejores en pro de la organización, y a motivar a potenciales donatarios a que se unan a la labor de la Fundación. La publicación de este pilar deberá ser de tres veces en cada semana.



Figura 17. Publicación Instagram® (elaboración propia)



Figura 18. Publicación Instagram® (elaboración propia)

4. Servicio Público: con este pilar se busca ayudar y fomentar la búsqueda de recursos, medicamentos o donantes para los beneficiarios de la Fundación. Se recomienda hacer esta publicación cada vez que haya peticiones de los beneficiarios a la Fundación. El fin básico de este pilar es afianzar el compromiso con los niños, jóvenes y adultos hospitalizados.



Figura 19. Publicación Instagram® (elaboración propia)

5. Testimoniales: con este pilar se recomienda hacer publicaciones basadas en los testimonios de personas del entorno hospitalario, ya sean trabajadores o familiares de los niños hospitalizados. Estas publicaciones ayudarán a que los públicos externos puedan apreciar la labor que la Fundación realiza a diario. Se recomienda hacer estas publicaciones una vez cada semana, o una cada quince días.



Figura 20. Publicación Instagram® (elaboración propia)

6.8.2.4 Relaciones Públicas

Es importante que la Fundación promueva la articulación de relaciones constructivas con sus diferentes públicos, pues eso le permitirá establecer contacto con empresas y personas que facilitarán el alcance de los objetivos organizacionales. Los investigadores proponen enfocar los esfuerzos en tres ejes fundamentales:

- Universidades: se sugiere establecer contacto con las diferentes instituciones de educación superior ubicadas en Caracas, e introducir en cada uno de ellas la propuesta de la *Fundación Nino Pastilla* como opción para que los estudiantes lleven a cabo la ley de servicio comunitario. Mantener buenas relaciones con estas organizaciones significará un mayor número de voluntarios para la Fundación, y también contribuirá con la construcción de una imagen corporativa más fuerte.

- Líderes de opinión: también se recomienda propiciar relaciones con líderes de opinión para que estos, a través de sus espacios, influyan en sus seguidores y atraigan hacia la Fundación un mayor número de voluntarios y donatarios. Se recomienda contactar a personas que tengan influencia en el público estudiantil caraqueño, especialmente en las redes sociales. Se sugieren los siguientes influenciadores de *Instagram*®: Jean Mary (@jeanmary_), La Vero Gómez (@laverogomez), Daniela Bascope (@dbascope) y Sampins (@sampinss).
- Donatarios: es primordial que la Fundación mantenga buenas relaciones con los donatarios, pues de ellos dependen las fianzas de la organización. Se sugiere que la Fundación asista a eventos empresariales en los que participen potenciales donatarios.

6.9 Presupuesto

Producto	Cantidad	Precio Unitario	Proveedor	Total
Tarjetas de presentación	500	320	8D2 Arq. Group C.A. Nivel PB, Edif. JARDIN TIUNA Calle La Guairita, Chuao Detrás del Eurobuilding 0212.991.89.01 0212.625.23.02	160.000
Sobres blanco con membrete	500	160	8D2 Arq. Group C.A. Nivel PB, Edif. JARDIN TIUNA Calle La Guairita, Chuao Detrás del Eurobuilding 0212.991.89.01 0212.625.23.02	80.000
	500	110	8D2 Arq. Group C.A. Nivel PB, Edif. JARDIN	55.000

Hojas blancas con membrete			TIUNA Calle La Guairita, Chuao Detrás del Eurobuilding 0212.991.89.01 0212.625.23.02	
Batas bordadas	130	11.000	Inversiones Demi C.A 0414-3110992	1.430.000
Taller de vocería	1	45.000	Burson-Marsteller Contacto: 0212-02 Teléfono: +58 212 994 0213	45.000
Página web	1	805.000	Allan Hrastoviak Programador Web 0412-9938475 allanhrastoviak@gmail.com	805.000
Dominio Página Web	1	12.000 por mes	www.hosting.com	12.000
Community Manager	1	35.000 por mes	Huerto Digital Andreina Vera 04126068119	35.000
Encuentros corporativos	1	25.000	Torre Xerox Av. Ávila. Bello Campo, Caracas	25.000
Manual de los voluntarios	1	35.000 diseño, no aplica impresión	Huerto Digital Andreina Vera 0412-6068119	35.000
			Total:	2.682.000

Tabla 15: Presupuesto (elaboración propia)

6.10 Cronograma

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Lanzamiento de la nueva Imagen corporativa						
Creación y apertura de las nuevas Redes Sociales						
Creación de la página web						
Creación de la base de datos de nuevos y antiguos voluntarios.						
Reclutamiento de nuevos voluntarios						
Taller de inducción a nuevos voluntarios						
Visitas a los hospitales para darse a conocer como una nueva Fundación						
Entrenamiento de Voceros						
Actualización semanal de la página						
Publicación de post en redes sociales						
Envío del MailChimp® Semanal a voluntarios y donatarios						
Encuentro especial con los voluntarios						
Evaluación de Resultados						

Figura 22. Cronograma de la campaña (elaboración propia)

6.11 Indicadores de gestión

Para medir los resultados de la estrategia de comunicación, los investigadores recomiendan que en la segunda quincena del mes de junio de 2017 se realice un

análisis para calcular la efectividad de las acciones comunicacionales y comprobar que los objetivos de la estrategia se estén cumpliendo según lo establecido. Asimismo, durante la ejecución de la campaña es fundamental que se lleve a cabo un monitoreo constante de los resultados para detectar posibles errores y corregirlos a tiempo.

En ese sentido, los investigadores proponen medir los resultados partiendo de las siguientes expectativas:

- Incorporar al menos 400 nuevos voluntarios en el primer semestre del año 2017.
- Entablar relaciones formales con al menos 6 nuevas universidades de la ciudad de Caracas para promover la inclusión de la Fundación entre los proyectos de Servicio Comunitario.
- Conseguir el apoyo de al menos 10 nuevos donatarios en el primer semestre del año 2017.
- Construir una base de datos con al menos 600 contactos en el primer semestre del año 2017.
- Haber concluido con éxito al menos un encuentro de voluntarios.
- Alcanzar por lo menos 2.000 visitas a la nueva página web de la Fundación en el primer semestre del 2017.
- Alcanzar por lo menos 8.000 nuevos seguidores en la cuenta de *Instagram*® en el primer semestre de 2017.
- Alcanzar por lo menos 3.000 nuevos seguidores en la cuenta de *Facebook*® en el primer semestre de 2017.

- Alcanzar por lo menos 8.000 nuevos seguidores en la cuenta de *Twitter*® en el primer semestre de 2017.
- Lograr que al menos el 40% de los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas afirmen conocer a la *Fundación Nino Pastilla* dentro de la categoría de payasos de hospital. Se sugiere realizar otro estudio de posicionamiento en julio de 2017.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* es una organización de payasos de hospital sin fines de lucro. Fue fundada en el año 2006 por Bernardino Barria, su actual Director, y desde entonces se ha mantenido constantemente en el ámbito hospitalario llevando amor y alegría a los niños, jóvenes y adultos hospitalizados. Sus acciones representan un importante aporte a la sociedad porque atienden a un sector de la población que se encuentra en desventaja por motivos económicos y de salud. En ese sentido, es muy importante que esta organización se mantenga a lo largo del tiempo como un apoyo para todas aquellas personas que se benefician de sus actividades.

Es una prioridad de la sociedad venezolana atender y brindar ayuda a quienes por motivos de salud se ven obligados a permanecer largos períodos de tiempo en centros hospitalarios. La Fundación que fue objeto del presente estudio enfoca la mayor parte de sus acciones a minimizar los efectos emocionales y psicológicos que acarrea en los niños la existencia de una enfermedad y el alejamiento de sus rutinas cotidianas. Esto se logra a través de actividades lúdicas y recreativas basadas en las diversas técnicas del *clown*.

Sin embargo, a pesar de su ininterrumpida labor, la *Fundación Doctoras y Doctores de la Piñata* no cuenta con una estrategia comunicacional que le permita conectarse con sus diversos públicos. Esta carencia le impide aumentar el número de voluntarios, atraer nuevos donatarios y posicionarse como una organización de payasos de hospital enfocada en el trato cercano, humano y empático hacia los niños, jóvenes y adultos hospitalizados.

Con el fin de diseñar una estrategia de comunicaciones integradas, los investigadores se plantearon una serie de objetivos orientados a conocer las características organizacionales de la Fundación, a identificar sus limitaciones comunicacionales y a conocer su posicionamiento entre los estudiantes universitarios

de la ciudad de Caracas. Esto último partiendo de la premisa de que los estudiantes representan un público de vital importancia para la organización pues de él provienen la mayoría de los voluntarios.

Las entrevistas realizadas a Bernardino Barria, director de la Fundación, y otros voluntarios con amplia trayectoria, arrojaron que la organización no posee una estructura interna que le permita dividir el trabajo y establecer líneas de autoridad y comunicación. Eso se debe, en gran parte, a que la Fundación no cuenta con los recursos necesarios para contratar empleados fijos que lleven a cabo labores administrativas, gerenciales y comunicacionales. Como consecuencia, todas las responsabilidades recaen en la figura del Director, y de él depende el funcionamiento de la Fundación.

Desde el punto de vista de las relaciones entre la Fundación y sus voluntarios, se concluye a pesar de que las comunicaciones son de carácter informal y poco estructuradas, la mayoría de los voluntarios se sienten conformes con la organización y afirman no tener dificultades para comunicarse con el Director. Sin embargo, se detectó que la Fundación carece de un establecimiento físico permanente en el que se puedan llevar a cabo reuniones y actividades relacionadas con su funcionamiento.

El flujo de las comunicaciones internas es descendente vertical, y todas las decisiones importantes son tomadas por el Director de manera unilateral. En ese sentido, las principales barreras para la comunicación son de carácter personal y están íntimamente relacionadas con Bernardino Barria y su manera de comunicarse con los voluntarios. Existen otras barreras relacionadas con el ámbito en el que se desempeña la Fundación, entre las cuales destacan la falta de un establecimiento físico permanente, y el uso inadecuado de las redes sociales digitales para las comunicaciones internas.

El análisis de los públicos de la organización arrojó que es primordial que la Fundación mantenga contacto directo con diferentes actores de su entorno. Las

entrevistas realizadas permiten saber que la Fundación no cuenta con mecanismos de comunicación para informarle a los donatarios de las acciones que se llevan a cabo. Tampoco existe relación con líderes de opinión, y la presencia en medios de comunicación es muy escasa. Sin embargo, la Fundación mantiene excelentes relaciones con las instituciones hospitalarias de Caracas, con sus directores y sus trabajadores.

El posicionamiento entre los estudiantes universitarios de la ciudad de Caracas es muy deficiente, pues solo 18,54% de los encuestados conoce a la Fundación. La identidad visual también fue valorada negativamente por la mayoría de la muestra, y el *top of mind* de posicionamiento le pertenece a una organización de la competencia. Estos resultados evidencian la necesidad de una estrategia comunicacional que impulse las fortalezas de la organización y que la convierta en una referencia en el área de los payasos de hospital.

Una vez analizados los resultados de la investigación, se concluyó que la Fundación necesita construir sus comunicaciones sobre la base de sus fortalezas, y en miras de solventar sus principales debilidades. Dada la condición de organización sin fines de lucro, *Doctoras y Doctores de la Piñata* no cuenta con suficientes recursos para llevar a cabo una campaña publicitaria tradicional, razón por la cual los investigadores propusieron una estrategia de comunicaciones externas basada en las relaciones públicas y en el uso de redes sociales y herramientas de la web 2.0.

Dicha estrategia pretende enviar a los diversos públicos organizacionales sus respectivos mensajes claves, con el objeto de atraer nuevos voluntarios, posicionar a la Fundación en la mente de los estudiantes universitarios, y visibilizar la labor de la Fundación para atraer nuevas personas y empresas que deseen colaborar con recursos de cualquier tipo. Asimismo, desde el punto de vista interno, se propuso un mecanismo de comunicaciones internas que facilite el intercambio de ideas entre los voluntarios y la Fundación, y que a su vez evite confusiones y retrasos en el envío de la información.

Todas las propuestas comunicacionales se llevaron a cabo bajo el marco de un relanzamiento de la imagen corporativa de la Fundación, que incluye el cambio de nombre comunicacional, el cambio de la identidad visual y el replanteamiento de la filosofía corporativa de la Fundación. Los investigadores consideraron que el fortalecimiento de la identidad de la organización es un punto esencial para dar conocer una imagen seria y bien constituida, que genere confianza tanto en los beneficiarios como en las empresas donatarias.

Para dar respuesta al objetivo general de la presente investigación, se diseñó una estrategia de comunicaciones integradas basada en las necesidades de la Fundación. Dicha estrategia incluye planes de acción a nivel interno y externo, y contempla un cambio de imagen corporativa sobre la base de los resultados obtenidos en la presente investigación.

Finalmente, los investigadores proponen las siguientes recomendaciones para la Fundación:

1. Es necesario que el Director de la Fundación delegue algunas de sus funciones en otros voluntarios, o a través de la contratación de empleados fijos para la organización.
2. Se sugiere establecer responsables en las siguientes áreas para que todos los aspectos de la Fundación sean atendidos de manera oportuna: un coordinador administrativo, un coordinador de recursos humanos, y un coordinador de comunicaciones.
3. Se recomienda dirigir todas las comunicaciones de la fundación en un tono formal, conciso y coherente. Eso incluye tanto a los públicos internos como los externos.

4. Se recomienda entregar a los nuevos voluntarios toda la información necesaria sobre la Fundación a través del manual corporativo propuesto en la estrategia de comunicaciones integradas.
5. Se recomienda la creación de una base de datos con los datos de interés de todos los voluntarios de la Fundación, para así mantener contacto directo con ellos de manera rápida y efectiva.
6. El uso de las redes sociales debe estar enmarcado en la estrategia comunicacional, y en los mensajes y objetivos planteados. Se recomienda no hacer uso de estos medios para comunicados relacionados con la labor operativa de la Fundación.
7. Se sugiere informar a nivel interno de la Fundación sobre el plan de fortalecimiento de la identidad corporativa antes de ejecutar los cambios y hacerlos públicos.
8. Se sugiere enviar boletines informativos de manera mensual sobre las actividades de la Fundación para mantener a voluntarios y donatarios. Eso fortalecerá la identidad corporativa a nivel interno, e impulsará las donaciones por parte de las empresas.
9. Se recomienda conseguir el apoyo de líderes de opinión que puedan entre sus seguidores para promover las actividades de la Fundación, y darle impulso a la imagen corporativa.
10. Se deben buscar alianzas estratégicas con las universidades para atraer nuevos voluntarios, ya sea por vocación o como requisito para optar al título de acuerdo a la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. Esta labor debe estar a cargo del departamento de comunicaciones y debe formar parte del plan de Relaciones Públicas.

11. Se recomienda buscar alianzas estratégicas con empresas diseñadoras de páginas web para la creación del portal de la Fundación como parte de sus planes de Responsabilidad Social Empresarial.
12. Se debe garantizar la sustentabilidad económica de la Fundación a largo plazo a través de mecanismos de recaudación de fondos más eficientes que le permitan a la organización invertir en recursos humanos y físicos.
13. Se recomienda la creación de un manual de identidad corporativo de rija el uso de la nueva identidad propuesta en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas

- Aguadero, F. (1993). *Comunicación Social Integrada*. Barcelona, España: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España.
- Aguirre, M. (2000). *Marketing en sectores específicos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Editorial Gesbiblo, S.L.
- Arboleya, G. y López A. (2000). *La administración que deja ver el fondo: manual de administración para organizaciones sociales*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Berlo, D (1984). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de la empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Cartaya, E. (1995). *Manual de Recaudación de recursos para organizaciones sin fines de lucro*. Caracas: Escuela de Vecinos de Venezuela.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2007). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Colmenares, M. (s.f.). *El contexto de la sociedad civil en Venezuela: aproximación conceptual, evolución y desafíos*.
- Davis, S. (2002). *La Marca: el máximo valor de su empresa*. México: Pearson.
- Deal, E. y Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas*. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Ember, C., Ember, M. y Peregrine, P. (2004). *Antropología*. Madrid: Pearson
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones Modernas*. Editorial: Hispano Americana (1972)
- Fernández, C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

- Fernández, C. y Dankhe, G. (1972). *La comunicación humana*. Editorial: McGraw Hill.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Garbett, T. (1991). *Imagen corporativa: como crearla y proyectarla*. Bogotá: Legis Editores.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (1994). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Buenos Aires: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid: Editorial Dossat, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: McGraw Hill.
- Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (1998). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Katz D. y Kahn R. (1977). *Psicología Social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Krohling, M (2003). *Planejamento de relacoes públicas na comunicacao integrada*. Sao Paulo: Editorial Summus.
- Libaert, T. (2008). *El plan de comunicación organizacional*. México: Editorial Limusa.
- Luthans, F. (2002) *Organizational behavior*. Nueva York: McGraw Hill
- Macionis, J. y Plummer, K. (1999). *Sociología*. Madrid: Prentice Hall.

- Mintzberg, H. y Brian, J. (1993) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Naghi, M. (1985). *Mercadotecnia Social*. México: Editorial Limusa
- Pérez, L. (2004). *Marketing Social: teoría y práctica*. México: Editorial Pearson.
- Pizzolante, I. (2002). *Gestión de la comunicación*. España: Editorial Ariel.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- S.A. (2008). *Comunicación Interna*. España: Editorial Vértice
- S.A. (2010). *Cifrando y descifrando la sociedad civil. Informe analítico de país*. Sinergia y CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation.
- S.A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoria de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Scheinsohn D. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Stanton, W. (1984). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.
- Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. Ciudad de México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Tejada, L. (1987). *Gestión de la imagen corporativa*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Fuentes hemerográficas

- Kotler, P. y Zaltman, G. (1971): *Social marketing: An approach to planned social change*. *Journal of Marketing*, 35. Página 5.

Fuentes electrónicas

- Asociación Civil Doctor Sonrisa (s.f.) *Información*. Recuperado en enero de 2016, de: <https://www.facebook.com/Dr-Sonrisa-Payasos-de-Hospital-65122257219/info/?tab=overview>
- Asociación Civil Doctor Yaso (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado en enero de 2016, de: <http://doctoryaso.com/site/quienes-somos/index.html>
- Asociación Civil Doctor Yaso (s.f.). *Nuestras sedes*. Recuperado en enero de 2016, de: <http://doctoryaso.com/site/nuestras-sedes/venezuela/sedes.html>
- Asociación Civil Doctor Yaso (s.f.). *Voluntariado*. Recuperado en enero de 2016, de: <http://doctoryaso.com/site/voluntariado/index.html>
- Ochoa, C. (2013). *¿Qué tamaño de muestra necesito?* Recuperado en diciembre de 2015 de <http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>
- Universidad Católica Andrés Bello (2008). Manual de trabajos de grado. Recuperado en abril de 2015, de Escuela de Comunicación Social: <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>
- Universidad Católica Andrés Bello (2008). Resumen normas APA. Recuperado en abril de 2015, de Escuela de Comunicación Social: <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>

ANEXOS

Anexo A: Validación de instrumentos



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Maria Carolina Urbina,
cédula de identidad 13823928 declaro que: una vez analizado el
instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado
Estrategia de Comunicaciones Integradas para Org sin fines de lucro. Caso: Doctores de la
realizado por Rómulo Arocha y Rosa Dayana De Freitas ^{Piñata}
doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los
datos que la investigación requiere.

Firma: MC Urbina

Fecha: 2-12-2015

Cédula: 13823928

Anexo B: Validación de instrumentos



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Carlos Delgado Flores,
cédula de identidad 9.647.633 declaro que: una vez analizado el
instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado
Estrategia de Comunicaciones Integradas para Organizaciones sin fines de lucro,
realizado por Dayana De Freitas y Dóminico Avoche
doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los
datos que la investigación requiere.

Firma: 

Fecha: 2-12-2015

Cédula: 9.647.633

Anexo C: Validación de instrumentos



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo GENEVIEVE SAINT-SURIN,
cédula de identidad 11311616 declaro que: una vez analizado el
instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado
ESTRATEGIA DE COD. INT. PARA ORG. SIN FINES DE LUCRO. CASO:
DOCTORAS Y DOCTORES DE LA PINATA
realizado por AROEHA, RONULO Y DE TROMAS ROSA
doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los
datos que la investigación requiere.

Firma:

Fecha:

15/12/15

Cédula:

11311616

Anexo D: Entrevista a Bernardino Barria (ir a archivo de audio 1)

Anexo E: Entrevista a Catherine Arocha (ir a archivo de audio 2)

Anexo F: Entrevista a Lourdes Montenegro (ir a archivo de audio 3)

Anexo G: Entrevista a Eduvigis Sánchez (ir a archivo de audio 4)