

aad 4829

TESIS
COS991
M45

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Mención: Publicidad y Prensa

**LA COMUNICACION INSTITUCIONAL COMO
INSTRUMENTO PARA CONSOLIDAR COMUNIDADES**

Caso: Escuela de Vecinos de Venezuela

Prof. Rafael Pedraza

Septiembre de 1.991

Mena Suárez, Ana María

Sanabria Soto, Emira R.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

**LA COMUNICACION INSTITUCIONAL COMO
INSTRUMENTO PARA CONSOLIDAR COMUNIDADES**

Caso: Escuela de Vecinos de Venezuela

Mena Suárez, Ana María

Sanabria Soto, Emira R.

Caracas, Septiembre de 1.991

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

**LA COMUNICACION INSTITUCIONAL COMO
INSTRUMENTO PARA CONSOLIDAR COMUNIDADES**

Caso: Escuela de Vecinos de Venezuela

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado
en Comunicación Social

Mena Suárez, Ana María

Sanabria Soto, Emira R.

Caracas, Septiembre de 1.991

Evaluada por: _____

Tutor: Rafael Pedraza

Jurado: Armando Mentado y Rafael Pedraza

Resumen Analítico

AUTORES: Mena Suárez, Ana María y Sanabria Soto, Emira R.

TITULO: LA COMUNICACION INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO PARA CONSOLIDAR COMUNIDADES. Caso: Escuela de Vecinos de Venezuela.

Año: 1991. **N. Pág.** 175.

UNIDAD: ESCUELA DE COMUNICACION SOCIAL. **MENCION:** Publicidad y Prensa.

PALABRAS CLAVES: Comunicación Institucional, Matriz de Cultura, Estrategia de Comunicación.

DESCRIPCION: El objetivo primario es desarrollar una estrategia comunicacional que responda a la cultura organizacional y naturaleza de la Escuela de Vecinos de Venezuela y contribuya al logro de su misión. Los objetivos secundarios son: dilucidar los principales elementos de la cultura corporativa de la EVV para presentarlo ordenado en una matriz de cultura; precisar políticas constantes de comunicación que identifiquen a la organización en función de sus metas y objetivos y determinar los medios más idóneos para la ejecución de la estrategia de comunicación propuesta.

METODO: Modalidad "B". **FUENTES:** 11 referencias bibliográficas.

CONTENIDO: El trabajo tiene como objetivo diseñar una estrategia comunicacional para la Escuela de Vecinos de Venezuela tomando como base su cultura corporativa. Mediante el contacto con el público interno de la EVV, la realización de entrevistas semi-estructuradas y el análisis de contenido se logró dilucidar la misión y objetivos de la organización y los elementos de su cultura corporativa, los cuales fueron ordenados en una matriz de cultura. En base a ello se establecieron unos objetivos comunicacionales para la organización y la estrategia más adecuada para alcanzarlos.

CONCLUSIONES: Se lograron establecer objetivos comunicaciones y la estrategia más adecuada para alcanzarlos, en función de la naturaleza de la EVV, y su cultura corporativa.

PROFESOR GUIA: Rafael Pedraza

EVALUACION FINAL: _____



Indice

1.- Epígrafe.....	Pág. 3
2.- Dedicatoria.....	Pág. 4
3.- Agradecimientos.....	Pág. 6
4.- Introducción.....	Pág. 7
5.- Marco Teórico.....	Pág. 10
La Organización (pág.10). Misión, Objetivos y Metas dentro de las organizaciones (pág .17). La Organización y su Entorno (pág. 19). Clima Organizacional (pág. 21). Comunicación Institucional (pág. 27). Identidad Corporativa (pág. 33). La Planificación de la Comunicación Institucional en una organización (pág. 45). Las Redes Culturales de Comunicación (pág. 53). Los Medios de Comunicación Institucional (pág. 55). Públicos de la Comunicación Institucional (pág. 62). Movimientos Vecinales en Venezuela (pág. 74).	
6.- Escuela de Vecinos de Venezuela. Institución Objeto de Estudio.....	Pág. 79
7.- Metodología.....	Pág. 96

8.- Desarrollo.....	Pág. 102
Matriz de Cultura (pág. 107). Estrategia Comuni- cacional para la EVV (pág. 123).	
9.- Conclusiones Generales.....	Pág. 129
10.- Glosario.....	Pág. 131
11.- Bibliografía.....	Pág. 136
12.- Anexos.....	Pág. 139

*" El pluralismo de las comunidades
se proyecta en los Municipios, a los Estados y al País
constituyéndose en una genuina Democracia "*

(Tomado de la publicación Vida Comunitaria)

Dedicatoria

Muchas veces, los esfuerzos
quedan diluidos en la nada, y sobre todo
cuando esos esfuerzos no tienen un horizonte
definido. Yo celebro la lucha por un ideal,
el paso que se da inspirado en lo etéreo de una utopía
que puede dejar de serlo. Yo celebro sus
planteamientos, su acción constante, y su vocación
por servirle a Venezuela, y valoro y admiro de una
forma incalculable su contribución para consolidar
una genuina democracia en nuestro país. Y hoy
dedico a cada uno de los miembros de la EVV,
quienes trabajan día a día por llegar a un horizonte
claramente definido, mi trabajo especial de grado.

Ana María Mena S.

Mamá, porque tu ejemplo y tus
excelentes notas fueron mi mejor
inspiración. Nunca nadie podrá
superarte en el arte de hacerlo todo a la
vez y además muy bien.

Para ti Papá, que estás orgulloso de mí
aunque ahora no me lo digas.

Por ti Carlos Eduardo, que soportas mis
maltratos y a pesar de todo siempre
estás allí con tu ternura y tu cariño. En
cinco años tú también lo vas a lograr.

Emi

Agradecimientos

...a los miembros de la Escuela de Vecinos, que nos regalaron su tiempo y colaboración.

...al profesor Josué Fernández, quien nos facilitó la mayor parte de la bibliografía requerida para la elaboración de nuestro marco teórico.

...a los padres de Ana María, quienes le proporcionaron la tecnología (La Mac) a este trabajo.

...y muy especialmente a Rafael Pedraza, que estuvo siempre dispuesto a aclarar nuestras dudas y fue un verdadero "tutor" para este Trabajo Especial de Grado.

Ana María y Emira

Introducción

La Escuela de Vecinos de Venezuela (EVV), nace de la iniciativa de un grupo de profesionales que decidieron dedicar su tiempo y conocimientos a la educación de los ciudadanos que tratan de dar vida al concepto de "sociedad activa".

Los ciudadanos agrupados en asociaciones comunitarias y asociaciones y federaciones de vecinos, han tomado la bandera de la participación, como una fórmula para exigir de sus gobernantes el cumplimiento del compromiso que tienen de administrar los recursos de un país, de la forma más beneficiosa para la población que les entregó el poder de guiar una sociedad.

La EVV tiene como misión brindar la educación para la participación que requieren los vecinos y funciona como un centro de servicios que atiende directamente las necesidades de capacitación, asesoría legal e información que requieren satisfacer las comunidades organizadas para cumplir sus deberes, ejercer sus derechos y autogestionar la solución de sus problemas.

El presente Trabajo Especial de Grado proporcionará a esa institución una estrategia comunicacional, basada en una matriz que contenga los principales elementos de su cultura corporativa, que contribuirá al logro de su misión y objetivos.

La matriz de cultura es un instrumento novedoso que sólo ha sido utilizado como medio para organizar sistemáticamente los elementos culturales que identifican a una organización, en las

empresas IBC y en el diario "El Tiempo" de Puerto La Cruz. Esta forma de presentar la cultura corporativa, facilita su comprensión y aprehensión por parte de los miembros de una organización porque expone concretamente unos valores, ideas y normas presentes en la institución, que se perciben en su ambiente pero no todos sus miembros conocen o pueden definir. Igualmente la matriz de cultura contiene los elementos que debe poseer la gramática de la organización y restringe su semántica a una serie de códigos compartidos por todos sus miembros.

El poseer una matriz de cultura facilita la creación de un lenguaje propio para la institución, que será la base para la comunicación efectiva entre sus miembros y al haber ese entendimiento y unos objetivos claros se podrá cumplir con una misión.

Es importante destacar que las estrategias comunicacionales hasta ahora diseñadas, se han fundamentado en el estudio descriptivo de las organizaciones, sus públicos y su entorno y esta investigación plantea el diagnóstico cultural y la intervención del lenguaje como la base del programa de comunicación que presenta para la Escuela de Vecinos de Venezuela.

Concretamente el objetivo primario de esta investigación es diseñar una estrategia comunicacional que responda a la cultura organizacional y naturaleza de la Escuela de Vecinos de Venezuela, y que contribuya al logro de su misión. Como objetivos secundarios se plantearon los siguientes: dilucidar los principales elementos constitutivos de la cultura corporativa de la EVV para presentarlos ordenados en una matriz de cultura; precisar políticas

constantes de comunicación dirigidas a sus públicos internos, que contribuyen a reafirmar la cultura corporativa; y determinar los medios más idóneos para la ejecución del programa de comunicación propuesto.

El estudio se inicia con un marco teórico que abarca el tema de lo que son las organizaciones, su estructura y los elementos de su cultura, conceptos fundamentales sobre comunicación institucional, los programas de comunicación que se pueden desarrollar en las instituciones y una visión acerca de los movimientos vecinales.

Luego se explica en forma detallada la definición de la institución objeto de estudio, su estructura, características, sus públicos y su identidad visual. Seguidamente se expone la metodología empleada para el logro de los objetivos planteados, más adelante la matriz de cultura de la organización y el programa de comunicación propuesto, finalizando con las conclusiones generales que arrojó la investigación.

Marco Teórico

1. La Organización

Para conocer y entender el proceso de las comunicaciones dentro de las organizaciones, se deben estudiar una serie de conceptos que proporcionan una visión más clara de sus características. Para ello es fundamental concebir a las organizaciones como elementos vitales en nuestra sociedad, cuya conducta está orientada hacia el logro de las metas y los objetivos que pueden alcanzarse con mayor eficacia y eficiencia mediante la acción concertada de individuos.

Es indudable que ninguna organización existe sin gente, y la conducta humana es importante para determinar su eficacia. La gente lleva consigo ciertas conductas cuando se convierten en parte de la estructura de la organización, y dentro de esta estructura participa en los procesos de comunicación, toma de decisiones, recompensa y evaluación¹. Por tal razón conocer el comportamiento organizacional exige comprender a la gente y las organizaciones.

Las sociedades crean las organizaciones que requieren para que le proporcionen los bienes y servicios necesarios para su desarrollo, y la eficacia de dichas organizaciones proviene de la manera en que cumplan esas tareas a satisfacción. La eficacia es el grado en el cual las organizaciones producen bienes y servicios con

¹. Gibson, Ivancevich y Donnelly. "Organizaciones, Conducta, Estructuras y Procesos". Pág. 5.

recursos limitados². Al concepto de eficacia debe agregarse el de eficiencia. La eficiencia se refiere al grado en que la organización *maximiza sus finalidades con empleo mínimo de recursos*³. Estos dos conceptos se encuentran directamente relacionados al momento de evaluar el desempeño de la organización.

Se ha venido utilizando el término organización, sin proporcionar una definición, para ello se transcribirá la conceptualización que aportan Everett M. Rogers y Rekha Agarwala-Rogers, en su libro "La Comunicación en las Organizaciones", y que define a las organizaciones como un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división de trabajo, los objetivos comunes. Las relaciones entre los miembros de una organización son relativamente estables; esta estabilidad estructural hace que una organización funcione con eficacia para lograr determinados objetivos. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, como un requerimiento básico para su funcionamiento.

Otro concepto importante, en relación al desenvolvimiento de las organizaciones es el de desempeño organizacional y sostiene que alcanzar finalidades deseables es necesario para un desempeño eficaz y que el empleo eficiente de los recursos es necesario aunque insuficiente para la eficacia. El desempeño organizacional depende del desempeño individual y colectivo. Las organizaciones se componen de personas que trabajan solas o en grupo. Para alcanzar altos grados de

². Ibidem. Pág 28.

³. Idem.

desempeño de organización, los gerentes deben alcanzar altos grados de desempeño por parte de las personas que hay dentro de la organización.

Toda organización interactúa continuamente con otras, y con individuos o sistemas sociales de su medio ambiente directo. Cada uno de ellos, llamados también públicos externos de la organización, mantienen una interrelación con la organización, proveniente de una serie de expectativas y objetivos compartidos, y además cada uno de ellos está afectado por diferentes aspectos de la institución de distintas maneras.

Al comprender la organización como un sistema de actividades cooperativas tendientes a alcanzar ciertos objetivos, quedan como funciones del gerente la formulación de objetivos y la adquisición de los recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar las metas manifestadas, al igual que el desarrollar procesos de comunicación encaminadas a estimular y motivar la cooperación para el logro conjunto.

Las organizaciones son tan antiguas como el hombre, ya que a través del tiempo, las personas se han unido a otras para alcanzar sus objetivos, primero en familias, después en tribus y posteriormente en unidades políticas más complicadas.

Por ejemplo, la administración del vasto Imperio Romano exigía que se aplicaran conceptos de organización y administración, que según se dice, era el verdadero secreto de la grandeza de los romanos.

Desde la perspectiva de un sistema abierto, una organización es un complicado conjunto de canales de comunicación

interconectados, concebido para importar, seleccionar, y analizar la información procedente del ambiente, y para exportar mensajes procesados de regreso al ambiente externo⁴. En el contexto de la teoría de los sistemas, la organización se considera como uno de varios elementos que interactúan en mutua dependencia⁵. El flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir a la organización, es decir, la organización toma recursos del sistema más amplio, los procesa y los devuelve en forma de productos. La sociedad espera que la organización utilice de manera adecuada y eficaz sus recursos para proporcionarle ciertos productos necesarios. La supervivencia de la organización depende de que satisfaga a la sociedad. Para ello requiere de medios de ajuste entre la institución y su entorno, y éstos están constituidos por los canales de información. La retroalimentación es de igual importancia para cumplir este objetivo y se refiere a la información que refleja los resultados de una acción o una serie de acciones realizadas por un individuo, un grupo o una organización en sus receptores, como respuesta a la fuente de un mensaje. La retroalimentación facilita los procesos de ajuste en las comunicaciones, y refuerza la importancia de la bidireccionalidad.

La teoría de los sistemas destaca que la supervivencia definitiva de la organización depende de su capacidad para adaptarse a las demandas del medio ambiente, satisfaciéndolas. Es decir, la supervivencia de la organización depende de la eficacia de la misma para adaptarse a su entorno.

4. Rogers y Arwala-Rogers. "La Comunicación en las Organizaciones". Pág. 6.

5. Gibson. Ob-Cit. Pág. 29.

Existen ciertos indicadores que revelan las capacidades de la organización para sobrevivir en el entorno. Estos indicadores son: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y progreso⁶.

- La producción refleja la capacidad de la organización para producir la cantidad y calidad de productos que demanda el medio ambiente.

- Las medidas de eficiencia comprenden la tasa de beneficios sobre el capital o los haberes, reflejando la proporción de beneficio en relación al costo, al producto o al tiempo invertido.

- Satisfacción y ánimo son términos generales que se refieren al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados. Las medidas de satisfacción comprenden las actitudes, la rotación, el ausentismo, los retrasos y las quejas de los empleados.

- La adaptabilidad es el grado en que la organización está en capacidad de responder a los cambios internos y externos.

- Las tentativas usuales de progreso se evidencian a través de programas de capacitación para el personal, que recientemente alcanzan enfoques psicológicos y sociológicos.

Todas las organizaciones existen como una creación de las sociedades, por lo que deben responder a las constricciones legales y políticas, y al cambio económico y tecnológico que dichas sociedades experimentan.

Dentro de las organizaciones se forman diversos grupos que que están determinados por la acción gerencial, pero también por los esfuerzos personales. A medida que esos grupos funcionan e

⁶. Ibidem. Pág. 32.

interactúan con otros grupos desarrollan características como lo son: estructura, procesos, normas, papeles y cohesión. Además, pueden cooperar o competir con otros grupos; la competencia entre grupos puede provocar conflictos.

En todas las organizaciones existen líderes. Es tan grande la importancia del liderazgo eficaz para obtener un desempeño de la organización colectiva y personal, que ha incitado a realizar muchos esfuerzos para determinar sus causas.

La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la gerencia para recibir, transmitir comunicación e influir en ella, ejerciendo un control sobre el proceso. Los procesos de la comunicación vinculan a la organización con las partes que la constituyen y con su medio ambiente. La información fluye a través de los límites de la organización. Fluye dentro de la organización de un individuo a otro y de un grupo a otro. De esta manera, la información sirve para integrar las actividades de la organización con el medio ambiente, integrando también las actividades internas de la organización. Un sistema eficaz es aquel que incluye criterios de evaluación que estén relacionados con el propósito del sistema, y que manejen los procesos de información en función de criterios específicos.

Otra peculiaridad de las organizaciones es el clima organizacional, y se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la naturaleza de dicho ambiente.

El diseño de la organización es el proceso mediante el cual los gerentes crean una estructura de tareas y autoridades⁷. Los gerentes toman decisiones, después de evaluar los beneficios de diversas estructuras; entendiendo por estructura a las relaciones relativamente fijas existentes entre los puestos de una organización. Las relaciones fijas provienen de determinar la división del trabajo, la departamentalización, la esfera de control y la delegación⁸.

- La división del trabajo es una ventaja clave que permite ubicar las responsabilidades según la especialización de cada actividad.

- La departamentalización combina en grupos de mando y de tareas, las actividades divididas, es decir, la departamentalización es el proceso de combinar puestos en grupos. Existen diversas maneras de departamentalizar, ya sea de acuerdo a las funciones de la organización, sobre la base de zonas geográficas, o en función de productos o de clientes.

- La esfera de control consiste en la determinación del número de puestos a incluir en cada grupo específico, tomando en cuenta el volumen de actividades interpersonales que puede manejar el gerente del departamento.

- La delegación de autoridad significa el derecho delegado a los gerentes para tomar decisiones sin la aprobación de sus superiores.

La estructura se puede definir como la relación o combinación de componentes y subsistemas dentro de un sistema mayor, en este caso la organización, con el propósito de proporcionar

7. Ibidem. Pág. 244.

8. Idem.

estabilidad, regularidad y pronosticabilidad⁹. La estructura determina su grado de formalización, de centralización, de delegación de autoridad, etc., y está constituida por los patrones de las relaciones formales, la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, las compensaciones, gratificaciones, los flujos de comunicación, entre otras. Un ejemplo gráfico de lo que es la estructura es el organigrama, el cual describe la estructura formal de una organización. Los patrones de interacción que se plantean dentro de las estructuras organizacionales, forman a su vez una estructura de comunicación formal e informal, las cuales son complementarias y sustituibles. La estructura organizacional limita y guía los flujos de comunicación, para así reducir los problemas de sobrecarga de información.

Por tal razón, uno de los fines importantes de la estructura de una organización es facilitar los procesos de comunicación y de toma de decisiones.

2. Misión, Objetivos y Metas dentro de las Organizaciones

Para alcanzar el desempeño organizacional eficaz, mencionado anteriormente, es fundamental que la institución, sea cual fuere su naturaleza, se plantee en forma definitiva una misión, objetivos y metas, que orienten hacia el logro a la acción, el manejo de

⁹. Rogers. Ob-Cit. Pág. 82.

la organización y sus procesos de comunicación; y que vayan en concordancia con los requerimientos del medio ambiente que la rodea. De esta manera se determinan los resultados globales que desean alcanzar, y luego se organizan las actividades de todos sus gerentes para conseguirlo.

La Misión, se refiere al propósito amplio al que la sociedad espera que sirva la organización. Misiones son los nexos entre el medio técnico y la organización. Por lo tanto se puede considerar que las declaraciones de misión consisten en criterios para evaluar la eficacia de una organización, a largo plazo. Los gerentes eficaces manifestarán la misión de su organización en términos de las condiciones que aseguren la supervivencia de la organización. Las declaraciones de misión son amplias, abstractas y están cargadas de valores, y como tales están sujetas a diversas interpretaciones¹⁰. Si ésta no se determina o no se determina bien, la organización carecerá de un punto focal en torno del cual congregar sus energías y recursos para alcanzar las finalidades más deseables.

Objetivos; son los fines generales, estados o situaciones que se desean alcanzar. Se derivan de la misión de la organización y suelen ser evaluables y más específicos. Los objetivos son los pasos necesarios para alcanzar la misión.

Meta se refiere a un estado o condición futura que cuando se alcance, contribuirá al cumplimiento de la misión. Una meta es más concreta y específica. También se puede pensar en las metas como expresiones de criterios relativamente intermedios de eficacia. Pero

¹⁰. Gibson. Ob-Cit. Pág. 42.

también pueden manifestarse en términos de producción, eficiencia, satisfacción. Es muy probable que una organización tenga metas múltiples que contribuyan a su misión. Para el logro de dichas metas se requiere una planificación y una asignación de recursos para su consecución. Las metas derivan de la misión de la organización y establecen criterios para valorar el desempeño organizacional en el período intermedio, de uno a cinco años.

La definición coherente de la misión, las metas y los objetivos, y su proyección en la planificación y dirección de las actividades de la organización, se reflejarán en un desempeño óptimo y coordinado por parte de la institución. Planificar implica, no sólo especificar hacia donde va la organización, sino también cómo ha de llegar ahí.

3. La Organización y su Entorno

El medio ambiente de la empresa es el conjunto de factores físicos y sociales externos a los límites de la organización, que afectan de forma directa el comportamiento y la toma de decisiones dentro del sistema de la empresa.

El ambiente es de gran importancia ya que todos sus cambios afectan de forma directa a la organización; ella genera una información que es procesada por la organización y devuelta en forma de productos. La estructura de la organización debe estar en capacidad de procesar la información reduciendo la posibilidad de la incertidumbre. El mayor grado de incertidumbre se da cuando el medio ambiente es complejo y cambia con rapidez. Los insumos de un

sistema son la materia-energía y la información recibida por el sistema desde su ambiente, como respuesta, los productos de un sistema son la materia-energía, la información y otros productos que el sistema descarga en su ambiente.

La apertura de una organización facilita su capacidad de innovación, como consecuencia del intercambio de información de ésta con su medio ambiente.

La responsabilidad externa es el grado hasta el cual depende una organización de su ambiente, o ella es responsable de éste¹¹. Las organizaciones que tratan de controlar su ambiente, en vez de sólo ajustarse a él, son las más innovadoras.

La información fluye hacia la organización desde el medio ambiente. La organización debe recibir, procesar y actuar con eficiencia con la información a fin de lograr efectividad. La información le permite responder a los cambios en los mercados, tecnologías y recursos; y mientras más rápidos sean los cambios, mayor será la necesidad y la disponibilidad de información.

Existen sub-ambientes importantes para la organización¹²:

- el sub-ambiente de productos, es decir, el mercado cuyos productos servirán a la organización;
- el sub-ambiente de insumos, que puede estar constituido por materia prima, personas y problemas;
- el sub-ambiente tecnológico, en el cual la elección de tecnología está relacionada no sólo con el tipo de productos que se procesa, sino también con el producto que va a retornar al medio

¹¹. Rogers. Ob-Cit. Pág. 75.

¹². Gibson. Ob-Cit. Pág. 330.

ambiente es decir la relación entre el producto requerido la naturaleza de la tecnología y los insumos, es directa. En las organizaciones no mercantiles, el concepto de tecnología se refiere a las aplicaciones de técnicas analíticas, principalmente conocimientos, en vez de la aplicación de máquinas y herramientas.

- el subambiente de los conocimientos penetra en los ambientes de insumo, tecnología y productos.

A los subambientes definidos por Gibson, en su libro "Organizaciones, Conductas, Estructuras, Procesos", anteriormente citados, se le han sumado los subambientes económicos, socio-políticos y culturales, al considerarlos fundamentales e influyentes en la organización.

- el subambiente económico afecta directamente a la organización al estar dentro de un macrosistema denominado sociedad, y al depender su subsistencia del factor monetario.

- el subambiente sociopolítico y cultural, penetra y afecta el desenvolvimiento de la organización al ser un sistema más dentro de un sistema mayor.

4. Clima Organizacional

Dentro de toda organización existe un clima organizacional característico, resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización, comunicación y demás¹³. El clima organizacional es la

¹³ Ibidem: Pág. 527.

sensación, carácter o personalidad del ambiente de la organización, es decir, el grupo de características que describen una organización y la distinguen de otras. El clima organizacional influye de manera determinante en cada una de las personas que laboran dentro de la institución, al ser las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la *naturaleza* del ambiente de trabajo. El clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas.

La conducta individual y grupal, las motivaciones, el liderazgo, la estructura de la organización y sus procesos de evaluación de desempeño, su sistema de recompensas, comunicaciones y toma de decisiones conforman y caracterizan el clima organizacional, influyendo en el desempeño final. El clima organizacional es, en este contexto, una descripción de la organización, hecha por un empleado desde su posición.

Algunas propiedades del clima organizacional determinadas por el estudio de A.W. Halpin y D.B. Crofts son:

- Solidaridad: la percepción, por parte de los empleados, de que están satisfaciendo necesidades personales y, al mismo tiempo, disfrutando de una sensación de ampliación de las tareas.

- Consideración: la percepción, por parte de los empleados, de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como seres humanos.

- Producción: la percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.

- Distanciamiento: la distancia emocional percibida entre gerentes y subordinados.

- Desinterés: percibir que solo hay que realizar labores muy simples para completar una tarea.

- Impedimento: la percepción del empleado, de que se le carga de trabajo para que no este ocioso.

- Intimidad: disfrutar de las relaciones amistosas que se encuentran en toda organizacion.

- Confianza: motivacion de la fuerza de trabajo para mantener en marcha a la organizacion.

Dentro del clima organizacional influyen las condiciones económicas, el estilo de liderazgo, las políticas organizacionales, los valores gerenciales, la estructura organizacional, las características de los miembros y el tipo de actividad que realice la organización¹⁴.

- Las condiciones económicas; las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

- El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tenga un fuerte impacto sobre el clima organizacional.

- Las políticas organizacionales generales y específicas influyen en el clima organizacional.

- Los valores de la alta gerencia pueden ser percibidos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza, etc.

¹⁴. Ibidem. Pág. 533.

- La estructura organizacional da una pauta fundamental para definir el clima organizacional.

- Características de los miembros: la edad, el sexo, el modo de vestir y la conducta de los miembros de una organización, tiene un cierto impacto sobre algunas propiedades del clima organizacional.

- Tipo de actividad: el tipo de actividad al que se dedica una organización influya en su clima.

Dentro del clima organizacional es fundamental mantener un ambiente motivacional para los empleados, que contribuya al logro de la misión, los objetivos y las metas y de la organización; y que de una importancia básica al diseño de procesos de comunicación adecuados, como el fundamento de la interrelación dentro de la misma. El desarrollo organizacional depende en gran medida del clima organizacional, ya que es un proceso que intenta aumentar la eficiencia organizacional al combinar los deseos individuales de crecimiento y desarrollo con la misión, metas y objetivos de la institución.

Las variables organizacionales influyen en el proceso motivacional. El diseño de puestos, el alcance de control, el estilo del jefe, las afiliaciones grupales de la persona y la tecnología constituyen algunas de las variables que influyen en las personas¹⁵.

El trabajo dentro de las organizaciones facilita la satisfacción de ciertas necesidades básicas en el individuo, y de ello depende en gran medida la motivación que pueda experimentar. *Maslow plantea una escala de necesidades humanas* que han facilitado el

¹⁵. Ibidem. Pág. 101.

entendimiento de este fenómeno. En su teoría de las necesidades humanas señala que es necesario que el individuo satisfaga las necesidades que él denomina de primer tipo, para poder satisfacer las del segundo tipo y así sucesivamente. La escala de necesidades de Maslow es la siguiente:



Las necesidades fisiológicas son las más básicas y por tanto las de mayor jerarquía, puesto que son indispensable para la conservación de la vida: alimento, descanso, abrigo, entre otras. La satisfacción de esta necesidad se asocia comúnmente con el dinero, puesto que este es un instrumento para satisfacerlas.

Las necesidades de seguridad es una necesidad de autoconservación que consiste en el deseo de estar libre de miedo al peligro físico y a la falta de satisfacción de las necesidades fisiológicas fundamentales. La institución puede influir en la satisfacción de las necesidades de seguridad, ya sea positivamente por medio de planes de pensiones, programas de seguro, etc., o negativamente, despertando

miedo en las personas "perder su empleo" a que no lo tomen en cuenta, o a que lo traten mal.

Las necesidades de afiliación son las necesidades de aceptación, parten del hecho de que el ser humano es social y por naturaleza necesita unirse a otros individuos: quiere vivir dentro de una comunidad, pertenecer a ella y a ser aceptado por los miembros del grupo. En este aspecto, el medio ambiente del trabajo en la institución juega un papel fundamental para la satisfacción de dicha necesidad.

Las necesidades de estima se refieren a que es importante emocionalmente para el hombre el percatarse del hecho de que constituye un elemento estimado dentro del grupo de individuos en el cual se desenvuelve.

Una necesidad insatisfecha puede causar frustración, conflicto y estrés. El ausentismo o retraimiento es una conducta defensiva para evitar un ambiente de trabajo que resulte desagradable o insatisfactorio. La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades donde se trabaja. Es importante que el empleado perciba en el clima organizacional el propósito de contribuir a la satisfacción de sus necesidades.

La colaboración de la institución en la satisfacción de las necesidades de autorrealización del individuo puede darse a través de la implementación de planes de desarrollo humano, de capacitación y promoción que colaboren a que el individuo decida lo que quiere ser y se desarrolle hacia esa meta.

En la *teoría de dos factores de Herzberg*, se refieren a dos factores que pueden llamarse insatisfactores-satisfactores, higiene-

motivadores o factores extrínsecos-intrínsecos. Plantea que existen una serie de condiciones extrínsecas del puesto que producen insatisfacción entre los empleados, si no se encuentran presentes, si tales condiciones están presentes, eso no motivará forzosamente a los empleados. Esas condiciones son los insatisfactores o factores de higiene, puesto que son necesarios para mantener un nivel de "no insatisfacción". Entre estos factores se encuentra el salario, la seguridad del puesto, las condiciones del trabajo, el status, los procedimientos de la compañía, la calidad de la supervisión técnica y la calidad de las relaciones interpersonales. También existen una serie de condiciones intrínsecas del puesto que constituyen fuertes estímulos para la motivación, y pueden originar un buen desempeño. Si esas condiciones no están presentes, no resultan muy insatisfactorias, y se denominan satisfactores o motivadores. Entre estos factores se encuentra el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, el trabajo mismo, y la posibilidad de progreso.

Estos dos estudios sirven de guía al momento de analizar el clima organizacional, las motivaciones y la implantación de nuevos procesos de comunicación, que contribuyan al bienestar de la organización y de la cultura corporativa.

5. Comunicación Institucional

Toda organización debe establecer procesos de comunicación tanto en su estructura interna como para interrelacionarse con sus públicos externos. Estas comunicaciones deben responder a las

características propias de la organización o cultura corporativa, a su misión, objetivos y metas, y a las intenciones de las comunicaciones específicas que se establecen. El diseño de estas comunicaciones también deben responder a las características propias de los receptores de dichas comunicaciones y a la naturaleza de su relación con la institución.

Para cumplir esas tareas, la institución debe diseñar su propio sistema de comunicación institucional, a través del cual entra en contacto con su medio ambiente, del cual forman parte sus públicos. Para ello ella diseña, elabora y difunde mensajes a través de diversos medios, con el propósito de afectar y dejarse afectar por sus públicos, estableciéndose una acción coordinadora que persigue la consecución tanto de sus objetivos como los de sus públicos. Por tal razón, la institución debe comprender y controlar en lo posible, el proceso total de comunicación.

Definiendo en sí el proceso de comunicación institucional, se podría conceptualizar como el sistema de intercambio de datos, informaciones, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, por un lado, y su público real y virtual por otro. (según Informe Provisional sobre los Problemas de la Comunicación en las Sociedades Modernas, preparado por la Comisión Internacional para el Estudio de los Problemas de la Comunicación, París, 1978, UNESCO)¹⁶.

En el libro "Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas", María Luisa Muriel y Gilda Rota aportan otra

¹⁶ Muriel y Rota, "Enfoque Social de Relaciones Humanas" Pág. 24.

definición de la comunicación institucional, conceptualizándola como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos, el cual actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos, y a través de ello contribuir al desarrollo nacional. Definen a la institución como un sistema social que mediante la utilización de recursos (insumos), actúa (transformación) coordinadamente (equilibrio, interdependencia, retroinformación, entropía y manejo de la incertidumbre) para la consecución de los objetivos (productos) para los que fue creada. Para ellas, la institución es un sistema que forma parte de un sistema mayor o suprasistema, el cual constituye su medio ambiente político, económico y social específico, y a la vez internamente está constituida por diversos subsistemas. La organización como sistema social es considerada como un sistema abierto, que interactúa constantemente con su medio ambiente a través de los insumos que recibe de él y de los productos que sobre él descarga. En una institución las entradas o insumos, son los productos, servicios o información que ésta obtiene del exterior para poder funcionar, transformándolos en productos o servicios que devuelve al medio ambiente. La retroinformación está constituida por las reacciones que éstos productos generan en la gente o en otras instituciones o elementos del suprasistema que, a su vez, la institución recoge y que le permite evaluar sus actividades y tomar decisiones para su subsiguiente funcionamiento tanto comunicacional como operativo.

Las instituciones se pueden clasificar en función de diversos criterios, siendo uno de los más usados el régimen de propiedad, que las subdivide en instituciones privadas y públicas. Las instituciones

privadas pertenecen a entes particulares, no gubernamentales, generalmente tienen como fin principal generar para sus propietarios beneficios económicos; aunque existen instituciones privadas sin fines de lucro, cuyos objetivos son sociales, educativos, humanitarios, políticos, etc.

La institución como sistema se encuentra inmersa dentro del medio ambiente inmediato que la rodea, y a su vez en un macrosistema denominado sociedad. Para que la institución pueda dar respuesta a las necesidades de bienestar común del macrosistema requiere coordinarse con él a través de procesos de comunicación.

Cualquier sistema social, por el hecho de existir, tiene actividades de intercambio de información, de enlace, de interrelación, tanto internas como externas, lo que llevará al desarrollo de procesos de comunicación que se darán así existan o no estructuras especializadas de comunicación y específicamente diseñadas para cumplir con dicho objetivo.

Dentro del marco de la comunicación institucional, es importante destacar que en toda institución concebida como un sistema creado para la consecución de un objetivo o conjunto de objetivos, se necesita construir una personalidad propia que resalte las individualidades de la organización y la distinga de todas las instituciones semejantes. Esta personalidad debe reflejar la cultura corporativa y debe orientar el subsistema de comunicación encargado de organizar, ordenar, coordinar y hacer eficientes los procesos de comunicación, posibilitando así a la institución el realizar sus propósitos. Este subsistema de comunicación impondrá orden, eficiencia y sentido a lo que de otra manera sería caótico. El conjunto externos a ella, contribuyendo a la coordinación de la institución con la sociedad para alcanzar objetivos compartidos. Incluye a la comunicación inter-institucional que tiene como propósito contribuir a

la organización, y que deben orientar la concepción de cada unidad comunicativa a transmitir.

La racionalización y programación de todos los contactos de la institución con sus públicos sólo puede lograrse si el sistema de comunicación institucional encargado de programarlos, tiene real ingerencia en todos los aspectos o áreas de la institución.

Es importante recalcar que todo proceso de comunicación institucional que pretende ser efectivo, debe comenzar por el planteamiento de la dilucidación de la cultura corporativa, con el objeto de orientar todo proceso comunicativo, este proceso será detallado a continuación en el capítulo de Identidad Corporativa.

8. Identidad Corporativa

La identidad corporativa es la personalidad creada por la empresa, como resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de las particularidades de la organización. El término corporativo tiene el significado de programa de acción en imagen y comunicación por parte de una empresa con cierto tamaño y con necesidades estrictas de presencia y participación social.

La personalidad de la empresa está constituida por las distintas ideas, signos, principios y objetivos que han dado forma a la empresa, es decir, el conjunto de actuaciones y declaraciones de identidad que de alguna manera la han distinguido de su

¹⁹ Tejeda Palacios, "Gestión de la Imagen Corporativa", p. 3

seria un conjunto de reglas que permitirían la actuación de la organización de un modo coherente y lógico.

Ideas, normas y valores son los tres elementos fundamentales de la cultura corporativa, son elementos que orientan la acción de la empresa y ayudan a su organización. Las ideas son los conceptos que se manejan en la empresa sobre el progreso y la eficiencia como impulsores de la producción, sobre la relación entre las personas, la motivación que la empresa consiga inducirles para que hagan bien su trabajo, y finalmente sobre el uso del tiempo que la organización establezca con fines productivos²⁰. Las ideas constituyen el pensamiento motor de la empresa, reflejando la cantidad de conceptos que la empresa tiene acerca de diversos aspectos que orientan la producción y la convivencia.

Las normas constituyen el conjunto de instructivos que, a diferencia de las ideas, no se limitan a movilizar el pensamiento de las personas, sino que sirven para que los comportamientos de éstas y de la empresa tengan referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente, de lo aconsejable y lo desaconsejable, de lo permitido y de lo prohibido, aspectos de gran importancia en una entidad empresarial²¹. Concluyendo, podríamos decir que las normas son los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas que la constituyen, y deberían estar compendiadas y sistematizadas.

²⁰. Ibidem. Pág.9.

²¹. Idem.

Los valores son las creencias, las ideologías, la moral de la organización²². En relación a los valores corporativos, es importante el papel que le asigne la empresa, y si son actuantes o simplemente recopilaciones de listados no operativos. Por ejemplo, el balance social sería una expresión de la cultura o personalidad de las empresas, en la medida que entrara a formar parte de las creencias o valores ubicados en el campo de la cultura de la empresa. El balance social toca directamente con la ética de la empresa en el aspecto de la redistribución de sus beneficios, e introduce en la cultura empresarial latinoamericana la noción de que las empresas son mucho más que unidades productivas; ellas son unidades de producción social con unos beneficio revertibles a la comunidad.

Una empresa debe tener un listado de objetivos corporativos en materia de ideas, normas y valores, planteados de tal forma que le ayude a proyectar entre el público la imagen que ella desea colocar. Debe ser capaz de manejar su cultura conceptual y visual, de hacerla integrable en sus esquemas productivos y humanos, dependiendo de ello el éxito final de la compañía.

La **Identidad visual** está compuestas como diversos elementos:

- El símbolo, la marca visual que representa a la empresa. Es arbitrario, es decir, no tiene una relación natural con la empresa, sino que sencillamente la representa, tomando el lugar de la empresa; y es la acción del tiempo la que consigue que la audiencia identifique al símbolo propio de la compañía. El símbolo es el rasgo visual más

²² Ibidem. Pág.17.

definido que posee una empresa, es la expresión de la identidad física a través de una simple marca visual²³. El aspecto más genuino de los símbolos corporativos es la arbitrariedad. La simbología siempre es adoptada porque no hay ninguna forma de expresar visualmente las cualidades que se tienen y las que se pretende tener sin recurrir a una propuesta visual, que, a partir de la respectiva decisión corporativa, empieza a desarrollar en el espacio y en el tiempo una relación de proximidad que antes no existía entre el símbolo y la empresa. El uso los impone, y esa cercanía llega a ser con el tiempo una relación casi natural. Existen símbolos abstractos que son absolutamente arbitrarios, pero también los hay basados en la semejanza que puede tener con ciertas propiedades de la empresa.

La identidad visual de la empresa es una sola, y consiste en la agrupación del símbolo con un logotipo, un color determinado, un alfabeto, y un sistema de señales propio²⁴.

El **logotipo** es el nombre de la empresa tanto en iniciales como deletreado. La mayoría de las empresas construyen su identidad visual a base de adicionar el logotipo al símbolo. El logotipo es otra marca de identidad, otro aspecto del planteamiento visual de la empresa, pero que no puede existir sin ciertos planteamientos de color y de tipografía. No hay símbolos carentes de color, ni logotipos que no estén diseñados sobre una especificación cromática y un tipo de letra en particular.

²³. Ibidem. Pág. 37.

²⁴. Ibidem. Pág. 38.

El nombre comunicativo es el nombre a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa²⁵. En muchas ocasiones coincide con el logotipo, pero, en verdad, es aquel que logra imponerse entre grandes sectores de la audiencia. Generalmente el nombre comunicativo es un acierto en la política de denominación de la compañía, que parte de la creación del logotipo, pero con el tiempo, la gente tiende a olvidar la forma tipográfica del logo y lo que recuerda en especial es el nombre en sí de la empresa. Joan Costa, en su libro "Metodos sobre el hallazgo de nombres de marcas", considera que el buen nombre de marca debe contemplar al menos estas condiciones: brevedad, eufonia, pronunciabilidad, recordación y sugestión.

El color es otro elemento componente de la personalidad física de una compañía, cumple una función distintiva sobre la cual se articula el logosimbolo.

La tipografía es la manera como una empresa escribe su propio nombre en el logotipo; constituye otra marca de identidad, otra aplicación del llamado estilo propio de la empresa.

La señalética, es el nombre con el que se conoce la teoría y aplicación de los sistemas de señalización; en el caso de las empresas, comprende la señalización de sus fachadas externas, la señalización interna de sus unidades de producción y oficinas, etc. Existen múltiples maneras de lograr una buena señalización utilizando el simbolo, el logotipo y los colores corporativos, e incluso utilizando las tipografías corporativas.

²⁵. Ibidem. Pág. 39.

El manual de identidad visual, o de control de imagen física abarca generalmente los siguientes puntos: una sección dedicada al logotipo y a su proceso de construcción, conocido como identificador; una segunda sección que comprende la tipografía o alfabeto corporativo propuesto, y consiste en seleccionar una familia tipográfica; la tercera sección destaca el proyecto cromático que se considera adecuado para la empresa; la cuarta sección destaca las aplicaciones más sencillas de los rasgos visuales construidos: publicidad, vallas, medios de promoción, etc.

La identidad le otorga a la empresa diferenciación y le confiere un estilo propio que la hace apta para el reconocimiento por el público. Además que le añade valor, ya que no es lo mismo una compañía que desconoce su identidad empresarial que otra que la asume y la convierte en la base de su proyección de imagen ante la sociedad. Imagen que le otorga una personalidad a la empresa, de manera que sea diferenciable de las demás. Lo que posiciona a la empresa ante sus públicos no es la identidad, sino la imagen.

Poseer una cultura interna, construir una personalidad empresarial o corporativa, tener una simbología propia, adquirir un estilo de actuación, son elementos que pueden ser considerados como un verdadero patrimonio cultural. Un buen símbolo, un logotipo acertado, un excelente nombre comunicativo, y una gama de colores bien escogida, un alfabeto tipográfico adecuado y una señalización de interiores y fachadas son importantes activos de la empresa. El patrimonio cultural tiene además de una función económica, una función social. Estas dos dimensiones componen para una empresa un

potencial de primer orden que debe ser utilizado, medido en cuanto a los beneficios que comporta para la empresa.

La gramática corporativa interrelaciona la personalidad corporativa o identidad de la empresa, con la estructura de comunicación que transmite esa identidad, utilizando las inmensas posibilidades comunicacionales que se desprenden de la mencionada cultura corporativa de la empresa. Mientras la gramática corporativa es el mecanismo para transmitir la identidad corporativa, la comunicación es el transmisor de esa identidad.

La sintáctica en la gramática corporativa es el subsistema de combinación de las unidades culturales en forma de unidades comunicacionales²⁶. Este subsistema trata sobre la combinación de las unidades culturales en forma de unidades comunicativas que posteriormente serán distribuidas en cada de una de las prácticas de comunicación del programa: relaciones públicas, información comercial, publicidad y comunicación interna. En cada proceso de identidad cultural existen características que hacen que el comportamiento de cada categoría tenga más o menos propiedades de combinación: la construcción de estas reglas debe seguir la pauta del perfil de identidad mostrado por la empresa.

La semántica es el subsistema de asignación de sentido, o sea el conjunto de reglas que posee la gramática relativas a la ubicación de los mensajes comunicativos emitidos dentro de contextos de significación de las unidades comunicacionales²⁷. El subsistema semántico procura que la combinación de unidades culturales, en

²⁶. Ibidem. Pág. 69.

²⁷. Idem.

forma de unidades comunicativas respete el sentido original que tienen las proposiciones de referencia en cada categoría. Reglas que buscan que la producción o combinación de unidades culturales sea coherente en su significación con el sentido inicial que poseen esas mismas unidades culturales.

Cada subsistema de reglas debe ser diseñado incluyendo los usos óptimos de las combinaciones de las unidades culturales en forma de unidades comunicativas, y también los usos óptimos de sentido en cuanto estas se producen según su relación con la unidad comunicacional correspondiente.

El patrimonio cultural es el conjunto de ideas, normas, valores e identidad física de una empresa, categorías en sí mismas inmateriales que no se consumen en el proceso de utilización, sino que constituyen elementos susceptibles de ser movilizados una y otra vez, y presentan el rasgo más notorio de las cualidades generativas, y es que son convertibles en unidades culturales que se combinan entre sí para producir una diversidad de mensajes comunicativos. La identidad corporativa es el resultado de un esfuerzo y no una propiedad natural de ella.

En un primer momento, el desempeño de la comunicación institucional debe referirse al contenido de la comunicación o al concepto de identidad que se quiere transmitir, y dejar por fuera todo lo concerniente a la organización, infraestructura y logística de la comunicación, los planes de desarrollo de esta, etc. Posteriormente se debe generar la estructura de comunicación que se responsabilizará por crear en cada momento un contenido apropiado de comunicación para los atributos de identidad de la empresa, y se podría dedicar a su

mas importante cometido: la transmision de la identidad, pero con base en unidades de comunicacion provenientes de esas unidades culturales en que hemos convertido la identidad. La estructura de la comunicacion recibe la identidad en forma de unidades comunicativas y se orienta a establecer las condiciones apropiadas para que esa identidad sea distribuida, conforme a el proposito de la empresa, a traves de redes, apoyos logisticos, etc. y a partir de planes idoneos.

La estructura de comunicacion debe garantizar que los mensajes contruidos y emitidos por la empresa tengan una adecuada transmision en forma de proyecciones de imagen, una correcta distribucion y transporte, una estrategia de ubicacion en el mundo interno y externo de la empresa. Para transmitir la identidad corporativa, el programa debe cuidar que lo que pudieramos denominar como entidad del emisor tenga el caracter corporativo de la emision, al igual que cada acto singular de comunicacion, sea producido de acuerdo a unas pautas homogeneas elaboradas por la cultura interna corporativa. Se debe procurar que el proceso de comunicacion sea fluido, coherente y cumpla con toda propiedad con el proposito original de transmitir la identidad corporativa. El programa de identidad, comunicacion e imagen debe poseer un codigo operativo para la transmision interna y externa de la identidad corporativa.

La imagen proyectada por una empresa deberia al menos considerar los siguientes aspectos al momento de su definicion:

- imagen de empresa bien administrada
- imagen de alta calidad en sus productos y servicios
- imagen de liderazgo
- imagen de contribucion al pais

- imagen de empresa bien comunicada con el público

- imagen de empresa activa y no pasiva.

Las necesidades de las empresas en materia de imagen son:

- requerimiento de un mejor posicionamiento en el mercado frente a los consumidores.

- exigencias impostergables de participación y presencia social en aquellas empresas cuya actividad esté ligada a brindar servicios al público, o bien dependa de la imagen que algunos o todos los sectores sociales posean de la compañía

- respeto por la audiencia.

- requerimientos de una mejor identificación externa a la empresa por parte del público.

- necesidad de una identidad visual reconocible.

- requerimientos de una mejor relación con sus empleados.

El control de imagen es un tipo de intervención que asegura la transmisión de una auténtica identidad de la empresa bajo un control adecuado. La imagen es el efecto de esa identidad comunicada al público, en forma de impresiones y creencias sobre lo que esa empresa es en la realidad. La imagen relaciona los atributos de identidad que caracteriza a una empresa. La imagen corporativa exige de una empresa un manejo ético de primer orden, una transparencia de actuación muy alta, y un respeto a los derechos del consumidor y del público, pues ambos sujetos receptores están conectados al sistema de comunicación de la empresa. El control es la gestión del proceso de creación de directrices de imagen, tales como los procesos de la implantación práctica de la imagen y de la evaluación periódica de los resultados obtenidos. El primer paso que debe dar una empresa que

adopte un programa de imagen en la fase de control es establecer una correlación entre los postulados de identidad corporativa en forma de partículas de identidad, del estilo, honorabilidad, confianza, etc. El segundo paso que debe dar una empresa es verificar el estado actual de su imagen, es decir, cómo ha sido implantada ésta. Hay un tercer paso en el proceso de control, consiste en comparar el estado de imagen obtenido en la realidad, con la definición de los atributos de la imagen efectuada previamente por la empresa con base en las partículas de identidad propuestas. El paso relativo a la comparación entre la imagen proyectada en el presente por la empresa y la imagen que la empresa quiere colocar es el tercer eslabón de la cadena, y culmina un proceso al que se denomina ajuste de la imagen por proyectar²⁸. Este paso es el resultado de una negociación entre la realidad y la idealidad. El control debe aspirar a vigilar no sólo la implantación de la imagen a cargo del emisor, sino también las incidencias que la imagen nueva vaya teniendo en el receptor. La fase se proyecta a lo largo del periodo que haya sido indicado por el subprograma como tiempo adecuado de exposición de los mensajes terminales. Una vez que se considera cumplido este ciclo y que se prevé ya alguna clase de incidencia entre el público, es posible pasar a evaluar tales resultados. La implantación abarca desde la vigilancia de que la difusión de la identidad sea bien colocada como imagen hasta el control de las interferencias, muchas veces entendibles, y que provienen de las naturales dificultades de la comunicación en la sociedad. La implantación comprenderá la realización física del

²⁸. Ibidem. Pág. 180.

transporte de los mensajes hasta donde esten los interlocutores reconocidos como válidos.

9. La planificación de la comunicación institucional en una organización

La planificación de la comunicación resulta la etapa lógica subsiguiente a la investigación dentro de los procesos de la comunicación institucional. La planificación se lleva a cabo tomando en cuenta que cualquier acción comunicativa se encuentra determinada por el contexto social en que se dé.

La planificación de la comunicación en el nivel institucional específico consiste básicamente en la racionalización de las acciones de comunicación para lograr alcanzar los propósitos para los que fue creado un sistema de comunicación dentro de una institución determinada²⁹. La planificación varía respecto a su contenido en función de la naturaleza de lo que se pretende planificar. Estos componentes son: metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes y programas.

La misión de la organización ya se ha definido como los logros a largo plazo que el sistema de comunicación institucional requiere alcanzar para mantener su equilibrio. Estos logros son de carácter general y no específicos, debido a su generalidad no son materializables y por lo tanto no pueden ser cuantificadas. Esta misión se constituyen más bien en fines generales a lograr y se especificarán

²⁹. Muriel. Ob-Cit. Pág. 173.

a través de sus objetivos. La misión debe ser establecida conjuntamente por la institución y por el sistema de comunicación institucional en función de las necesidades de la sociedad y de la propia institución.

Los objetivos los definen como los logros que requieren ser alcanzados por el sistema de comunicación institucional, estos logros son específicos y por lo tanto son materializables. Los objetivos, a través de una perspectiva a corto plazo, facilitan medir en términos de tiempo y de costo la utilidad del sistema de comunicación, en cuanto a eficacia y eficiencia.

Las estrategias o procedimientos son las alternativas de operación seleccionadas durante la planificación para alcanzar las metas y objetivos de la comunicación institucional.

Dentro de este contexto, el concepto de políticas indica con que espíritu se van a hacer las cosas. Determina la definición de la utilización de ciertos medios en lugar de otros para alcanzar los objetivos de la organización. Los medios que se eligen son los que guardan concordancia con la cultura corporativa.

La planificación de la comunicación institucional implica básicamente una secuencia ordenada de acciones de naturaleza comunicativa o estrategias determinadas por un propósito de optimización en la selección de alternativas que se seguirán para alcanzar los objetivos. Dichos objetivos se materializan en el grado de impacto que se produzca en el conocimiento, las conductas y las actitudes de los públicos receptores. Por su parte, las acciones comunicativas suponen una difusión de mensajes específicos a través de canales o medios también específicos, seleccionados con el

propósito de optimizar el impacto de la comunicación. Las alternativas óptimas para una comunicación efectiva se relacionan directamente con el manejo de variables representadas por la fuente, el canal, el mensaje y los receptores, y sus respectivas características.

La planificación de las estrategias implica la conversión de los principios teóricos existentes al respecto de estas variables en alternativas de acción para afectar a los receptores a nivel de conocimiento, de actitud y de conducta, logrando maximizar el cambio en el comportamiento, la adquisición de conocimientos, el cambio de conductas manifiestas y la formación y cambio de actitudes³⁰.

Las tácticas son las acciones concretas a desarrollar, que vistas en conjunto, constituyen la estrategia. Las tácticas representan las partes o componentes mediante los cuales se construyen las estrategias y adquieren su configuración práctica y operativa.

Los planes en su acepción más amplia, son el resultado final del proceso de planificación, en los cuales se consigna cada uno de los conceptos antes mencionados: metas, objetivos, estrategias y tácticas. Además se deben registrar los riesgos, beneficios, costos y apoyos implícitos en el proyecto y que responden a situaciones estructurales del sistema y su medio ambiente.

El comunicador institucional suele desarrollar los siguientes planes:

- Plan Básico de Comunicación Institucional. Constituye un esfuerzo por racionalizar todos los contactos de la institución con sus públicos.

³⁰. Ibidem. Pág. 175.

- Los Programas. Son un tipo especial de planes que contienen en sí mismos un grupo de metas, objetivos, políticas, estrategias y tácticas que obedecen a situaciones coyunturales a las que se enfrenta el sistema; es decir, a la resolución concreta y temporal de los problemas.

- Las Campañas. Son planes intensivos de comunicación que hacen uso de todos los medios de comunicación disponibles durante un período específico determinado.

Para cualquier institución, la planificación de la comunicación institucional se inicia a partir de un análisis exploratorio y descriptivo de la institución en general y de la situación de sus relaciones con sus respectivos públicos internos y externos, denominado auditoría de Comunicación Institucional, y abarca los siguientes puntos:

- Nombre de la institución y fecha de iniciación de sus operaciones.
- Tipo de institución.
- Organización interna.
- Historia de la institución y las razones de su fundación.
- Políticas generales o principio normativos relevantes.
- Metas de la institución.
- Objetivos de la institución.
- Características favorables de la institución.
- Características desfavorables de la institución.
- Imagen real.
- Imagen ideal.
- Públicos específicos

- Descripción del estado actual de las relaciones con cada uno de sus públicos específicos.
- Descripción del estado de las relaciones de la institución con el resto del sistema social.
- Descripción del estado de las relaciones internas del sistema.
- Impacto económico de la institución en su contexto social.
- Determinación de los recursos disponibles para la implementación de los planes de comunicación.

En el presente trabajo se plantea la reagrupación de los elementos de la cultura corporativa: valores, ideas y normas; en una matriz de cultura, la cual es un instrumento fundamental para controlar las emisiones de mensajes, y evaluar que los significados transmitidos no contradigan la identidad organizacional.

Durante el proceso de planificación se deben fijar metas y objetivos de comunicación que deberá alcanzar todo plan básico, programa y campaña. Se deben determinar los recursos con los que se cuentan y la adecuación de dichos recursos a los objetivos planteados. A partir de la información obtenida mediante la auditoria de comunicación institucional, se determinará el tipo de diagnóstico que deberá realizarse a través de la investigación para obtener así la información necesaria sobre la institución, su medio ambiente y sus públicos. Esta posibilitará además el diseño de estrategias adecuadas de comunicación. Posteriormente se procede a diseñar las estrategias y a la determinación de las tácticas que contribuirán a lograr los objetivos. Finalmente se deben plantear los riesgos y los beneficios implícitos en la estrategia. La actividad de implementación implica la

puesta en marcha de los planes de comunicación institucional y acciones visibles, es decir, que implementación usualmente es sinónimo de estructuración y difusión de mensajes, los cuales son el elemento central de la comunicación. El logro de los objetivos del sistema de comunicación institucional depende en gran medida de una adecuada puesta en marcha de los planes, ya que si estos no cristalizan en la implementación no será posible alcanzar los objetivos previstos³¹.

Para el diseño de las estrategias de comunicación institucional es fundamental comprender que la comunicación es el proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Comunicación significa compartir información. Para que los procesos de comunicación se generen debe existir la fuente (origen de la idea que se intenta transmitir al receptor), el mensaje (aquello que se comunica, compuesto por símbolos que deben ser compartidos por la fuente y el receptor), el canal o medio (conducto por el cual fluye el mensaje del emisor al receptor), el receptor (constituye el destino de la idea que intenta transmitir la fuente), y los efectos (cambios en el receptor que ocurren como un resultado de la transmisión de un mensaje, que pueden darse en el área del conocimiento, de la actitud o de la conducta). Cuando se habla de un proceso de comunicación efectiva, se refiere a que se han logrado los cambios previstos por el emisor, en el receptor. La retroinformación es la respuesta del receptor al mensaje de la fuente. El comunicador institucional también debe considerar a

³¹. Ibidem. Pág. 195.

la hora de establecer sus planes o estrategias, conceptos como la **homofilia**, que se refiere al grado hasta el cual la fuente y el receptor son similares en ciertos aspectos, tales como educación, cultura, valores, creencias, clase social, etc; **empatía**, la cual representa la habilidad de proyectarse a las circunstancias de otra persona o institución; **heterofilia**, es el grado en que la fuente y el receptor son desiguales; la oportunidad que sostiene que es mucho más fácil entender los mensajes cuando no compiten con otros; **la distorsión** que es la transformación del significado de un mensaje cambiando su contenido; **la omisión o eliminación** de todo o una parte del mensaje; y **la redundancia** que consiste en la repetición de mensajes; con el objeto de hacer de la comunicación institucional procesos efectivos para la consecución de sus objetivos.

Otros aspectos que se deben tomar en cuenta es que existen barreras para la comunicación organizacional eficaz, que pueden dificultar la claridad y comprensión de los significados emitidos en cada mensaje³². Primeramente es bueno mencionar que las personas tienen **marcos de referencia diferentes**, por lo que pueden interpretar la misma comunicación de un modo diferente, según sea su experiencia previa, dando como resultado variaciones en los procesos de codificación y de decodificación. También existe otro fenómeno denominado **escucha selectiva**, en la cual tendemos a bloquear la información nueva, en especial, si está en conflicto con lo que creemos. En toda situación de comunicación, el receptor se forma **juicios de valor**, asignándole una valía total a un mensaje antes de recibir la

³². Gibson. Ob-Cit. Pág. 420.

totalidad de la comunicación, y determinado en gran medida por la evaluación del comunicador por parte del receptor, las experiencias previas con el comunicador o el significado previsto del mensaje.

Otro factor que puede alterar la percepción de la comunicación es la **credibilidad de la fuente**, entendida como la confianza que tiene el receptor en las palabras de la fuente, y que influye directamente en el modo en que el receptor ve y reacciona a las palabras, ideas y acciones del comunicador. El **filtrado** ocurre comúnmente en la comunicación ascendente en las organizaciones, equivale a la manipulación de la información, de tal modo que el receptor la considere positiva o negativa según el interés específico de la situación planteada.

Con frecuencia, los grupos ocupacionales, profesionales y sociales, desarrollan sus propias palabras y frases, que sólo tienen significado para sus miembros, fenómeno denominado como **lenguaje grupal**, el cual puede ser muy útil para muchos fines, ya que puede dar a sus miembros la sensación de pertenecer, de integración o de autoestimación; también puede facilitar la comunicación eficaz dentro del grupo, o puede interrumpirla cuando se trata de extraños al grupo.

Los gerentes que se esfuerzan por convertirse en mejores comunicadores deben mejorar sus mensajes, y buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar a otras personas. Esto significa volverse mejores codificadores y decodificadores, deben esforzarse no sólo por que los entiendan, sino también por entender.

El lenguaje grupal dentro de la organización pasa a convertirse en un complejo que va más allá, transformándose en un

lenguaje organizacional. La matriz de cultura reagrupa los valores, ideas y normas de una institución para orientar sus comunicaciones. Estas comunicaciones incluyen el lenguaje y las relaciones internas entre los grupos de la organización, restringiendo los significados y ordenando los mensajes.

10. Las redes culturales de comunicación

La red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc) por los que pasa. Su tamaño varía de acuerdo a la organización ³³.

En las instituciones los mensajes suelen fluir a través de las redes de comunicación formales o de las informales. Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución, que se puede definir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma. En el organigrama se señala la ubicación jerárquica de los componentes individuales del sistema y la forma como se espera que se inter-relacionen entre sí.

Las redes formales pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia la interacción y quien responde, dentro de la institución. En las interacciones ascendentes los mensajes fluyen desde los subordinados hasta los superiores; en las descendentes, de los superiores hasta los subordinados; y en las

³³. Muriel. Ob-Cit. Pág. 293.

horizontales, el intercambio se da entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la institución.

Cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales, y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, se dice que fluye a través de las redes informales. Estas redes constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas.

Los mensajes que se dan a través de las redes informales emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles. Los mensajes informales son rápidos debido a que no siguen los canales de difusión formales y son mucho más personales en la transmisión. Son exactos cuando se trata de una información no controvertida. Existen en cualquier institución y pueden ser aprovechados por los directivos para difundir información traduciéndola en un lenguaje comprensible para todos, y para obtener retroinformación acerca de los sentimientos de los empleados. Los factores que afectan las redes informales son la proximidad y atracción mutua de los individuos que interactúan en las actividades del trabajo, así como también la posibilidad de compartir los mismos valores, características sociales, preferencias, etc.

La comunicación informal suele contribuir a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo, aún cuando se produce de forma espontánea, sin el control de los altos ejecutivos y motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo.

Dentro de la comunicación informal se presentan los rumores, que consisten en información viva en contenido emocional, ambigua y sin pruebas de exactitud, y se propaga en función de la

importancia del tema y de la ambigüedad de la información que se posea al respecto. Los rumores pueden ser contrarrestados proporcionando información verídica y sin ambigüedad alguna acerca del tema en cuestión, esta información deberá ser transmitida por una fuente digna de crédito. Una cultura corporativa sólida que establezca sus canales constante de comunicación, es otra forma adecuada de contrarrestar el rumor.

La estructura física de una organización (paredes, oficinas, cubículos, pasillos, etc.), se establece de acuerdo a la estructura organizacional y, a su vez, la estructura física determina en gran parte los flujos de comunicación.

El manejo de las redes de comunicación a través de la implementación de tácticas o actividades de comunicación variara según las circunstancias a que se enfrente la organización.

11. Los medios de comunicación institucional

Durante los procesos de comunicación institucional se seleccionan los medios a emplear en función de los los diversos públicos y de los efectos que se quieren obtener en ellos . Para ello debe tomarse en cuenta que cada uno de los medios que existen presentan características distintas de impacto, penetración y credibilidad. De aquí que la selección de los medios dependerá de los efectos que se pretendan, de las clases de públicos que se quieran afectar y del tipo de mensajes que se quieran transmitir.

En la labor de comunicación institucional debe tratarse de establecer contacto con los públicos a través de los canales directos más disponibles y sólo cuando esto resulte muy complicado o muy costoso se le sustituirá por otros medios menos directos, cuya efectividad se calcula comparándolos con la situación de persona a persona.

Los medios o canales de comunicación que la institución suele utilizar para comunicarse con sus públicos pueden clasificarse en medios o canales mediatizados y medios o canales directos³⁴.

•Medios o Canales Mediatizados: son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes, y el contacto entre la fuentes y su receptor o receptores no es directo sino a través de algún vehículo físico externo. Pueden subdividirse a su vez en impresos y electrónicos.

Los medios impresos llegan a un público diferenciado y muy definido, hacen uso de la palabra escrita y requieren de un código aprendido para su comprensión. Estos medios propician la participación activa del individuo, ya que se requiere un esfuerzo intelectual debido a su misma complejidad.

Los medios impresos tienen la cualidad de lograr una influencia más profunda, de provocar el cuestionamiento y de producir efectos de tipo cognitivo más importantes entre sus receptores. Estos medios ofrecen también la posibilidad de combinar imagen y texto en forma armónica y creativa, y su impacto depende

³⁴. Ibidem. Pág. 218.

precisamente de lo adecuado tanto de su contenido como de su formato con respecto al público específico al que se dirigen.

Entre los medio impresos se encuentran:

El libro, el primer medio de comunicación social en difundir el pensamiento y la cultura a nivel colectivo, requieren de un aprendizaje y un hábito.

Los periódicos son transmisores de noticias, y su principal ventaja radica en su valor testimonial y en el alto grado de credibilidad que suelen tener.

Las revistas constituyen un medio impreso de gran alcance, su periodicidad puede ser semanal, quincenal, mensuales, etc., por su contenido pueden ser generales o especializadas, por sus características de color, buena impresión, u otras, es de más fácil lectura.

Los folletos, publicaciones institucionales y volantes constituyen un medio impreso especializado de alcance intermedio y que se dirigen a grupos especiales con diversas clases de fines específicos. Diversos tipos de órganos periódicos de la institución tales como la revistas o boletín informativo, forman parte de este rubro, están dirigidos a uno o varios de los públicos de la misma y que contienen información de interés general o de interés para los públicos específicos a los cuales se dirige y que a la institución le interesa divulgar.

Las cartas son un medio impreso especializado de corto alcance, dirigido a individuos, instituciones y grupos sociales con muy diversos objetivos. Entre sus ventajas estan su bajo costo, su cualidad

de medio personalizado, su precisión, rapidez y que fomenta y estimula la retroinformación.

Los tableros informativos, cartelones y carteles son un medio de comunicación que consiste en la colocación de información impresa en lugares de paso o de afluencia de algún público general o específico de la institución. Su impacto depende en gran medida de la creatividad de su diseño y de la manera como se maneje y distribuya la información.

•Medios o Canales Directos: son los que no requieren de ninguna clase de tecnología para la producción del mensaje y el contacto entre la fuente y su receptor o receptores es directo, cara a cara.

Los medios electrónicos se dividen en medios de gran alcance, medios dirigidos a auditorios especializados y de persona a persona.

Los medios electrónicos de gran alcance llegan a una gran parte de la población en forma homogénea y con gran rapidez, requieren de una tecnología muy compleja para transmitir imágenes y sonidos. No requieren de un esfuerzo intelectual por parte de las personas que se exponen a ellos. Funcionan más a un nivel emotivo más que racional. Se dividen en radio, cine y televisión.

La radio es el medio impersonal de mayor alcance en todo el mundo. Su lenguaje está constituido por sonidos. Es el medio al que más acceso tiene la población, tanto por el bajo costo de los aparatos receptores como por el contenido que transmite. Fomenta la imaginación al no presentarse una imagen visual.

El cine tiene una gran posibilidad de influencia en las personas debido al impacto que se deriva de la presentación de la imagen en una gran pantalla, mientras mantiene al público cautivo dentro de la sala de exposición. Es un medio de gran alcance, y su complejidad depende más bien del contenido del mensaje que transmite.

La televisión llega directamente a los hogares del auditorio. Tecnológicamente es el medio más complejo, pero requiere del menor esfuerzo por parte del receptor. La exposición a la televisión provoca la recepción pasiva, aunque es potencialmente útil para la educación.

Los medios electrónicos dirigidos a auditorios especializados ofrecen la posibilidad de llegar a auditorios selectivos a través del impacto del sonido o de la combinación de imagen y sonido, con mensajes especiales diseñados para ellos. Cuando la calidad de los productos es adecuada, estos medios logran un gran impacto en sus auditorios.

El teléfono es un medio de comunicación absolutamente indispensable para toda institución. Puede emplearse para transmitir todo tipo de mensaje a los componentes individuales de todos los públicos específicos de la misma, facilitando la retroinformación inmediata. Su costo es relativamente bajo.

El telegrafo es un medio de comunicación de suma utilidad para la transmisión de mensajes breves y personalizados con precisión y rapidez. Un medio similar es el fax.

Los medio directos de comunicación se refieren a un nivel de comunicación interpersonal que facilitan la retroalimentación inmediata después de emitir el mensaje e incluso durante la emisión.

La comunicación interpersonal oral se da en dos niveles: el verbal referido a la expresión del mensaje a través de palabras y frases, y el nivel no verbal que se refiere a expresiones faciales, inflexión e intensidad de la voz, que dan indicativos de cómo interpretar las palabras que se escuchan. La comunicación interpersonal se manifiesta ya sea en forma espontánea o en forma organizada.

La entrevista es la interacción personal con un claro propósito, que realizan dos personas con la intención de solicitar una información específica, permitiendo la obtención inmediata y amplia de retroinformación.

Los discursos, conferencias, o charlas son alternativas de comunicación que persiguen básicamente informar.

Las juntas suponen la interacción personal de varias personas de manera organizada. Es importante que tengan claramente definidos sus objetivos, estén cuidadosamente planeadas e implementadas y sean hábilmente dirigidos.

La organización de *reuniones y eventos* ha sido tradicionalmente uno de los medios más empleados por las instituciones.

Las representaciones teatrales permiten la difusión de contenidos reales o ficticios a través de la dramatización, teniendo un gran impacto potencial.

La selección de los medios adecuados a utilizar en la estrategia de comunicación institucional, dependerá de las características del público y de sus patrones de uso de medios, de las características del mensaje y de los recursos con que se cuente para su difusión. Esta selección queda establecida en la estrategia de medios,

en la cual se indican cuantos y cuáles medios se utilizaran, y cuáles en condición de principales o reforzadores o complementarios.

Otro aspecto interesante de mencionar en esta sección es la importancia de los líderes de opinión en los procesos de comunicación institucional, ya que éstos ejercen influencia sobre sus públicos mediatizando en algunas oportunidades la recepción de los mensajes de la institución por parte de dichos públicos. En algunas ocasiones los mensajes llegan a los líderes a través de algún medio directo o colectivo de comunicación y ellos se encargan de difundirlo o retransmitirlo al resto de los receptores. También puede suceder que los líderes y sus seguidores reciben el mensaje al mismo tiempo y a través del mismo medio, y durante la discusión sobre el tópico, los líderes ejercen su influencia. Si la institución logra afectar positivamente a los líderes de opinión a través de sus mensajes, logrará que éstos ejerzan su influencia facilitando el impacto de los mensajes de la institución.

Otro fenómeno que se origina en las comunicaciones institucionales es el rumor, mencionado anteriormente, y su aparición, intensidad, y su tasa de difusión se dan en función de la importancia de algún estímulo y la incertidumbre y ambigüedad existente en cuanto a la información del mismo. Para evitarlo es necesario difundir información suficiente, veraz y procedente de fuentes dotadas de alta credibilidad y autoridad para los diversos públicos, ya que cada uno de ellos tiene necesidades cualitativas y cuantitativamente diferentes de información acerca de cada tema.

12. Públicos de la comunicación institucional

Toda comunicación está dirigida a un receptor, en la comunicación institucional los públicos son múltiples y deben estar bien definidos para crear mensajes adecuados al tipo de relación que establecen con la organización. A través de la comunicación se persigue alcanzar determinados objetivos manteniendo la imagen de la empresa que se desea proyectar.

Se denomina "imagen" a la conceptualización o idea que acerca de la institución tienen sus públicos, ésta es producto de tres factores fundamentales, en primer lugar, las características y experiencias individuales de cada uno de los miembros del público; como segundo punto tenemos la relación con la institución, es decir, todos los contactos que cada uno de los miembros del público tenga con ella; tercero, la influencia de otros individuos que a su vez hayan tenido contacto con la institución. Esta imagen afecta de una forma favorable o desfavorable, la percepción de la institución por parte del individuo³⁵.

La imagen de una institución es una complicada red de actitudes y criterios que se forma en la mente de un grupo de personas, a partir de las políticas y los productos o servicios que ésta ofrece. La imagen institucional es la representación mental, tanto cognitiva como afectiva, de una institución como un todo, formada por conocimientos, creencias, ideas y sentimientos que surgen de la

³⁵. Muriel.Ob-Cit. Pág. 53.

totalidad de las actividades y comunicaciones de esa institución y que originan una respuesta por parte de los públicos de la misma. La imagen refleja las características de la institución como fuente, idealmente debe reflejar un alto grado de credibilidad y ser atractiva para que logre captar la atención de los públicos; además debe implicar prestigio y cierto grado de poder. La imagen institucional favorable que logre crear y mantener la institución, es indispensable para su subsistencia y desarrollo.

Partiendo de las características reales de la institución, el comunicador debe identificar y definir las diversas características que resultan deseables proyectar, generando la "imagen favorable", es decir, debe transmitir la cultura corporativa. Esta imagen sólo puede mantenerse, si se reafirma en los contactos que los públicos mantengan con la institución, estudiando sus características y emitiendo comunicaciones acordes a ellas, a las relaciones que se establezcan con dichos públicos, y los objetivos de ambos.

Públicos Internos

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución al formar parte de la misma como sus componentes individuales³⁶. Están ubicados en el interior de la institución.

Entre estos públicos y la institución se establece un vínculo muy fuerte, basado en una relación recíproca, proveniente del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para el

³⁶. Ibidem. Pág. 269.

logro de sus objetivos, y para su supervivencia como sistema. De igual forma los públicos internos satisfacen una serie de necesidades individuales a través de su trabajo.

El sistema de comunicación institucional coordina la relación de la institución con sus públicos individuales con la función de armonizar los intereses de ambos, a partir del conocimiento del conocimiento de los objetivos que persiguen al vincularse entre sí.

Los públicos internos forman parte de la estructura, por lo que representan a la institución frente a su medio ambiente. En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema, pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. Por directivos se consideran a las personas que deciden las políticas generales a seguir en todo terreno y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos. Por empleados se refieren a todos los demás componentes individuales del sistema, son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos³⁷.

El comunicador institucional debe establecer relaciones cordiales con los directivos, de manera que le permitan intervenir en la formulación, revisión, cambio y mantenimiento de todas las políticas que afecten a los públicos, al igual que la revisión periódica del estado de las relaciones de la institución con los diversos públicos. Corresponde también al sistema de comunicación institucional, el vincular a los directivos con todos los públicos de la institución, a

³⁷. Ibidem. Pág. 271.

través de la información sobre sus actitudes y reacciones frente a las políticas institucionales, permitiéndole a los directivos orientar sus decisiones hacia el bienestar integral de la institución.

Concluyendo, se podría decir que la comunicación institucional debe interpretar y comunicar a los directivos los problemas de la institución que han sido detectados, y debe interpretar y comunicar a los directivos las necesidades, expectativas y reacciones actuales y potenciales de los diversos públicos de la institución.

Partiendo de la importancia de una comunicación efectiva y una alta eficiencia de los empleados en su trabajo como condiciones para que la institución alcance sus objetivos, es necesario propiciar la creación y el mantenimiento de una relación satisfactoria entre la institución y sus empleados, satisfaciendo las necesidades de éstos. Las relaciones satisfactorias se derivan directamente de las dimensiones de certidumbre y la de apoyo³⁸. La dimensión de certidumbre implica la disponibilidad de la información requerida sobre los asuntos que resulten importantes en una situación determinada; y la dimensión de apoyo implica el sentirse un componente valioso del sistema y el lograr la satisfacción general de sus necesidades. En relación a las necesidades de los públicos internos de la institución planteadas por Maslow y Herzberg, se hizo mención en el capítulo de Clima Organizacional.

La práctica de la comunicación intra-institucional consiste básicamente en la planificación de la comunicación interna a partir de

³⁸. Ibidem. Pág. 272.

una investigación de la institución, sus políticas, sus objetivos y del público interno y de sus necesidades; y posteriormente en la implementación de esta planificación a través de los diversos tipos de actividades, y la continua evaluación de todo el proceso. Por lo tanto la práctica de la comunicación inter-institucional se desarrolla a partir de un conocimiento profundo de la institución y de sus políticas de comunicación con los públicos internos.

La planificación de la comunicación interna se fundamenta en las políticas de comunicaciones basadas en los objetivos tanto de la institución como de los públicos internos y en el conocimiento pleno de la institución, producto de la investigación. La planificación en base a esta información persigue orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos de la institución y sus públicos, y en segundo lugar, afecten las actitudes y opiniones de estos públicos en función de conseguir motivarlos al logro.

La implementación de la comunicación institucional con los públicos internos implica el manejo de redes de comunicación, de los medios o canales, de las relaciones de los receptores de la comunicación, y del propósito y lenguaje de la comunicación.

La red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa, pudiendo estar constituida por pocas personas, o por toda una organización.

Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar los mensajes.

Las relaciones entre los receptores de la comunicación se refieren a los vínculos o lazos que guardan entre sí las diversas

personas que constituyen el público de un mensaje; y la frecuencia y la forma con que estos lazos se convierten en actos específicos de interrelación. Estas personas constituyen seres organizados, integrados entre sí, y entre los cuales existen procesos de influencia recíproca. El manejo de las relaciones de los receptores requiere de un conocimiento profundo de las relaciones existentes entre los componentes individuales del sistema, algunas de ellas evidentes, determinadas por la estructura formal de la institución. En estos casos los mensajes pueden ser diádicos (interacción de dos individuos: fuente-receptor), mensajes colectivos dirigidos a grupos (interacción de más de dos personas), y mensajes a nivel institucional que abarcan a todos los miembros de la institución sin exclusión alguna.

El propósito de la comunicación es la intención o razón por la cual se diseña, envía, y recibe un mensaje. Estas razones pueden ser de orden productivo, de mantenimiento o de innovación³⁹.

Los mensajes de producción persiguen motivar la realización de un trabajo. Los mensajes de mantenimiento colaboran con la supervivencia de la institución como sistema, fomentando la integración de los elementos que la componen. Los mensajes de innovación plantean nuevas alternativas de conductas, adaptables a la estructura institucional.

Otro elemento que se debe manejar en el proceso de la comunicación es el lenguaje, el cual se refiere al código o conjunto de signos que se emplean para comunicarse, clasificados en verbales y no verbales. El código verbal está formado por palabras y puede ser oral

³⁹. Ibidem. Pág. 300.

o escrito; y el no verbal está formado por toda una serie de indicios, tales como, gestos, movimientos, volumen, ritmo, tono de voz, uso del tiempo y del espacio, y expresiones.

El manejar y conocer todos estos elementos facilita el diseño difusión de mensajes que colaboren a facilitar el logro de los objetivos, tanto de la institución como de sus públicos internos, y a la vez a la elaboración de una adecuada planificación de dicha comunicación, sustentada sobre información confiable proveniente de la investigación.

Públicos Externos

Los públicos externos son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo de la institución, afectándose mutuamente, en función del logro de los objetivos de ambos⁴⁰. A través de la comunicación institucional externa, la institución entra en contacto con su medio ambiente, del cual obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Mediante la comunicación institucional externa, la institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos.

Los públicos extra-institucionales pueden ser generales o específicos⁴¹. Los públicos generales están ubicados a nivel del macrosistema social de la institución, es decir, están constituidos por

⁴⁰. Ibidem. Pág 305.

⁴¹. Ibidem. Pág 306.

la comunidad nacional e internacional, y la institución entra en contacto con ellos a través de los públicos específicos. Los públicos específicos son los individuos sociales externos, vinculados en un alto grado y directamente a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos, y forman parte del ambiente inmediato de la institución. Los públicos externos mantienen una relación directa y explícita con la institución, en la cual quedan claramente establecidos los motivos que los llevan a vincularse. Los motivos de contacto de los públicos externos específicos son lo que permiten clasificarlos en clientes, proveedores, la localidad, otras instituciones públicas y los medios de comunicación de gran alcance. La práctica de la comunicación institucional con los públicos externos específicos se encuentra determinada por los motivos de contacto de los públicos específicos con la institución y por el tipo de producto o de servicio que brinda.

Los clientes o usuarios son los individuos o sistemas sociales que reciben directamente de la institución sus productos o servicios, y forman parte de su medio ambiente inmediato. Las buenas relaciones con los clientes dependen principalmente del carácter y valor de los productos y servicios que se les brinde. Las actitudes y conductas favorables de los componentes internos hacia los públicos externos son el requisito de una base sólida sobre la cual puede sustentarse una comunicación institucional efectiva con los clientes y/o usuarios de los productos y/o servicios de la institución. Para poner en práctica la comunicación institucional con estos públicos, es prioritario el establecimiento de las políticas de comunicación. El conocimiento preciso de estos públicos a través de la investigación de sus objetivos,

actitudes hacia la institución, características, es lo que permitira optimizar la estructuración de mensajes y la selección de medios para alcanzar la armonización de intereses. La comunicación óptima con estos públicos debe ser informativa, utilizando mensajes claros a través de medios que faciliten la retroinformación; la información debe ser veraz en cuanto a la calidad y características de los productos o servicios que se ofrecen, y la retroinformación obtenida debe ser tomada en cuenta para los procesos evaluativos de la institución.

Los proveedores son los individuos o sistemas sociales que proporcionan al sistema institucional los insumos que éste posteriormente transforma y devuelve al medio ambiente a través de sus propios servicios y/o productos. Para que las relaciones con un proveedor funcionen exitosamente, tanto el cliente como el proveedor deben tenerse confianza reciproca. Las buenas relaciones con los proveedores se basan sobre políticas de compras sanas. Es conveniente que la comunicación con los proveedores sea informativa, veraz, oportuna y sea difundida por los medios adecuados que contribuyan la retroinformación y diálogo con los proveedores.

Por *localidad* entendemos a la comunidad que habita en el área geográfica inmediata a la institución. La importancia de estas relaciones se deriva de la necesaria interacción que se genera entre la localidad y la institución. La comunicación con la institución debe ser informativa, difundida a través de medios locales tanto colectivos como interpersonales, y debe constituirse en un verdadero diálogo que optimice la consecución de sus objetivos y por lo tanto beneficie igualmente a ambos sistemas sociales.

Los medios de comunicación de gran alcance son públicos específicos de la institución debido a que entran directamente en contacto con ella con el objeto de satisfacer sus necesidades particulares de información. Estos públicos mediatizan la comunicación de la institución con sus públicos generales, puesto que a través de ellos ésta se comunica tanto con otros de sus públicos específicos como con sus públicos generales. La información que difunden de la institución y el tratamiento que éstos le dan a la misma constituye un factor que influye en la imagen de la institución. Por tal razón el hecho de que estos medios perciban a la institución como una fuente de información confiable y con credibilidad será un factor facilitador para que se establezca una relación favorable en beneficio de ambos. Para ello la institución debe ofrecer a los medios información veraz, objetiva y oportuna y debe mantener una continua retroinformación entre la institución y este público. La planificación de la comunicación institucional con los medios de comunicación que se realice con base en las políticas señaladas debe perseguir establecer con estos públicos relaciones de confianza que faciliten la interacción y la aclaración de la información distorsionada o complementar la información incompleta. La implementación de lo planificado con los medios de comunicación colectiva implica el establecimiento de relaciones con estos en los distintos niveles de su estructura. Algunas de las diversas formas de establecimiento y mantenimiento de relaciones con estos públicos son los contactos interpersonales, el envío de información general constante a los medios sobre la institución, el envío de información con formato noticioso o cultural,

las conferencias de prensa, y las invitaciones frecuentes a los medios para asistir a reuniones o eventos de la institución.

La comunicación de la institución con *otras instituciones* se fundamenta en la necesidad de una adecuada coordinación inter-institucional para el logro de los objetivos comunes. La comunicación con otras instituciones públicas deberá ser informativa, proporcionándole a las demás instituciones información general sobre las políticas y actividades de la institución; debe ser persuasiva, para convencer de la conveniencia de la colaboración inter-institucional en diversas áreas; debe realizarse a través de medios de comunicación adecuados a las situaciones que se enfrente; no debe ser impositiva a fin de minimizar fricciones que obstruya la colaboración mutua; y debe procurar la retroinformación, ya que únicamente un verdadero diálogo puede dar sustentación a una adecuada colaboración inter-institucional.

Al referirse la comunicación externa a todas las relaciones de la empresa con el público, puede ser comprendida en tres dimensiones: la publicidad, las relaciones públicas y la información comercial⁴². La publicidad se orienta a las cualidades de identidad comercial de la empresa (generalmente los receptores son lo clientes y usuarios actuales y potenciales) ; las relaciones públicas se enfocan al público en general y su radio de acción no se limita a la audiencia constituida por los consumidores; la información comercial trata las relaciones directas comerciales de la empresa con sus clientes y

⁴². Tejada. Ob-Cit. Pág 116.

proveedores. Todas estas dimensiones se abocan a la transmisión de la identidad corporativa.

La publicidad corporativa es un instrumento de transmisión de identidad de la empresa por vía comercial a través de los medios de comunicación masiva, y de los medios selectivos, buscando colocar entre la audiencia un tipo de mensaje que invite al público potencial de clientes a comprar los bienes o servicios producidos por la empresa, y que sostenga entre el público cliente el convencimiento de que debe seguir siendo fiel a esa compañía. Además debe asegurar una imagen comercial de la empresa colocada entre una audiencia amplia, promocionando a la marca y no al producto, y a través de la asociación de la compañía con ideas, valores, propiedades, etc.

En cuanto a las *relaciones públicas*, las empresas de tipo corporativo deben tener una política exterior planificada que les permita colocar un tipo de imagen adecuada a sus necesidades de participación en el sistema económico y social al que pertenecen. El tema de la emisión es totalmente corporativo, y la totalidad del trabajo se lleva a cabo dentro de la compañía por parte de un personal especializado, permitiéndole a la empresa controlar eficazmente el proceso de comunicación.

La información comercial puede ser considerada como la relación específica de comunicaciones que mantiene la empresa con sus clientes y proveedores, y esencialmente utiliza como medios la correspondencia, las relaciones directas y los teléfonos.

13. Movimientos Vecinales en Venezuela

En los últimos años, la organización de las comunidades se ha hecho cada vez más necesaria. El ciudadano común a visto en la asociación, la mejor manera de expresar sus inquietudes y problemas, y lo que es mejor aún, gestionar sus soluciones.

El surgimiento de las asociaciones de vecinos en Venezuela se remonta a la caída del gobierno militar del General Marcos Pérez Jiménez, cuando los cambios de estructuras generan vacíos en áreas de servicios públicos, los cuales los ciudadanos, aprovechando las posibilidades que les brindaba la nueva democracia, llenan tratando de cubrir las necesidades que los afectaban.

En 1961, se da el primer antecedente legal de lo que serán las asociaciones de vecinos, cuando en la urbanización La Floresta, la comunidad forma la asociación de propietarios, bajo la figura jurídica de asociación civil sin fines de lucro, con el objeto de evitar la invasión de sus parques por construcciones ilegales.

Durante los siguientes diez años, espontáneamente y sin apoyo de ninguna organización se crearon en diferentes sectores del Este de Caracas, diversas asociaciones que perseguían solucionar las problemáticas particulares que enfrentaba cada sector. Estas asociaciones se apoyaban y mantenían vínculos entre sí, manteniendo un denominador común: la poca receptividad que tenían sus planteamientos.

En mayo de 1971, se concreta un proyecto sobre el cual habían venido trabajando algunas asociaciones: La Federación de Asociaciones de Comunidades Urbanas (FACUR), como respuesta a la

incapacidad del Concejo Municipal para satisfacer las demandas y necesidades de la comunidad del Distrito Sucre. Además, pretendía servir de enlace entre las asociaciones de vecinos y reforzarlas, ya que estas venían trabajando sin recursos, con escaso apoyo de los medios de comunicación social, y en medio de la apatía de sus propios vecinos. Los pioneros de esta Federación elaboraron el documento "Pronunciamiento Público", con el objeto de remitirlo a la opinión pública detallando la problemática urbana de Caracas, la deficiencia de los servicios públicos, la apatía de las comunidades y el alcance de la acción comunitaria. Destacaban la importancia del municipio, la necesidad de descentralizar la toma de decisiones políticas, lo prioritario de estimular la creación y el fortalecimiento de las organizaciones ciudadanas para contribuir al logro de un régimen jurídico e institucional que posibilitase el desarrollo armónico de las ciudades y la adecuada prestación de los servicios.

A partir de la creación de FACUR, y no necesariamente por su causa, comienzan a multiplicarse el número de asociaciones de vecinos, siempre con la heterogeneidad organizativa que les caracteriza.

En este proceso, el movimiento estableció la capacitación como área prioritaria para consolidar el desarrollo y dar institucionalidad a las gestiones que se venían realizando. Para estas tareas se creó en 1980, La Escuela de Vecinos de Venezuela.

Lo que se inició como una forma de organización de comunidades clase media urbana, hoy día ha alcanzado un ámbito nacional, con miles de asovecinos en todo el país, abarcando tanto

grandes ciudades como pequeñas poblaciones, llegando incluso a manifestarse entre algunas comunidades indígenas.

Conceptualizando a las ASOVECINOS, José Gregorio Delgado, Gerente de Asesoría de la Escuela de Vecinos de Venezuela, las define como una forma de organización de la comunidad con el objeto de atender asuntos de interés colectivo, legalmente reconocidas a nivel de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, que se caracterizan por tener un ámbito territorial determinado por la Oficina Central de Planificación Urbana. Una ASOVECINOS agrupa a los ciudadanos vecinos, residentes de una urbanización, barrio o caserío, determinado por la existencia de lazos y vínculos permanentes. Se forman siguiendo un procedimiento establecido, donde primeramente se crea un grupo promotor integrado por los vecinos interesados en generar la organización. Este grupo promotor debe elaborar el Proyecto de Acta Constitutiva y Estatutos de la Institución, la solicitud del ámbito espacial que le corresponde a la comunidad donde se organiza la asovecinos, las normas electorales y constituir la Comisión electoral que se encargará del proceso electoral de los directivos de la asociación; debe habilitar ante el Tribunal o Notaría Pública y sellar los libros que utilizará la ASOVECINOS, y finalmente proceder a la convocatoria pública de la Asamblea Constitutiva de la Asociación.

Estando los vecinos presentes en la Asamblea, se procede a dar cumplimiento a las actuaciones que les señala el Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM), de las cuales se levantará el Acta Constitutiva acompañado por los Estatutos Aprobados. Estos documentos son llevados por la persona autorizada por la Asamblea ante la Oficina Subalterna de Registro

Correspondiente, a fin de que se proceda a la constitución legal de la ASOVECINOS.

Las ASOVECINOS son reconocidas por el Estado como estas representativas de las comunidades en la defensa de sus derechos e intereses. En cuanto a la organización interna de dichas asociaciones, el mismo Reglamento Parcial de la LORM, preve la existencia de organismos internos como:

-Asambleas: reuniones periódicas de los vecinos miembros de la asociación, en forma ordinaria o extraordinaria, precedida de una convocatoria pública.

-Organismos Directivos: vecinos elegidos como representantes legales de la asociación, bajo la forma de una Junta Directiva o Equipo Coordinador, según la decisión de la Asamblea.

-Comisiones o Equipos de Trabajo: instancias internas integradas por los vecinos para atender y apoyar el trabajo de los órganos directivos de la Asociación. Se constituyen en equipos por áreas: servicios, salud, ambiente, urbanismo, deportes, recursos, información, capacitación, etc., para atender los problemas de cada comunidad en las áreas específicas.

-Comisión Contralora: encargada a nombre de la Asamblea de todo lo relacionado al control y la vigilancia interna del patrimonio de la Asociación, y las actividades que desarrollan sus órganos directivos.

-Comisión Electoral: encargada de organizar, ejecutar y fiscalizar los procesos electorales, referéndum o consultas escritas que puedan realizar las ASOVECINOS a sus afiliados, o a los miembros de la comunidad a la que representan.

Para conseguir un funcionamiento eficaz las ASOVECINOS deben establecer mecanismos de información y consulta, tanto con los miembros de la asociación, como con los vecinos de la comunidad. Para el cumplimiento de sus objetivos, es fundamental la prohibición de actividades político-partidistas en sus reuniones, actividades o gestiones; igualmente se prohíbe la celebración de juegos de envite y azar, y el expendio de bebidas alcohólicas.

Las ASOVECINOS deben mantener necesarias relaciones con los organismos y funcionarios públicos y con instituciones y organizaciones del sector privado vinculados con los fines de las asociaciones. Deben asignar representantes para asistir a las reuniones con las autoridades municipales, estatales o nacionales que traten materias de interés para las comunidades que representan; colaborando constantemente con los órganos de poder local, para lograr el perseguido bienestar común⁴³.

⁴³. La Quincena Vecinal. N^o 75.

Escuela de Vecinos de Venezuela

Institución Objeto de Estudio

La Escuela de Vecinos de Venezuela (EVV) es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1980 con el objeto de funcionar como un centro de servicios para el ciudadano que cumple sus deberes y desea ejercer sus derechos. Atiende a ciudadanos, comunidades, asovecinos, organizaciones comunitarias e instituciones privadas y públicas a través de sus **Servicios** de capacitación, información y asesoría, de **los Núcleos** ubicados en las oficinas regionales y la casa de los vecinos y de sus **Proyectos Especiales**; para de esa forma educar a los ciudadanos para la participación, facilitando y orientando la organización de los vecinos para tomar parte activa en la vida de su comunidad y de su municipio. La Escuela de Vecinos de Venezuela es totalmente independiente de organizaciones partidistas o religiosas, de manera de no estar comprometida con otra finalidad que la de educar para vivir en una sociedad más democrática.

La EVV está formada por profesionales que brindan su tiempo y esfuerzo voluntariamente en todo el país, para promover, desarrollar y financiar los servicios para las comunidades, como un aporte para el desarrollo de la sociedad civil y la modernización del país.

La Escuela de Vecinos de Venezuela basa todo su trabajo en el voluntariado, y son muchos los profesionales de diversas áreas, los que prestan sus servicios gratuitamente, ya sea a través de asesorías, talleres, participación en foros, cursos, etc. Dentro de

su estructura formal se encuentran los afiliados, los coordinadores y los gerentes. Cada uno de los servicios de la EVV funciona con un coordinador voluntario, un gerente contratado, y personal (miembros) voluntario. Los afiliados o miembros son personas voluntarias que dan su tiempo libre para trabajar en los proyectos de la Escuela, y aportan el 1% de su sueldo para contribuir al financiamiento de la organización. Los miembros están separados geográficamente y se reúnen una vez al año en el Encuentro Nacional para evaluar la gestión llevada adelante, diseñar el programa del año siguiente, definir proyectos y nombrar al equipo coordinador. Los coordinadores voluntarios orientan y supervisan el desarrollo del programa del año y cuentan con un equipo ejecutivo, los gerentes, que son un personal contratado, encargado de llevar a cabo las acciones fijadas en el Encuentro Nacional. Existe además, un equipo asesor, conformado por allegados a la EVV, quienes se desenvuelven en diversas facetas de la vida nacional y están encargados de dar apoyo a las actividades que realizan los coordinadores y ejecutivos

El trabajo de la EVV se desglosa en los servicios, los núcleos y los proyectos. Los servicios básicos son tres:

- El *Servicio de Capacitación* informa y capacita a través de charlas, cursos y talleres referentes a temas de la organización vecinal, respondiendo a una programación anual y a solicitudes comunitarias o institucionales. Entre los cursos que brinda la EVV, dicta anualmente un curso nacional para promotores de la educación ciudadana para la participación. Los cursos de la EVV se dictan en 24 ciudades del país por unos 35 charlistas.

- El *Servicio de Información* produce recursos informativos, de orientación y divulgación nacional; desarrolla el Centro de Información Vecinal y la Oficina de divulgación de los servicios de la EVV. El Boletín Impreso "La Quincena Vecinal", el espacio radial "El Programa de los Vecinos" transmitido por Radio Capital los jueves a las 9:00 p.m., y el espacio televisivo "Buenas Noticias" transmitido por la Televisora Nacional (Canal 5) los viernes a las 8:00 p.m. constituyen los principales recursos informativos de divulgación nacional del Servicio de Información de la EVV.

- El *Servicio de Asesoría* se realiza a pedido del usuario. Su finalidad es orientar a las organizaciones comunitarias hacia un trabajo más eficiente, así como también brindar una mejor respuesta institucional para proyectos a corto, mediano y largo plazo. El Servicio de Asesoría ofrece orientación ya sea persona a persona, escrita o por vía telefónica, en relación a temas jurídicos, urbanísticos, comunicacionales y de organización comunitaria. Produce materiales de orientación a través de estudios de casos, modelos y guías, para contribuir a la resolución de situaciones.

- *Los Servicios en las Oficinas* de la EVV se encuentran a disposición de los ciudadanos, en Caracas y en Occidente. En Caracas funcionan dos oficinas, la primera como Oficina Central de operaciones, y la segunda como el centro de servicios propiamente dicho, ambas se encuentran ubicadas en las Torres de Parque Central. La Oficina de Occidente está atendida por un coordinador

voluntario encargado de planificar las acciones de los demás miembros voluntarios en las actividades que requieran de sus servicios. Los Servicios en las Oficinas son básicamente: una librería especializada en temas vecinales municipales, comunitarios, de urbanismo, ambiente y consumo; la divulgación de impresos emitidos por instituciones privadas y públicas de utilidad para las Asovecinos; y la cartelera informativa de los servicios de la Escuela de Vecinos de Venezuela y de las iniciativas de las organizaciones comunitarias.

- Los principales *Proyectos Especiales* llevados a cabo por la EVV son:

- La Agenda del Vecino, como instrumento de organización y planificación personal, contentivo de información de *utilidad para el desempeño cotidiano en las asociaciones de vecinos y la comunidad.*

- El Directorio Nacional de Asociaciones de Vecinos que contribuirá a facilitar la relación de las asovecinos con las instituciones públicas o privadas.

Los recursos necesarios para el funcionamiento de la institución provienen de diversas fuentes:

- Los miembros; que aportan el 1% de su ingreso mensual para la manutención de la organización.

- Los beneficiarios de las actividades, quienes deben aportar determinadas cuotas por concepto de servicios prestados.

- El aporte anual de los "Amigos de la Escuela de Vecinos", asociación que sirve de apoyo, estímulo y promoción de las actividades de la EVV en las comunidades.

- Los ingresos obtenidos por convenios o prestaciones de servicios a instituciones privadas o públicas.

- Las donaciones de instituciones para la Escuela o para servicios o proyectos específicos de la EVV.

En los 11 años que tiene la EVV brindando sus servicios ha atendido 30.000 vecinos, representantes de asociaciones y organizaciones comunitarias de todo el país; ha producido material impreso y audiovisual de orientación comunitaria; ha facilitado relevantes iniciativas y campañas del movimiento vecinal y comunitario y su proceso de articulación nacional; ha apoyado la constitución de centros locales de servicios a las asovecinos; ha capacitado 150 promotores para la educación ciudadana para la participación y cuenta con tres oficinas de servicios en el centro y occidente del país.

El mensaje de la Escuela de Vecinos resalta la responsabilidad individual de cada ciudadano, y la importancia de su actuación organizada para el bienestar de la comunidad. Destaca la necesidad de conocer la vialidad del uso de los instrumentos jurídicos para el logro de ciertos objetivos. Estimula la iniciativa de los ciudadanos para gestionar la solución de sus problemas a través de vías no violentas y legales. Abanderan la libertad de elegir, para lograr la adecuada relación representante-representado a todo nivel; la responsabilidad y la necesidad de autonomía de la sociedad

civil; la organización horizontal y circular; y la relevancia de la vida comunitaria, municipal, de la descentralización y la regionalización.

La Escuela de Vecinos de Venezuela mantiene una comunicación constante con ciertos públicos, tanto internos como externos, con el objeto de lograr cabalmente los objetivos planteados por la organización. La segmentación de sus públicos permite la divulgación de mensajes selectivos, que contribuirán al bienestar de la organización, ya que cada público afecta a la institución de una forma específica y en un campo determinado, por tal razón deben ser jerarquizados y analizados para poder diseñar mensajes comunicacionales en función sus las características y de las relaciones que se establecen entre ellos y la organización.

El público interno de la EVV está conformado por los miembros de la organización, los cuales suman un número total de 42 personas. La Escuela posee *un Director General, tres coordinadores voluntarios y tres gerentes contratados*, como se mencionó anteriormente. Además cuenta con un coordinador voluntario en la Oficina de Servicios de Occidente. El Director los Gerentes y Coordinadores activan y ejecutan las actividades de la Escuela a través de los servicios que prestan y los eventos que promueven; y otra de sus funciones primordiales es la de desarrollar y determinar los canales de comunicación con los públicos de la organización.

Los miembros voluntarios de la organización se encuentran dispersos por todo el país, y conforman un equipo de hombres y mujeres de distintas edades, la mayoría de ellos jóvenes profesionales con una característica común, su vocación de servicio,

ya que trabajar en la EVV no les reporta ningún beneficio económico, y por el contrario ellos deben aportar el 1% de sus sueldos para el financiamiento de la organización. Los miembros de la Escuela son los pilares fundamentales que sostienen la organización, tanto a nivel económico, como de funcionamiento al prestar su servicio espontáneo y libre a quien lo requiera y lo solicite.

Entre los miembros de la Escuela de Vecinos de Venezuela, la comunicación cara a cara juega un papel fundamental y ésta se desarrolla de manera horizontal entre todos, prácticamente sin diferenciación de acuerdo al cargo que ocupen dentro de la organización. Debido al distanciamiento geográfico, adquiere gran importancia la comunicación continua a través de la vía telefónica o mediante correspondencia. La Escuela cuenta con un medio impreso interno denominado "La Quincena Vecinal" que se envía a cada uno de sus miembros dos veces al mes. De igual forma, también están expuestos al programa radial y televisivo que emite la EVV por canales de comunicación masiva. Se pueden resumir los canales de comunicación entre los miembros voluntarios separados geográficamente de la siguiente forma:

- El Encuentro Nacional Anual: durante esta reunión se discuten los objetivos logrados, los medios y recursos utilizados, los próximos planes de acción y se establecen conclusiones. Asisten los miembros, coordinadores y ejecutivos de la organización. Es prácticamente la única oportunidad en que se reúnen físicamente, y

absolutamente todos tienen derecho de participar, opinar y votar democráticamente sobre cualquier tópico.

- La Quincena Vecinal: quincenalmente es enviada a todos los miembros de la institución. Es un boletín informativo que divulga los logros y actividades de la Escuela, a la vez pretende concientizar a los vecinos sobre sus derechos. Por medio de esta publicación, los miembros se mantienen informados sobre los puntos fundamentales por los cuales lucha la Escuela.

- Correspondencia: el establecimiento de un canal de comunicación a través de la correspondencia, permite mantener informados a los miembros de la Escuela sobre cualquier información pertinente, de la índole que sea, dependiendo de los objetivos de comunicación que se persiguen.

- Vía Telefónica: en muchas oportunidades la vía más directa para contactar a cualquier miembro es la llamada telefónica, ya que establece una comunicación directa e inmediata. Es utilizada fundamentalmente para solicitar el servicio voluntario de algún miembro, o para comunicar o confirmar cualquier invitación a un evento.

El principal **público externo** de la Escuela de Vecinos de Venezuela y hacia el cual van dirigidas todas sus acciones es la sociedad civil organizada: Asociaciones de Vecinos, Juntas Parroquiales y de Condominio, así como las organizaciones que agrupan a los vecinos a nivel nacional. Por otra parte podemos mencionar al Estado y algunas de sus dependencias, tales como: el Congreso, las Alcaldías y algunos Institutos Autónomos o Empresas

Privadas. Tomando en cuenta una perspectiva más amplia, podríamos decir que el público externo de la EVV, en última instancia es toda la sociedad, es decir, un público masivo, porque si bien es cierto que no todos los sectores poseen agrupaciones para reglamentar o dirigir las actividades de los ciudadanos en su comunidad, todos y cada uno de los habitantes del país, son susceptibles de formar en un momento dado una asociación o un grupo organizado para defender intereses de la colectividad.

La EVV se comunica con la sociedad civil organizada a través de las actividades especialmente programadas para asociaciones de vecinos, juntas comunales y de condominio, las cuales están conformadas básicamente por los foros y talleres que dicta la Escuela a través del Servicio de Capacitación. En el Servicio de Asesoría, ya sea en materia legal o en otras áreas, el contacto fundamental es directo, cara a cara, pero también puede ser solicitado por vía telefónica o escrita. A nivel de información, se difunde la publicación "La Quincena Vecinal", a través de las organizaciones comunitarias; por medios masivos se emite un programa radial y uno televisivo producido por la EVV.

Con el Estado y las Empresas Privadas, el principal canal de comunicación es la correspondencia. Es necesario mencionar que las actividades promovidas por la EVV, son publicadas por los Medios de Comunicación Social, lo cual permite que tanto sus públicos internos como externos estén expuestos a la información pública de la organización.

Con el objeto de especificar los públicos antes mencionados se podrían desglosar de la siguiente manera:

- *Cualquier ciudadano que requiera los servicios prestados por la EVV.* El contacto con estos públicos es directo, ya sea cara a cara, por teléfono o correspondencia.

- *Las federaciones y agrupaciones de asociaciones de vecinos* son entes que reúnen asociaciones de vecinos a nivel regional o nacional, las cuales mantienen una relación biyectiva con la Escuela, al tener como fin último el mismo objetivo: una comunidad mejor. Los servicios que presta la Escuela favorecen las actividades de estas instituciones. Estas federaciones están constituidas por representantes de los diferentes lugares del territorio nacional donde los vecinos se han empezado a organizar, estos representantes provienen de diferentes estratos sociales, pero con una preocupación común: luchar por una democracia mejor.

La EVV persigue informar a estos entes sobre los diversos servicios que presta a la sociedad civil organizada, y divulgar las experiencias positivas de la organización y los movimientos vecinales en general. Los canales utilizados son, primeramente, la correspondencia, por medio de la cual se envía "La Quincena Vecinal" y cualquier otra comunicación relevante. Otro canal utilizado son los medios masivos, a través de los programas radiales o televisivos de la Escuela, o los artículos, reportajes e informaciones que acerca de la EVV publica la prensa nacional.

- *Las asociaciones de vecinos:* la EVV fue creada con la finalidad de asistir, capacitar, informar para la vida en democracia a cualquier persona o ente que lo requiera. Las asociaciones de vecinos son minorías activas que luchan porque se cumplan sus derechos como comunidades y ciudadanos, que luchan por una vida

mejor, y una democracia mejor. Se constituyen por vecinos en comunidades de todos los estratos sociales, y se unen en federaciones para poder sumar sus esfuerzos y voces para obtener mayores logros. La Escuela capacita y asesora a estas organizaciones en diversos campos de la vida ciudadana, y los canales de comunicación utilizados son los mismos que con la federaciones; y se dirigen a los directivos de dichas asociaciones.

- *Instituciones Privadas y Públicas:* que soliciten los servicios de la Escuela. El contacto con ellos es directo.

- *Amigos de la EVV:* constituyen un grupo de personas sensibilizadas por la acción que lleva a cabo la Escuela, y aportan una contribución anual para el financiamiento de la institución. La Escuela mantiene una comunicación especial con dicho público, donde prevalece la interacción directa, y el envío constante de la "Quincena Vecinal".

- *Asesores de la Escuela:* los conforman un grupo de profesionales que brindan su asesoría a los coordinadores y ejecutivos para la planificación y ejecución adecuada de las actividades de la organización, cada vez que ello es solicitado.

- *Organizaciones no gubernamentales:* son las diversas asociaciones que luchan por el bienestar del ciudadano, de tipo legal, de consumidores, ecológicas, etc. Estas asociaciones tienen una esencia semejante a la de la Escuela de Vecinos y las asociaciones vecinales, por lo cual deben unir esfuerzos. Los canales utilizados son básicamente los mismos que en las comunicaciones con otras organizaciones, ya que los servicios pueden ser requeridos por

dichas asociaciones, y los logros de la Escuela deben ser compartidos por movimientos semejantes.

- *El gobierno:* al representar el poder último de decisión, se convierten en un público fundamental, al que se le exige el cumplimiento de los derechos y la participación del ciudadano en las tomas de decisiones. De igual forma los movimientos vecinales son estudiados con detenimiento por el gobierno. El ente inmediato del gobierno, en la relación con los movimientos vecinales son los concejos municipales. Los canales utilizados generalmente son las cartas respaldadas por recolecciones representativas de firmas y también la información transmitida a través de los programas de la Escuela difundidos por los medios masivos.

- *Los partidos políticos:* son un público ente el cual los movimientos vecinales han insistido en mantener claro su carácter apolítico. Los canales que utiliza la Escuela son: correspondencia en casos específicos (invitación a discutir determinados tópicos, violación de alguna disposición, etc.), o la información transmitida a través de los programas de la Escuela difundidos por los medios masivos.

- *Los grupos económicos:* al ser la misión de la organización educar al ciudadano para la vida en la democracia, las élites económicas tienden a sentir cierto recelo ante las actividades de estos movimientos. La Escuela no mantiene canales para dicho público, a menos que se inviten a personas específicas a discutir determinados tópicos, reciban las informaciones transmitidas por los medios masivos o se vean afectados por las manifestaciones de los movimientos en torno a un asunto de su interés.

• *Los medios de comunicación social:* son los difusores de los logros y luchas importantes de la EVV y movimientos vecinales en general. La Escuela mantiene una relación constante con ellos al hacerlos partícipes de los eventos organizados. De igual forma los medios aceptan y difunden las declaraciones de los dirigentes vecinales, creando clima de opinión. Radio Capital y Televisora Nacional Canal 5, otorgan espacios para transmitir los programas de la organización.

Para cumplir su misión, objetivos y metas, la Escuela de Vecinos de Venezuela tiene como prioridad la comunicación con sus miembros y con la sociedad civil organizada. Con los primeros, porque son ellos los encargados de diseñar y llevar a la práctica todas las actividades, y con los segundos porque son en definitiva quienes reciben su acción y la razón de ser de su existencia.

En segundo término encontramos a los organismos tanto públicos como privados que podrían contribuir al financiamiento de la organización. Se plantean en segundo lugar, porque esta asociación civil no tiene fines de lucro y su principal meta es servir, para lo cual requiere un trabajo voluntario y el financiamiento suficiente para mantener una estructura y logística de funcionamiento.

Finalmente encontraríamos a la sociedad civil no organizada, a la cual la Escuela pretende captar para prestarle sus servicios.

El rasgo visual más definido que identifica a la EVV, es el logotipo que agrupa el nombre, símbolo, color y tipografía, designado por la organización para delinear su identidad visual.

Dentro del logotipo se contempla claramente el nombre de la institución: ESCUELA DE **VECINOS** DE VENEZUELA, colocado en tres líneas, justificadas a la derecha. Las palabras ESCUELA, DE, DE, VENEZUELA, están escritas en la fuente de letra Helvética. La palabra **VECINOS**, está escrita en una tipografía cursiva específica de Letra Set. La letra V es un símbolo que aprovecha su semejanza con el grafismo de visto bueno (\checkmark), reforzando visualmente este significado. En la parte superior de esta letra se coloca un punto que puntualiza su connotación.

La palabra **VECINOS** se encuentra dentro de una franja azul celeste pantone 551-C, sólo la V sobresale de dicha franja. Esta franja proviene desde el inicio izquierdo del papel hasta culminar rebordeando la palabra mencionada. La franja azul, está delineada en negro.

Este logotipo acompaña todas las comunicaciones impresas de la organización, ya sea en blanco y negro, o con un color adicional. Al igual las oficinas de la EVV están debidamente identificadas con su símbolo visual.

Como todas las organizaciones, la EVV presentan determinadas **fortalezas y debilidades**. Las fortalezas constituyen los puntos favorables dentro de la institución que facilitan el cumplimiento de misión, y en la EVV se destacan las siguientes:

- La organización está conformada por personas que proyectan la imagen de un grupo coherente y cohesionado en torno a la idea de servir a la comunidad brindándole educación para la participación.

- La EVV ejecuta lo que predica, en el sentido de que presenta un esquema interno democrático y participativo, tal cual como el que trata de fortalecer en la sociedad venezolana, educando a las comunidades.

- Sus miembros tienen un perfil de personalidad especial, donde la vocación de servicio ocupa el primer lugar en su escala de valores.

- La independencia de grupos políticos, económicos y religiosos, le permite a la EVV actuar con autonomía en pro del cumplimiento de su misión.

Las debilidades de la EVV, están constituidas por todos los puntos que requieren de un mayor esfuerzo para lograr una mayor efectividad en el cumplimiento de la misión de la organización. Dentro de la Escuela detectamos las siguientes:

- Al ser una organización sin fines de lucro, sólo cuenta con los recursos económicos necesarios para el mantenimiento de su infraestructura, lo cual limita en determinados momentos la expansión de sus servicios.

- El perfil que caracteriza a los miembros de la Escuela, donde destaca la vocación de servicio, constituye una limitante para que cualquier profesional pueda trabajar en la organización, esto trae como consecuencia un selecto pero limitado número de miembros, que en un momento dado no tienen la capacidad física de trabajo para satisfacer la demanda de servicios.

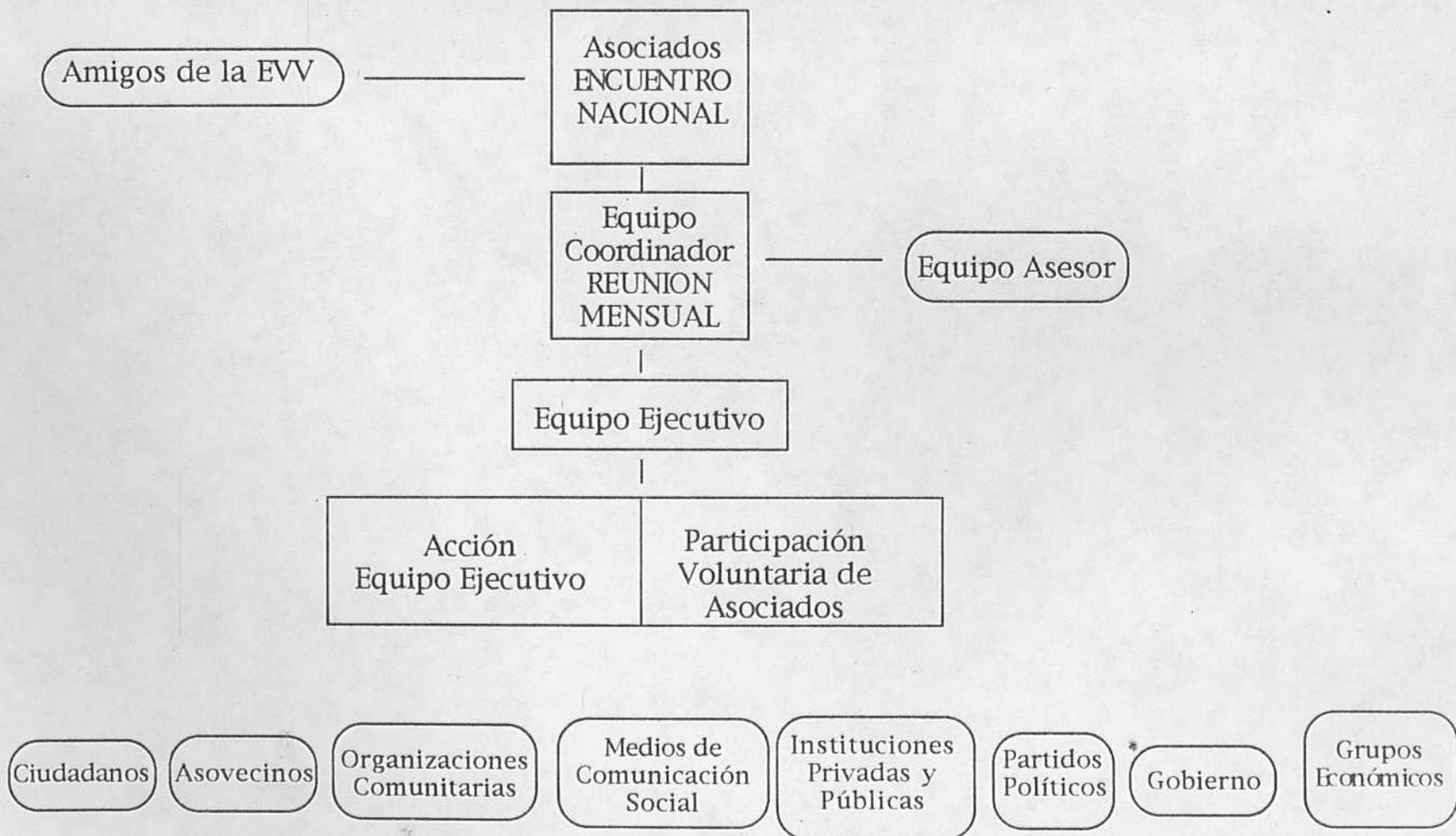
- El voluntariado puede ser en algún momento un factor que restrinja el trabajo de la organización, ya que los miembros sólo pueden dedicar su tiempo libre a las actividades de la Escuela, y

este tiempo algunas veces será poco para los requerimientos de la EVV.

- La dispersión geográfica de los miembros de la EVV requiere de un esfuerzo mayor para mantener unas comunicaciones eficaces dentro de la organización, que logre un a perfecta coordinación de las actividades.

ESCUELA DE VECINOS DE VENEZUELA

Estructura y Relaciones



Metodología

En la clasificación de modalidades de Trabajos Especiales de Grado, el presente estudio corresponde a la modalidad B "Estudio Periodístico, Documental y de Caso".

Específicamente se trata de un Estudio de Caso, ya que se efectuó una investigación intensiva de la Escuela de Vecinos de Venezuela, desde el punto de vista comunicacional.

El objetivo primario de este Trabajo Especial de Grado es desarrollar una estrategia comunicacional que responda a la cultura corporativa y naturaleza de la Escuela de Vecinos de Venezuela y contribuya al logro de su misión.

Como objetivos secundarios se plantearon los siguientes:

- Dilucidar los principales elementos constitutivos de la cultura corporativa de la EVV para presentarlos ordenados en una matriz de cultura.

- Precisar políticas constantes de comunicación, dirigidas a sus públicos internos, que contribuyan a reafirmar la cultura corporativa.

- Determinar los medios más idóneos para la ejecución del programa de comunicación propuesto.

Para alcanzar estos objetivos el primer paso efectuado fue la realización de una investigación documental para conformar el Marco Teórico precedente, posteriormente se entró de lleno en el estudio de la institución seleccionada para elaborar una visión que abarca sus antecedentes históricos, sus objetivos, funciones y

características; su estructura, redes de comunicación y públicos; así como los principales elementos de su cultura corporativa.

Como instrumentos metodológicos para llevar a cabo el estudio de la Escuela de Vecinos de Venezuela se utilizaron procedimientos informales, métodos de investigación cualitativa y análisis de contenido (según clasificación de los métodos de investigación social aplicables a la comunicación Institucional de las autoras María Luisa Muriel y Gilda Rota de su libro "Comunicación Institucional: Enfoque social de las Relaciones Públicas").

Los procedimientos informales se utilizan como la primera herramienta que permite el diagnóstico, pronóstico y evaluación de los problemas comunicacionales dentro de las instituciones y es a través de ellos que se logra obtener los primeros elementos de juicio para la interpretación de las distintas situaciones que deben ser estudiadas.

Estos métodos informales de investigación aunque carecen de una total objetividad y representatividad, proporcionan en cambio algunas pistas, arrojando luz sobre los problemas. Generalmente estos procedimientos son muy útiles para explicar en primera instancia los problemas y pueden ser aplicados directamente por el comunicador institucional.

Debe quedar claro que estos procedimientos informales, a diferencia de los cuantitativos y de los cualitativos, no poseen las características de rigor y exhaustividad derivados del método científico que estos sistemas tienen, pero no por ello debe subestimarse su utilidad.

De estos procedimientos informales se utilizó el contacto personal con miembros del público interno de la organización.

Los métodos de investigación cualitativa abarcan aquellos procedimientos de investigación que manejan como fuente de datos la palabra hablada o escrita y la conducta directamente observable.

Las técnicas de investigación cualitativa permiten el conocimiento directo de las percepciones de las personas respecto del problema a investigar, al mismo tiempo que posibilitan la exploración y la explicación profunda de conceptos que no pueden ser precisados a través de los métodos cuantitativos. Estos últimos plantean algunos obstáculos para la especificación detallada de las dimensiones de los conceptos expresados por medio de ellos, en contraste con los métodos cualitativos que permiten obtener una información más especializada de las opiniones, creencias, actitudes etc; de los públicos que se estudian.

Debido al tipo de información especializada que las técnicas cualitativas permiten obtener, la utilización de estas conduce a interpretaciones que contemplan dimensiones esencialmente cualitativas, es decir, las conclusiones del problema que se investiga implican solamente su descripción y su explicación en términos de comprensión y no de verdad.

Las técnicas cualitativas presentan características de flexibilidad para adaptarse no sólo a las necesidades específicas del problema de investigación, sino que también ofrecen ventajas en cuanto a la solución de problemas inherentes a la aplicación general de la investigación. Uno de estos problemas podría estar dado por la

necesidad de adecuación al contexto cultural del lugar donde se tenga que efectuar la investigación.

Algunas críticas que se le suelen hacer a la investigación cualitativa refieren que a través de ella no es posible la generalización de los resultados, lo cual, aun cuando es una aseveración correcta, no constituye de ningún modo una barrera que invalide la investigación cualitativa, sino que mas bien expresa una de las limitaciones de diseño del método que deben ser tomadas en cuenta al utilizarlo.

Una entrevista semi-estructurada fue el método cualitativo seleccionado para esta investigación, con preguntas cuyo contenido estaba dirigido a la determinación de hechos, al descubrimiento de normas de acción y a las razones concientes para las creencias, sentimientos normas y comportamiento (según clasificación de Selltiz, Wrightsman y Cook referida al contenido de las preguntas de la entrevista en su libro "Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales").

La entrevista es un método de investigación en la cual las personas manifiestan oralmente y a través de una relación interpersonal sus opiniones, creencias y sentimientos; puntos de vista, actitudes y conductas a un entrevistador. La entrevista permite cubrir con profundidad gran cantidad de áreas de interés para el investigador, además posee una gran flexibilidad para aplicarse en diferentes circunstancias y obtener una visión global del problema que se estudia.

La entrevista presenta ventajas adicionales como lo son la posibilidad de ser utilizadas en cualquier sector de una población y

de tener la seguridad de que las preguntas han sido entendidas, ya que el entrevistador tiene la facultad para explicar o aclarar cualquier malentendido antes de que la pregunta sea respondida.

Por último se utilizó el análisis de contenido, técnica que permite la descripción objetiva y sistemática del material que se obtiene por medio de la comunicación verbal o escrita. Su finalidad es la de permitir que el material procedente de diversas fuentes pueda ser analizado, interpretado y comparado en términos de un denominador común.

El investigador Bernard Berelson es considerado como el creador del análisis de contenido, como técnica aplicada al campo de la comunicación. Su obra "Content Analysis in Communication Research" desarrolla en forma exhaustiva el procedimiento adecuado para aplicar el análisis de contenido a los mensajes transmitidos por los medios de comunicación.

A través de esta técnica puede ser interpretado el material obtenido tanto de procedimientos cuantitativos como cualitativos.

El análisis de contenido posibilita conocer, analizar e interpretar tanto el contenido manifiesto y expreso de un mensaje como el contenido latente o que se encuentra detrás y que puede interpretarse o inferirse de lo expresado o de la conducta no verbal o del clima de la situación.

Mediante estos tres instrumentos, que abarcan la investigación informal y la científica, se obtuvieron los datos necesarios para conformar una matriz de cultura que contiene la

misión, objetivos , valores, ideas y normas de la Escuela de Vecinos de Venezuela.

Dicha matriz permite visualizar la gramática que debe regir las comunicaciones dentro de la EVV y hacia sus públicos externos; también establece las pautas para la sintaxis del lenguaje corporativo y restringe la semántica en una serie de códigos conocidos y compartidos por toda la organización.

Finalmente se diseñó la estrategia comunicacional más adecuada para difundir y afianzar estos contenidos teórico-prácticos en cada uno de los miembros de la organización, lo cual contribuirá al logro de la misión de la EVV.

Desarrollo

Como paso inicial para el trabajo de campo se realizaron contactos personales con miembros del público interno de la Escuela de Vecinos de Venezuela, su presidente, coordinadores, gerentes, personal de secretaría y centro de documentación, miembros voluntarios, entre otros, para lograr una aproximación a lo que es la organización y su forma de trabajo.

En base a esta primera visión se elaboró una entrevista semi-estructurada con el objeto de obtener los principales elementos de la cultura corporativa de la EVV, la cual fue aplicada al director de la EVV, Elías Santana; al coordinador general, José Gregorio Delgado, la coordinadora y gerente del servicio de información, Susana Pons y a la Gerente de asesoría Anayancy Gracia.

Esta entrevista constituyó el segundo paso del trabajo de campo y contenía las siguientes preguntas:

- 1.- Defina qué es la Escuela de Vecinos de Venezuela, su misión y objetivos.
- 2.- Cuáles son los valores y principios que maneja un miembro de la EVV.
- 3.- Cuáles son las normas que debe acatar un miembro de la EVV.
- 4.- Mencione algunas ideas y creencias de la organización
- 5.- Diga cuatro (4) o cinco (5) características que en su criterio definen lo que es la organización.

Al contestar las preguntas cada uno de los entrevistados manifestó su visión particular sobre los datos que le fueron consultados. Resumiendo los principales puntos coincidentes y aportes de cada uno de ellos se encontró lo siguiente:

Definen a la organización como un centro de servicios para el ciudadano, bajo la figura jurídica de asociación civil sin fines de lucro, cuya misión es brindar educación ciudadana para la participación a través de tres servicios: capacitación, información y asesoría. Como objetivos fundamentales mencionan los de cada servicio, a saber: capacitar por medio de cursos, charlas y talleres; informar a través de los medios impresos, televisivos y radiofónicos que produce la organización y asesorar profesionalmente a ciudadanos o asociaciones en relación a los problemas que planteen.

Como **Valores y Principios** destacan el compromiso con la organización, la no beligerancia, la autonomía de organizaciones políticas, religiosas o grupos económicos, el voluntariado social, la autorresponsabilidad, el servicio al ciudadano, el espíritu de equipo, la libertad de cada miembro para elegir la actividad en la cual desee participar y la toma de decisiones compartida.

Como **Normas** indican la obligación de asistir al encuentro nacional que se realiza una vez al año, aportar el 1% de sus ingresos personales para el financiamiento de la organización, mantener una actitud cónsona con la naturaleza independiente y no beligerante de la institución y comportarse como servidores del ciudadano.

Entre las **Ideas y Creencias** señalan su contribución a la modernización de la democracia y al fortalecimiento de la sociedad civil, a la cual llevan el mensaje de que todos los problemas requieren para su solución una cuota de participación y trabajo de cada individuo dentro de su comunidad. Finalmente el deseo de lograr una sociedad civil más fuerte para reducir la presencia masiva del Estado y los partidos políticos.

Las cinco características que definen a la organización las resumen en los siguientes términos:

- Centro de servicios.
- Organización no beligerante.
- Organización independiente de partidos políticos, grupos económicos y religiosos.
- Combina lo voluntario con lo profesional.
- Da su aporte a los ciudadano por la vía de los servicios *directos e intenta influir de manera masiva.*

Finalmente se efectuó un análisis de contenido a una publicación especial de la Escuela de Vecinos de Venezuela, con el objetivo de hallar los elementos de la cultura corporativa de la organización en ella contenidos de forma manifiesta y latente.

Dicha publicación fue editada con la finalidad de recopilar toda la información relacionada con la misión, objetivos, metas y actividades de la EVV, de manera que pudiera ser utilizada como material de consulta y referencia para todo aquel que este interesado en conocer la institución, su estructura y forma de trabajo..

Para efectos del análisis de contenido el material objeto de estudio fue dividido en unidades de registro, a saber: actores, actividades y valores. Se eligió la separación en unidades de registro para tratar el material, por considerarlo el método más idóneo dada la naturaleza de la muestra.

El análisis de contenido permitió establecer los siguientes hallazgos:

Actores de la EVV:

- Asociados: Todos los miembros de la EVV
- Equipo Coordinador: Uno por cada servicio (tres en total) y el coordinador general. Orientan y supervisan el programa del año.
- Equipo Ejecutivo: realizan la acción cotidiana en la EVV.
- Equipo Asesor: apoya al equipo coordinador.
- Amigos de la EVV: aportan fondos para el financiamiento de la organización.

Actores que reciben los servicios de la EVV:

- Ciudadano.
- Comunidades.
- Asociaciones de Vecinos.
- Organizaciones comunitarias.
- Instituciones privadas y públicas.
- Comunicadores Sociales.
- Entes gubernamentales.

Actividades

- Dictar cursos.
- Dar asesorías.

- Producir medios impresos, radiales y televisivos.
- Incremento de la demanda de los servicios que se prestan.
- Promoción de iniciativas en beneficio de las comunidades

Valores

- Autonomía: no depender de organizaciones políticas, religiosas o grupos económicos.
- Responsabilidad individual: cada miembro de la organización asume sus responsabilidades y se compromete a cumplirlas.
- Participar: tomar la iniciativa para realizar cualquier actividad.
- Servir: estar al servicio de la comunidad.
- Formar: educar ciudadanos para que logren autogestionar la solución de sus problemas.
- Espíritu positivo: difundir logros de las comunidades y la idea de que los problemas se pueden solucionar a través del trabajo.

Estos elementos recopilados con el análisis de contenido fueron utilizados para la descripción de la institución objeto de estudio y junto a los datos obtenidos de las entrevistas semi-estructurada, para la confección de la matriz de cultura.

Tanto las entrevistas como la publicación especial a la que se le practicó el análisis de contenido se anexan al final del trabajo para cualquier consulta o verificación de la información antes presentada.

Matriz de Cultura

Misión de la Escuela de Vecinos de Venezuela

La EVV define su misión con el siguiente enunciado:

" Educar para la participación, facilitando y orientando la organización de los vecinos para tomar parte activa en la vida de su comunidad y de su municipio".

Partiendo de los datos obtenidos mediante las entrevistas semi-estructuradas y el análisis de contenido, se complementó dicho enunciado agregándole el concepto de " Centro de Servicios ", ya que la organización funciona como un punto donde se brindan al ciudadano los instrumentos necesarios para autogestionar la solución de los problemas de su comunidad.

La misión de la Escuela de Vecinos de Venezuela quedó redefinida en los siguientes términos:

" Ser un Centro de Servicios para la educación del ciudadano, que facilita y orienta la organización de los vecinos, para tomar parte activa en la vida de su comunidad y de su municipio."

Objetivos

Objetivos Operativos

1.- Ofrecer servicios de capacitación, información y asesoría.

Capacitar a través de cursos, charlas, talleres y encuentros para ciudadanos, comunidades, asociaciones de vecinos, organizaciones comunitarias, instituciones privadas y públicas, comunicadores sociales y entes gubernamentales.

Informar mediante la producción de recursos informativos de orientación y divulgación nacional (programas radiales y televisivos, medios impresos, y boletines de prensa); desarrollo del centro de información vecinal y de la oficina de divulgación de los servicios de la Escuela de Vecinos de Venezuela.

Asesorar orientando en temas jurídicos, urbanísticos, comunicacionales y de organización comunitaria a quien lo solicite personalmente, por vía escrita o telefónica.

2.-Diseñar y ejecutar **Proyectos Especiales** cónsonos con la misión de la organización.

Objetivos Conceptuales

- 1.-Contribuir a la modernización de la Democracia.
- 2.-Reducir la presencia masiva del Estado y los partidos políticos, fortaleciendo la sociedad civil y la opinión pública.
- 3.-Impulsar la descentralización y la regionalización dando relevancia a la vida comunitaria y municipal.
- 4.-Promover la autogestión en la solución de los problemas de las comunidades, para lograr elevar el nivel de vida de los ciudadanos.

Valores, Ideas y Normas

Valor

"Servicio al ciudadano"

Estar siempre dispuestos a atender a quienes soliciten los servicios de la EVV, ofreciéndoles educación u orientación para la participación activa dentro de su comunidad.

Ideas

- El mejor servicio que se puede prestar al ciudadano es educarlo para la participación activa dentro de su comunidad, fortaleciendo así a la sociedad civil y a la opinión pública.

- A través de la capacitación, la información y la asesoría, se orienta la educación del ciudadano para la participación.

- La modernización de la democracia sólo se puede lograr educando a los ciudadanos para la participación activa dentro de la sociedad.

Normas

- Los miembros de la Escuela de Vecinos deben estar siempre dispuestos a atender las necesidades de quienes requieran los servicios de la organización.

Valor**"Trabajo voluntario y constante"**

Trabajar sin esperar recompensas económicas y ser constantes en el desempeño de las actividades.

Ideas

- El trabajo en la Escuela de Vecinos por parte de cada uno de sus miembros, proviene de una iniciativa propia y de un deseo interno de servir con un alto grado de compromiso.

Normas

- Los miembros de la Escuela de Vecinos trabajarán en la organización sin recibir recompensas económicas y adquieren el compromiso de ser constantes en su participación en las actividades que elijan realizar.

Valor**"Responsabilidad individual"**

Cumplir con los compromisos que se adquieren con la Escuela de Vecinos de Venezuela.

Ideas

- Cada miembro de la Escuela de Vecinos asume su trabajo como un compromiso que cumple por voluntad y deseo propio.

Normas

- Los miembros de la Escuela de Vecinos deben cumplir con las actividades que se comprometen a realizar.
- Los miembros de la Escuela de Vecinos tienen la obligación de asistir al Encuentro Nacional que se realiza una vez al año.

Valor**"Gerencia Compartida"**

Planificar y ejecutar las actividades de la EVV, tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los miembros de la organización.

Ideas

- La planificación de las actividades de la Escuela de Vecinos es resultado de un consenso entre todos sus miembros.
- Cualquier aporte de los miembros de la E.V.V. será tomado en cuenta para la toma de decisiones, referentes a las diversas actividades de la organización.

Normas

- Las planificación de las actividades de la Escuela de Vecinos se realizará en el encuentro nacional tomando en cuenta los aportes de todos los miembros de la organización
- Las decisiones del día a día de la organización, se tomarán escuchando las opiniones de los coordinadores y gerentes de la E.V.V.
- Cualquier sugerencia de los miembros de la organización debe tener amplia receptividad por parte de los coordinadores y gerentes.

Valor**"Autonomía"**

Ser independientes de partidos políticos, grupos económicos y religiosos.

• Ideas

• La Escuela de Vecinos de Venezuela es independiente de grupos políticos, religiosos y económicos. Sólo responde a las necesidades del ciudadano y la sociedad.

Normas

• La Escuela de Vecinos no puede responder a intereses de organizaciones políticas, religiosas o económicas.

• Los miembros de la E.V.V. deben aportar el 1% de sus ingresos personales para contribuir a la independencia económica de la organización.

Valor**" No beligerancia"**

Promover la solución de los problemas por la vía del trabajo y no de las confrontaciones que impliquen algún tipo de violencia.

Ideas

- La E.V.V. no apoya ni participa en actividades de tipo beligerante.

Normas

- Ningún miembro de la Escuela de Vecinos de Venezuela podrá participar en actividades de tipo beligerante.

Valor**" Claridad y transparencia"**

No tener intereses ocultos, sólo la voluntad de trabajar para el logro de los objetivos de la organización.

Ideas

- En la Escuela de vecinos no existen intereses ocultos, y todos sus miembros trabajan de manera sincera y desinteresada para lograr los objetivos de la organización

Normas

- Las actividades de los miembros de la Escuela deben responder a un interés sincero de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

- Ningún miembro de la EVV, al realizar su trabajo, debe perseguir objetivos distintos a los de la organización.

Valor**" Familiaridad "**

Relacionarse con los miembros de la organización de manera cordial y solidaria.

Ideas

- En las Escuela de vecinos existe un ambiente de cordialidad y confianza entre todos sus miembros, convirtiendo a la organización en una gran familia.

Normas

- Las relaciones entre los miembros de la organización deben ser cordiales y solidarias.

Valor**"Espíritu Positivo"**

Proyectar una actitud hacia el logro, difundir experiencias positivas de las comunidades y la idea de que los problemas se pueden solucionar a través del trabajo.

Ideas

- Dentro de la EVV predomina una actitud hacia el logro.
- La Escuela de Vecinos da difusión a las experiencias positivas que logran los vecinos, como un ejemplo de lo que el trabajo comunitario puede lograr.

Normas

- Los miembros de la Escuela de Vecinos deben proyectar una actitud hacia el logro.
- La Escuela de Vecinos debe difundir las experiencias positivas de las comunidades organizadas.

MATRIZ DE CULTURA

MISION	OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS CONCEPTUALES
<p>Ser un centro de servicios para la educación del ciudadano, que facilita y orienta la organización de los vecinos, para tomar parte activa en la vida de su comunidad y de su municipio.</p>	<p>1.-Ofrecer servicios de capacitación, información y asesoría. <u>Capacitar</u> a través de cursos, charlas, talleres y encuentros para ciudadanos, comunidades, asociaciones de vecinos, organizaciones comunitarias, instituciones privadas y públicas, comunicadores sociales y entes gubernamentales. <u>Informar</u> mediante la producción de recursos informativos de orientación y divulgación nacional (programas radiales y televisivos, medios impresos y boletines de prensa); desarrollo del centro de información vecinal y de la oficina de divulgación de los servicios de la EVV. <u>Asesorar</u> orientando en temas jurídicos, urbanísticos, comunicacionales y de organización comunitaria a quien lo solicite personalmente, por vía escrita o telefónica.</p> <p>2.-Diseñar y ejecutar proyectos especiales consonos con la misión de la organización.</p>	<p>1.-Contribuir a la modernización de la Democracia 2.-Reducir la presencia masiva del Estado y los partidos políticos, fortaleciendo la sociedad civil y la opinión pública. 3.-Impulsar la descentralización y la regionalización dando relevancia a la vida comunitaria y municipal. 4.-Promover la autogestión en la solución de los problemas de las comunidades, para lograr elevar el nivel de vida de los ciudadanos.</p>

MATRIZ DE CULTURA

VALOR	IDEAS	NORMAS
Servicio al Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> • El mejor servicio que se puede prestar al ciudadano es educarlo para la participación activa dentro de su comunidad, fortaleciendo así a la sociedad civil y a la opinión pública. • A través de la capacitación, la información y la asesoría, se orienta la educación del ciudadano para la participación. • La modernización de la democracia sólo se puede lograr educando a los ciudadanos para la participación activa dentro de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la EVV deben estar siempre dispuestos a atender las necesidades de quienes requieran los servicios de la organización.
Trabajo Voluntario y Constante	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en la EVV por parte de cada uno de sus miembros, proviene de una iniciativa propia y de un deseo interno de servir con un alto grado de compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la EVV trabajarán en la organización sin recibir recompensas económicas y adquieren el compromiso de ser constantes en su participación en las actividades que elijan realizar.
Responsabilidad individual	<ul style="list-style-type: none"> • Cada miembro de la EVV asume su trabajo como un compromiso que cumple con voluntad y deseo propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la EVV deben cumplir con las actividades que se comprometen a realizar. • Los miembros de la EVV tienen la obligación de asistir al Encuentro Nacional que se realiza una vez al año.

MATRIZ DE CULTURA

VALOR	IDEAS	NORMAS
Gerencia Compartida	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de las actividades de la EVV es resultado de un consenso entre todos sus miembros. • Cualquier aporte de los miembros de la EVV será tomado en cuenta para la toma de decisiones, referentes a las diversas actividades de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de las actividades de la EVV se realizará en el encuentro nacional tomando en cuenta los aportes de todos los miembros de la organización. • Las decisiones del día a día de la organización, se tomarán escuchando las opiniones de los coordinadores y gerentes de la EVV. • Cualquier sugerencia de los miembros de la organización debe tener amplia receptividad por parte de los coordinadores y gerentes.
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • La EVV es independiente de grupos políticos, religiosos y económicos. Sólo responden a las necesidades del ciudadano y la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La EVV no puede responder a intereses de organizaciones políticas, religiosas o económicas. • Los miembros de la EVV deben aportar el 1% de sus ingresos personales para contribuir a la independencia económica de la organización.
No Beligerancia	<ul style="list-style-type: none"> • La EVV no apoya ni participa en actividades de tipo beligerante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ningún miembro de la EVV podrá participar en actividades de tipo beligerante.

MATRIZ DE CULTURA

VALOR	IDEAS	NORMAS
Claridad y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • En la EVV no existen intereses ocultos, y todos sus miembros trabajan de manera sincera y desinteresada para lograr los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades de los miembros de la EVV deben responder a un interés sincero de contribuir al logro de los objetivos de la organización. • Ningún miembro de la EVV, al realizar su trabajo, debe perseguir objetivos distintos a los de la organización.
Familiaridad	<ul style="list-style-type: none"> • En la EVV existe un ambiente de cordialidad y confianza entre todos sus miembros, convirtiendo a la organización en una gran familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones entre los miembros de la organización deben ser cordiales y solidarias.
Espíritu Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la EVV predomina una actitud hacia el logro. • La EVV da difusión a las experiencias positivas que logran los vecinos, como un ejemplo de lo que el trabajo comunitario puede lograr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la EVV deben proyectar una actitud hacia el logro. • La EVV debe difundir las experiencias positivas de las comunidades organizadas.

Estrategia Comunicacional para la Escuela de Vecinos de Venezuela

Esta Estrategia Comunicacional se fundamenta en las características de la EVV y en los elementos de su cultura corporativa, que recoge la matriz antes presentada. Las tácticas propuestas se han planteado a nivel general.

Objetivos Comunicacionales

- 1.- Difundir la misión, objetivos, valores, ideas y normas de EVV, sistematizadas en la matriz.
- 2.- Afianzar en los miembros de la EVV cada uno de los valores, ideas y normas que caracterizan a la organización.
- 3.- Orientar las comunicaciones formales internas y externas de la organización en función de la cultura corporativa.
- 4.- Consolidar el clima organizacional de acuerdo a la identidad cultural.
- 5.- Revisar anualmente la matriz de cultura para actualizarla de acuerdo al desarrollo de la organización y del entorno.

Política General de Comunicación

La Escuela de Vecinos de Venezuela ha decidido presentar la imagen de una sociedad civil sin fines de lucro, que funciona mediante el trabajo voluntario de sus miembros, como un centro de servicios para el ciudadano en el cual se brinda educación para la participación; donde se promueve la solución de los problemas por la vía de fórmulas de no violencia y que es independiente de organizaciones políticas, grupos económicos y políticos.

Estrategia Comunicacional

La Estrategia Comunicacional utilizará en primer término los medios de comunicación internos con los que cuenta la Escuela de Vecinos de Venezuela, y otros recursos especialmente seleccionados de acuerdo a los objetivos planteados.

Para *dar a conocer la matriz de cultura* se utilizarán los siguientes medios y recursos:

- Se publicará un número especial de la Quincena Vecinal, que contenga la redefinición de la cultura corporativa, que se ha sistematizado en la matriz. Este número especial será enviado a cada uno de los miembros de las EVV en el mes de octubre.

- Se realizará una presentación audiovisual en el Encuentro Nacional del mes de noviembre, explicando cada uno de los elementos de la matriz de cultura.

- Se dedicará, desde enero de 1992, un espacio cada mes en las carteleras informativas de la Escuela de Vecinos, para publicar los elementos de la matriz de cultura en este orden: enero la misión, febrero los objetivos operativos y conceptuales, los nueve meses siguientes una valor con sus ideas y normas y en diciembre la matriz completa. Cada uno de estos elementos serán ilustrados con algún ejemplo de actividades, miembros u organizaciones que realcen dichos valores

- Se realizarán una serie de afiches que reflejen gráficamente el contenido de los valores.

Para lograr el objetivo de *afianzar en los miembros de la EVV cada uno de los valores, ideas y normas que caracterizan a la organización*, es fundamental que los perciban constantemente a través de todos los contactos que mantengan con la Escuela. Para ello es importante cumplir con las siguientes tácticas:

- Diseñar un instructivo de inducción que contenga la misión, los objetivos, los valores, las ideas y las normas, para dar a conocer la cultura organizacional a los nuevos miembros de la Escuela.

- Diseñar un programa de entrenamiento formal para los nuevos miembros de la Escuela de Vecinos de Venezuela, con el objeto de integrarlos al funcionamiento de los diversos servicios que presta la organización.

- Todos los miembros de la EVV deben recibir puntualmente, cada quince días, "La Quincena Vecinal", órgano divulgativo de la organización.

- Los miembros de la Escuela de Vecinos de Venezuela deben ser informados con tiempo prudencial de todas las actividades que requieran su presencia, ya sea por vía personal, telefónica o a través de correspondencia, reiterándoles la importancia de su participación en todos los eventos que los involucren.

- En los contactos que mantengan los miembros de la EVV con los equipos coordinador y ejecutivo de las oficinas, deben recibir un trato atento y cordial, de manera que sientan el espíritu de servicio y familiaridad que debe caracterizar a la organización.

- Las opiniones de cada miembro de la EVV deben recibir por parte del equipo coordinador y ejecutivo la máxima receptividad, teniéndolas en cuenta a la hora de tomar decisiones dentro de la organización.

- Es fundamental que los miembros de la Escuela sientan en las comunicaciones que mantienen con la organización, que su aporte es importante para el logro de los objetivos conceptuales y operativos de la EVV.

Cumplir el objetivo de *orientar las comunicaciones formales internas y externas de la organización en función de la cultura corporativa*, corresponderá al servicio de información, el cual lo ejecutará cotejando cualquier mensaje que se emita con la matriz de cultura propuesta en este trabajo, para verificar que las comunicaciones no contradigan la identidad corporativa. De esta manera se reafirmarán cada uno de los valores que caracterizan a la organización.

Para alcanzar el objetivo de *consolidar el clima organizacional de acuerdo a la identidad cultural*, se propone la ejecución de las siguientes acciones:

- Todos los miembros de la organización trabajarán constantemente por mantener la estructura horizontal de las comunicaciones entre los asociados de la EVV, escuchando y tomando en cuenta las opiniones de los otros.

- El equipo ejecutivo debe tener especial cuidado en planificar los encuentros de los miembros de la Escuela de Vecinos, con las personas que soliciten sus servicios, de manera que el voluntario que realizará la actividad, no se vea afectado por una mala organización, lo cual podría disminuir su disposición a servir.

- Por ser los coordinadores y gerentes los entes motores de la Escuela de Vecinos de Venezuela, deben ser los primeros en cumplir cabalmente con las normas de la organización y ser ejemplo patente de las ideas y valores que señala la matriz de cultura.

- Conservar la identidad visual de la EVV, utilizando el logotipo colores y tipografía establecidos por la organización, en cualquier mensaje emitido.

La matriz de cultura se revisará anualmente, para actualizarla de acuerdo al desarrollo de la organización, aplicando una entrevista semi-estructurada al presidente, los coordinadores y gerentes de la EVV, a fin de que aporten los nuevos conceptos que puedan complementar la matriz y por otra parte, se diseñará una encuesta que determine el nivel de aprehensión de la cultura corporativa por parte de todos los miembros de la Escuela.

Los nuevos aportes que se hagan a la matriz, así como los elementos de esta que muestren un bajo nivel de internalización en los asociados a la EVV, generarán nuevos objetivos comunicacionales y estrategias para dar a conocer los primeros y consolidar definitivamente los segundos.

Conclusiones Generales

- Se lograron establecer objetivos comunicacionales y la estrategia más adecuada para alcanzarlos, en función de la naturaleza de la institución objeto de estudio y su cultura corporativa.

- Los medios más idóneos para la ejecución del programa de comunicación propuesto en el presente trabajo, son el establecimiento de una red interna de comunicaciones formales que canalice el flujo constante de mensajes entre los miembros de la organización, la utilización de los medios de comunicación ya existentes en la EVV, y otros recursos adicionales como una presentación audiovisual y el diseño de afiches institucionales.

- Corresponde al equipo coordinador y ejecutivo, la mayor responsabilidad para el logro de los objetivos comunicacionales propuestos, ya que son ellos quienes motorizan las actividades de la EVV y los encargados de establecer los vínculos de comunicación con los voluntarios que trabajan con la Escuela.

- La matriz de cultura diseñada para la EVV recoge los valores, ideas y normas que deben reflejar las comunicaciones de la organización, para mantener una imagen que proyecte su identidad, antes sus públicos internos y externos.

- Para el logro de la misión y de los objetivos conceptuales y operativos de la Escuela de Vecinos de Venezuela, es básico el establecimiento de canales de comunicación constantes entre sus miembros, que contribuyan a mantener la solidez y la integración de la organización.

- La estructura y la forma de trabajo de la Escuela de Vecinos de Venezuela es un fiel reflejo del sistema democrático genuino que desean implantar en la sociedad venezolana, educando a sus ciudadanos para la participación.

Glosario de Términos

Asovecinos: una forma de organización de la comunidad con el objeto de atender asuntos de interés colectivo, legalmente reconocidas a nivel de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Canal o medio: conducto por el cual fluye el mensaje del emisor al receptor.

Clientes o usuarios: son los individuos o sistemas sociales que reciben directamente de la institución sus productos o servicios, y forman parte de su medio ambiente inmediato.

Comunicación: proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo.

Control de imagen: tipo de intervención que asegura la transmisión de una auténtica identidad de la empresa bajo un control adecuado.

Cultura: desde un punto de vista técnico, sería un conjunto de reglas que permitirían la actuación de la organización de un modo coherente y lógico.

Desempeño organizacional: sostiene que alcanzar finalidades deseables es necesario para un desempeño eficaz y que el empleo eficiente de los recursos es necesario aunque insuficiente para la eficacia.

Distorsión: transformación del significado de un mensaje cambiando su contenido.

Efectos: cambios en el receptor que ocurren como un resultado de la transmisión de un mensaje.

Eficacia: grado en el cual las organizaciones producen bienes y servicios con recursos limitados.

Eficiencia: grado en que la organización maximiza sus finalidades con empleo mínimo de recursos.

Empatía: habilidad de proyectarse a las circunstancias de otra persona o institución.

Estrategias o procedimientos: alternativas de operación seleccionadas durante la planificación para alcanzar las metas y objetivos de la comunicación institucional.

Estructura: relaciones relativamente fijas existentes entre los puestos de una organización.

Fuente: origen de la idea que se intenta transmitir al receptor.

Gramática corporativa: mecanismo para transmitir la identidad corporativa. Está compuesta por la gramática semántica y la sintáctica.

Heterofilia: grado en que la fuente y el receptor son desiguales; la oportunidad que sostiene que es mucho más fácil entender los mensajes cuando no compiten con otros.

Homofilia: grado hasta el cual la fuente y el receptor son similares en ciertos aspectos, tales como educación, cultura, valores, creencias, clase social, etc.

Ideas: conceptos actuantes en las empresas sobre los diversos aspectos de su organización.

Identidad visual: rasgo externo más visible de la empresa en el proceso de diferenciación.

Imagen: efecto de la identidad comunicada al público, en forma de impresiones y creencias sobre lo que esa empresa es en la realidad. La

imagen relaciona los atributos de identidad que caracteriza a una empresa.

Localidad: comunidad que habita en el área geográfica inmediata a la institución.

Logotipo: nombre de la empresa tanto en iniciales como deletreado. No puede existir sin ciertos planteamientos de color y de tipografía.

Medio ambiente: es el conjunto de factores físicos y sociales externos a los límites de la organización, que afectan de forma directa el comportamiento y la toma de decisiones dentro del sistema de la empresa.

Mensaje: aquello que se comunica, compuesto por símbolos que deben ser compartidos por la fuente y el receptor.

Meta: se refiere a un estado o condición futura que cuando se alcance, contribuirá al cumplimiento de la misión.

Misión: propósito amplio al que la sociedad espera que sirva la organización.

Nombre comunicativo: nombre a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa.

Normas: manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa.

Objetivos: son los fines generales, estados o situaciones que se desean alcanzar.

Omisión: eliminación de todo o una parte del mensaje.

Organizaciones: un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división de trabajo, los objetivos comunes.

Patrimonio cultural: es el conjunto de ideas, normas, valores e identidad física de una empresa.

Planes: en su acepción más amplia, son el resultado final del proceso de planificación, en los cuales se consigna los conceptos de metas, objetivos, estrategias y tácticas.

Políticas: determina la definición de la utilización de ciertos medios en lugar de otros para alcanzar los objetivos de la organización.

Principios: bases o fundamentos sobre los cuales se apoya una cosa.

Proveedores: son los individuos o sistemas sociales que proporcionan al sistema institucional los insumos que éste posteriormente transforma y devuelve al medio ambiente a través de sus propios servicios y/o productos.

Receptor: constituye el destino de la idea que intenta transmitir la fuente.

Redundancia: repetición de mensajes.

Retroalimentación: respuesta del receptor a la fuente del mensaje.

Hace de la comunicación un proceso dinámico bidireccional.

Semántica: asignación de un sentido determinado a las unidades comunicacionales en la gramática corporativa.

Señalética: nombre con el que se conoce la teoría y aplicación de los sistemas de señalización.

Signos: indicio, señal.

Símbolo: marca visual arbitraria, que representa a la empresa arbitrarios

Sintáctica: en la gramática corporativa es el subsistema de combinación de las unidades culturales en forma de unidades comunicacionales.

Tácticas: acciones concretas a desarrollar, que vistas en conjunto, constituyen la estrategia.

Tipografía: tipos de letras. Relacionado a comunicación institucional es la manera como una empresa escribe su propio nombre en el logotipo, a través de un tipo de letra específico.

Valores: creencias , ideologías, moral de la organización.

Bibliografía

Libros

- 1.- FERNANDEZ, C, Carlos y DAHNKE, Gordon.
La Comunicación Humana. Ciencia Social.
Mexico, Libros McGraw-Hill de Mexico, 1986.
68pp.

- 2.- GIBSON, James, IVANCEVICH, John y DONNELLY, James
Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso.
México, Nueva Editorial Interamericana , 1983..
553pp.
Título original: Organizations, behavior, structure,
processes, Business Publications, 1979.
Traductores: Leonor Tejada Conde-Pelayo y
Francisco Gutierrez Noriega, traducido del inglés.

- 3.- MC CONKEY, Dale.
Administración por resultados. 4ta edición.
Colombia, Edit. Norma, 1985. 344pp.
Título original: How to Manage by Results,
Editions AMACOM, 1983.
Traductor: José Cárdenas Nannetti, traducido
del inglés.

- 4.- MURIEL, María Luisa y ROTA Gilda.
Comunicación Institucional: Enfoque Social de
Relaciones Humanas.
Ecuador, Ediciones CIESPAL, 1980. 468pp.
- 5.- ROGERS, Everett y AGARWALA-ROGERS, Rekha.
La Comunicación en las Organizaciones.
Mexico, McGraw-Hill, 1980. 195pp.
Título original: Communications in Organizations,
Editions The Free Press, 1976.
Traductor: Alfonso Vasseur Walls, traducido del
inglés.
- 6.- RUCH, Richards y GOODMAN ,Ronald.
Imagen en la Cima. 3era edición.
Mexico, Compañía Editorial Continental, 1986.
159 pp.
Título original: Image At The Top, Editions The
Free Press, 1983.
Traductora: María. A De La Campa, traducido del
inglés.
- 7.- SELLTIZ, Claire, WRIGHTSMAN, L. y COOK, S.
Métodos de Investigación en las Relaciones
Sociales. Novena edición.
España, Ediciones RIALP, 1980. 823pp.
Título original: Research Methods in Social

Relations. Editions Holt, Rinehart and Winston.

Traductor: Jacinto Antolin Alonso, traducido del inglés.

8.- TEJADA PALACIOS, Luis.

Gestión de la Imagen Corporativa. Creación y

Transmisión de la identidad de la empresa.

Colombia, Edit. Norma, 1987. 197pp.

Otras Fuentes Bibliográficas:

9.- GONZALEZ. Aliana.

"Las Buenas Noticias en Primera Plana".

En: El Nacional. Año XLIX # 17.032

Caracas, 4-2-91. p. C-1.

10.- ESCUELA DE VECINOS DE VENEZUELA

Educación para la Democracia. Los años 90:

década de la educación ciudadana para la participación.

Caracas, Servicio de Información, 1991. 22pp.

II.- ESCUELA DE VECINOS DE VENEZUELA

La Quincena Vecinal. Número 75

Caracas, Servicio de Información, 1991.

ANEXOS



Entrevista semi-estructurada con Elias Santana,
Director de la Escuela de Vecinos de Venezuela

1.- Defina lo que es la Escuela de Vecinos de Venezuela, su misión y objetivos.

R= La Escuela de Vecinos de Venezuela es una Asociación Civil sin fines de lucro, es un centro de servicios para el ciudadano y las comunidades. Sus servicios fundamentales son información, capacitación y asesoría y su misión es brindar educación ciudadana para la participación, bajo la premisa de que cualquier problema de una comunidad tiene para su solución un porcentaje importante de participación ciudadana y la realidad es que los grandes medios de comunicación y el sistema educativo no hacen una labor importante para formar al ciudadano en como formar parte de la vida de su comunidad.

Sus objetivos son brindar servicios, tres fundamentalmente y proyectos especiales. Para cumplir con esa misión tiene el servicio de capacitación, información y asesoría y los proyectos especiales, que son iniciativas que no están directamente contenidas en ninguno de los ámbitos de los tres servicios.

2.-Cuáles son los valores y principios que maneja un miembro de la EVV.

R= Como la escuela es una Asociación Civil de personas que voluntariamente se adhieren a la institución, en primer lugar deben conocer la misión de la Escuela de Vecinos, que nos proponemos, su estructura, su forma de funcionamiento y la

vivencia diaria de lo que es la EVV. Hay algunas limitaciones que tiene el participar en la Escuela. Nosotros hemos acordado que ninguno de los miembros de la Escuela puede hacer actividad politico-partidista pública, ni ser líder religioso públicamente, para intentar resguardar la imagen de la Escuela frente a posibles interferencia de mensajes de alto contenido religioso o partidista. Esa es la autolimitación más importante. Luego es bueno que todo miembro de la Escuela sepa que una parte de nuestros ingresos vienen del 1% de los aportes privados que damos para el mantenimiento económico de la institución; que tenemos la obligación anual de asistir a los encuentros nacionales y que tenemos la libertad de escoger en cual actividad vamos a tomar parte como voluntarios.

Hay personas de la Escuela que además han sido contratadas por la institución para llevar adelante una actividad de tipo profesional, pero incluso esas mismas personas realizan actividades fuera de sus horarios de trabajo, como voluntarios dentro de la institución.

Yo diría que es fundamental conocer la definición de la Escuela, su estructura, cuales son sus servicios, conocer a fondo el mensaje de la Escuela se Vecinos que tiene que ver con que la solución de los problemas de la comunidad esta íntimamente ligada a la participación de los ciudadanos, que para participar hay que estar entrenado y que en esa participación de la comunidad debe haber autonomía, no debe haber presencia de partidos políticos o fuerzas externas a la comunidad y que eso forma parte del proceso de modernización del país. Yo diría que es algo relativamente

sencillo, conocer la misión de la Escuela, como esta organizada y el tomar en cuenta que las decisiones fundamentales se toman en los encuentros nacionales o en las reuniones del equipo coordinador, que el equipo ejecutivo está supeditado al coordinador, que los miembros tienen acceso a toda la información que necesiten y que las decisiones más importantes se comparten.

3.- Cuáles son las normas que debe acatar un miembro de la EVV.

R= Fundamentalmente hay unos estatutos pero en esos estatutos hay muy pocas figuras coercitivas.

La Escuela es una institución de autoresponsabilidad, la única norma posible es cumplir con las responsabilidades que se asumen.

Mantener la posición de la Escuela de no beligerante, el activista es la comunidad, nosotros como centro de servicios siempre nos tenemos que mantener al margen, dar las oportunidades, facilitar el proceso, pero deben ser las comunidades los actores.

Cuando uno habla en nombre de la Escuela debe respetar ese perfil, no involucrar a la Escuela en asuntos que no son de su competencia, saber responder a los vecinos hasta que punto la Escuela puede acompañarlos y hasta que punto no.

Más que unas normas es una especie de estilo de mucha sinceridad con los vecinos a los que les prestamos servicio.

4.- Menciones algunas ideas y creencias de la organización.

R= Creo que nos motiva el hecho de poder contribuir, de saber que podemos contribuir con el proceso de modernización del país, con que se eleve el nivel de calidad de vida de las poblaciones en todos los niveles, que se fortalezca la sociedad civil y la opinión pública para apuntalar un proceso de cambio en el país, que cada día la sociedad civil sea más fuerte y se reduzca la presencia masiva del Estado y los partidos políticos, que haya una sociedad más abierta, más oxigenada, más libre, yo creo que eso es lo que nos mueve a todos. Además el hecho de ser voluntarios, trabajar para una institución que es de servicio público, creo que también nos mueve mucho el haber encontrado un grupo de personas con el cual nos agrada compartir.

5.- Diga cuatro (4) o cinco (5) características que en su criterio definen lo que es la organización.

R= - Centro de servicios.

- No beligerante.

- Independiente de partidos o ideas religiosas.

- Que combina lo voluntario con lo profesional.

- Aporta por la vía de los servicios directos e intenta influir también de manera masiva.

**Entrevista semi-estructurada con José Gregorio
Delgado, Coordinador General de Escuela de Vecinos
de Venezuela**

*1.- Defina lo que es la Escuela de Vecinos de Venezuela,
su misión y objetivos.*

R= La Escuela es una institución de carácter civil que tiene por objetivo fundamental la educación de los ciudadanos en el ejercicio de sus derechos.

Otro objetivo importante es la asesoría profesional a los directivos de las distintas organizaciones comunitarias, para lograr un mejor rendimiento.

Otro objetivo fundamental puede ser el de servir de centro de información sobre las experiencias comunitarias, los proyectos que se realizan y tratar de difundir noticias o eventos a través del área del contacto con los medios de comunicación social.

2.- Cuáles son los valores y principios que maneja un miembro de la EVV.

R= El principio fundamental de la organización es el voluntariado social, es decir, realizar una actividad en beneficio de la sociedad, de carácter voluntario para permitir el desarrollo de las organizaciones a nivel de la comunidad.

Otro principio fundamental es ser un centro que sirve para la educación y la participación de las organizaciones comunitarias.

Otro principio orientador es el lograr apoyo profesional para mejorar la actuación de las organizaciones.

Un valor fundamental es la solidaridad, es decir, promover la solidaridad entre sus miembros y las personas que reciben los servicios de la Escuela, para intercambiar experiencias que permitan establecer relaciones estables dentro de los miembros de las distintas organizaciones y un valor fundamental también es la espontaneidad, el hecho de que las cosas se hacen espontáneamente, sin carácter obligatorio, sino porque nacen de la voluntad de las personas que las realizan.

3.- Cuáles son las normas que debe acatar un miembro de la EVV.

R= Norma desde el punto de vista interno es el aspecto de las contribuciones para el mantenimiento de la organización, que se da el 1% de los ingresos personales en beneficio de la organización.

Otra norma fundamental es el ser no beligerante que es una norma de carácter interno para las personas que son de la organización y que tienen representación pública. Esto ayuda a no identificar a la Escuela con partidos políticos, organizaciones religiosas o cualquier tipo de organización que tenga un interés distinto al de los ciudadanos.

La no beligerancia también funciona como un principio fundamental de la Escuela, pero se convierte en norma interna de comportamiento de los miembros que están en los órganos de coordinación.

Otra norma importante es el aspecto de tratar de servir a la gente, es decir, comportarse como un servidor del público o de la persona beneficiaria de los servicios que presta la Escuela.

Comportarse como un servidor implica poner todo de nosotros mismos en beneficio de la solución de los problemas concretos de las organizaciones o las personas que reciben los servicios de la Escuela.

4.- Mencione algunas ideas y creencias de la organización

R= Como creencia fundamental lo que podríamos llamar el espíritu de colaboración hacia la gente, el sentir que uno está prestando un servicio y que ese servicio es beneficioso para las personas que nos rodean. Eso para mí es un valor personal que me motiva a participar en la Escuela.

El otro elemento importante es el fortalecimiento de la democracia, porque creemos que como ciudadanos cada uno de nosotros puede aportar algo en beneficio de una democracia más grande en Venezuela y como profesional, descubrir que cualquier profesión que tiene un área social, es una forma de retribuirle a la sociedad, el privilegio que me da de obtener un título universitario. Poner los conocimientos técnicos al servicio de la gente y mostrar lo que uno sabe como profesional para la solución de los problemas a nivel de las organizaciones.

Otro principio que yo tengo, que lo he compartido dentro de la Escuela es el espíritu de familiaridad entre los miembros de la organización. Nuestras relaciones tienen un toque muy familiar y el aspecto de amistad.

5.- Diga cuatro (4) o cinco (5) características que en su criterio definen lo que es la organización.

R= -Es un centro de servicios.

- Es una organización de la sociedad civil.
- Organización de carácter voluntario.
- Es una fuente de relaciones entre profesionales y los ciudadanos comunes que están organizados.

**Entrevista semi-estructurada con Susana Ponds,
Coordinadora y Gerente del Servicio de Información
de la Escuela de Vecinos de Venezuela.**

1.-Defina que es la Escuela de Vecinos de Venezuela, su misión y objetivos.

R= La Escuela es un centro de servicios para ciudadanos y organizaciones comunitarias. Su misión es capacitar, asesorar e informar, fundamentalmente formar ciudadanos capaces de ejercer sus derechos y deberes adecuadamente en un marco de legalidad, a través de fórmulas de no violencia. Fundamentalmente esa es la misión de la Escuela, capacitar ciudadanos que sepan ejercer sus deberes y derechos, siempre de cara a una sociedad mejor y profundización del sistema democrático.

Los objetivos son lo concreto de la cotidianidad de la Escuela, que es capacitar a través de cursos, charlas, seminarios, asesorar vecinos e informar por medio del servicio de información que es como de apoyo a los otros dos. Información apoya a capacitación y asesoría a través de su programa de radio y televisión y a través de sus medios impresos.

2.- Cuáles son los valores y principios que maneja un miembro de la EVV.

R= Autonomía fundamentalmente y en este momento autonomía frente a los partidos políticos es un valor que se consigue en la Escuela. El servicio es un valor, el voluntariado, que está muy ligado a la capacidad de servicio. Compromiso con algo que uno cree y es importante. Entre los miembros, hay quienes perciben unos valores más que otros, yo el compromiso lo entiendo no como militancia, sino como un proyecto que me parece válido y que vale mi esfuerzo.

3.- Cuáles son las normas que debe acatar un miembro de la EVV.

R= Como norma fundamental está la no beligerancia, es un requisito. Se ha decidido que la Escuela es no beligerante y eso debe acatarse.

4.- Mencione algunas ideas y creencias de la organización

R= La Escuela cree en la capacidad de la gente de dar respuesta ante problemas.

Hay un gran espíritu de equipo que es un valor y el respeto en la vida laboral, lo que trae armonía en el espacio de trabajo. Hay un discurso constante que dice edúcate para participar, participando resuelves tus problemas.

5.- Diga cuatro (4) o cinco (5) características que en su criterio definen los que es la organización.

R= -Centro de servicios especializado.

-No beligerante.

-Combina el trabajo profesional y voluntario.

-Autónoma.

**Entrevista semi-estructurada con
Anayancy García, Gerente del Servicio de
Capacitación de la Escuela de Vecinos de Venezuela.**

1.- *Defina que es la Escuela de Vecinos de Venezuela, su misión y objetivos.*

R= La Escuela de Vecinos es una asociación civil formada por personas que se unieron hace 11 años con la idea de capacitar a los vecinos, a los ciudadanos, a los vecinos que estaban asociados en asociaciones de vecinos y a otras personas en organizaciones comunitarias, con la idea de que las personas pudieran participar mejor en la comunidad y así resolver problemas, autogestionar la solución de sus problemas.

Allí está como la misión de la Escuela que es ser un centro de servicios para los vecinos, para los ciudadanos en general. Un centro de servicios donde ellos tienen tres tipos de servicios, que serían el de capacitación, asesoría e información. La Escuela es no beligerante, lo que hace es precisamente prestar servicios y las personas una vez que han recibido los servicios de la Escuela continúen su camino sin que la Escuela tenga que intervenir de ninguna manera.

Nosotros le damos herramientas a las personas a través de los programas, cursos, boletines etc; esas son herramientas que le van quedando a las personas que lo soliciten. Este sería su mayor objetivo y planificar las actividades educativas de la Escuela, la

planificación y la coordinación. Finalmente los objetivos de cada servicio.

2.- Cuáles son los valores y principios que maneja un miembro de la EVV.

R= Para ser miembro de la Escuela de Vecinos hay que pasar como por un proceso de selección que no está escrito en ninguna parte ni lo hace ninguna persona en particular. Es un proceso en el cual se observa el trabajo de la persona, su compromiso con los principios de la Escuela, es decir, la no beligerancia, la autonomía, el no participar en actividades político-partidistas y ese tipo de cosas y sobre todo estar comprometido e identificado con el objetivo general de la Escuela que es servir a la comunidad sin ningún otro interés, porque no tenemos intereses económicos o religiosos de ningún tipo. Entonces para ser miembro de la Escuela hay que pasar por ese proceso y cumplir con todos los requisitos no escritos, o sea, no participar, no esperar recompensas económicas, ser consecuentes con la Escuela de Vecinos, participar en los programas que se hacen, si eres voluntario de algún servicio, participar en ese servicio, asistir al encuentro nacional que se realiza una vez al año, y sobre todo tener unas características personales muy especiales, porque este es un trabajo donde se da demasiado y lo que se recibe no es económico sino la satisfacción de servir y ayudar.

La Escuela tiene un perfil personal muy característico de organización no gubernamental sin fines de lucro que presta un servicio u cuyos miembros tienen un alto grado de motivación interna.

La Escuela es autónoma, no depende de ningún partido político o grupos económicos y religiosos. Nuestros ingresos provienen de los cursos que vendemos, de los convenios, el 1% del sueldo de cada uno de los miembros que va para la Escuela y de las asesorías o cualquier cosa que produzca algún tipo de entrada económica, pero de ninguna manera compromiso.

Los principios son esos, ser no beligerante, cuidarse uno mismo de no ocupar cargos políticos sobresalientes. Siempre el compromiso debe ser con la Escuela más que con cualquier otra cosa, aunque por su puesto uno puede tener su actividad profesional aparte.

Los miembros de la Escuela tienen como una mística, algo que es intangible pero que todos lo sentimos y está allí, y yo siento que el eje de todo eso es Elías Santana, su capacidad de trabajo y de convocatoria, su liderazgo que hace que nos mantengamos unidos.

3.-Cuáles son las normas que debe acatar un miembro de la EVV.

R= No hay ningunas normas escritas, pero hay algunas cosas, primero que se asista al encuentro nacional que se hace una vez al año, que si tienes una actividad que hacer dentro del equipo coordinador lo hagas y hay toda una serie de compromisos que se adquieren al estar dentro del equipo coordinador.

Es equipo coordinador se reúne varias veces al año y tienen que tomar algunas decisiones sobre el rumbo de la Escuela, sobre los programas que se están haciendo, sobre la parte

financiera, ellos tienen que tomar decisiones al respecto de lo que estén discutiendo y mantener siempre una actitud personal recta.

Hay toda una cohesión y toda una coherencia, a pesar de que se es informal, en cuanto a tu imagen pública debe ser coherente con la misión de la Escuela y como muy cohesionado.

4.- Mencione algunas ideas y creencias de la organización

R= Tenemos la creencia de servir a la comunidad, de acatar todas las conductas no escritas de la Escuela, los valores que nos hemos ido pasando unos a otros y que de hecho eran unos valores personales que se trasladan a cuestiones más o menos estructuradas, que se traducen en toda nuestra actuación.

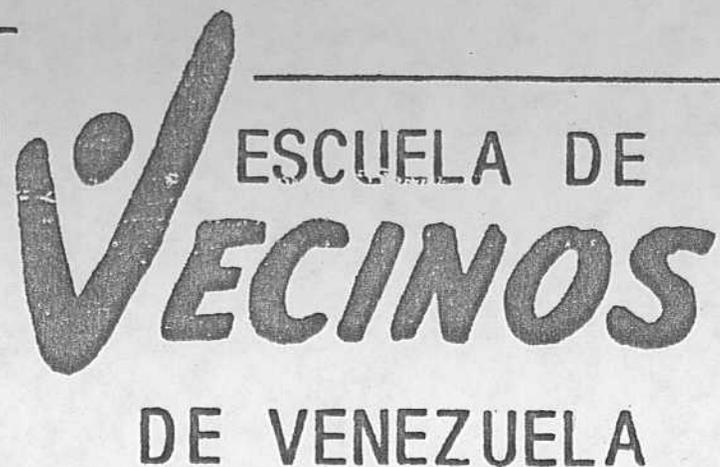
La creencia básica es la de servir y ser muy claros en todas nuestras cosas, la Escuela de Vecinos no tienen recovecos, no tienen cuestiones oscuras ni secretos ni nada por el estilo.

5.- Diga cuatro (4) o cinco (5) características que en su criterio definen lo que es la organización.

R= -Autonomía.

-No beligerancia.

-Ser un centro de servicios.



Educación para la Democracia

Los años 90: La Década de la Educación Ciudadana para la Participación

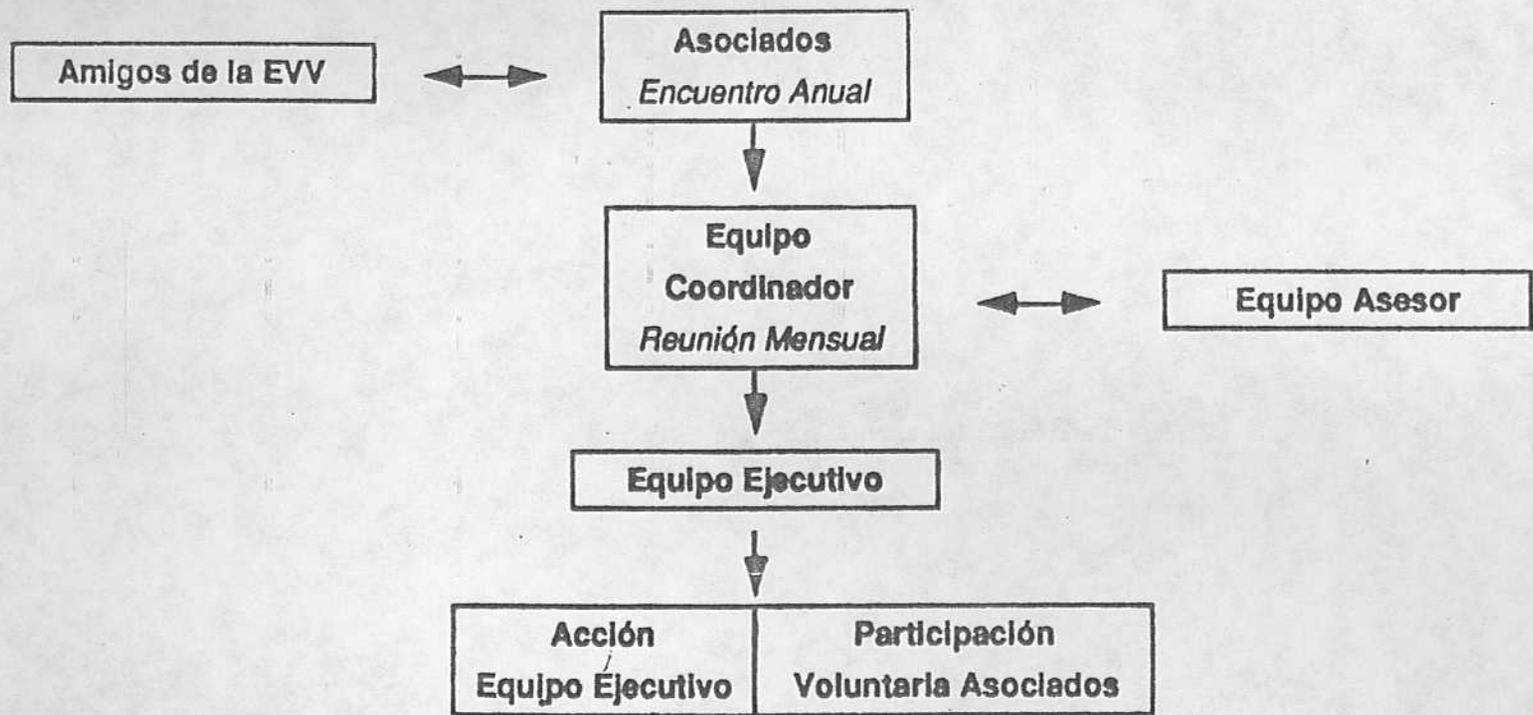
Escuela de Vecinos de Venezuela

- **Es una asociación civil fundada en 1980**
- **Es un Centro de Servicios para el ciudadano que cumple sus deberes y ejerce sus derechos**
- **Atiende a ciudadanos y comunidades, asociaciones de vecinos, organizaciones comunitarias e Instituciones privadas y públicas**
- **Su misión es educar para la participación, facilitando y orientando la organización de los vecinos para tomar parte activa en la vida de su comunidad y de su municipio**
- **Es independiente de organizaciones partidistas o religiosas**

Escuela de Vecinos de Venezuela

- Los asociados se reúnen anualmente en un Encuentro Nacional para evaluar la gestión realizada, diseñar el programa del año siguiente y designar el Equipo Coordinador
- Los asociados combinan su aporte y actividad como voluntarios con la acción cotidiana de un Equipo Ejecutivo
- El Equipo Coordinador orienta y supervisa el desarrollo del programa del año, a través de un Equipo Ejecutivo
- El Equipo Coordinador cuenta con el apoyo de un Equipo Asesor

Estructura y Relaciones



Escuela de Vecinos de Venezuela

Su actividad se financia con:

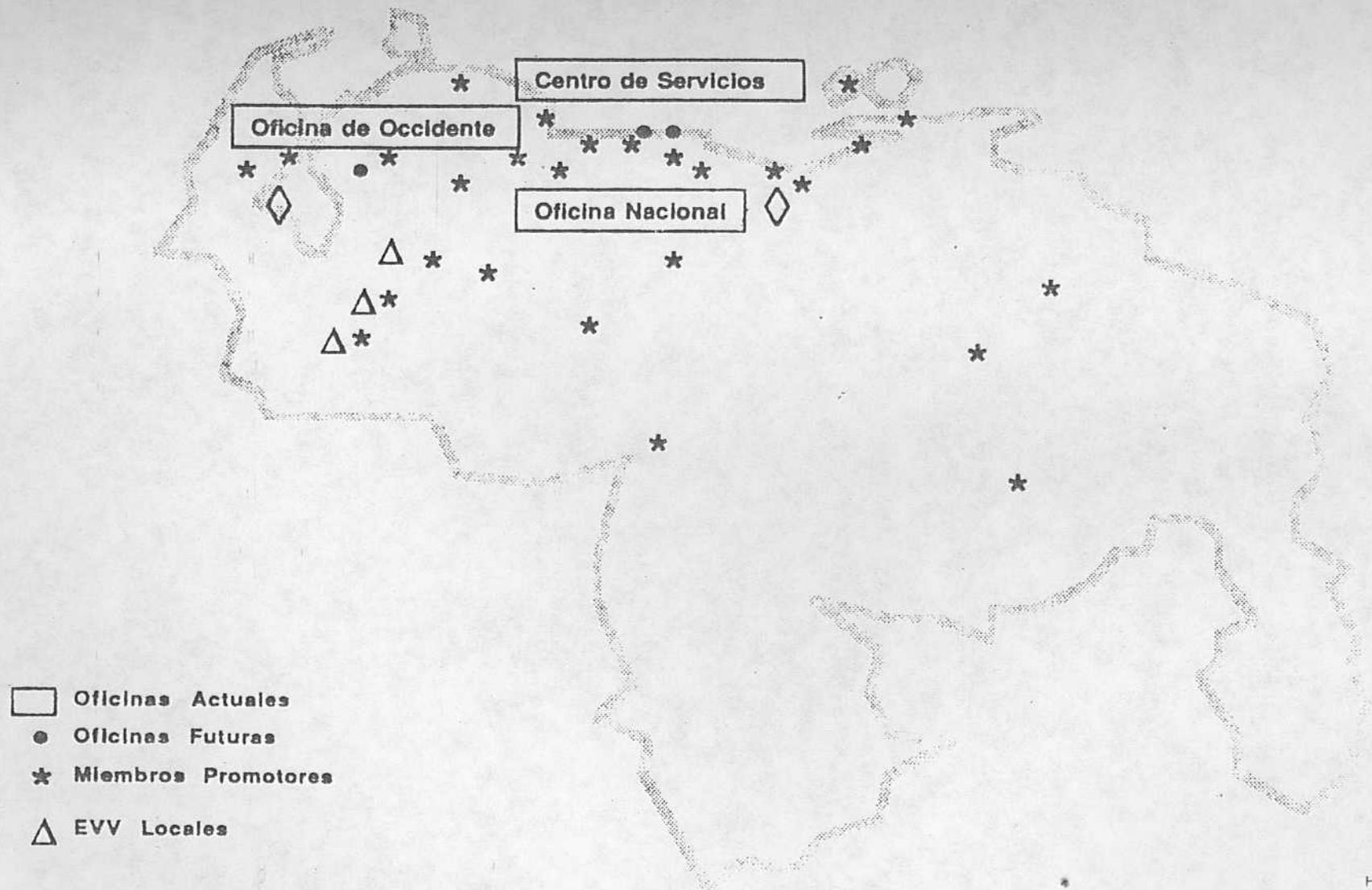
- El aporte del 1% del ingreso privado de sus asociados
- Las cuotas que aportan los usuarios de los servicios prestados
- El aporte anual de los "Amigos de la Escuela de Vecinos"
- Los ingresos por convenios o prestación de servicios a instituciones privadas o públicas
- Las donaciones de instituciones para la Escuela o para servicios o proyectos específicos

En 10 años la Escuela de Vecinos de Venezuela

- Ha atendido 30.000 vecinos, representantes de asociaciones y organizaciones comunitarias de todo el país
- Ha producido material impreso y audiovisual de orientación comunitaria
- Ha facilitado relevantes iniciativas y campañas del movimiento vecinal y comunitario y su proceso de articulación nacional
- Ha apoyado la constitución de centros locales de servicios a las asovecinos
- Ha capacitado 150 promotores para la educación ciudadana para la participación
- Cuenta con 3 oficinas de servicios en el centro y el occidente del país

Sólo en 1989 aumentaron en un 312% las solicitudes de servicio

Servicios y Relaciones en el D.F, 19 Estados y 1 Territorio



Escuela de Vecinos de Venezuela

- Brinda sus servicios en todo el país en coordinación con asovecinos, organizaciones comunitarias e instituciones a través de un programa anual y atendiendo solicitudes locales
- El reto de la Escuela de Vecinos de Venezuela es servir a los ciudadanos y las comunidades, a los gobernantes y representantes, a los comunicadores y a las Instituciones, para elevar el nivel y la calidad de la participación en la vida local y municipal
- El reto es ser una escuela para la democracia

El Mensaje de la EVV

Responsabilidad individual y actuación organizada de la comunidad. Confianza y Autoestima

Conocimiento y viabilidad del uso de los instrumentos jurídicos

La iniciativa, no violenta y legal, de los ciudadanos

La adecuada relación representante-representados a todo nivel. La libertad de elegir

La responsabilidad y la necesidad de autonomía de la sociedad civil

La concentración del Estado, a diferentes niveles, y la ampliación de la actuación privada

La organización horizontal y circular ↘

La relevancia de la vida comunitaria y municipal y de la descentralización y regionalización

Iniciativas Facilitadas por la EVV

Reforma LORM

- Alcalde
- Referendum
- Juntas Parroquiales
- Revocatoria del Mandato
- Parroquias
- Título X: Participación de la Comunidad

Constitución de CONFEVECINOS

- Organización Nacional
- Participativa y horizontal
- Independencia y acción positiva

Reglamento Nº 1 de la LORM

- Autonomía Asovecinos
- Organización participativa y circular
- Revocatoria
- Referendum
- Uninominalidad

Jornadas de Organizaciones Comunitarias

- Encuentro e intercambio
- Bases para actuación conjunta
- Red de organizaciones comunitarias

Proyecto Reforma de la LOS

- Uninominalidad concejales y juntas parroquiales
- Participación ciudadana en circuitos
- Postulación, campaña y escrutinios al alcance del ciudadano
- Opción al voto nulo

La Escuela de Vecinos de Venezuela cumple con su misión a través de

Servicio de
Capacitación

- Informa y capacita a través de charlas, curso y talleres en temas de organización vecinal, respondiendo a una programación anual y a solicitudes comunitarias o institucionales
- Desarrolla anualmente un curso nacional para promotores de la educación ciudadana para la participación

Servicio de
Información

- Produce recursos informativos y de orientación y divulgación nacional:
Boletín impreso: **La Quincena Vecinal**
Espacio Radial: **El Programa de los Vecinos**
Radio Capital. Jueves 9 pm
Espacio Televisivo: **Buenas Noticias**
Televisora Nacional. Viernes 8 pm
- Desarrolla el Centro de Información Vecinal
- Desarrolla la oficina de divulgación de los servicios de la Escuela de Vecinos de Venezuela

Servicio de
Asesoría

- Brinda asesoría presencial, escrita o telefónica en temas jurídicos, urbanísticos, comunicacionales y de organización comunitaria
- Produce materiales de orientación a través de estudios de casos, modelos y guías para resolución de situaciones

La Escuela de Vecinos de Venezuela cumple con su misión a través de

Servicios en
las Oficinas

- Librería especializada en temas vecinales, municipales, comunitarios y de urbanismo, ambiente y consumo
- Divulgación de impresos de instituciones privadas y públicas de utilidad para las asovecinos
- Cartelera Informativa de los servicios de la Escuela de Vecinos de Venezuela y de las iniciativas de las organizaciones comunitarias

Proyectos
Especiales

- La Agenda del Vecino, como instrumento de organización y planificación personal con información de utilidad para el desempeño cotidiano en la asociación de vecinos y la comunidad
- Directorio Nacional de Asociaciones de Vecinos para facilitar la relación de las asovecinos con las instituciones públicas o privadas

Metas del Servicio de Capacitación 1991

1 Curso Nacional para 50 participantes

50 Promotores de la Educación Ciudadana para la Participación (formados en 8 temas de organización vecinal)

Dotados de:

- 8 guías del Instructor
- 8 paquetes de recursos de apoyo
- 8 paquetes de material de apoyo:
- 8 audio cassettes especiales
- 8 video cassettes especiales
- 8 boletines impresos especiales

El Manual del Vecino (guías y modelos)

La Biblioteca del Vecino (documentos)

40 Cursos para 1400 participantes

- 8 Cursos en Caracas para 280 participantes
- 8 Cursos en el Centro del país para 280 participantes
- 8 Cursos en Maracaibo para 280 participantes
- 8 Cursos en la Costa Oriental del Lago para 280 participantes
- 8 Cursos en el Oriente del país para 280 participantes

Por Definir

- Respuesta a las solicitudes de asovecinos, organizaciones comunitarias e instituciones

Metas del Servicio de Información 1991

- 50 Espacios televisivos **Buenas Noticias**
- 50 Espacios radiales **El Programa de los Vecinos**
- 24 Boletines Informativos **La Quincena Vecinal**
- Funcionamiento del **Centro de Información Vecinal**
- Promoción y divulgación de los Servicios de la **Escuela de Vecinos de Venezuela**

Metas del Servicio de Asesoría 1991

Caracas

- 96 Sesiones de Asesoría para vecinos y comunidades
- 48 Sesiones de Asesoría para estudiantes e investigadores

Occidente

- 48 Sesiones de Asesoría para asovecinos y comunidades

Oriente

- 24 Sesiones de Asesoría para asovecinos y comunidades

Nacional

- 8 Sesiones de Asesoría para asovecinos y organizaciones comunitarias
- Publicar 8 números de "El Manual del Vecino" sobre temas de organización comunitaria
- Publicar 4 números de la biblioteca del vecino con los documentos fundamentales para la organización vecinal

Metas del Servicio en las Oficinas 1991

- Ofrecer el servicio de Librería en las tres oficinas
- Distribuir material divulgativo insitucional en las tres oficinas
- Mantener actualizadas las carteleras de las tres oficinas

Metas de Proyectos Especiales 1991

- Producir 3000 ejemplares de la Agenda del Vecino 1992
- Producir 3000 ejemplares de la Agenda Municipal 1992
- Promover el Directorio Nacional de Asovecinos

Nuevos Proyectos Especiales (1)

Servicio de Información

BUENAS NOTICIAS

- Promover la divulgación y el encuentro de las experiencias positivas de comunidades e instituciones
- Destacar que con el esfuerzo propio, la organización y la adecuada relación con los representantes, se obtienen resultados favorables
- Elevar la autoestima, la confianza en la responsabilidad y capacidad individual y comunitaria
- Facilitar la interrelación y la colaboración entre las experiencias positivas

Canales Propios

Productos comunicacionales de la EVV

- La Quincena Vecinal
- El Programa de los Vecinos
- Buenas Noticias

Encuentros de Buenas Noticias

Eventos trimestrales de intercambio y divulgación masiva

- Medios y Comunicadores
- Seguridad
- Salud
- Consumo
- Vivienda
- Ambiente
- Educación Ciudadana

Servicio de Información

Agencia de divulgación de una experiencia positiva semanal

- Impresos (Prensa y Revistas)
- Radio (Emisoras y Grupos)
- Video (TV y Grupos)
- Cine

Nuevos Proyectos Especiales (2)

Programa de Apoyo Municipal en participación ciudadana

- Facilitar el cumplimiento de la LORM y de su Reglamento N° 1
- Informar, capacitar y asesorar a alcaldes, concejales, funcionarios municipales, comunicadores locales y líderes comunitarios
- Producir instrumentos prácticos de participación para una relación adecuada entre representantes y representados

Cursos y Talleres

Producción de material divulgativo

Producción de ordenanzas y decretos

La Agenda Municipal

Asesoría en casos

Nuevos Proyectos Especiales (3)

Programa de Apoyo a CONFEVECINOS

- Facilitar la información, capacitación y asesoría a cada una de las federaciones y sus afiliadas en todo el país
- Desarrollar iniciativas especiales para los líderes regionales
- Producir un medio impreso de divulgación nacional y boletín informativo para líderes
- Apuntalar la campaña por la reforma de la LOS

Charlas, cursos y talleres para federaciones

Jornadas para líderes

El Periódico de los Vecinos

Boletín informativo para líderes

Campaña para la Reforma de la LOS

Programa 1991

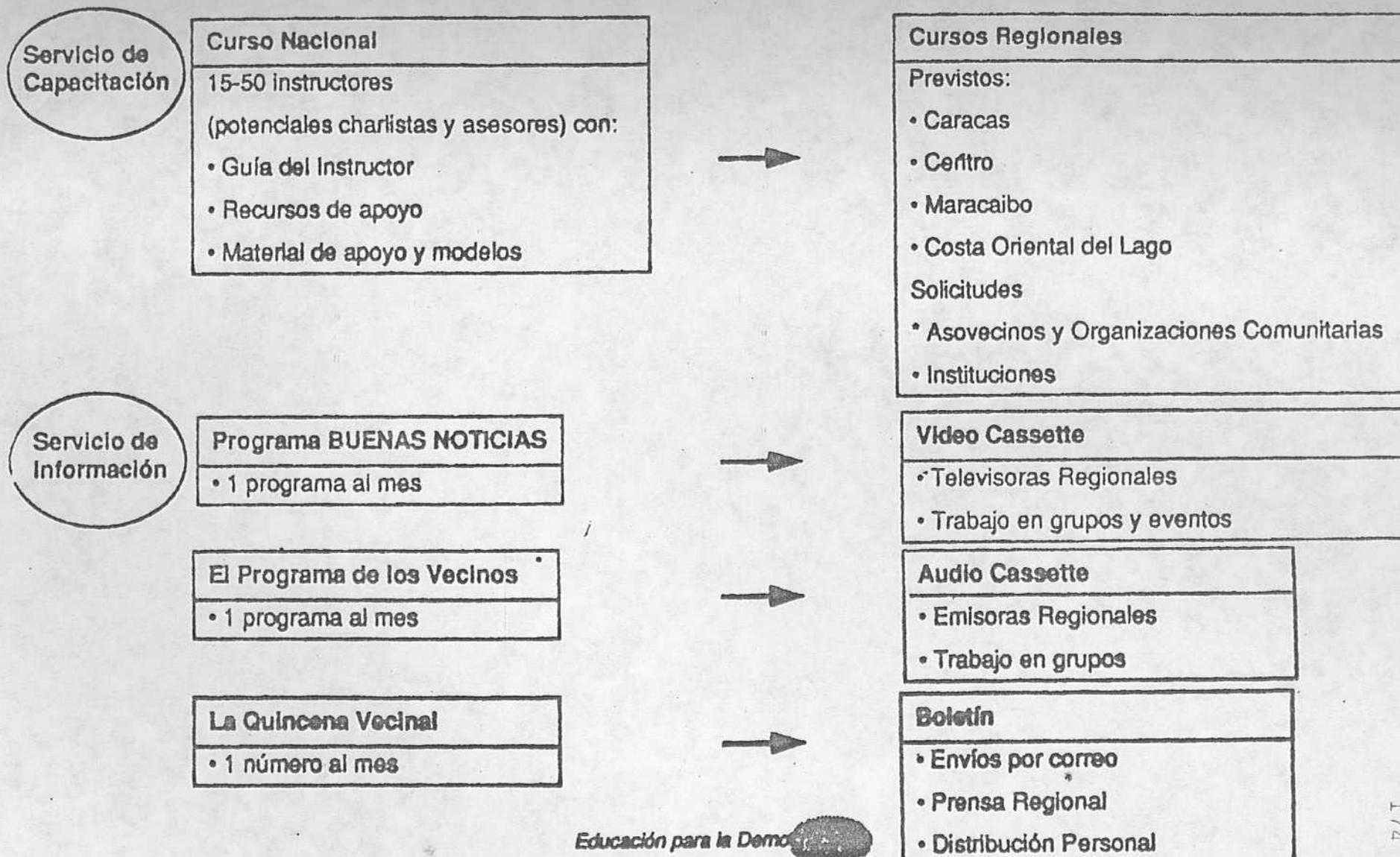
Es la prestación coordinada de los servicios alrededor de un tema de organización vecinal. Cada mes se tratará un tema a través de capacitación, información y asesoría, atendiendo directamente a líderes vecinales y a la opinión pública a través de multimedios

¿Cuál es el tema de cada mes?

• Curso Básico de Asociaciones de Vecinos	marzo
• Taller Ley Orgánica de Régimen Municipal y Reglamento N° 1	abril
• Curso Asambleas, Elecciones y Referendum en las Asovecinos	mayo
• Curso Equipo Coordinador, Comisiones y Representantes de Zona en las Asovecinos	junio
• Curso Comunicación Comunitaria	julio
• Taller Prensa Vecinal	agosto
• Curso Básico de Juntas de Condominio	septiembre
• Curso Coordinadoras y Federaciones de Asovecinos	octubre

Programa 1991 para Asovecinos, Organizaciones Comunitarias, O.N.G, Instituciones y Público

¿Cómo se va a trabajar cada mes?



Programa 1991 para Asovecinos, Organizaciones Comunitarias, O.N.G, Instituciones y Público

¿Cómo se va a trabajar cada mes?

