

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
ESPECIALIDAD DESARROLLO
TESIS DE GRADO

**TEMA: “Diseño de un Departamento de Comunicación
Organizacional en Audiovisuales Don Bosco (ADB)””**

Autoras:

Fanny Elizabeth Herrera Unapanta

María Alejandra Vélez Barreiro

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DE LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN
SOCIAL CON ESPECIALIDAD EN DESARROLLO**

Directora de Tesis:

Master María Eugenia Garcés

Quito - 2004

DEDICATORIA

*Vive cada día como si fuera el único
de que dispones para ser feliz,
para gozar
y para aprovechar el tiempo*
Confucio

Desde el día que nací hasta hoy, doy gracias a Dios y a mis Padres por la vida; por permitirme comenzar cada día segura y con fuerza, y especialmente, por brindarme la oportunidad de iniciar este sueño difícil de cristalizar, pero que con su constante apoyo lo he alcanzado.

A mis familiares, amigos y personas especiales, difícil nombrar a cada uno de ellos; que con su cariño, confianza, respeto y apoyo han logrado que mi vida tenga sentido en cada despertar, que la felicidad y tristeza se conviertan en ansias para continuar, y que pueda llegar con cabeza en alto a una de las partes más relevantes de mi vida.... La culminación de mi carrera.

A quien esté leyendo esto, gracias por confiar en este trabajo...

ALE

DEDICATORIA

... que da más fuerza saberse amado que saberse fuerte:

la certeza del amor, cuando existe,

nos hace invulnerables.

J. W Goethe

Este proyecto, culmina con una gran satisfacción y un gozo sincero en mi espíritu y va dedicado en especial a mis padres: *Fanny* y *Hugo*, quienes al igual que la rosa y el árbol, me han dado amor y abrigo sin pedir nada a cambio.

A mi *Dios* y a mis amados padres que han creído en mí y me han dado raíces para crecer y alas para decidir; todo mi amor y gratitud infinita.

A mis niñas: *Evelyn*, *Verónica* y *Emily*, a quienes admiro y amo; en especial a mi pequeña princesa que posee ese resplandor angelical, que hace encender la fuerza de la verdad y del amor en mi alma.

A mi hermano *Hugo*, a *Leito*, por su entendimiento y cariño fraternal.

A *Ale*, mi compañera y amiga con quien hemos cristalizado este sueño.

A todos esos seres maravillosos: *familiares* y *amigos* que aunque no los pronuncio, los guardo en mi corazón y son una parte significativa de mi vida; gracias por apoyarme, por brindarme su amistad, su silencio, su sonrisa, sus lágrimas, sus momentos.

A ustedes mi lealtad y afecto.

Fanny Elizabeth

AGRADECIMIENTO

*Quien cortésmente enseña al descarriado su camino,
hace como si de su lumbre diese lumbre a otro;
pero al mismo tiempo, al prender aquella luz...
se alumbra a sí mismo.*

Ennio

A María Eugenia Garcés, quien nos ha brindado su amistad, su calidez humana y ha depositado su confianza en nuestras ideas, con sus conocimientos y apoyo absoluto.

A Audiovisuales Don Bosco, a su personal y a su Director Ejecutivo, Lic. Marcelo Mejía; por ofrecernos las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en nuestra investigación.

A la Inspectoría Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús”, a los Padres: Ecónomo Javier Herrán y Secretario Segundo Torres; quienes nos proporcionaron un soporte constante en la obtención de información para nuestra tesis.

A la Universidad Politécnica Salesiana, por los conocimientos recibidos y las vivencias que experimentamos en estos años a lo largo de la carrera.

Finalmente, agradecemos a nuestros familiares y amigos que directa e indirectamente han colaborado con la concreción de nuestra tesis.

A todos ustedes nuestra gratitud, cariño y amistad.

ALE y ELY

ÍNDICE

	MARCO INTRODUCTORIO	PÁGINA
1	Tema de Investigación	1
2	Prólogo	1
3	Antecedentes, ubicación y formulación del problema	2
4	Justificación	3
5	Planteamiento de Objetivos	5
5.1	Objetivo General	5
5.2	Objetivos Específicos	6
6	Hipótesis de la Investigación	6
7	Metodología de la Investigación	6
8	Cronograma de actividades	7
	 CAPÍTULO I	
1	LA COMUNICACIÓN	
1.1	Etimología y definición	10
1.2	El Proceso y sistema de la Comunicación:	13
1.3	Tipologías de Comunicación	14
1.3.1	Comunicación Humana	14
1.3.2	Comunicación Social	17
1.4	Teorías de la Comunicación	18
1.4.1	Funcionalismo	20
1.4.2	Estructuralismo	21
1.4.3	Teoría Crítica	24
1.5	Comunicación y Desarrollo	30
1.5.1	Teorías del Desarrollo	30
1.5.2	Desarrollo y la Comunicación	34
1.5.2.1	Comunicación - Desarrollo o Comunicación con Desarrollo	36
1.5.3	Tipologías de comunicación relacionadas con el desarrollo	37
1.5.3.1	Comunicación de Desarrollo	37
1.5.3.2	Comunicación de Apoyo al Desarrollo	37
1.5.3.3	Comunicación Alternativa para el Desarrollo Democrático	37
1.6	Comunicación y Salesianidad	38

	CAPÍTULO II	PÁGINA
2	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
2.1	La Organización	42
2.1.1	Niveles de la Comunicación	46
2.1.2	Funciones de la Comunicación en la Organización	49
2.2	Entorno Organizacional	55
2.3	Cultura Organizacional	57
2.3.1	Categorías de Sistemas Culturales	61
2.3.2	Cultura Organizacional y Comunicación	63
2.4	Comportamiento Organizacional	64
2.4.1	Flujos de Comunicación en las organizaciones	66
2.5	Comunicación Interna	69
2.6	Comunicación Externa	71
2.7	Imagen	72
2.8	Identidad Corporativa	74
2.9	Relaciones Públicas	76
2.10.	Publicidad	78

	CAPÍTULO III	
3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL COMUNICATIVO	
3.1	Prólogo al Diagnóstico	82
3.2	Labor de la Inspectoría Salesiana en el Ecuador	83
3.2.1	Reglamentos y estatutos Salesianos	85
3.2.2	Orgánico de la Inspectoría Salesiana	91
3.3	Proceso Histórico	92
3.4	La Organización ADB	94
3.4.1	Orgánico de Audiovisuales Don Bosco	95
3.4.2	Objetivos Corporativos de ADB	95
3.4.3	Misión	96
3.4.4	Visión	96
3.4.5	Valores Corporativos	97
3.4.6	Metas	97
3.4.7	Políticas	97

3.4.8	Público Interno	98
3.4.9	Organigrama de ADB	99
3.4.10	Público Externo	99
3.4.11	Principales Proveedores	101
3.4.12	Servicios y productos de ADB	101
3.4.13	Análisis de Logotipos	102
3.5	Análisis de Cuestionarios	105
3.5.1	Análisis del Primer Cuestionario	105
3.5.2	Análisis de Cuestionarios de Percepciones	123
3.5.3	Análisis de Cuestionarios de Público Externo	131
3.6	Cultura Organizacional de ADB	136
3.6.1	Manifestaciones Conceptuales - Simbólicas	137
3.6.2	Manifestaciones Conductuales	138
3.6.3	Manifestaciones Estructurales	139
3.6.4	Manifestaciones Materiales	140

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA DEL DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

4.1	Denominación de la Propuesta	143
4.2	Introducción	143
4.3	Descripción de la Propuesta	144
4.4	Análisis de Misión	145
4.5	Análisis de Visión	145
4.6	Especificación de problemas	146
4.7	Objetivos del Dpto. de Comunicación Organizacional	149
4.7.1	Objetivo General	149
4.7.2	Objetivos Específicos	149
4.8	Beneficiarios	149
4.9	Estructura del Departamento	149
4.9.1	Organigrama general de ADB	150
4.9.2	Recursos Propuestos	150
4.9.3	Recursos Materiales	151

4.9.4	Infraestructura Física	151
4.9.5	Recursos de Investigación y líneas de trabajo	152
4.9.6	Recursos Financieros	152
4.9.7	Talento Humano	152
4.9.8	Organigrama específico del Departamento	153
4.9.9	Funciones del Comunicador Organizacional	154
4.9.10	Funciones del Relacionador Público	155
4.10.	Funciones del Dpto. de Comunicación Organizacional	156
4.10.1	Comunicación Organizacional	156
4.10.2	Comportamiento Organizacional	157
4.10.3	Comunicación Interna	158
4.10.4	Comunicación Externa	159
4.10.5	Imagen	160
4.10.6	Identidad Corporativa	160
4.10.7	Publicidad	161
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	ANEXO	Pág.
1	Logotipo salesiano	41
2	Hoja membretada de la Inspectoría Salesiana	41
3	A) Logotipo Centro Educativo Audiovisuales Don Bosco	102
	B) Hoja membretada del Centro Educativo ADB	102
4	C) Logotipo Adb Producciones	102
	D) Hoja membretada Adb Producciones	102
5	Cuestionario No. 1	105
6	Cuestionario No. 2	124
7	Cuestionario No. 3	126
8	Cuestionario No. 4	129
9	Cuestionario No. 5	132
10	Cuestionario No. 6	134

INTRODUCCIÓN

*“A veces sentimos que lo que hacemos
es tan solo una gota en el mar,
pero el mar sería menos si le faltará esa gota.”*

Madre Teresa de Calcuta

Toda organización en desarrollo, requiere que los procesos de Comunicación Organizacional sean direccionados adecuadamente para alcanzar las metas y objetivos propuestos. No obstante, en nuestro medio la inserción del campo organizacional y comunicativo no ha sido explotado totalmente.

Desde esta perspectiva abordamos el tema de la Comunicación Organizacional, ya que consideramos que la comunicación dentro de la organizaciones permite entender y dinamizar la cultura, el entorno y el comportamiento Organizacional, la imagen e identidad Corporativa, para alcanzar una eficacia institucional.

El tema propuesto de nuestra tesis, *“Diseño de un Departamento de Comunicación Organizacional en Audiovisuales Don Bosco (ADB)”*, responde a una necesidad de la entidad; esta tesis se encuentra fundamentada en la investigación de campo, contempla la observación participante, cuestionarios, entrevistas, diálogos, etc., y está reforzada con una sólida base teórica, que nos ha permitido aproximarnos a las manifestaciones y formas comunicativas que emplea el personal de la organización tanto con el público interno como externo.

Para discernir la naturaleza del problema nos hemos centrado en el estudio de la organización, hemos abordado el tema desde la multiplicidad y complejidad de la comunicación y desde sus diversas representaciones que en ella se manifiestan, para entender la realidad organizacional y comunicativa de ADB.

Estos conocimientos han sido estructurados en cinco capítulos; los dos primeros contemplan la parte teórica y abordan como eje temático a la Comunicación, de la cual se derivan tres vertientes: la Comunicación y el Desarrollo, Comunicación y Salesianidad y la Comunicación Organizacional.

El tercer capítulo comprende un Diagnóstico Situacional Comunicativo, ya que a partir de la sistematización de esta información pudimos establecer la propuesta del *Diseño de un Departamento de Comunicación Organizacional en ADB*, detallado en el cuarto capítulo.

Finalmente en el quinto capítulo exponemos las conclusiones y recomendaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO, Rosa, M, *Una Comunicación para otro desarrollo*, Ed. Calandria, Perú 1996.
- BRIONES, Guillermo, Extracto de *Filosofía y Teoría de las Ciencias Sociales*, Domem, 1999.
- CALVO, José Luis, *Manual de Comunicación para Salesianos*, Ed. CCS, Madrid, 2000.
- CONTRERAS, Baspineiro, Adalid, *Imágenes e Imaginarios de la Comunicación-Desarrollo*, Ed. CIESPAL, Quito, Ecuador, 2002.
- CONTRERAS, Baspineiro Adalid, *Investigación en Comunicación*, I Seminario Latinoamericano “Encuentros y desencuentros entre comunicación, desarrollo y sociedad, Ed. Abya Yala.
- COSTA, Joan, *Imagen Global*, Ed. Centro Internacional de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación, Barcelona España 1987.
- DOWLING, Referencia titulo del titulo del libro desconocido, 1996.
- DUBRIN Andrew J. *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Thompson Editores, México, 2002.
- ENCICLOPEDIA Microsoft® Encarta® 2002. ©
- ENCICLOPEDIA DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS, “Como implementar la estrategia”, Ed. Cultural, S.A., 1998.
- FERNANDEZ, Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, Mexico, 1991.

- FESTA Regina y Otros, *Comunicación popular y Alternativa*, Ed. Paulinas, Argentina, 1986.
- FISKE, John, *Introducción al Estudio de la comunicación*, Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1984.
- GIDDENS, Anthony, TURNER, Jonathan, y otros, *La teoría social hoy*, Ed. Alianza, Madrid, 1998.
- GIMENO, Juan Carlos, MONREAL, Pilar, *La controversia del desarrollo*, Catarata Ediciones Madrid, 1999.
- GERRIT Burgwal, CUELLAR Juan Carlos, *Planificación estratégica y operativa*, Ediciones Abya Yala, Servicio Holandés de cooperación, 1999.
- GLIBSON, J, Iván, Doncel, Las organizaciones, comportamiento – estructura procesos, Ed. Addison Wesley, Ibero América, EEUU, 1994.
- GONZÁLEZ, Celia y ORAMAS Maydé, *Relación entre la Cultura y la Imagen Organizacional de la Fábrica de Helados Coppelia de Camagüey*, Tesis de Licenciatura, Camagüey, 2003.
- KINICKI Angelo y KREINER Robert, *Comportamiento organizacional*, McGraw Hill Interamericana editores, México, 2003.
- KLEPPNER, Otto., Publicidad, México, 1996. Tomado de STANTON, William J, Fundamentos de Mercadotecnia.
- KREP L, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, 2da. Edición, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington-Delaware-EEUU 1995.
- KUNCZICK Michael, *Desarrollo y Comunicación*, Ed. Reinhard Keune, Alemania, 1992.

- MARIN, Lucas Antonio, *Sociología para la empresa*, Ed. Isabel Capella, Madrid, 1998.
- MORGAN, Conway, Lloyd, *Logos, logotipos, identidad, marca, cultura*, Ed. McGrawHill, México.
- MUÑOZ, Blanca, *Cultura y Comunicación*, Ed. Barcanova, España.
- MURIEL, Luisa Ma., ROTA, Gilda, *Comunicación institucional, enfoque social de las Relaciones Públicas*, CIESPAL, Quito.
- PIÑUEL, José L., *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*, Ed. Síntesis, España, 1997.
- RICHARDIU, Francois, *Los secretos de la Comunicación Eficaz*, Ediciones Mensajero, Bilbao, España, (s.f.).
- SANTORO, Eduardo, *Efectos de la Comunicación*, CIESPAL.
- SERRANO, Martín, M., y otros, *Teoría de la Comunicación, Cuadernos de Comunicación*, Madrid, 1982.
- Teoría de la acción comunicativa: complementos a estudios previos, Madrid, Cátedra, 1979.
- TORRICO, Villanueva, Erick, *La tesis en Comunicación: elementos para elaborarla*, Artes Gráficas Latina, La Paz - Bolivia 1997.
- WALL Bob, SOBOL Mark y SOLUM Robert, *El líder visionario*, Panorama editorial, México, 1994.
- ZIMMERMAN, Arthur, *Gestión de Cambio Organizacional – Caminos y Herramientas*, Ediciones Abya – Yala, 1998.

BIBLIOGRAFÍA SALESIANA

- AGENDA INSPECTORIAL 2004 - Inspectoría Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús”, Quito, Ecuador, 2003.
- VIGANO, Edigio, Padre, Proyecto Educativo Pastoral Salesiano, PEPSI, Ecuador, Edibosco, Cuenca – Ecuador.
- VIGANO, Edigio, Padre, Constitución y Reglamentos Salesianos Don Bosco, Ed. CCS, Madrid, 1985.

AUDIOVISUAL:

- VIDEO “La vida de Don Bosco” ADB (1:45min),

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

- <http://www.activamente.com>.
- www.abacolombia.org.co
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/comcambio.htm> “La comunicación en las organizaciones” Autora Laura Márquez Molina.

ANEXOS

ANEXO No. 1:

- LOGOTIPO SALESIANOS DON BOSCO



ANEXO No. 2:

- PAPELERÍA: HOJA MEMBRETADA DE LA INSPECTORÍA SALESIANA
“SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” – ECUADOR

ANEXO No. 3

A) LOGOTIPO CENTRO EDUCATIVO AUDIOVISUALES DON BOSCO



B) PAPELERÍA: HOJA MEMBRETADA DEL CENTRO EDUCATIVO
AUDIOVISUALES DON BOSCO

ANEXO No. 4

C) LOGOTIPO ADB PRODUCCIONES



D) PAPELERÍA : HOJA MEMBRETADA DE ADB PRODUCCIONES.

ANEXO No. 5

▪ CUESTIONARIO No. 1

A) Identificación del personal en ADB

1. Sexo: _____
2. Edad: _____
3. Nivel de Educación:
Primaria Completa _____
Secundaria: _____
Ciclo Básico _____ Técnico _____
Bachillerato _____ Tec. Superior _____
Universidad Completa _____
Post Universitario _____
4. Departamento al que pertenece:
Capacitación _____
Producción _____
Sistemas _____
Servicios Generales _____
Administrativo _____
Otro - Cargo _____
5. ¿Cuántos _____ años _____ trabaja _____ en
ADB? _____
6. ¿Conoce los objetivos de Audiovisuales Don Bosco?
Si _____
No _____
Por qué _____

B) Formas de Comunicación

7. ¿Cómo se entera usted de lo que pasa en ADB? Enumere en orden de importancia comenzado por el 1 como el más importante:
Por los jefes de departamento _____

Por los compañeros	_____
Por la cartelera	_____
Cartas	_____
Memorandos	_____
Rumores	_____
Intranet	_____
Otras formas – ¿Cuáles?	_____

8. ¿Cree usted que el uso de la cartelera aportaría al fortalecimiento de las relaciones comunicativas tanto con el público interno como externo

Si _____

No _____

Por qué? _____

9. ¿Qué información le gustaría tener acerca de ADB en relación con su trabajo?
 Numere 3 opciones en orden de importancia siendo el 1 el más importante

Mi puesto de trabajo _____

Cultural _____

Social _____

Educativa _____

Lo que hace la organización _____

Capacitación _____

Futuro de ADB _____

Actividades de los departamentos _____

Otra – ¿Cuál? _____

10. Para desarrollar mi trabajo la información que recibo es:

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Escasa _____

Muy escasa _____

11. ¿La información que usted recibe actualmente dentro de ADB es? Dé 3 opciones

Interesante	_____	Aburrida	_____
-------------	-------	----------	-------

Importante	_____	Insignificante	_____
------------	-------	----------------	-------

Verdadera	_____	Falsa	_____
-----------	-------	-------	-------

Fácil	_____	Débil	_____
-------	-------	-------	-------

Actual _____ Pasada _____

12. La información sobre las actividades de la organización es:

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

13. Las reuniones organizadas y promovidas por ADB son:

Muy útiles _____

Útiles _____

Medianamente útiles _____

Inútiles _____

Totalmente inútiles _____

14. ¿El clima laboral es satisfactorio, este permite que se cumplan sus necesidades personales?

Si _____

No _____

Por qué? _____

15. ¿Siente reconocimiento y motivación por el trabajo que usted realiza?

Si _____

No _____

Por qué? _____

16. ¿Cree usted necesario que ADB difunda su imagen institucional al público externo?

Si _____

No _____

Por qué? _____

C) Comunicación Externa

17. Si su respuesta es sí, ¿Cuál considera usted el formato o canal más idóneo para hacerlo?

a. Impresos _____

b. Audiovisuales _____

c. Multimedia _____

Por qué? _____

18. Según el literal escogido en la respuesta anterior ¿Cuál sería el medio que le gustaría se realice este producto?

a. Impresos:

Publicaciones _____

Libro _____

Memorias _____

Revista _____

Tríptico _____

Afiche _____

Cartelera _____

Otros _____

b. Audiovisual:

Cuña radial _____

Video institucional _____

Otros _____

c. Multimedia:

Página Web _____

Otro _____

19. ¿Con que frecuencia cree usted que se debería difundir el producto?

Semanal _____

Quincenal _____

Mensual _____

Trimestral _____

Semestral _____

Anual _____

20. ¿Qué tópicos le agradaría que se traten en el producto institucional?

a. La Organización (ADB) _____

Reseña Histórica _____

Servicios ofertados _____

Estructura corporativa (visión, misión, objetivos, metas) _____

Organigrama _____

Políticas _____

Otros _____

b. Relaciones laborales

Reuniones de trabajo _____

Movilidad laboral _____

Capacitación _____

Vacantes _____

Ascensos _____

Otros _____

c. Socialización interna

Cumpleaños _____

Chismes de trabajadores _____

Actividades sociales _____

Misceláneas _____

Otros _____

d. Público Externo

Diferenciación de públicos objetivos _____

Promoción de los cursos abiertos _____

Capacitación de la UPS _____

Difusión de las producciones audiovisuales y equipos _____

Otros _____

ANEXO No. 6

▪ CUESTIONARIO No. 2:

- 1) ¿La dirección ejecutiva de Audiovisuales Don Bosco (ADB) reconoce la importancia de enfocar las estrategias y operaciones en el cumplimiento de las necesidades de los usuarios del servicio?
- 2) ¿La misión de la ADB describe la naturaleza de su labor con énfasis en el usuario del servicio?
- 3) ¿El aspecto de comunicación en la organización tiene importancia en la dirección ejecutiva y en los otros departamentos de ADB?
- 4) ¿La comunicación de la organización se planea dentro de un proceso corporativo o colectivo entre todos los miembros de ADB?
- 5) ¿Comprende la dirección ejecutiva la importancia de la competitividad, al público interno y al público externo?
- 6) La organización, ¿Ofrece servicios o productos o busca resolver los problemas de los usuarios?
- 7) La organización, ¿Llevan a cabo investigaciones? ¿De que naturaleza?
- 8) ¿La comunicación interna de la organización involucra a todos los departamentos de la misma? ¿A cuáles?

Anexo No. 7

▪ CUESTIONARIO No. 3:

1. DESEO DE INTERACCIÓN ¿Cree usted, que es importante que su línea de trabajo tenga relación con otras entendidas del mismo nivel?
2. ¿Ahora, se está haciendo así?
3. DIRECCIÓN ASCENDENTE: ¿Qué porcentaje del tiempo emplea con sus superiores mientras trabaja?
4. DIRECCIÓN DESCENDENTE: ¿Qué porcentaje del tiempo emplea con sus subordinados mientras trabaja?
5. DIRECCIÓN LATERAL: ¿Qué porcentaje del tiempo emplea en contacto con personas que están a su mismo nivel?
6. EXACTITUD: ¿Hasta que punto es exacta la información que recibe de las fuentes descritas anteriormente?
7. ¿Con qué frecuencia resume la información transmitida a sus superiores inmediatos, enfatizando aspectos importantes y minimizando los que no lo son?
8. GESTIÓN DE TRABAJO: ¿Cuánta información de la total recibida por Ud. durante un día de trabajo, pasa Ud. a su superior inmediato?
9. SOBRECARGA: ¿Ha tenido la sensación de que recibe más información de la que UD. puede utilizar eficazmente?
10. SATISFACCIÓN: Dé su opinión sobre la comunicación en general incluyendo la cantidad de información que recibe a través de los contactos con otros y con sus superiores, la exactitud disponible, etc.

Anexo No. 8

▪ CUESTIONARIO No. 4

1. ¿En su organización se encuentran identificados los diferentes niveles de comunicación?

De tipo Formal: sí..... no.....

¿Cuáles?

De tipo informal: sí..... no.....

¿Cuáles?

De tipo vertical: sí..... no.....

¿Cuáles?

De tipo horizontal: sí..... no.....

¿Cuáles?

2. ¿Existe una política de comunicaciones a través de Jefes y Directivos que permita:

a) ¿Dialogar? sí..... no.....

¿Cómo se manifiesta?

b) ¿Generar participación? sí..... no.....

¿Cómo se manifiesta?

3. ¿Cómo califica el clima de comunicación interna?

Excelente: sí..... no.....

Bueno: sí..... no.....

Regular: sí..... no.....

Malo: sí..... no.....

¿Por qué?

4. Conocen los empleados:

a) ¿Quién da las instrucciones? sí..... no.....

¿A través de qué medios?

¿Cuáles son las normas y procedimientos? sí..... no.....

¿A través de que medios o formas de comunicación se los hacen conocer?

¿Sabe a quién acudir en caso de crisis o conflicto?	sí.....	no.....
¿A través de qué medios se llega a esa persona?		
¿Saben cuáles son los servicios que se elaboran y ofrece su organización?	sí.....	no.....
¿A través de que medios?		
¿Identifican a las personas que dirigen la organización?	sí.....	no.....
¿A través de qué medios?		
¿Conocen y se identifican con la misión, visión y valores organizacionales?	sí.....	no.....
¿A través de qué medios?		
¿Cuáles son las metas?	sí.....	no.....
¿A través de que medios?		
¿Reconocen los empleados a la competencia?	sí.....	no.....
¿A través de qué medios?		
¿Cómo es el organigrama y qué lugar ocupa dentro de él cada uno de los empleados?	sí.....	no.....
¿A través de qué medios?		
¿Cuáles son los cambios más recientes en la organización?	sí.....	no.....
¿A través de qué medios?		

Anexo No. 9

- CUESTIONARIO No. 5

PUBLICO EXTERNO

- Nivel: _____
- Taller Actual: _____
- Talleres
Cursados: _____
- ¿Cree que ADB cuenta con los profesores adecuados para su correcto aprendizaje? ¿Por qué?

- ¿Audiovisuales Don Bosco posee lo equipos necesarios para el desarrollo de su capacitación? ¿Por qué?

- ¿Cuenta ADB con el espacio físico necesario para su tiempo de estudio y aprendizaje? ¿Por qué?

- ¿Sabía que ADB realiza producciones bajo pedidos? Si su respuesta es sí ¿Sabe que tipo de producciones son?

- Para usted ADB es:
 - ✓ Una ONG _____
 - ✓ La unidad técnica de la UPS _____
 - ✓ Una productora _____
 - ✓ ¿Por qué? _____
- ¿Cuál es su opinión acerca de Audiovisuales Don Bosco?

Anexo No. 10

▪ CUESTIONARIO No. 6

PUBLICO EXTERNO

- ¿Cómo se enteró del servicio que presta Audiovisuales Don Bosco?

- ¿Reconoce usted cuál es el área de trabajo de ADB y el tipo de productos que realiza?_____

- ¿Cómo calificaría usted la atención recibida en ADB? Cualitativamente

- ¿Quedo satisfecho con el producto final realizado en ADB? ¿Por qué?

- ¿Cómo percibe la relación de precio y calidad en los trabajos producidos por ADB?

- ¿Qué aspectos le gustaría que cambie? Explique su respuesta por favor

- ✓ Servicio al cliente _____
- ✓ Calidad de los productos _____
- ✓ Puntualidad en la entrega _____
- ✓ Formas de pago _____

- ¿Recomendaría usted el uso de los servicios que presta ADB?

¿Qué sugerencia propone usted para mejorar los procesos comunicativos en ADB?

MARCO INTRODUCTORIO

“El inicio es la parte más importante del trabajo”

Platón. La República

1. Tema de Investigación: “Diseño de un Departamento de Comunicación Organizacional en Audiovisuales Don Bosco (ADB)”

2. Prólogo:

El desarrollo de la sociedad va de la mano con el crecimiento de las organizaciones y entidades en general, estas para su equilibrio requieren de un elemento constituyente, la Comunicación; ya que esta se torna indispensable para la elaboración y comprensión de objetivos, políticas y acciones integradoras y participativas que contribuyen hacia el logro de la excelencia institucional.

ADB se dedica a la producción audiovisual, y se ha consolidado como un centro educativo; pero a pesar de tener una trayectoria de 19 años en el medio audiovisual, esta entidad no ha definido formalmente cuales son sus políticas comunicativas. Esta situación puede afectar el aspecto productivo y comunicativo a nivel del personal, y por ende a la imagen interna y externa de la organización.

Esta investigación tiene por objeto conocer la problemática y necesidades comunicativas y organizacionales de ADB, investigar el proceso histórico de la entidad, entender la naturaleza de la organización, en base a recopilación bibliográfica, documentación proporcionada por ADB, investigación de campo, etc.. A partir de estos supuestos se pretende interpretar las manifestaciones simbólicas, conductuales, estructurales y materiales, que emplean los actores aquí involucrados y la organización en sí; estos parámetros estarán articulados al ámbito comunicativo como categoría básica.

Nuestro trabajo se fundamenta en la selección de preceptos teóricos claves dentro de la Comunicación Organizacional, para ejecutar un diagnóstico



comunicativo, que nos permitirá conocer la situación actual de Audiovisuales Don Bosco; y será la base de nuestra propuesta, para delimitar el Diseño del Departamento de Comunicación Organizacional; y finalmente establecer las conclusiones y recomendaciones.

El fin de nuestra investigación y propuesta, es lograr mediante el diseño del Departamento de Comunicación Organizacional, que ADB se proyecte como una entidad con imagen firme, estable, de confianza y credibilidad; donde la comunicación articulada al desarrollo permita una práctica de acciones, estrategias y proyectos conlleven a generar espacios de gestión organizacional y de identidad cultural a partir de la participación del público interno y externo; que a la vez sirva como modelo y herramienta para otras entidades.

3. Antecedentes, ubicación y formulación del problema:

El tema propuesto de tesis hace referencia al diseño de un departamento de Comunicación Organizacional en Audiovisuales Don Bosco (ADB); puesto que esta entidad desarrolla productos comunicativos en audio, video, impresos y multimedia y no posee un enfoque comunicacional, organizacional e institucional sólido.

Audiovisuales Don Bosco, se encuentra ubicado en la ciudad de Quito y presta sus servicios desde 1985. ADB es una organización, que realiza su labor en base a los reglamentos de la Inspectoría Salesiana; posee tres lineamientos que son su eje de acción: el comunicativo, educativo y de desarrollo.

En esta entidad laboran 14 empleados de planta y dependiendo de la demanda contratan empleados free lance, el financiamiento se genera por autogestión, coyunturalmente se manejan bajo la prestación de servicios; auspician proyectos, campañas sociales; tienen convenios con el programa “Chicos de la calle”, son la unidad técnica de la Universidad Politécnica Salesiana, proveen capacitación, realizan prestación de equipos mas no de servicios, especialmente no trabajan en publicidad comercial por ser una entidad sin fines de lucro.

Posee una razón social y tributación reglamentada, carece de personería jurídica ya que dentro del marco legal se rigen a los reglamentos y estatutos salesianos.

Por ello, el Departamento de Comunicación Organizacional, pretende establecer procesos de comunicación interna y externa, relaciones públicas y comerciales; enfocados a las personas que laboran en esta institución y a la ciudadanía en general para reforzar los lineamientos de acción que posee esta entidad.

El diseño de este departamento se llevará a cabo mediante la elaboración de la presente tesis; y posteriormente la propuesta podrá ser implementada y ejecutada por el personal de ADB.

Inicialmente esta propuesta de comunicación requiere articular una base teórica conjuntamente con la labor investigativa, para conocer datos históricos, marco legal, estatus jurídico, ubicación geográfica, campo de acción, financiamiento, organización interna, público, equipamiento, infraestructura y capacitación, etc.

Así dentro del aspecto organizacional pretendemos conocer la visión, misión, objetivos, valores, cultura y comportamiento organizacional de ADB, productos y/o servicios que la entidad ofrece a los usuarios.

4. Justificación

El tema planteado para esta tesis es viable, ya que posee lineamientos teóricos que se articularán con el diseño de la propuesta planteada y a la vez será una herramienta pragmática que podrá satisfacer las falencias comunicativas y organizacionales de Audiovisuales Don Bosco; lo que permitirá el cumplimiento de metas y objetivos.

A través del estudio de la organización a nivel conceptual, y con el desarrollo del diagnóstico, se llevará a cabo esta propuesta que posee como eje teórico, la

comunicación con enfoque organizacional y para el desarrollo; lo que nos permitirá localizar el lineamiento adecuado de las labores que desempeña ADB y apoyar al cumplimiento eficiente de su misión y visión orientadas en los principios salesianos.

Consideramos que el desarrollo de esta tesis implica un proceso de investigación a profundidad y aportará relevantes lineamientos y estrategias comunicativas a nivel académico e institucional.

Audiovisuales Don Bosco, es un Centro Educativo, que actualmente realiza productos comunicacionales, difundiendo su mística de trabajo en base a los principios salesianos, aplicados en capacitación, producción audiovisual, asesoramiento en comunicación, elaboración y ejecución de proyectos. Por ello, para un adecuado manejo comunicativo se realizará el diagnóstico situacional que permitirá el levantamiento, a futuro, del departamento de comunicación organizacional, para descubrir y moderar las relaciones entre sus públicos (interno y externo), tipos y niveles de comunicación, validez del proceso y demás factores que se originan dentro de la entidad.

No podemos dejar de señalar, que el diseño del departamento de comunicación organizacional en ADB, es una propuesta de comunicación para el desarrollo institucional ya que “la comunicación está ligada directamente al desarrollo no solo como aporte auxiliar y metodológico, sino como objeto mismo de transformación de la sociedad y de los sujetos que la componen”.¹

Gary Kreps, señala que “La comunicación es el mecanismo por medio del cual los miembros de la organización pueden identificar retos y restricciones sobre las actividades de la organización”.²

Por ello, para propiciar mayor eficacia en el trabajo se deberá dar una complementariedad entre el talento humano de ADB, que se generará a través del

1 ALFARO, Rosa, M, *Una Comunicación para otro desarrollo*, Ed. Calandria, Perú 1996, p.11.

2 KREP L, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, 2da. Edición, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington-Delaware-EEUU 1995, p.304.

fortalecimiento de una cultura organizacional y de desarrollo, lo que permitirá una inducción acertada, información interna, capacitación, canales y flujos de comunicación interna y externa; que favorecerán a que ADB logre sus objetivos en un agradable clima organizacional, para la productividad y la calidad de su servicio.

A través de la comunicación pretendemos propiciar un equilibrio, entre el servicio que oferta la entidad tomando en cuenta la calidad de los productos que ADB ofrece a su público externo, para asegurar la disposición del talento humano, de los recursos materiales, simbólicos y estructurales; para de esta manera generar una armonía a nivel organizacional y comunicativo, donde la relación público interno se refleje en la satisfacción del público externo.

En la combinación de estos puntos se amplía la idea de que el desarrollo y la comunicación buscan la comprensión y unificación entre lo humano, lo organizacional, lo técnico y lo ético para lograr solidez institucional amparada en el eje comunicacional, como un proceso básico donde la organización interacciona y se retroalimenta de sus interlocutores lo que propicia una actividad social y productiva al mismo tiempo.

Así dentro de la organización la comunicación articulada al desarrollo, es una vocación por el cambio, por el bienestar y la calidad de vida, por el servicio público y la democracia; concebida desde una dimensión cultural donde se explica el tipo de sociedad que se quiere construir.

5. Planteamiento de Objetivos

5.1 Objetivo General

Apoyar al eficiente funcionamiento de ADB a través de la propuesta de creación de un Departamento de Comunicación Organizacional, que se diseñará en base a la elaboración previa de un diagnóstico situacional comunicativo que permitirá conocer y generar procesos comunicacionales y organizacionales a nivel interno y externo de acuerdo a las necesidades de la entidad.

5.2 Objetivos Específicos

1. Investigar que es ADB y sus necesidades comunicacionales, y plantear el diseño del departamento de Comunicación Organizacional.
2. Generar procesos comunicacionales que permitan a ADB ser una entidad eficiente.
3. Establecer las principales funciones de la Comunicación en ADB.

6. Hipótesis de la Investigación

- ¿La falta de un departamento de comunicación organizacional ha devenido en el crecimiento institucional de Audiovisuales Don Bosco?
- ¿La instauración de alternativas de comunicación potencializará los flujos de comunicación interna y externa?
- ¿Mediante el tratamiento de las funciones de la comunicación podrá ADB redireccionar sus objetivos para ser generador de pensamiento e involucrarse en el debate educativo, social y tecnológico; y a la vez mantener la calidad y eficiencia de los productos que ofertan?

7. Metodología de la Investigación

El objeto de esta investigación es desarrollar una propuesta que contemple la creación de un departamento de Comunicación Organizacional en Audiovisuales Don Bosco, que contenga una gestión de los procesos comunicacionales y organizacionales a nivel interno y externo para que se de un eficiente funcionamiento y optimización de todos los recursos en ADB.

Se identifica como imprescindible el método científico pues permite delinear el trabajo investigativo, este accede a una correcta planificación; para ello se realizará un diseño estratégico de la investigación.

Tomando en cuenta al método como procedimiento, vamos a apuntar al método teórico basado en la recopilación de información conceptual y bibliográfica en la que también interviene el método deductivo donde partiremos de premisas generales y de la observación particular, para comparar, relacionar y confronta el análisis investigativo y unificarlo mediante la síntesis lo que nos permitirá organizar el conjunto de procesos investigativos y sistematizar la información mediante la conceptualización y las conclusiones.

Los métodos empíricos estarán fundados en la observación “en el registro sensorial y las sistematización de las características [...] del fenómeno a investigar”³ mediante entrevistas y encuestas tanto al personal y a usuarios de ADB, donde se vincularan técnicas e instrumentos que permitirán recoger, analizar y sistematizar la información.

Las técnicas críticas permitirán la comprensión y explicación de este fenómeno mediante instrumentos de investigación básicos que se fundamentarán en la investigación documental, en cuestionarios, y de la investigación de campo.

Este proceso nos permitirá definir antecedentes, establecer un diagnóstico comunicacional y un análisis situacional para elaborar la propuesta del “*Diseño de un Departamento de Comunicación Organizacional en Audiovisuales Don Bosco (ADB)*” que contendrá la denominación del proyecto, con todas sus partes hasta identificar y delinear la estructura organizativa y gestión de la propuesta.

8. Cronograma de Actividades

Cronograma de Gantt:

#	Actividades	Responsables	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	S	O	Observaciones
---	-------------	--------------	-------	------	-------	-------	--------	---	---	---------------

3 TORRICO, Villanueva, Erick, *La tesis en Comunicación: elementos para elaborarla*, Artes Gráficas Latina, La Paz - Bolivia 1997, p. 62.



1	Planteamiento del tema.	Elizabeth Herrera (EH.) Alejandra Vélez (AV.)	1 x	2 x	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	1	2	Tema aprobado. “Diseño de un Departamento de Comunicación Organizacional en Audiovisuales Don Bosco (ADB)”
2	Presentación de la denuncia de tesis.	EH. AV.			x	x																					Denuncia Aprobada
3	Reunión con tutora de tesis.	EH. AV.		x			x																				Tutoría aceptada por parte de Master. Ma. Eugenia Garcés
4	Lectora de Tesis Designada.	Psicóloga Ma. Augusta Santillán					x																				Lectora designada por la Dirección de Escuela.
5	Entrevista con Director Ejecutivo de ADB.	Lic. Marcelo Mejía					x																				Realizada para desarrollar diagnóstico y antecedentes de ADB
6	Certificados por parte de ADB respaldando la investigación.	ADB Lic. Marcelo Mejía					x																				Cartas de recomendación y certificados aprobados
7	Selección y recopilación de información bibliográfica para elaboración del Plan de Tesis.	Elizabeth Herrera Alejandra Vélez			x	x	x	x																			Recopilación de información y revisión bibliográfica.

8	Tutorías dos días semanales	Master . Ma. Eugenia Garcés			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			Horario convenido para asesoramiento.
9	Reunión con tutora de tesis y director Ejecutivo de ADB.	Master. Ma. E Garcés, Lic. Marcelo Mejía					x																		Instauración de lineamientos de la investigación en ADB.
10	Presentación del Plan de Tesis	EH. AV.					x																		Plan Aprobado sin ninguna corrección.
11	Entrevistas con ex miembros vinculados al proceso de ADB	Padre Xavier Herrán Sra. Cecilia Herrera Personal de ADB						x				x				x									Conocer el proceso histórico y lineamiento comunicativos de ADB.
12	Investigación teórica y bibliográfica 1ero y 2do Capítulos.	EH. AV.						x	x	x	x	x	x												
13	Diagnóstico Comunicativo 3er.Capitulo	EH. AV. Personal de ADB										x	x	x	x	x									
14	Sistematización de la información	EH. AV.													x	x	x	x							
15	Propuesta Comunicativa 4to. Capítulo	EH. AV.															x	x	x	x					
16	Conclusiones y Recomendaciones 5to Capítulo	EH. AV.																	x	x					
17	Entrega del borrador de tesis	EH. AV.																			x				
18	Correcciones del borrador de tesis	EH. AV.																			x	x			
19	Entrega de Tesis empastada	EH.- AV.																				x			
20	Defensa de tesis	EH. - AV.																					x		

CAPITULO I

1. LA COMUNICACIÓN

*“Reconocida por unos y denostada por otros,
alabada como liberadora o condenada como subversiva,
la lucha por la democratización de la comunicación ha cobrado
–sin duda– la importancia histórica de haber ayudado con lealtad
y denuesto al pueblo latinoamericano a forjar conciencia de su capacidad
para alterar su destino cambiando a la sociedad.”*

Luis Ramiro Beltrán

1.1 Etimología y definición

La palabra '*comunicación*' según Corominas aparece en 1440, derivada del latín "*communicare* - *communis*" que para la época se emplea con el sentido de comulgar. En 1220-1250 se origina la palabra "*comulgar*", para significar el hecho de dar o recibir la sagrada comunión y en 1440 se la usa como "*compartir*"; por tanto el término comunicación no posee un significado unívoco, es una palabra polisémica, es parte de una variada familia semántica, en este vocablo encontramos el adjetivo '*común*' y los sustantivos '*comunidad*' y '*comunión*' que nos llevan a la idea de algo común, solidariamente compartido o participado. El término comunicación, posee una referencia bíblica, pero no posee una representación o referencia únicamente sagrada.

Farace; señala que “toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo”.⁴ La Información es una adquisición de conocimientos que, pueden ser ampliados o precisados según las necesidades y conveniencias. Desde un punto de vista sociológico, importan los aspectos sociales de la información, es decir, las estructuras y determinismos sociales que condicionan

4 FARACE, Peter, y otros, *Communicating and Organizing*, 1977. Tomado de FERNANDEZ, Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 18.

la elaboración la difusión y la recepción de las informaciones que definen la Comunicación a escala colectiva.

En tanto, la comunicación posee diferentes patrones informativos expresados con códigos simbólicos comunes, por ello es impreciso definir un concepto absoluto de comunicación, pero al intentar aproximarnos a uno concebimos a la ‘comunicación’, como una idea de consenso o entendimiento común, es más una aspiración humana, es una relación real constituida entre dos o más seres en virtud de la cual uno de ellos participa del otro o ambos participan entre sí de algo; como una necesidad consustancial de los seres humanos que permite que la vida, el pensamiento social y la esencia de lo humano se encuentren en la interacción de las personas con las personas abiertas a la alteridad y a la comunicación con otros.

Por ello la comunicación no se reduce a un simple traspaso de datos o información, es más bien un proceso de descubrimiento de nosotros mismos y del ambiente en que nos desarrollamos, la participación, la interacción dentro de la comunidad y de la vida social. Para la adecuada presencia y organización de toda sociedad es indispensable el desarrollo de procesos comunicativos, ya que la comunicación facilita que toda acción ejecutada por los individuos se centre en el intercambio de conceptos, ideas y significados.

La concepción de comunicación posee diversas perspectivas desde las cuales es posible aproximarse a una noción del concepto:

‘La comunicación’, es ciencia, teoría, proceso, sistema mediado o intervenido, al tiempo que mediador e interventor; forman una relación con el mundo, es un procedimiento de en culturización; tarea en que la sociedad compromete sus recursos, su organización y repertorio de profesiones.⁵

La comunicación se presenta también como uno de los requisitos más importantes de la vida humana y de toda organización social, puesto que se la emplea como el proceso que permite conducir todos los aspectos de la vida social. “La comunicación es ‘en sí’ el proceso social básico, puesto que sin comunicación no es

5 SERRANO, Martín, M., y otros, Teoría de la Comunicación, *Cuadernos de Comunicación*, Madrid, 1982, p. 80 – 81.

posible que tenga lugar ninguna acción organizada. Los sistemas sociales solo pueden formarse y perdurar si las personas que participan en ellos están vinculadas por medio de la comunicación”.⁶

Para Rosa María Alfaro, la comunicación establece una correspondencia entre las acciones comunicativas que son “fundativas de culturas y construyen interacciones políticas con procesos de organización social y producción simbólica. [...] esta continua interacción social política y cultural [...] constituye un capital cultural de costumbres, preferencias y valoraciones que están siempre produciendo”⁷ en la intersubjetividad de los seres sociales según el momento, la situación y los ámbitos de vida que comprometen.

José Luis Calvo, en su texto: *Manual de Comunicación para Ambientes Salesianos*, cita a B. A. Fisher; al exponer que la comunicación es todo un acto complejo que involucra los siguientes aspectos:

1. Un proceso, una actividad.
2. Un medio de transportar información (Comunicación de masas)
3. El mensaje o mensaje que se da. (Comunicación / es)
4. Un evento o suceso. (Me comuniqué con él)
5. Una conexión, un contacto (He establecido comunicación)
6. El grado de comprensión mutua entre personas.
7. La disciplina o campo que se ocupa de ella.

Esquematizar o encasillar el concepto de comunicación es muy poco probable, pues las discusiones teóricas lo han propuesto como: proceso, transmisión, interrelación, etc.; pero, como los más puntuales y conocidos encontramos:

- La Comunicación es un proceso o, al menos, implica un proceso.
- Este proceso es muy complejo al relacionarse estrechamente con el comportamiento humano individual o colectivo.

6 KUNCZICK Michael, *Desarrollo y Comunicación*, Ed. Reinhard Keune, Alemania, 1992, p.5.

7 ALFARO, Rosa M. Op. Cit. p. 23.

- La variada capacidad simbólica del hombre es la razón última de la naturaleza peculiar de cada evento comunicativo.

La línea teórica de esta propuesta es la “Comunicación” como el proceso humano vigente en las entidades, instituciones u organizaciones de desarrollo.

Trataremos la “Comunicación Organizacional”, como cimiento substancial para crear los adecuados mecanismos que atraviesen todas las áreas de ADB, para delinear una mayor eficiencia institucional.

1.2 El proceso y sistema de la Comunicación:

El proceso de comunicación toma siempre en cuenta el contexto en el cual surge y se desarrolla. Muriel y Rota determinan a la “comunicación como un proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin, es un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos e independientes”⁸.

Sea cual fuere el proceso de comunicación no se debe limitar al hecho de que principia en un lugar y termina en otro; los elementos esenciales y necesarios de este proceso son: *la fuente, el mensaje, el canal y el receptor* que es destinatario de *efectos* y estos efectos generan *retroalimentación* que permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidimensional; estos componentes son parte del modelo F-M-C-R, que constituye un modelo simplificado de la comunicación.

Eduardo Santoro, expone los sistemas del proceso de comunicación en sus diversos modos de manifestación; así encontramos:

- **Sistemas Físicos:** Se presentan como la transmisión o intercambio de datos o información a través de herramientas de origen artificial o mecánico. Este sistema se basa en la Teoría de la Información, mostrando el modelo del sistema de comunicación y el tratamiento cuantitativo de la

8 MURIEL, Luisa Ma., ROTA, Gilda, *Comunicación institucional, enfoque social de las Relaciones Públicas*, CIESPAL, Quito, p. 20.

información. Se expresa en el esquema de: Fuente – Transmisor – Canal – Receptor – Destino.

- **Sistemas Biológicos:** “Es un proceso elemental de intercambio de mensajes de naturaleza fisicoquímica, que producen cambios en unidades receptoras de manera reactiva y relativamente predecible.”⁹

Es la transmisión informativa que se da a nivel celular. Para comprenderla mejor se presenta en tres niveles:

1. **Genético**, que se encarga del intercambio de códigos en el organismo humano, por ejemplo la combinación de células sexuales.
2. **Metabólico**, mediante el cual varias partes del organismo intercambian mensajes que generan cambios en los componentes químicos que permiten el funcionamiento del organismo.
3. **Nervioso**, este mecanismo generado de forma sensorial, está desarrollado por la membrana celular y las neuronas, se presenta en la conducta del ser humano mediante un desbalance o alteración de su comportamiento.

1.3 Tipologías de Comunicación: según Eduardo Santoro

1.3.1 Comunicación Humana

Es el “Intercambio de señales, signos y símbolos a nivel intrapersonal e interpersonal. Este último se presenta en situaciones o estructuras microsociales (dada, pequeño grupo u organizaciones).”¹⁰

Las personas se desenvuelven dentro de diversas estructuras cada una con sus propias leyes y normas; y es en éstas donde se van produciendo los diferentes comportamientos, funciones y relaciones, que manejan y presentan códigos, símbolos y signos que dan paso a la comunicación humana.

9 SANTORO, Eduardo, *Efectos de la Comunicación*, CIESPAL, p. 44.

10 SANTORO, Eduardo, Op. Cit. p. 34.



La comunicación humana es un proceso dinámico y continuo, que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades de la organización.

“La Comunicación Humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado.”¹¹ Estos mensajes no son más que signos a los que la gente brinda atención otorgándoles significados; estos pueden ser verbales o no verbales.

La comunicación humana, posee siete razones por la que los lingüistas la presentan como única y específica:

- 1) Posee dos sistemas gramaticales independientes aunque interrelacionados (el oral y el gestual);
- 2) Siempre comunica cosas nuevas;
- 3) Distingue entre el contenido y la forma que toma el contenido;
- 4) Lo que se habla es intercambiable con lo que se escucha;
- 5) Se emplea con fines especiales (detrás de lo que se comunica hay una intención);
- 6) Lo que se comunica puede referirse tanto al pasado como al futuro, y
- 7) Los niños aprenden el lenguaje de los adultos, es decir, se transmite de generación en generación.

Los seres humanos, en la constante práctica de la comunicación humana, relacionan una serie limitada de unidades gramaticales y de signos separados, para formar un conjunto infinito de oraciones que bien pudieran no haber sido oídas, emitidas, leídas, escritas o pensadas con anterioridad.

En sí, es un proceso único que combina la actividad de los órganos del habla, la estructura gramatical y los significados denotados y connotados. El mensaje de la comunicación es visto como un proceso multisensorial, y el ser humano se convierte

11 KREPS, L. Gary, Op. Cit. p. 304

en un perceptor activo al recibir el mensaje. Los sistemas de la comunicación humana pueden ser escritos o verbales.

En el sistema de comunicación humana, la comunicación verbal presenta las siguientes formas:

- Directa: En la que los seres humanos se encuentran presentes físicamente en la interacción o transmisión de mensajes.
- Indirecta: Es la que está mediada por aparatos, suele producirse por la distancia que existe entre los seres humanos que necesitan el mensaje.
- Unilateral: Generada cuando los mensajes producidos en el discurso son expuestos por una de las partes integrantes.
- Recíproca: Producida por el intercambio discursivo, crea consensos y debates.
- Pública: Cuando el discurso es presentado a la sociedad o masa.
- Privada: Considerada así porque se le da al mensaje privacidad.

En la comunicación no verbal el lenguaje corporal y el contacto interpersonal constituyen aspectos importantes; este tipo de interacción también es trascendental en las transacciones comerciales, las entrevistas, sistemas educativos y otras muchas situaciones generadas en la sociedad. Dentro de los sistemas no verbales se ubican: la kinesis, lo facial, la para lingüística, el tacto, la proxémica, la territorialidad. Los mensajes que son transmitidos mediante estos sistemas dan a conocer un comportamiento, una ideología, un discurso propio.

“El hombre como productor de cultura es creador permanente de comunicación.”¹² Es decir, el ser humano posee un alto nivel de productividad, creatividad e innovación generando cultura, saberes, lenguajes artificiales, símbolos, etc.; logrando así que el proceso de la comunicación humana permita el almacenamiento y traspaso de información. Desde la Comunicación el ser humano adquiere un conjunto de elementos materiales e inmateriales (lengua, ciencia,

12 SANTORO, Eduardo, Op. Cit. p. 55.

técnica, costumbres, tradiciones, valores, y modelos de comportamiento, etc.) que socialmente transmitidos y asimilados caracterizan a los diversos grupos humanos.

1.3.2 Comunicación Social

Se incluye en esta categoría los procesos comunicacionales desarrollados en agregados humanos que constituyen totalidades superiores a los individuos, entidades globales, con leyes estructurales y funcionales propias, que superan la acción individual.

Para determinar estos subsistemas en la organización, se toma en cuenta: el número de elementos que direccionan los mensajes y el número de vínculos que estos forman que pueden ser de comunidad o selectividad; esto permite entender la estructura del grupo la manera como se da la retroalimentación y como se genera el flujo de mensajes que va creando subestructuras comunicacionales con diversos contenidos que generan una cadena de distribución comunicativa.

El desarrollo de la comunicación social se da en tres subsistemas:

- **La comunicación de masas.**- Surge dentro de un proceso de dependencia y determinación de estructuras sociales, políticas y económicas. “Es un fenómeno que si bien tiene características generales, debe analizarse en términos de la realidad específica en la cual existe.”¹³.

La realidad económico – social y sus manifestaciones en las diversas actividades humanas constituyen el marco social que da origen a la disponibilidad de datos idóneos para el procesamiento de datos en el proceso de comunicación.

Aquí el sistema de comunicación queda integrado y se torna independiente de la estructura social. El emisor en la comunicación de masas es una institución que promueve la recopilación, procesamiento y

13 Ídem., p. 73.

difusión de la información, establecida por agentes sociales globales de tipo económico, social y político organizando una totalidad compleja.

- **La comunicación intercultural.**- “Se refiere al proceso de intercambio de mensajes entre elementos pertenecientes a diferentes culturas”¹⁴. Hacemos referencia aquí a individuos, grupos, organizaciones o puede darse a nivel social - global.

Emplea mecanismos de generación, transmisión y recepción de mensajes que contengan códigos similares o comunes entre las culturas para de esta manera facilitar el proceso de comunicación.

- **La comunicación organizacional.** “La comunicación en la organización se utiliza con propósitos de información, control, planificación, toma de decisiones y solución de problemas”¹⁵.

En sí, la comunicación se establece como el elemento fundamental en toda organización, pues permite mantener agrupadas y coordinadas a las distintas partes, equipos e integrantes para el logro de las metas trazadas en la conformación de la organización.

La Comunicación Organizacional, comprende diversas formas de Comunicación Social, cuyos destinatarios no se definen como consumidores de productos (como ocurre en la publicidad o marketing), sino como interlocutores sociales; la Comunicación se traduce en destrezas que permiten aumentar la calidad, eficacia y productividad en las organizaciones.

1.4 Teorías de la Comunicación

Partiendo de una definición filosófica, la teoría tiene un aspecto hipotético - universal de cualquier cosa. Para Platón, la teoría es una verdad contemplada.

¹⁴ Ídem., p. 76.

¹⁵ Ídem., p. 71.



Aristóteles, define a la teoría como conocimiento puro en cuanto opuesto a lo práctico, es la abstracción de toda práctica.

Es un conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación. La teoría equivale a la contemplación racional, visión inteligible; esta ha sido el origen de las investigaciones prácticas, se debe distinguir que la teoría es todo lo que posee un método y se muestra a nivel categorial.

Actualmente, la significación de Teoría proviene de una forma de conocimiento científico que consiste en unificar diversas leyes sobre un aspecto de la realidad. La teoría ha sido interpretada de diversas maneras por la Epistemología moderna: a veces se considera como una descripción de hechos, a veces como una explicación de los mismos, en ocasiones como un algoritmo, un símbolo para la aproximación a la realidad o para el ulterior aprovechamiento de ésta.

En la interpretación de la teoría de la comunicación se debe distinguir el sentido de aplicación de un pensar a la realidad que no existe, pero se construye, no puede entenderse siempre esta expresión unívocamente. En primer lugar, y ante todo, la propensión teórica y la formulación teórica no funcionan de la misma manera según se trate de una realidad física o de la realidad subjetiva.

La teoría de la comunicación, implica la construcción social del pensamiento. En nuestra tesis se hará referencia a las concepciones más sobresalientes de la comunicación, para poder ubicar los fenómenos y procesos de comunicación producidos en el diseño del departamento de comunicación organizacional.

Dentro de estas teorías encontramos: el Marxismo, Funcionalismo y Estructuralismo; estas 3 tendencias, establecen relaciones causa - efecto y además son capaces de aportar explicaciones (holísticas, globalizadoras, totalizadoras).

Las corrientes y tendencias del estudio de la comunicación son numerosas, existen varios paradigmas y teorías de muchos autores que presentamos a continuación:

1.4.1 Funcionalismo

Sus planteamientos parten del método hipotético-deductivo con el propósito de explicar los hechos. Nace de la Sociología como órgano vivo y de carácter cerrado, no de la actividad de la investigación histórica.

Dentro de esta teoría se ubica el Funcional – Estructuralismo, que considera a la sociedad como un conjunto de partes (instituciones) que mantienen un vínculo; el mal funcionamiento de una parte obliga al reajuste de las otras; cada estructura, sistema, elemento, tienen una función perfectamente designada y destinada a garantizar el equilibrio y la supervivencia del organismo.

Dentro del ejercicio de la comunicación el modelo funcionalista se va desarrollando primero con la presencia de ‘emisores’, que no son más que los órganos que personalizan o representan a ciertas instituciones que emiten mensajes; y que actúan funcionalmente dando a conocer los mensajes del establecimiento.

En segundo lugar encontramos las funciones y disfunciones sociales sujetas al proceso comunicativo, y que en ambos casos, son latentes para la reproducción de la sociedad. En otras palabras, son acciones, positivas o no, que se presentan a posibles órganos considerados como ‘receptores’ que tanto puede designar a audiencias como a instituciones (entramado de grupos organizados que interactúan entre sí en función de sus intereses y recursos).

Entre el primer y segundo punto se ubica el medio que se presenta como el puente para poner en comunicación a los órganos emisor y receptor de modo que faciliten el feed –back necesario para permitir que estímulos y respuestas cumplan la función adaptativa del sistema, y aquí los mensajes se dan con la misión de producir acción y reacción.

“En definitiva, la comunicación para los funcionalistas es un sistema de acción y reacción, un sistema de retroalimentación constante entre el sistema de

acción social y el sistema axiológico (o de valores), ambos subsistemas englobados en el sistema social o entorno.”¹⁶

El funcionalismo, está dirigido al análisis y comprensión de fenómenos normativos. “La normatividad en los planteamientos funcionalistas recogerá como factores determinantes: Los procesos sociales, las normas, las emociones culturalmente marcadas, los dispositivos para el control.”¹⁷

La Escuela Norteamericana, pone énfasis en la transmisión de mensajes, que tienen como herramienta y participación fundamental los medios y canales. Se preocupan por la codificación y decodificación, por la eficiencia de los mensajes y la manera como éstos influyen en el comportamiento de los individuos. Esta escuela entiende a la sociedad como una función orgánica y mantiene el esquema lineal de: emisor – mensaje – receptor.

La comunicación asume un modelo ideal de equilibrio. Entiende la comunicación como intercambio de información que responde a una necesidad de carácter biológico, una pulsión de carácter genético que se encuentra en todo ser vivo de carácter superior, que se manifiesta como un acercamiento a un semejante con el propósito de contribuir uno y otro a la supervivencia de ambos.

1.4.2 Estructuralismo

Tiene sus raíces en la lingüística de Ferdinand de Saussure, cuya principal propuesta es que ‘el lenguaje no es ni una forma ni una sustancia’. Su nacimiento real tuvo lugar en 1955, cuando el filósofo Claude Lévi-Strauss (influido por Saussure pero también por los antropólogos y lingüistas estadounidenses y los formalistas rusos desde aquí hasta la sociología.) publicó un artículo titulado “El estudio estructural del mito”: Donde afirmaba que el mito ‘como el resto del lenguaje, está formado por unidades constituyentes’ que deben ser identificadas, aisladas y relacionadas con una amplia red de significados.¹⁸

En el estructuralismo, los fenómenos culturales pueden considerarse como producto de un sistema de significación que se define sólo en relación con otros

16 PIÑUEL, José L., *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*, Ed. Síntesis, España, 1997, p.60

17 GIDDENS, Anthony, TURNER, Jonathan, y otros, *La teoría social hoy*, Ed. Alianza, Madrid, 1998, p.41

18 ENCICLOPEDIA Microsoft® Encarta® 2002. ©



elementos dentro del sistema, como si fuera el propio sistema quien dictase los significados. Todo código de significación es arbitrario, pero resulta imposible aprehender la realidad sin un código.

El estructuralismo, se propone identificar y definir las reglas y limitaciones en el seno de las cuales, el significado es generado y comunicado. Este método, que se define como inseparable porque no mira en el exterior para explicar los fenómenos culturales, elimina la búsqueda de autenticidad allí donde, por ejemplo, se encuentran diferentes versiones de un mito: el análisis estructural toma en consideración todas las variantes halladas en el estudio de un fenómeno determinado.

La semiología o semiótica es el estudio del signo y su funcionamiento y tiene su origen en el estructuralismo. “Además la semiología se preocupa de áreas como: los códigos o sistemas de organización de los signos y la cultura dentro de la que operan los signos y códigos.”¹⁹

La semiótica se compone de tres elementos según Saussure: significado (contenido), significante (expresión) y significación. El significante es el conjunto de los elementos fónicos que lo forman. El significado del signo lingüístico es el concepto o idea que evoca en la mente el significante. Otro elemento, es el referente, que es el objeto o entidad real a que el signo (todo lo que se usa en el acto de comunicación para transmitir, percibir o conservar) remite.

Entre los principales teóricos del movimiento estructuralista destacan: Roland Barthes, Michel Foucault, Jacques Lacan y más recientemente, Jacques Derrida. Al estructuralismo le interesa el estudio de:

- La lengua, que es el conjunto ordenado y sistemático de formas orales, escritas y grabadas utilizadas para la comunicación entre las personas.
- El lenguaje, es la capacidad humana que conforma al pensamiento, y que se comunica por medio de las palabras que se seleccionan y combinan, siendo este un proceso inherente a los individuos

¹⁹ FISKE, John, *Introducción al Estudio de la comunicación*, Ed.Norma, Alaic, Colombia, 1984, p. 34.

- El habla, es la puesta en práctica o presentación del lenguaje, en sí la realización del sistema lingüístico.
- La denotación, conjunto de semas unidos de forma constante y estable a cada unidad léxica, brinda un concepto o denomina.
- La connotación, sugiere representación de lo que se está comunicando.
- La ideología, se presenta como un sistema de conceptos y creencias, que caracterizan a un grupo o un individuo
- Los mitos, son narraciones que describe por medio del lenguaje simbólico el origen de los elementos y supuestos básicos de una cultura.

Todo lo que sea expresado en cualquier acto de comunicación humana está basado en un sistema de signos en común entendible por todos los participantes de dicha interrelación.

Posee los siguientes presupuestos: Parte de la premisa de que toda sociedad es una realidad eminentemente cultural. Esto se distancia mucho del marxismo que concebía la sociedad según relaciones de producción. Propone que las relaciones sociales son relaciones culturales. Los estructuralistas asumen a los hechos sociales como hechos culturales:

- Observación de los hechos definidos como culturales
- Descripción de los hechos sociales
- Búsqueda de los principios que rigen el funcionamiento de la sociología.

Para los culturalistas cada hecho social se asemejaría a un fenómeno en el marco de una lengua. Posee su justificación en tanto aparece conectado con el resto de las piezas. Por tanto, al historiador le corresponderá ordenar los hechos siguiendo la lógica interna del funcionamiento del sistema, descubrir cuales son los principios subyacentes que conectan cada elemento del sistema con los restantes. Esto supone asumir que la lógica ordenadora del sistema es inherente al propio sistema y no la necesita el historiador para dar lógica al sistema.

En sí, esta teoría ve a la comunicación como generación de significados, para que ocurra la comunicación se debe crear un mensaje en signos que puedan ser comprendidos por la persona.

1.4.3 Teoría Crítica

Se desarrolló en el período de entre guerras desde los años 1924 hasta 1932; se enmarcó en el positivismo y formalismo de las disciplinas sociológicas y antropológicas, la escuela de Frankfurt es la continuadora de la herencia teórica y metodológica de Hegel, Marx y Freud; basaron su teoría en la utilización sistemática de todas las disciplinas de investigación de la ciencia social, para desarrollar una teoría materialista de la sociedad, derivada del funcionamiento de las sociedades post industriales para superar el purismo teórico del materialismo histórico.

Max Horkheimer, en la recién fundada universidad de Frankfurt, fue uno de sus creadores, continuó desarrollando los presupuestos de la teoría crítica; conjuntamente con Theodor Adorno y Herbert Marcuse, delimitaron un estudio de las estructuras constitutivas de los contenidos intelectuales y estéticos de los mass media y de la cultura de masas. “La trascendencia de la escuela de Frankfurt proviene de esa capacidad para dinamizar conceptos abstractos y dirigirlos hacia problemas concretos de lo cotidiano.”²⁰

La función de la teoría Crítica era analizar detalladamente los orígenes de las teorías en los procesos sociales, sin aceptarlas de inmediato como hacían los empiristas y positivistas, ya que ello sería aceptar implícitamente procesos y condiciones de los que el hombre ha de emanciparse. Afirmaban que las ciencias no están libres de valores, sino que conllevan supuestos implícitos cuya condición de valor está oculta por su evidente obviedad. Estos juicios de valor, como la conveniencia de dominar la naturaleza mediante la tecnología, deben desenmascarse y exponerse a la crítica.²¹

La teoría crítica explicitó su metodología desde la configuración de la sociedad actual y de sus condiciones humanas basadas en la evolución histórica, validada por la verdad del pensamiento y de la acción.

20 MUÑOZ, Blanca, *Cultura y Comunicación*, Ed. Barcanova, España, p. 108.

21 Enciclopedia Interactiva Encarta

Es una posición o actitud crítica frente a la cultura y a las ciencias existentes, recoge una propuesta política para la reorganización social. Pretende subjetivar la razón, comprende a la realidad social desde un punto de vista crítico hacia las formas de vida bajo las cuales se sume la humanidad; contestatariamente a ese sistema social nace el esfuerzo para transformarla en un sentido racional.

Lo innovador del planteamiento de Frankfurt es la aproximación a los mass media, desde la Filosofía clásica alemana; la escuela de Frankfurt unifica los conceptos abstractos y los fenómenos cotidianos, con mayor énfasis en los ámbitos de la comunicación, ya que este fenómeno lo entienden como un proceso social, así lo determinó Adorno en su obra “Sobre la Metacrítica de la Teoría del Conocimiento”.

“La unidad formal de los mass media es la sistematicidad objetiva con la que se construye la subjetividad social.”²² Así, Adorno determina que la comunicación se objetiva únicamente al hacerse praxis social; a la comunicación la perciben convertida en institución económica y política desde los medios de comunicación entendiendo a los mass media como canales de transmisión que generan un continuo flujo de modificaciones y reajustes del poder.

El concepto de comunicación establecido por la escuela de Frankfurt, a través de la teoría crítica cobra sentido al ser entendido como proceso social; reducen su estudio al fenómeno de las masas, los frankfurtianos constatan la transición de un concepto abstracto de comunicación hacia una práctica objetivada tecnológicamente determinada por los medios de comunicación de masas que ejercen un control ideológico y social.

“Para la teoría crítica el grupo dominante ha creado, mediante relaciones científicas, la articulación de una conciencia social que percibe el mundo a través de una cosmovisión creada y recreada de una manera artificial y los mass-media son el núcleo de transmisión.”²³

22 MUÑOZ, Blanca, Op. Cit. p. 104

23 Ídem., p. 110.

Los continuadores o segunda generación de posfrankfurtianos de la teoría crítica son: Jünger Habermas, Negt, Offe y Alfred Smith, entre otros grupos y derivaciones, profundizan la reflexión sobre el concepto inicial de razón; aspirando a una sociedad humanizada estructurada en un orden político y judicial regido por la razón instrumental.

Así dentro de la teoría crítica encontramos a la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas; que presenta varios parámetros que se ajustan a nuestra línea de pensamiento por tanto esta presunción será la que emplearemos como base teórica en el desarrollo de nuestras tesis: “Diseño de un Departamento de Comunicación Organizacional en Audiovisuales Don Bosco (ADB)”

Jünger Habermas, nacido en 1922, se inscribió en sus comienzos en la Teoría Crítica o Escuela de Frankfurt de Horkheimer, Adorno, Marcuse y Fromm, pero posteriormente sus ideas lo distancian de la primera generación alejándose del método marxista e incluso rechazándolo.

Posee una preocupación por la transformación político-social. Por ello, inicialmente su teoría fue considerada como una forma de neomarxismo; sin embargo, posteriormente su interés y la utilización que hace de ideas de Herbert Mead, Talcott Parsons y Schutz; lo ubican en un campo de confluencia entre la tendencia explicativas – hermenéutica de las ciencias sociales.

Sus obras más destacadas son: Técnica y Ciencia como ideología, Teoría de la acción comunicativa I: Racionalidad de la acción y racionalización social (1984) y Teoría de la acción comunicativa II: Crítica de la razón funcionalista (1987).

La teoría crítica de los fundadores y de sus primeros trabajos advierten en Habermas, una importante modificación y reorientación. Es menos crítica, menos negativa y más sistemática, orientada a la construcción de una teoría social más coherente. Plantea la teoría y praxis, desde el estudio de la tecnocracia como ideología y las interconexiones de comunicación, ciencia, opinión pública e interés.

El lenguaje es para Habermas la misma esencia de la interacción humana y social. Por esta causa su obra coloca en posición central el tema de los actos comunicativos y de la reproducción simbólica. De este modo se contraponen las dicotomías que desde Kant atormentan el pensamiento racional: legalidad – moralidad, razón instrumental - razón comunicativa y dominio privado – dominio público. Mas el hilo conductor del pensamiento de Habermas se resume en una búsqueda de una teoría general de la competencia comunicativa en las sociedades de capitalismo monopolista.²⁴

Así, en su teoría de la acción delimita que no es posible reducir la reproducción social a la única dimensión del trabajo, como lo estableció Marx, sino que la vida humana está caracterizada por la consecución del entendimiento en el lenguaje. Mantiene la importancia central a la racionalidad, concebida como la forma en que las personas que usan el lenguaje son capaces de actuar mediante el conocimiento, de esta forma se hace ostensible una sociedad democrática que debe basarse en la razón.

En la línea de la teoría crítica, “Habermas afirma que existe una racionalidad de los fines y que la ciencia social debe preocuparse por la resolución de problemas prácticos. Todo conocimiento obedece a un interés pero mientras las ciencias naturales tienen interés en controlar la naturaleza, las ciencias sociales tienen interés en la emancipación de las personas respecto de cualquiera forma de coacción”²⁵.

Es posible la emancipación de la coacción de la naturaleza humana interna, solo si las instituciones detentadoras del poder son sustituidas por una organización del tráfico social, vinculado a la comunicación libre de dominio.

En la teoría de la acción comunicativa, Habermas; comienza por señalar que Marx considera el concepto de acción instrumental o conducta racional de las personas para elegir los medios más apropiados para lograr un cierto fin. Tal acción se relaciona en Marx con el trabajo de cuyo concepto deriva las relaciones sociales. Para él, en cambio, en el análisis social es más importante; la acción comunicativa, entre dos sujetos comunicativamente socializados en situación de igualdad, permite una comprensión comunicativa e interacción.

24 Ídem., p. 186

25 BRIONES, Guillermo, Extracto de *Filosofía y Teoría de las Ciencias Sociales*, Domem, 1999, Pag.170.

Habermas deriva el concepto de acción comunicativa de los diversos tipos de acción que distinguió Max Weber (racional, orientada por valores, afectiva y acción tradicional). Al redefinir los tipos weberianos, coloca frente a la acción instrumental la acción comunicativa como una relación interpersonal lingüística que busca el mutuo entendimiento, el consenso. Mientras en Marx la acción y la racionalidad instrumental se relacionan con el trabajo, la acción y la racionalidad comunicativa se relacionan con la interacción. Cuando la acción comunicativa se basa en argumentaciones racionales y tiene pretensiones de universalidad se denomina discurso.²⁶

El concepto de acción comunicativa: fuerza u obliga a considerar también a los actores como hablantes u oyentes que se refieren a algo en el mundo objetivo y en el mundo social, donde se entablan recíprocamente a este respecto pretensiones de validez que pueden ser aceptadas o ponerse en tela de juicio. Los actores no se refieren sin más intenciones a algo en el mundo objetivo, en el mundo social o en el mundo subjetivo, sino que relativizan sus emisiones sobre algo en el mundo teniendo presente la posibilidad de que la validez de ellas pueda ser puesta en cuestión por otros actores.²⁷

Dentro del discurso, es una forma especial de comunicación, en el que, la argumentación determina lo válido o verdadero para llegar al acuerdo consensual; éste según Habermas se logra cuando se dan cuatro condiciones de validez aceptadas por todos los participantes: a) que el enunciado que hace un hablante sea comprensible; b) que el hablante sea fiable; c) que la acción pretendida sea correcta por referencia a un contexto normativo vigente; y d) que la intención manifiesta del hablante sea, en efecto, la que él expresa.

Con las características señaladas, Habermas sostiene que la acción comunicativa, y no la acción racional instrumental, como lo hizo Marx, es la conducta que caracteriza a las interacciones que se dan en la sociedad. En ese proceso, la vida humana permite la consecución del entendimiento en el lenguaje, por tanto no se reduce a la reproducción social ni a cálculos instrumentales como proponía Marx.

Uno de los objetivos de tal teoría es la identificación y eliminación de los factores estructurales que distorsionan la comunicación; permitiendo que la racionalidad final se ubique cuando se supriman las barreras a la comunicación. El

26 BRIONES, Guillermo, Op. Cit., 1999, Pag.178.

27 Teoría de la acción comunicativa: complementos a estudios previos, Madrid, Cátedra, 1979, Pág. 493.

medio para hacerlo lo constituye la modificación en profundidad del sistema normativo vigente.

La evolución social no consiste precisamente en cambios en el sistema de producción, en el cambio de las bases materiales, como diría el marxismo, sino en el tránsito de una sociedad racional en la cual la comunicación de las ideas se expondrá sin restricciones.

Habermas, distingue en su teoría dos niveles: el sistema y el ‘mundo de la vida’.

El mundo de la vida –en una concepción similar a la de Parsons y a la de Luhmann-- está constituido por la cultura, la sociedad y la personalidad. La racionalización de tal mundo implica una creciente diferenciación entre sus tres componentes. Habermas destaca que el mundo de la vida representa el “punto de vista de los sujetos” que actúan en la sociedad [...] la sociedad aparece como un sistema con diferentes configuraciones estructurales (la familia, el estado, la economía, etc.) cuya racionalización progresiva las va alejando del mundo de la vida en un proceso de “colonización” de este último por el sistema. La lucha contra la explotación (en términos que vuelve a Habermas al marxismo), y los movimientos sociales que buscan una mayor igualdad, mayores niveles de autorrealización, la paz y la preservación del medio ambiente (que constituye una de las reclamaciones del neomarxismo) deben contribuir a impedir una “colonización” negativa del mundo de la vida y a buscar una convivencia adecuada entre éste y el sistema.²⁸

Habermas, asegura los contenidos normativos de la cultura, del arte y del pensamiento a las ciencias sociales mediante el concepto de razón comunicativa; aplica el sentido de la diferencia de lo subjetivo y objetivo para el entendimiento de una racionalización de la realidad que se manifestará en el lenguaje

El lenguaje es un presupuesto social que permite el mantenimiento de los patrones culturales, la integración de los individuos y de grupos para salvar barreras y creencias culturales para la adaptación y consecución de fines. Esto conecta los subsistemas sociales (lenguaje y sociedad) son el concepto central del ‘mundo de la vida’ convirtiendo a la comunicación en el principio contextualizador. Este planteamiento es el núcleo global de la perspectiva de Habermas.

28 BRIONES, Guillermo, Op. Cit. Pag.182.

1.5 Comunicación y Desarrollo

1.5.1 Teorías del Desarrollo

Durante los años 60 y 70 se generó un debate acerca de las vías para alcanzar el desarrollo, que partían de la perspectiva de la modernización (orientada hacia el mercado) y de la crítica a la misma realizada desde las teorías de la dependencia y del intercambio desigual (priorizando la acción del estado) incidieron fuertemente en las políticas de desarrollo.

Estas dos visiones del mundo enfrentaban al socialismo y al capitalismo como modelos de sociedad, que se manifestaron especialmente durante la Guerra Fría, dificultando la formulación de teorías alternativas de desarrollo propias especialmente en África y América Latina.

Estas teorías han perdido vigencia en la actualidad ya que parten de la presunción de que el desarrollo tiene una relación automática entre crecimiento económico y redistribución social, determinan que se tiene que generar un desarrollo nacional, no local, ni regional y que al alcanzar los países este estado van a permanecer con un desarrollo estable e irreversible.

A continuación se detallan los orígenes de las teorías del desarrollo:

- **Teoría Clásica.**- Parte de la economía clásica en el siglo XVII bajo los lineamientos de Adam Smith y posteriormente desarrollado por T. R. Mathus basado en el substrato agrario.

En la segunda mitad del siglo XVIII, es evidente el crecimiento industrial, desde Ricardo y Marx quien incluyó por tanto el capital como el principal factor de crecimiento económico, se lo evidencia como un estado estacionario.

Teorías heterodoxas del desarrollo:

- **Teoría de la Modernización.**- Establece que las sociedades modernas son más productivas cuando se prioriza la educación y las personas de menos recursos reciben más beneficios. Esta teoría de Rostow (1960), se basa en 5 fases:

1. la sociedad tradicional;
2. precondition para el despegue;
3. el proceso de despegue;
4. el camino hacia la madurez; y
5. una sociedad de alto consumo masivo.

Esta teoría evolucionaria ha sido desarrollada fundamentalmente en Europa y Estados Unidos, y establece los siguientes supuestos: la modernización es un proceso homogenizador, progresivo, que a largo plazo no es solo inevitable sino deseable. La modernización es un proceso europeizador y /o americanizador que se evidencia como irreversible y prolongado.

- **Teoría de la Dependencia.**- Son un conjunto de teorías y modelos que tratan de explicar las dificultades que encuentran algunos países para el despegue y desarrollo económico. Surgió en los años sesenta, impulsada por el economista Raúl Prebisch y la CEPAL. La dependencia económica es una situación en la que la producción y riqueza de algunos países está condicionada por el desarrollo y escenario coyuntural de otros países a los cuales quedan sometidos; se evidencia en el modelo centro - periferia que describe la relación entre la economía central, autosuficiente y próspera frente a las economías periféricas, aisladas, débiles y poco competitivas.

- **Desarrollo sostenible** – En 1987, La Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo público el “Informe Brundtland”, donde se establece el desarrollo sostenible era un intento de afrontar integralmente la situación de pobreza en que vive la mayor parte de la población de nuestro planeta y el combate a los problemas medio ambientales, ya que en la actualidad el alto grado de consumo y producción a corto plazo provocará un colapso del sistema económico y de la falta de recursos naturales y contaminación ambiental.

El desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades sin llegar al consumo masivo y el desgaste de la naturaleza se lo denomina 'solidaridad intergeneracional'. El debate a partir de los años 90 pretende "ligar el desarrollo a la sostenibilidad y a la dimensión humana de la vida, vinculada a las prácticas cotidianas y al uso de los recursos y conocimientos locales y regionales como eje de un desarrollo endógeno, más que al nivel nacional."²⁹

A continuación se presenta el paradigma del desarrollo humano, este no aparece como una derivación del desarrollo sustentable, sino paralelo y luego incluyente.

- **Desarrollo humano.-** Establece que las personas puedan acceder a mejores posibilidades de vida de manera productiva y creadora de acuerdo a sus necesidades e intereses ampliando sus opciones con acceso a los recursos necesarios para poder participar dentro de la comunidad. Esta visión tiene como estandarte la libertad humana haciendo ejercicio de los derechos y deberes, participando en la agenda pública y en la toma de decisiones en todo lo referente a lo que afecta sus vidas para garantizar el bienestar y la dignidad.

Pretende disminuir la extrema pobreza, el hambre el alto índice de mortalidad, así como apostar por la educación universal, mejorar los servicios básicos, establecer una justa equidad de género, democratizar el uso de la tecnología, de salud, de nutrición , de rendimiento de cultivos y de generación de empleos.

Dentro del Informe de Desarrollo Humano del 2001, se establece que el desarrollo consiste en la ampliación de las opciones que los pueblos poseen para vivir de acuerdo a sus valores.

Los factores que hay que considerar para el desarrollo humano son:

- El mercado
- La tecnología – redes
- Las políticas
- Creación de nuevas alianzas

29 GIMENO, Juan Carlos, MONREAL, Pilar, *La controversia del desarrollo*, Catarata Ediciones Madrid, 1999, p. 8.

Las metas que se visualizan son:

- Participación.- Nuevas tecnologías
- Conocimientos.- Educación y tecnologías
- Nuevos medicamentos.- Investigación
- Nuevas variedades de cultivos
- Nuevas oportunidades de empleo y exportación
- Democracia

Las condiciones que se plantean para un verdadero desarrollo humano son:

- Equidad: capacidad básica de ejercicio igualitario de la oportunidades para participar.
- Seguridad: condición de protección de las personas contra la amenaza de su supervivencia física
- Reconocimiento de los derechos humanos como universales
- Erradicación de la discriminación
- Protección de los derechos humanos durante los conflictos armados
- Eliminación de la violación, el abuso sexual y otras formas de tortura por agentes del estado y auxiliares paramilitares
- Prohibición de la persecución por lazos familiares
- Abolición de la pena de muerte
- Apoyo al trabajo de las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales pertinentes.
- Fomento de los derechos humanos a través de programas oficiales de educación e información.

Los medios para alcanzar el desarrollo humano son:

- Productividad.- Condición previa que permite asegurar los niveles de producción suficientes como mínimos para asegurar la supervivencia colectiva.
- Cooperación.- Entramado de las diversas estructuras sociales en las que las persona como ser social puede participar, interactuar y cooperar con su comunidad

- **Desarrollo a escala humana.-** El desarrollo a escala humana es una tendencia dentro del desarrollo humano; que prioriza a las personas y no a los objetos; enuncia que es primordial elevar la calidad de vida de las personas, satisfaciendo adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales relacionado con prácticas sociales, tipos de organización, modelos políticos y valores generando proceso de desarrollo continuo que conlleven a la sinergia de un desarrollo sano auto dependiente y participativo donde confluye el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las personas.

1.5.2 Desarrollo y la Comunicación

El desarrollo ha sido una idea que ha orientado las políticas nacionales y las relaciones internacionales en todos los países del mundo tras la segunda Guerra Mundial para alinear un nuevo orden mundial.

El desarrollo ha sido usado como una poderosa metáfora de la capacidad y posibilidades de conseguir una mejora en las condiciones de vida de la gente; se ha establecido como el eje sobre el que se orientan las directrices de todos los países teniendo como referencia el destino alcanzado por los países occidentales.³⁰

Pero, hablar de Desarrollo es ver más allá del progreso socioeconómico y político, éste se presenta como una “perspectiva, una mirada común, una actitud individual pero también colectiva, un método y un estilo que sella el actuar, una cualidad de la manera de trabajar pues busca dialogar, articular, negociar y progresar entre diversos actores.”³¹

La comunicación es un componente transversal de los factores de desarrollo, lo atraviesa a tiempo que se desafía a dar respuesta a esta interrogante: ¿Cómo conjugar crecimiento económico con democracia política y equidad social?. Pregunta que enraizada en promesas, búsquedas y construcción de una vida mejor, incluye de modo activo y de manera transversal los procesos comunicacionales.³²

30 GIMENO, Juan Carlos, MONREAL, Pilar, Op. Cit. p. 6.

31 ALFARO, Rosa, M. Op. Cit, p. 14.

32 CONTRERAS, Baspineiro, Adalid, *Imágenes e Imaginarios de la Comunicación-Desarrollo*, Ed. CIESPAL, Quito, Ecuador, 2002, p. 17.

Tanto la comunicación como el desarrollo implican la interacción del ser humano, y para su adecuado proceso amerita la existencia y el reconocimiento de actores. Es decir que, para un apropiado manejo comunicativo y de desarrollo se necesita la construcción de relaciones sociales. La articulación de comunicación con el desarrollo genera “relaciones que van definiendo las identidades, los modos de incorporarse a los procesos de socialización y a la definición de la vida cotidiana y sus cambios.”³³

Para dilucidar la propuesta del diseño del departamento de comunicación organizacional en ADB, se debe incluir y trabajar el eje del desarrollo desde una memoria histórica, con datos puntuales y necesarios, con información del presente y con la visión del futuro deseado, para de esta manera ubicar la propuesta planteada desde el horizonte de trabajo de ADB haciendo énfasis en la mejora institucional. De esta manera, se dejará explícito que la comunicación y el desarrollo están íntimamente asociados, puesto que el desarrollo es impulsado por el ser humano que se interrelaciona por medio de procesos comunicativos hacia su entorno inmediato.

Tanto la comunicación como el desarrollo, y la relación entre ambos son aspectos ya justificados puesto que son utilizados por políticos, ONG's, instituciones sociales, culturales y educativas; lo que posibilita y permite un intercambio enriquecedor entre la ciudadanía y sus diferentes relaciones. ADB, al elaborar sus producciones comunicativas incluyen un enfoque educativo y comunicacional, por lo que se evidencia una propuesta anexada a la comunicación y al desarrollo pero que no se muestra como un eje central de su labor.

Metodológicamente, la comunicación articulada al desarrollo es un proceso de participación ciudadana en el ejercicio y construcción de su palabra. Parte de la sociedad, del dinamismo, sinergia y tensiones sociales que marcan rupturas, acuerdos evoluciones, crisis. Parte de la realidad en movimiento, de las sociedades en relación, de los sujetos haciendo cultura, sociedad e historia. [...] La construcción del desarrollo parte de la realidad pero tiene un horizonte cuyo recorrido y arribo, con la incorporación de la comunicación implica la participación de los seres humanos en relación de los seres humanos en actitud y práctica transformadora, de las instituciones y las organizaciones en un compromiso social por la humanidad con todos sus derechos y dignidades.³⁴

33 ALFARO, Rosa, M. Op. Cit, p. 28.

34 CONTRERAS, Baspineiro, Adalid, Op.Cit. p. 18-19.

1.5.2.1 Comunicación – Desarrollo o Comunicación con Desarrollo:

Esta concepción es expuesta por Adalid Contreras Baspineiro, quien percibe la complejidad de la relación entre comunicación y desarrollo como un itinerario de parentescos no resueltos en la teoría y de experiencias más intuitivas que sistemáticas en la práctica. La comunicación ligada directamente al desarrollo no se reduce a aportes auxiliares y metodológicos. Por el contrario, es en sí misma objetivo y sinergia transformadora de la sociedad y de los sujetos que la componen.

“El desarrollo como proceso conciente diseñado y construido por los sujetos, se hace en función de un horizonte que se constituye cotidianamente, desde el campo denso, contradictorio y conflictivo de las culturas haciéndose y rehaciéndose en permanente tensión.”³⁵

La comunicación articula al desarrollo aporta a su construcción, para ello acude a medios e instrumentos sistemáticos de la investigación y la planificación, que posibilitan esfuerzos rigurosos para alcanzar fines definidos e intencionalmente racionalizados y buscados. Construir desarrollo con el aporte de la comunicación es un proceso de transformación complejo, no lineal ni simplificado, de encuentros múltiples, de resolución permanente de conflictos, de consecución de logros y de superación de dificultades, de camino procesal y en realidades históricamente situadas, en espacios diversos individuales, grupales, locales, regionales, nacionales, internacionales, sectoriales, parciales o globales.³⁶

Existen tres objetivos urgentes en la Comunicación – Desarrollo:

- Organizar la comunicación – Desarrollo para coadyuvar a salir del rezago histórico en el que se encuentra nuestro continente.
- Superar los inhumanos niveles de pobreza.
- Dignificar la vida incluyendo la participación de los/las latinoamericanos.

Se estipulan las siguientes premisas o principios para la Comunicación – Desarrollo, con los cual se pretende sentar bases para las acciones de Comunicación-Desarrollo, así Adalid Contreras, propone:

³⁵ Ídem. p. 21.

³⁶ CONTRERAS, Baspineiro Adalid, *Investigación en Comunicación*, I Seminario Latinoamericano “Encuentros y desencuentros entre comunicación, desarrollo y sociedad, pág, 277

1. Participación ciudadana en la construcción del Estado y la democracia.
2. (Re) valorar las políticas y el sentido estratégico de la comunicación en su articulación con el desarrollo.
3. Pactos éticos por la vida.
4. Información y periodismo por el desarrollo.

1.5.3 Tipologías de comunicación relacionadas con el desarrollo.- Luís Ramiro Beltrán establece tres tipos:

1.5.3.1 Comunicación de Desarrollo.- Toma en cuenta a los medios de comunicación como agentes que favorecen al cambio y a la modernización son indispensables para el cambio, el progreso tecnológico y el crecimiento económico. Los países subdesarrollados tendrían que acceder y adaptarse al desarrollo industrial.

Desde esta concepción la comunicación esta sometida a fuertes cuestionamientos por que es una postura demasiado impositiva con un marcado autoritarismo efectista de la persuasión de los mensajes.

1.5.3.2 Comunicación de Apoyo al Desarrollo.- Es funcional e instrumentalizada y comparte la noción de que la comunicación planificada y organizada ‘sea o no masiva’ es un eje que permite alcanzar metas a nivel institucional mediante el desarrollo de proyectos sociales.

Está instrumentalización genera reduccionismos epistemológicos didactistas, tecnólogos organicistas en los procesos, donde los mensajes tienen una base de igualación de emisores y receptores.

1.5.3.3 Comunicación Alternativa para el Desarrollo Democrático.- Hace referencia a la participación de la gente en el proceso de comunicación para hacer efectivo los beneficios materiales, la justicia social, la libertad para todos y el gobierno de la mayoría.

Esta postura pretende complementar la comunicación social y de desarrollo, la comunicación alternativa, la comunicación de apoyo al desarrollo, para

generar una atmósfera pública más democrática eliminando la polarización entre países y sujetos pobres y ricos.

1.6 Comunicación y Salesianidad

Para que abordemos el tema de Salesianidad, debemos hacer referencia a la vida de San Juan Bosco, sacerdote italiano nacido en Becchi, en la año de 1815 y que muere en el año de 1888.

Se hizo público con el nombre de Don Bosco. Poco después de ser ordenado, se consagró sobre todo a la educación de la juventud marginada de los barrios más desamparados de Turín. Comprendió los problemas fundamentales de los jóvenes de su tiempo y se dedicó a la fundación de oratorios festivos, escuelas diurnas y nocturnas, seminarios, colegios, centros educativos profesionales y agrícolas para ellos. La importancia de la actividad pedagógica de Don Bosco sitúa su figura entre los grandes pedagogos del siglo XIX; considerado así como precursor de lo que años después se conocería como “enseñanza profesional”.

Escritor, editor, predicador, sociólogo y diplomático, su fama de santo adquirió un carácter eminentemente popular que no dejó de crecer en su época. Su obra principal consiste en la fundación de instituciones religiosas, como la Congregación de San Francisco de Sales (Sociedad Salesiana), el Instituto de las Hijas de María Auxiliadora y la Pía Unión de Cooperadores Salesianos, que se extendieron con rapidez por todo el mundo.

A partir de Don Bosco, la familia salesiana ha ido creciendo por todo el mundo. Su principal objetivo es el trabajo social y el bien común. Dentro de su desplazamiento encontramos su trabajo mediado por la comunicación, y puesto que esta es una red de relaciones, los salesianos han planteado como objetivos comunicativos los siguientes expuestos en el texto de José Luis Calvo:

- Llegar a una nueva conciencia y a un renovado trabajo cultural apostólico de la Comunicación Social en la Congregación, según su regla de vida,

animando a los responsables inspeccionales y locales, a los formadores y a los delegados que siguen este sector.

- Favorecer el hallazgo de animadores y expertos en Comunicación Social, de acuerdo con los inspectores y asegurar la participación y la puesta al día de los salesianos como comunicadores populares.
- Elevar la calidad de la acción de los centros, estructuras y medios que dirige y coordina la Congregación en el campo de la Comunicación Social.

Para continuar hablando de los salesianos nos remitimos a la historia de años atrás para encontrar que este nombre por el que son conocidos los miembros de la Pía Sociedad de San Francisco de Sales, así como, por extensión, esta congregación religiosa de la Iglesia Católica (también conocida como Sociedad Salesiana de San Juan Bosco) fue fundada a mediados del siglo XIX por san Juan Bosco en la ciudad italiana de Turín, con el objetivo de educar y formar a la juventud, especialmente a la más desfavorecida. Apoyada e impulsada por el papa Pío IX, recibió la aprobación apostólica definitiva de éste en 1869.

Su precedente más inmediato se remonta a 1845, año en que Juan Bosco, inspirado en los Oratorios de San Carlos Borromeo, estableció en Turín los Oratorios Festivos, en los que acogió a jóvenes que demandaban formación y enseñanza profesional para poder subsistir.

Con este esencial reto, los salesianos iniciaron una incansable actividad que pronto se extendería por todo el mundo. Además de sacerdotes, la congregación está integrada por miembros coadjutores y religiosos no sacerdotes, que centran su esfuerzo en promover la enseñanza primaria, la enseñanza secundaria y la formación profesional (en escuelas de artes y oficios, industriales y agrícolas, entre otras).

Cuenta también con importantes editoriales y centrales catequísticas, dirigidas desde Turín por la Sociedad Editora Internacional. Además, entre sus fines destacan las obras de caridad, encauzadas de forma especial a través de internados y asilos para niños. Por lo que respecta a su actividad misionera, ésta fue asumida por la

Sociedad desde sus primeros años de existencia y así, en 1875, el propio Juan Bosco envió a los 10 primeros misioneros salesianos, dirigidos por Giovanni Cagliero, para la evangelización de la Patagonia en Argentina.

En la actualidad, los salesianos se encuentran diseminados por todo el mundo, ejerciendo una labor educativa, catequística y misionera de enorme importancia. La fidelidad que se ha dado a Don Bosco por parte de todos los salesianos amerita participaciones especializadas para que su presencia pueda seguir siendo significativa, y es por esto que los ámbitos en los cuales se desarrolla la labor salesiana son:

- La Información
- La animación y acompañamiento a las comunidades
- La formación
- Colaboraciones y relaciones públicas
- Producción en la comunidad y fuera de ella

En estos espacios se puede encontrar la dirección o participación del eje comunicativo, puesto que para la salesianidad este representa el elemento más importante de su labor. Como lo expone textualmente José Luis Calvo: “La comunicación salesiana debe comunicar, compartir y poner de manifiesto el amor de Dios Padre, de Cristo, de la Iglesia y de la Familia Salesiana por los jóvenes, sobre todo los pobres y marginado, en un ambiente educativo lleno de vida y rico en propuestas”³⁷

El estilo de la comunicación salesiana se caracteriza por ser: sencilla, rigurosa, informativa y formativa, diferenciada, optimista, comunitaria, realista y abierta al diálogo e incidente. Toda institución salesiana debe poseer su propio gabinete de comunicación puesto que este es el medio generador de información, soporte de la imagen y promovedor del servicio que presta la entidad y las funciones que debe prestar:

37 CALVO, José Luis, *Manual de Comunicación para Salesianos*, Ed. CCS, Madrid, 2000.

- Función de Informar: Recolectar y brindar información dentro y fuera del organismo al que pertenece
- Función de Promoción: Crear y dar una adecuada y buena imagen del organismo.

En sí, para los salesianos “La comunicación es la organización de una red de relaciones, interpersonales e institucionales, de grupos, de comunidad y de masa, para lograr, sobre todo, en los jóvenes y en el pueblo capacidad crítica, solidaridad, comunión e identificación cultural a partir de los mensajes lanzados, en particular, por los instrumentos de la comunicación”³⁸

Por medio de la comunicación la familia salesiana busca:

- Reforzar el sentido de pertenencia a la congregación salesiana y a la unidad de esta
- Promover la información salesiana en las inspecciones.
- Dar a conocer las experiencias educativas, pastorales, culturales, y sociales.
- Cuidar y coordinar la información y las publicaciones procedentes de diversos departamentos.
- Crear una buena imagen corporativa de la congregación y de la familia salesiana.
- Promover el interés, la preocupación y la acción eficaz de la sociedad a favor de los jóvenes.

ANEXO No. 1: Logotipo Salesiano

ANEXO No. 2: Hoja membretada de la Inspección Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús” – Ecuador

38 CALVO, José Luis, Op. Cit. p. 25.

CAPITULO II

2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

*“La comunicación es necesaria para la vida,
la comunicación es necesaria para el pensamiento y
es necesaria para la estrategia”*

Jean Piaget.

2.1 La Organización

En la actualidad todos los seres sociales enlazamos nuestra vida diaria a diversas organizaciones; así desde 1956, según Gerald Goldhaber, se nos considera como “hombres de organización”, ya que todos pertenecemos a una o más organizaciones.

La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro - social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.³⁹

Así desde una visión muy básica y funcional a la organización se la percibe como una estructura de refuerzo para apoyar y controlar las actividades de los individuos. Los miembros de las organizaciones necesitan información precisa y unidireccional para poder actuar con precisión y eficacia en los procesos y labores de la organización, propendiendo únicamente al crecimiento económico.

Por ello creemos muy importante reflejar una visión más profunda de la organización, para lo cual es necesario entender la evolución de las organizaciones conceptuadas en los siguientes modelos: Escuela clásica, Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica, descritas en el siguiente cuadro:

39 PIÑUEL, José L., *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*, Ed. Síntesis, España, 1997, p.23.

Principios	Escuela	Clásica	Relaciones Humanas	Sistémica
1. Conducta humana		Visión mecanicista de la conducta. Elemento básico el trabajo, para alcanzar la máxima producción, eficiencia y beneficios para los dueños de la organización.	Visión social del hombre. Motivado por necesidades sociales y por sus relaciones sociales entre iguales. Mayor participación en la toma de decisiones en torno a los objetivos de la organización.	La organización es un sistema abierto en continua interacción con su entorno. El sistema es analizado como un todo que esta compuesto por subsistemas que son independientes, los individuos son los constructores de la organización.
		‘Homo economicus’	‘Homo socialis’	‘Homo complejo’
2. Tipo de Organización estudiada		Firmas industriales Servicios Públicos	Plantas de manufacturas	Organizaciones industriales y de servicios
3. Principios de la Escuela		Prodirección: ‘La dirección sabe más’	Protrabajadores: Simpatía para ayudar a los empleados y patronos para solucionar sus problemas por medio del entendimiento.	Proorganización: La organización existe como una entidad conciente interesada en la participación, no solo de sus miembros actuales.
4. Visión de la Comunicación Organizacional		Énfasis en los canales de comunicación formales; mensajes impersonales referidos al trabajo desde una jerarquía vertical y horizontal. El rol de la comunicación no se considera importante	Comunicación informal y también formal énfasis en los canales interpersonales especialmente entre iguales. El rumor existe	La comunicación es crucial porque sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas. La comunicación entre el limite de la organización con su entorno es también importante. Atención a la cultura organizacional

Tabla No. 1

Fuente: MARIN, Lucas, Antonio, “Evolución de las organizaciones”, p. 24, 1998.

Desde de la visión de la Escuela Clásica, la organización se constituye como una máquina y se muestra como un sistema funcional de trabajo que busca la integración de sus trabajadores como meros dientes del engranaje para cumplir sus objetivos de manera estandarizada: los empleados que pueden ser sustituidos con facilidad, no hay una acción racional dentro de la organización porque se obedece únicamente a las lógicas económicas de productividad.

En la Escuela de Relaciones Humanas, se toma en cuenta un proceso racional con relaciones posicionales planificadas que son el núcleo de la organización, estas

relaciones sociales más complicadas permiten una consistencia creando afectividad en los grupos que comparten intereses vitales comunes que dan estabilidad a la organización.

La organización, desde la Escuela Sistémica; presenta una visión más amplia que las acepciones anteriores, considera que la mejor representación de una organización es considerarla como un sistema social: Es un todo formado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Posee la capacidad de afrontar problemas complejos, difíciles, impredecibles y equívocos; que mediante una acción conjunta de todos los miembros de la organización, pueden interpretar cooperativamente los problemas y desarrollar estrategias que incluyan la consecución de objetivos individuales y colectivos tomando en cuenta variables complejas y culturales.

Así consideramos que la organización es una formación estructurada cultural y socialmente, que implica la interrelación de los procesos de gestión y los flujos de comunicación, las actitudes, comportamientos, percepciones y los modos en que se toman las decisiones por parte de los miembros quienes son los que construyen la organización. Para la obtención de mayor motivación, integración, participación, creatividad, y un nivel más alto de producción que puede ser menor si no se lo direcciona adecuadamente.

Según Carlos Fernández Collado, la organización se establece entre:

“dos o más personas que saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de actividades de la organización.”⁴⁰

La organización, para Collado, posee cinco elementos básicos:

- Tamaño, este se puede determinar por la escala de recursos financieros, tecnológicos y humanos debe constar con el mínimo de una díada (2 personas). Las organizaciones deben tener la proyección de crecimiento tomando en cuenta su complejidad coordinando y controlando todo el proceso

40 FERNANDEZ, Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, Mexico, 1991, p. 13.

y estableciendo un eje comunicativo más arduo para que fluya entre todos los empleados y el público externo.

- Interdependencia, consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, tratando de vincular a todos los miembros para desarrollar tareas y lograr objetivos comunes.
- Insumos, son los que se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma como son: energía personas, recursos materiales y financieros, e información.
- Trasformación, es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos desde su ingreso hasta que salen de la organización. Al crear un nuevo producto, la organización procesa materiales, entrena personal, presta servicios o comercializa un bien.
- Productos, es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente; de esta manera se establece un ciclo continuo donde la organización adquiere nuevamente los recursos: ingresa insumos los transforma y finalmente exporta los productos.

A los cinco elementos anteriores se liga la información y la comunicación como referente esencial de la organización, ya que “la comunicación es una “actividad simbólica y la información representa los datos procesados de los significados que crea la gente”.⁴¹

La comunicación es información porque nos permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto de la manera como deberemos comportarnos socialmente. La comunicación es más específica que la información porque se ocupa de los posibles patrones que pueden expresarse con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer patrones.⁴²

La información sería la variable mediadora que conecte a la comunicación con la organización, mientras la comunicación recolecta, envía e interpreta mensajes que permiten a las personas comprender sus experiencias, la información es un resultado de ésta, se la utiliza para restringir y coordinar las actividades de los individuos para establecer la organización.

41 PIÑUEL, José L. Op. Cit., p. 13.

42 FERNANDEZ, Collado, Carlos, Op. Cit. p. 20.

2.1.1 Niveles de la Comunicación:

Eduardo Santoro expone en su libro, “Efectos de la Comunicación”; que la comunicación humana atraviesa todo el tejido social y se desarrolla de acuerdo a los siguientes niveles de análisis:

Intrapersonal: “Supone el intercambio de mensajes del sujeto consigo mismo. Es a la vez receptor y emisor. [...] Requiere a la totalidad de los procesos psicológicos de naturaleza simbólica, conscientes o inconscientes, mediatos o inmediatos, reactivos, reproductivos o productivos.”⁴³

En este nivel el ser humano recepta la información del medio en el cual se desenvuelve y sus cambios; a esta información la procesa, la compara con información almacenada y produce desde ahí nuevos datos explicativos que generan transformaciones simbólicas.

Interpersonal: También llamada Diádica, y pone en práctica los sistemas de transmisión verbales y no verbales del ser humano, se desarrolla de acuerdo a los diversos aspectos y situaciones del medio en el cual se generan y transfieren.

Este nivel requiere de dos personas con características propias, activas, responsables de su conducta comunicacional, capaces de decidir por si mismos como seres humanos. Pero, no necesariamente debe ser el mismo contexto para las personas que interactúan en este nivel; así, esta comunicación puede surgir en estructuras o medios competitivos o de cooperación, y dependiendo de esto se darán los diferentes niveles de interacción y por consiguiente sus efectos

En comunicación “se amplía considerablemente el dominio de códigos posibles, añadiendo a los anteriores (biológico, intrapersonal), nuevos elementos a nivel de los repertorios y los códigos. El sistema ha aumentado cuantitativa y cualitativamente”⁴⁴, es en este nivel donde se presentan las capacidades humanas como los gestos y el habla.

43 SANTORO, Eduardo, Op. Cit. p. 56.

44 Ídem., p. 60.

La comunicación interpersonal, es de suma importancia en la organización; Salvador Sánchez, la concibe como “una interacción de naturaleza conversacional que implica intercambios de información verbal y no verbal entre dos o más participante en un contexto cara a cara o frente a frente.”⁴⁵

Las principales características de la comunicación interpersonal son:

- "Como condición inicial requiere un contacto previo de dos o más personas, físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de los involucrados en el marco conceptual de los otros.
- No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.
- El contacto previo permite ‘entrar en sintonía’, es decir iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida. (un tema en común).
- Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de ‘tomar y dar’ en la que los interlocutores asumen diferentes roles.
- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
- Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y las matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.
- Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas pero no siempre es así.”⁴⁶

45 SÁNCHEZ, Gutiérrez, Salvador, R., “La comunicación interpersonal en las organizaciones” Capítulo 4. Tomado de FERNANDEZ, Collado, Carlos. p. 64.

46 Ídem., p. 63-64.

Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la organización a la que pertenezca; basada en la comunicación verbal y no verbal.

La comunicación verbal también incluye la palabra hablada, la escrita; que utiliza toda serie de códigos paralingüísticos, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso, tono.

La comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, que puede hacer referencia a lugares, ambientes, gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas.

Es importante señalar que entre la comunicación interna y la comunicación externa debe existir una interdependencia, estas dos son complementarias, así lo explica José Piñuel; se debe presenciar una coherencia entre ambos para proyectar a la organización a un nivel comunicativo más coherente esto se logra mediante la comunicación interna, mostrándose como un espacio abierto donde los empleados obtienen el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan a través de un clima profesional, un ambiente comunicacional abierto y de cooperación y sobre todo un fluido intercambio de información, para viabilizar la eficaz mediación comunicativa entre los trabajadores.

Grupal: Debe contar con más de dos personas bajo un mismo entorno e interés, y es por esto que en este nivel hablamos de grupos, dentro de los cuales la comunicación puede informar, controlar, mediar, lograr una cohesión y sobre todo conseguir el objetivo del grupo. En este nivel la comunicación abre espacios de participación que crean en los miembros del grupo motivaciones, creencias, intereses, actitudes, afectos, sentimientos y demás conductas.

Estos grupos se han estudiado desde dos contextos diferentes: “Grupos naturales (aquellos formados espontáneamente o institucionalizados y que existen en su medio original) y grupos artificiales (creados en el laboratorio con el fin de obtener conocimientos sobre su funcionamiento y el efecto de ciertas variables en condiciones de control).”⁴⁷

Pero más allá del contexto, según lo expone Santoro, los tipos de grupos se presentan de acuerdo a:

- Según el tipo de vínculo (primario o secundario)
- Según la naturaleza de las normas que regulan en funcionamiento (formales o informales)
- Según el propósito (voluntarios, institucionalizados)
- Según la finalidad (afectivos, sociales, orientados a la tarea)

En todo grupo sus miembros interactúan a través de diversos canales los cuales facilitan el intercambio de mensajes. La relación entre estos integrantes dependerá de como se haya formado el grupo, puesto que este pudo surgir de manera forzada o por acto voluntario de sus participantes. De su origen se desprenderá el comportamiento, las funciones y los vínculos. “En todo grupo se supone que existe un alto grado de interacción, comportamientos comunes, actividades orientadas a metas comunes así como la diferenciación de roles.”⁴⁸

2.1.2 Funciones de la Comunicación en la Organización

Las funciones de la comunicación en la organización son las de aportar con actividades a fin de mantener la estabilidad o equilibrio de la organización:

- **Función de producción**, orientada a la eficiencia racional, programa las actividades de los bienes y servicios ligados a la producción. Mediante

47 Ídem., p. 64.

48 Ídem., p. 64.

mensajes de producción que son los que informan todo lo relacionado con la realización del trabajo central de la organización.

- **Función de innovación**, esta función parte de una idea, práctica u objeto que se perciben como nuevos dentro *de* la organización y *en* la organización que requiere de un cambio de actitud y de comportamiento en los individuos que la componen para lograr metas organizacionales para que esta siga funcionando y/o creciendo. Dentro de las actividades de comunicación se incluye: sugerencias a nivel general, trabajo de investigación y desarrollo, sesiones de manifestación de inquietudes y comités de desarrollo de ideas, etc.
- **Función de mantenimiento**, es aquella que afecta las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación. La comunicación es un agente socializador que se ocupa de informar y confirmar la relación de las personas con el ambiente físico y humano. “La comunicación de mantenimiento se ocupa de recompensar y motivar el personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.”⁴⁹

Talcott Parsons, (1963) clasifica a las organizaciones en cuatro tipos de acuerdo a sus funciones:

- Las organizaciones orientadas hacia fines políticos, que distribuyen el poder y control dentro de la sociedad.
- Las organizaciones orientadas hacia la producción económica, es decir de bienes y servicios.
- Las organizaciones orientadas a metas de mantenimiento de los modelos establecidos en la sociedad, es decir que promueven la regularidad y el desarrollo cultural y educativo.
- Las organizaciones orientadas a las metas de integración que buscan conciliar y negociar los problemas sociales.

49 FERNANDEZ, Collado, Carlos, Op. Cit. p. 28.

En este caso, ADB se da a conocer a nivel nacional e internacional como una organización orientada a satisfacer necesidades en el medio audiovisual; se la puede ubicar dentro de las organizaciones situadas hacia la producción económica. Pero su objetivo es incluir en sus procesos a la comunicación con una perspectiva clara de desarrollo; por tanto pretende reforzar su función como una organización orientada a la integración de metas que busca conciliar y negociar aspectos sociales, productivos, educativos, culturales y organizativos.

En la actualidad, “La verdadera revolución es la mejora de la capacidad de la Humanidad de construir organizaciones cada vez más eficaces y consistentes que permitan el desarrollo de sus miembros, los seres humanos que son los únicos motores de la innovación y el progreso”⁵⁰

Carlos Fernández Collado, expone algunas enunciaciones de comunicación organizacional; así señala el autor que las definiciones expuestas a continuación no pretenden convertirse en un dogma, sino simplemente intentan conciliar diversos enfoques que no han logrado unificarse, en el siguiente cuadro se expresan acepciones de la comunicación organizacional:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1.- Fenómeno inherente a toda organización2.- Disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y entre éstas y su medio ambiente.3.- Conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones:<ol style="list-style-type: none">a) Comunicación internab) Comunicación externac) Relaciones Públicasd) Publicidade) Publicidad Institucional |
|--|

Tabla No. 2

Fuente: FERNANDEZ, Collado, Carlos, “Aceptaciones de la comunicación organizacional”. p. 28, 1991.

La comunicación en la organización adecua y permite el desarrollo e interacción entre los miembros de la entidad, mediante procesos que involucran actores, instrumentos, mensajes y el lenguaje propio de la entidad, que suministran una relación social y laboral entre los actores involucrados. Además de desarrollar la

50 MARIN, Lucas Antonio, *Sociología para la empresa*, Ed. Isabel Capella, Madrid, 1998, p. 66.

gestión global de la organización, esto supone que sería difícil dirigir una organización sin intercambios comunicativos, sin definiciones culturales y sin su propia identidad.

Cualquier sistema social, por el hecho de existir tiene actividades de intercambio de información, de enlace, de interrelación, tanto internas como externas, al haber actividades de comunicación necesariamente habrá procesos de comunicación que se darán, existan o no estructuras específicas diseñadas para realizarlos. Sin embargo; en ausencia de estructuras especializadas los procesos de comunicación se darán azarosa, caótica e ineficientemente; esto es sin mayor posibilidad de prevención y manejo de conflictos y con alto costo, dejando así de cumplir muchos objetivos para el sistema.⁵¹

La comunicación en la organización, desde el enfoque funcionalista se muestra como un mecanismo de integración y adaptación que refuerza la alianza de trabajo entre los integrantes de la organización donde “las interrelaciones entre la información, el procesamiento humano de la información y el proceso de organización”⁵² permiten que sus miembros logren sus metas y cumplan los objetivos de la organización de forma óptima.

Así la comunicación ayuda al cumplimiento de metas individuales, objetivos y fines de la organización; que sirven únicamente para encontrar y guardar antecedentes, noticias, en general datos que se convertirán en información con sentido para los miembros de la organización. “La comunicación ayuda a los miembros de la organización al permitirles analizar las experiencias críticas de las organizaciones y desarrollar información relevante que desmitifica las actividades complejas de organización y el cambio organizacional”⁵³

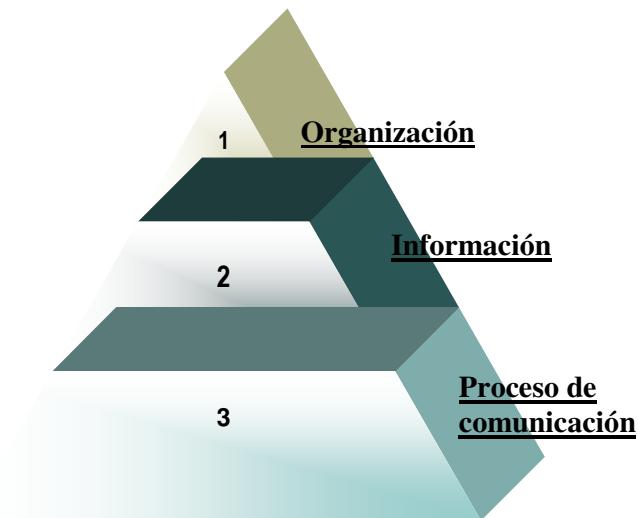
Gary Krep, exterioriza en su texto, “La Comunicación en las Organizaciones”, muestra como los miembros de una organización están comprometidos con ésta y sus funciones; es en este punto donde la comunicación humana facilita el desarrollo de actividades que buscan el crecimiento de la entidad, y es donde aparece la información como el canal para que los trabajadores actúen de la manera más adecuada frente a la resolución de sus problemas y el desarrollo y

51 MURIEL, Luisa, María., ROTA, Gilda, Op. Cit, p. 45.

52 Ídem., p. 24.

53 FISKE, John, *Introducción al Estudio de la comunicación*, Ed.Norma, Alaic, Colombia, 1984, prefacio., p.13

potencialidad de sus labores dentro de la organización; estableciendo el proceso de comunicación; que se visualiza en la siguiente figura:



Graf. No. 1

Fuente: Krep, Gary, “Pirámide Organizacional”, p.127, 1995

Desde una perspectiva más desarrollada y actual; se considera a la comunicación como un proceso de organización, que permite que todos los seres humanos se comuniquen continuamente consigo mismos y con las demás personas.

Así dentro de la organización todos sus trabajadores interaccionan y son generadores de un sistema de mensajes, de discursos, de una cultura e identidad propia que conlleva al crecimiento, integración y motivación a nivel personal y grupal provocando eficacia en el trabajo en la organización

Eduardo Santoro, identifica que en la organización y entre sus miembros varían sus niveles y formas de integración y de comunicación de acuerdo a:

- a) Tamaño: Indica el número de personas departamentos, etc.
- b) Posición: Muestra las ubicaciones y las diferencias de las personas y unidades de trabajo. De acuerdo a las habilidades y destrezas se dan las posiciones, evidenciadas en el prestigio y status.

- c) Vínculos: Son los canales o medios posibles para generar procesos de comunicación. Pueden comunicar elementos ubicados en un mismo nivel de jerarquía (horizontal) o de diferente nivel (vertical).
- d) Reglas: Son las normas que controlan y regulan el trabajo y que se notan por medio de las actitudes. Brindan pautas de comportamiento y de comunicación.
- e) Factores temporales: Son las funciones y la posición que determina que algunos elementos comuniquen un mayor número de mensajes, manteniendo un intercambio informativo durante un lapso adecuado de tiempo para emitir una mayor cantidad de información generando respuestas.
- f) Distancia: Es la proximidad existente entre los miembros de la organización que puede favorecer o no la comunicación. A menor distancia mejor intercambio de información.
- g) Tecnología: Hace referencia al uso de equipos apropiados para el fluido informativo de la organización. Mejora el trabajo y facilita los procesos de comunicación.

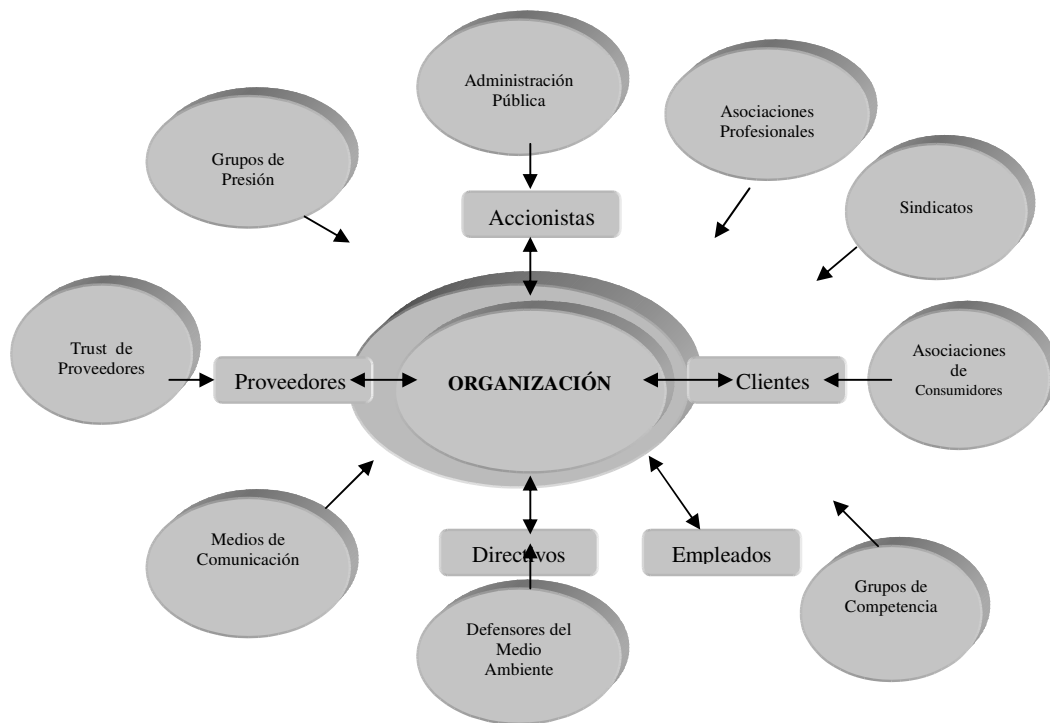
La comunicación es consustancial al interior de una organización, sin relaciones de comunicación no existiría organización. Estas convergen a través de la convivencia e interrelación de tres procesos de adaptación: el estratégico o externo (de la organización a su entorno), el social (inter e intra grupos de la organización y el personal) de cada uno de sus miembros.

De ahí el interés del diseño del departamento de comunicación organizacional en ADB, puesto que, a pesar de que la mayor parte del personal en esta entidad son comunicadores, sus productos y en general su línea de trabajo está orientada a otros ejes comunicativos enfatizados en la producción de material audiovisual, dejando de lado la importancia de direccionar el proceso comunicativo.

2.2 Entorno Organizacional:

El entorno está formado por los factores que rodean exteriormente a la organización; es el conjunto de personas, objetos o elementos de cualquier naturaleza que siendo exteriores a la organización, tengan alguna significación para ella.

El entorno más extenso de la organización o entidad es lo que conocemos normalmente como sociedad. Y, en cuanto al entorno interno de la organización podemos mencionar a las personas y bienes que se mueven y estructuran la misma. Desde lo interno de la entidad hacia lo externo se puede presentar su entorno de la siguiente manera:



Graf. No. 2

Fuente: MARIN, Lucas Antonio, "Entorno Organizacional", p. 286, 1998.

Arthur Zimmermann plantea en su texto, "Gestión para el Cambio Organizacional", que cada organización posee su propio entorno, éste influye sobre la conducta de los miembros de la entidad. Presenta los siguientes tipos de sistemas que influyen en los entornos de las organizaciones:

- Sistema abierto: Toma los recursos necesarios del entorno para brindarle servicios y productos.
- Delimitable hacia fuera: Se organizan en afiliaciones, recintos, edificaciones, entre otras, y su trabajo es realizado mediante metas y objetivos.
- Orientada al rendimiento y un fin determinado: Se realiza bajo objetivos económicos, políticos y sociales para lograr transformar insumos en productos con valor y útiles a la sociedad.
- Red de subsistemas: Conformada por subunidades sociales, es decir, por personas con conocimientos sobre roles y actividades específicas; y por técnicas que forman la estructura que ofrece los bienes y servicios.
- Orientada a la supervivencia: Genera procesos de aclimatación para el afianzamiento y fuerza de la estructura.

Todo entorno es cambiante, y por ende, para que la entidad pueda subsistir necesita acoplarse al constante cambio del medio. Cuando hablamos del entorno nos encontramos frente a dos condicionantes que son; la medida de la escasez de los recursos, y el grado de incertidumbre que pueden volver crítica la adecuada aplicación y desarrollo del trabajo:

Las organizaciones en cuanto al entorno en el que se desarrollan, crean y presentan sus actividades y producen un efecto; de acuerdo al trabajo que despliegan hacia la sociedad. El entorno va cambiando de acuerdo a las situaciones, y por ende la organización debe ir acoplándose a esos cambios, y de acuerdo a esto ir mejorando su labor y las relaciones tanto internas como externas.

Los condicionantes del entorno y el desarrollo de la organización pueden ayudar o perturbar el progreso de adaptación de la entidad. Para que este proceso de adaptación al entorno sea favorable se debe buscar, lograr y fomentar la eficiencia (logro de metas y objetivos globales) y la innovación (expresión del dinamismo con el que se da procesos imaginativos y creativos); para de esta manera ingresar con pie firme a la competitividad y asegurar la supervivencia.

2.3 Cultura organizacional

Puede ser identificada como la manera en que una organización ejecuta un conjunto dado de cometidos. Es el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir y reaccionar ante oportunidades y problemas con los que se enfrenta una organización. Está enraizada con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado: Los éxitos proporcionan los modelos a seguir en el futuro, mientras que los fracasos aportan los modelos a evitar.⁵⁴

Se puede entonces entender a la cultura organizacional como un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional.

Cuando hablamos de cultura organizacional se debe mencionar los distintos niveles. Comenzaremos hablando del nivel interno que es el no visible objetivamente, es decir, los contenidos o significados; el nivel externo que es el palpable u observable, por ejemplo objetos con significantes propios de una cultura. Finalmente el tercer nivel, viene a presentarse como el sentido común del grupo de la organización, se presenta como lo tradicional, lo obvio.

Al desarrollarse una cultura los niveles se generan y se modifican de acuerdo al entorno, es por esto que dentro de la cultura organizacional se producen cambios.

Todo cambio cultural, para llevarse a efecto de manera exitosa, requiere, que la organización haya hecho una adecuada valoración sobre sí misma en función de los objetivos de lograr efectividad en su relación con el entorno. Las organizaciones que trabajan en busca de la excelencia desarrollan culturas de éxito para responder de forma eficiente a las exigencias del medio.⁵⁵

Si la organización posee una cultura fuerte puede ser usada como una herramienta clave hacia la creación de su destreza, para la elaboración de la estrategia se necesita de la visión colectiva de los miembros de la organización, con raíces firmes en las creencias y actividades de la organización.

54 “Como implementar la estrategia”, ENCICLOPEDIA DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS, Ed. Cultural, S.A., 1998, II, 194

55 GONZÁLEZ, Celia y ORAMAS Maydé, *Relación entre la Cultura y la Imagen Organizacional de la Fábrica de Helados Coppelia de Camagüey*, Tesis de Licenciatura, Camagüey, 2003, p. 24

La importancia que reviste la cultura para una organización está fuera de toda duda. No existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está ahí.⁵⁶

La cultura organizacional reduce el margen de error en las actividades y relaciona a los integrantes de la organización, puesto que muestra los procesos que conllevan a lograr metas, además hace énfasis en la búsqueda de solución de problemas. Proporciona a los miembros de la organización el valor y significado del lugar al que pertenecen y de las actividades generando un sentido de apropiación hacia la entidad.

Como hemos explicado en los conceptos anteriores, cuando hablamos de cultura, no delimitamos a un grupo o a una sociedad específica, exponemos las definiciones dentro de un sistema cultural, puesto que este agrupa al conjunto de valores y creencias que comparten las personas que lo integran.

En el sistema cultural ubicamos que la cultura está constituida por valores y creencias que poseen y manifiestan las personas que forman parte de un determinado conjunto social, así podemos identificar a la cultura organizacional. Estas manifestaciones culturales se presentan de acuerdo a la siguiente clasificación según Carlos Fernández Collado:

- **Manifestaciones Conceptuales – Simbólicas:** Incluye la filosofía organizacional (su misión, sus estrategias básicas, sus objetivos, sus prioridades, sus programas), su aparato simbólico y su mitología. En sí, son todas las maneras o formas con las que se busca representar o explicar al hombre, su mundo y las relaciones que se producen entre ellos.
- **Manifestaciones Conductuales:** Comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización. Se presentan como pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

56 FERNANDEZ, Collado, Carlos, Op.Cit, p. 111

- **Manifestaciones Estructurales:** Están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de status interno y la estructura del poder que rigen en la organización. Buscan asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural.
- **Manifestaciones Materiales:** Incluyen la tecnología, recursos económicos, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización para el bienestar de sus miembros.

Pueden considerarse como sistemas culturales una gran variedad de grupos y sociedades, por ejemplo: un país, una región, un hemisferio, un grupo primario, un partido político, una clase social, un grupo étnico, etc. Bajo esta perspectiva, la organización constituye un sistema cultural, ya que tiene por un lado valores y creencias, y por otro, una serie de manifestaciones culturales.⁵⁷

Dependiendo del tipo de objetivos que quiera alcanzar la organización su tipo de cultura se desarrollará de la siguiente manera:

- **Culturas adaptables:** Se da en las entidades con miras al exterior. Este tipo de cultura favorece con sus normas y valores a la interacción con los clientes y otros públicos.
- **Culturas participativas:** Surge en las organizaciones cuya mira y mayor fuerza de actividades se dan a su interior. Su principal objetivo es lograr la integración de todos los miembros de la entidad para desde ahí poder satisfacer las necesidades de los constituyentes externos.
- **Cultura de la misión:** Se centra en una visión compartida de lo que pretende la organización, que suele ser satisfacer una necesidad externa, bien definida y estable.
- **Cultura consistente:** No permite ningún cambio o alteración en las características de la organización. Su ambiente es estable. Puede resultar cómoda para los miembros de la entidad pero se puede convertir en crítica frente a algún cambio por lento que sea.

Antonio Lucas Marín, en su libro “Sociología para la empresa”, expone las pautas culturales que rodean a la organización como un factor de adaptación externa

⁵⁷ Ídem, p. 110.

y de cohesión interna que ayuda a la organización a formar su propia identidad y a lograr una buena y clara representación entre sus miembros y al exterior de ellos que van generando la cultura organizacional; éstas son:

- Nacional
- Regional, étnico, religioso, lingüístico
- De género
- De clase social, educacional, profesional
- Organizacional o corporativo

Lucas Marín, en síntesis entiende a la cultura organizacional como,

**“el proceso - producto
de construcción socio – histórica**
(bajo la influencia del entorno,
los líderes de la organización
y otros factores de contingencia)
del sistema de significados
(expresado y aprendido simbólicamente,
y compartido – en menor y mayor grado –
por los miembros de esa organización)
que **configura la vida cotidiana** de la empresa
(y le confiere una **identidad** que la distingue de otras)”⁵⁸

Para una exposición más detallada de la cultura organizacional, de sus niveles y ejes teóricos presentamos este cuadro:

TIPOS DE ACCION	AMBITOS CULTURALES	FUNCIONES DE LA CULTURA	ENFOQUES TEÓRICOS
Instrumental	Material: - Técnica - Economía	Adaptación externa	*Ecológico adaptacionista -
Práctica	Organizativo: - Instituciones - Gobiernos	Integración interna	*Estructural funcionalista - *Institucionalistas
Simbólica	Simbólico – ideativo: - Lenguaje - Mito - Magia - Arte - religión	Interpretación, explicación y comprensión del mundo	*Simbolistas *Cognitivistas

Tabla No. 3

Fuente: LUCAS, Marín Antonio, “Niveles de la Cultura Organizacional”, p. 152, 1998.

58 MARIN, Lucas Antonio, Op. Cit., p. 139.



Para Zimmermann, la cultura organizacional se genera en tres puntos que aportan una actitud favorable, y estos son:

- La cultura de apoyo, implanta vínculos, confianza, seguridad a través de la comunicación entre los trabajadores de la organización
- La cultura brinda a los trabajadores una estructura conformada por valores, comportamientos, normas, y relaciones de poder.
- La cultura motiva los individuos, desde la moral por la cual la conducta debe ser justificada para lograr objetivos.

La cultura varía con el tiempo, y esta variación demuestra una necesidad de innovación y adaptación; la cultura es una marca de referencia compartida; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. La cultura no atiende soluciones puntuales (por ejemplo, el dilema entre alquilar o comprar equipos nuevos), pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

2.3.1 Categorías de sistemas culturales

Se manifiestan de acuerdo a lo expuesto a continuación⁵⁹:

- a) **Fuertes o débiles**, según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuando más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas.
- b) **Concentradas o fragmentadas**, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.
- c) **Tendientes al cierre**, hacia la apertura, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.

59 www.abacolombia.org.co

- d) **Autónomas o reflejas**, según que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay organizaciones que intentan consciente o inconsciente emular a otras que son exitosas en su mercado.

La cultura organizacional se integra con los siguientes elementos:

- a) Los **caracteres del entorno** que comparte la organización como institución abierta.
- b) La **tecnología**, los **hábitos** y **modos de conducta** aprendidos en la vida organizacional.
- c) La **valoración social** de los puestos de trabajo y funciones, su **estratificación**.
- d) Los **roles**, se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización.
- e) Los **actos simbólicos**, como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
- f) Las **redes de comunicación**, conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.
- g) El **sistema de valores**, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Los elementos de la realidad organizacional adquieren el carácter de cultura cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual.

La presencia de los factores de la cultura, al actuar en forma congruente, favorecen al crear en los participantes una imagen compartida de la organización y es prueba de la existencia de una identidad corporativa.

2.3.2 Cultura Organizacional y Comunicación

“La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección.”⁶⁰

Una manera clara de demostrar como se da la relación entre cultura y comunicación se observa por medio de las manifestaciones conductuales, puesto que estas incluyen el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las maneras en que interactúan los integrantes de la organización.

Entendemos aquí por lenguaje a la forma de hablar de los empleados de una determinada entidad, las palabras que usan para comunicarse, ya sea de forma oral o escrita. Y parte de la cultura organizacional es la manera particular que poseen las personas para hablar, el uso frecuente de determinados términos. Estos modistos están determinados por el lugar de donde proviene la persona, del nivel social y de educación.

En la observación del comportamiento no verbal, se da la oportunidad de entender un conocimiento muy rico de la cultura organizacional, puesto que por medio de este se puede ubicar las maneras de interactuar, los espacios para las interrelaciones, movimientos del cuerpo, gestos, vestimenta, etc., que si bien es cierto se dan generalmente de forma inconsciente pero brindan una gran carga de datos sobre la cultura organizacional.

Las formas de interacción manejan códigos y reglas implícitas para el desenvolvimiento y desarrollo de la comunicación dentro de la organización. Por ejemplo, una situación cualquiera dentro de la entidad, se dará dentro de un espacio definido, con palabras muy empleadas por los miembros, entre personas con roles específicos. Cada una de estas pautas demuestra el tipo de cultura y el empleo de la comunicación, y por ende la vinculación entre ambas.

60 FERNANDEZ, Collado, Carlos, Op. Cit., p. 114 – 115.

La cultura organizacional determina las pautas de comunicación dentro de la entidad, permitiendo que se fortalezca y conozca la identidad existente dentro de la organización.

2.4 Comportamiento organizacional

“El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta.”⁶¹

El comportamiento organizacional busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la institución, para intentar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El adecuado desenvolvimiento del comportamiento organizacional permite mejorar la eficiencia de los profesionales de una entidad. Este es un proceso que no se evidencia de inmediato y con el estudio del mismo se puede entender habilidades interpersonales, comunicación, capacidad de resolver conflictos que poseen los integrantes de la entidad. Es un requerimiento de las organizaciones estudiar y aprender comportamiento organizacional, ya que así se puede verificar y aplicar cuatro ventajas, como son:

- Desarrollo de habilidades y talentos diversos; relacionadas con la autodisciplina, con la capacidad para resolver problemas y el trato con la gente
- Crecimiento personal por medio del comportamiento humano, se lo obtiene mediante la satisfacción de entender a otras personas y a uno mismo a través

61 KINICKI Angelo y KREINER Robert, *Comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill Interamericana editores, México, 2003, p. 2

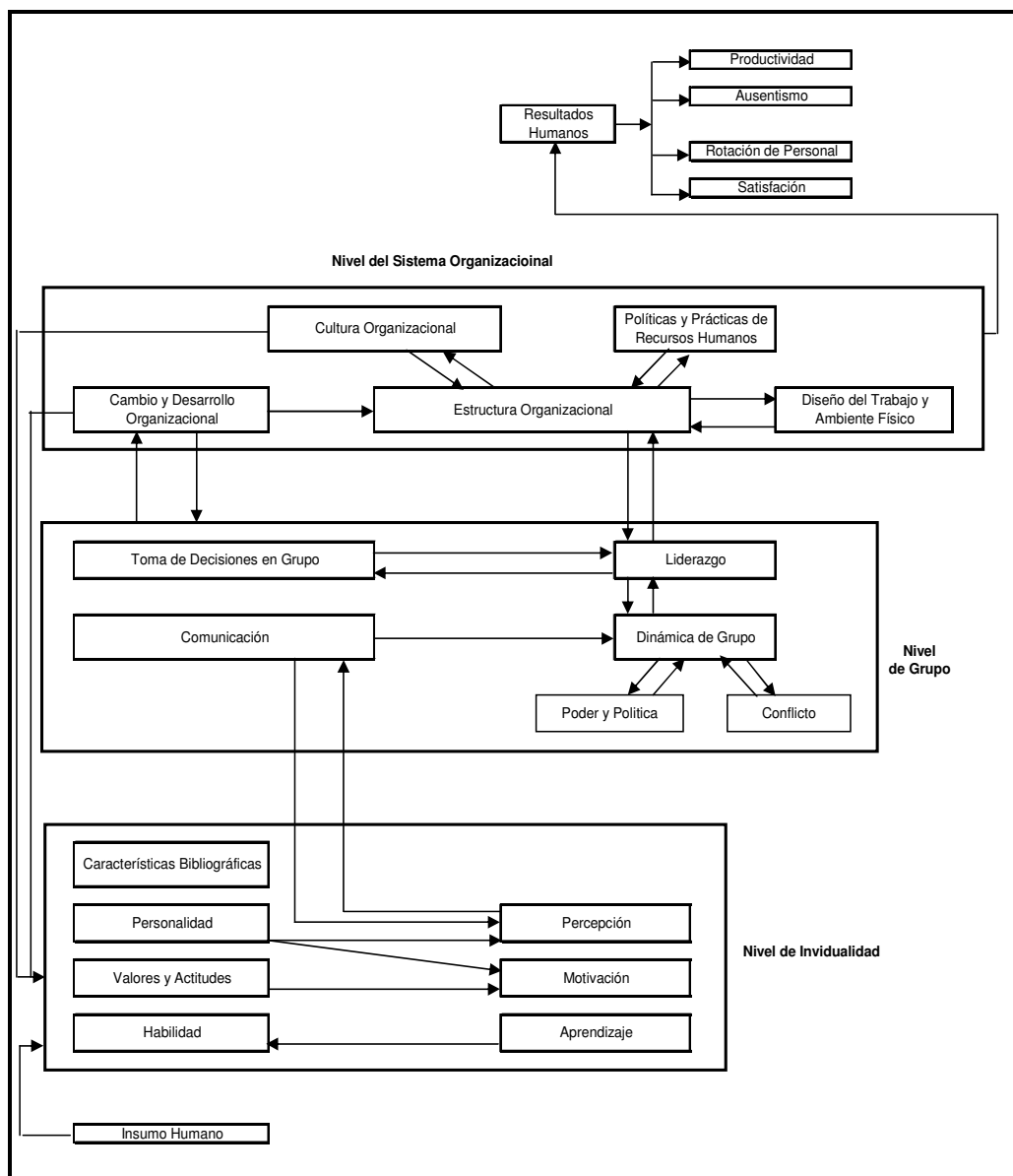
del conocimiento, son motivaciones que requieren de estudio y discernimiento que generan crecimiento personal y se pueden aplicar de forma práctica.

- Mejora de la eficacia personal, se produce en la medida en que una organización es productiva y satisface las demandas de las parte interesadas, esto se logra delegando responsabilidades en equipo y derribando barreras de la comunicación que permite crear satisfacción y motivación en los empleados y por tanto aumenta su productividad de los empleados y la eficiencia de la organización.
- Aguzamiento y refinamiento del sentido común; brindar reconocimiento a la gente suele ser un método efectivo para motivar un mejor desempeño, esto se sabe por sentido común, el conocimiento del comportamiento organizacional refina el sentido común.

Otras variables que se consideran en el comportamiento organizacional son:

- Productividad.- la organización es productiva si concibe que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo).
- Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes.
- Rotación de personal.- es imprescindible para el crecimiento profesional y personal se evidencia a través de los ascensos; no solo permite una actualización y renovación de las actividades laborables dentro de la organización.

A continuación se presenta el diagrama “Modelo Básico del comportamiento en las organizaciones”, que explicita las variables y demás aspectos que conforman el comportamiento organizacional:



Graf. No. 3

Fuente: LUCAS, Marín Antonio, "Modelo Básico del comportamiento en las organizaciones", p. 41.

2.4.1 Flujos de Comunicación en la Organizaciones

Dentro del comportamiento de las organizaciones encontramos los siguientes que pueden ser formales e informales estos dos se complementan y relacionan entre sí y sirven para alcanzar el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito comunicacional sin limitante alguno; tienen como fin enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la

organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

- **Flujos formales**, proyectan a la organización planeada desde la dirección formal; están planteadas con criterios de racionalidad de una forma explícita o pública; están fuertemente influidas hasta cierto punto impuestas, tanto por el fundamento técnico del trabajo como los valores y filosofía del iniciador de la organización.

Constituidos por el conjunto de vías o canales por donde circula el flujo de información relacionado con el trabajo entre las diversas secciones de la organización; su objetivo es lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas, estatutos, reglamentos, manuales de la organización, entre otras.

La organización es la consecuencia de la integración de la organización funcional con la jerarquía, y su plasmación gráfica es el organigrama, que tendrá en consecuencia tres dimensiones o subflujos:

1. **Vertical:** que contiene los flujos descendente y ascendente: el primero, **descendente** es utilizado para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, su objetivo es propiciar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje. El segundo, **ascendente** es empleado por los trabajadores de la organización, estos se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, principalmente lo que acontece en los sitios de trabajo; esta información suele ser detallada y específica.
2. **Horizontal:** se realiza entre personas del mismo nivel jerárquico; estos mensajes en su mayoría tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal a un mismo nivel.
3. **Trasversal o Lateral:** es el que atraviesa todos los ejes de la organización y puede estar revestida de una comunicación formal e informal a la vez lo

que pretende es que confluyan los mensajes para el bienestar de la organización y direccionar un adecuado ambiente organizacional.

- **Flujos informales**, proyectan a la organización como un organismo espontáneo o informal constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, sistemas cooperativos más amplios basados en particularidades de los empleados, independientemente del cargo. La comunicación dentro de la organización no sigue caminos establecidos por la estructura, se la considera como comunicación informal; comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización; en esta se incluye el rumor.

El flujo de la información circula por los canales abiertos de la organización; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como objetivo que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el comportamiento y el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

Aportaciones positivas son: la integración evitando la competencia extrema entre los grupos de trabajo, disminuye la fatiga, el aburrimiento y la monotonía mediante juegos, ayudas mutuas, bromas, etc.; esto facilita la comunicación espontánea ofreciendo posibilidad de prestigio en aspectos ajenos a lo profesional. Todo lo anterior genera una conexión con el trabajo con un factor emotivo de integración a la organización, que proporciona a la vez seguridad, mitiga la impersonalidad.

Aportaciones negativas o disfuncionales de los flujos informales en la organización son: la frecuencia a los rumores, el problema del frenado de la producción. En general se considera positiva la aportación de las relaciones o flujos informales ya que “son el factor de integración más importante en la

entidad en general, de aquí la preocupación de los departamentos de relaciones públicas de las grandes empresas para promoverlos.”⁶²

Como organización, puede afirmarse que la primitiva organización planeada por la dirección es continuamente modificada por otra informal. Existen, además, otros dos tipos de organizaciones que se le superponen, provenientes de los intentos individuales para conseguir una satisfacción personal y de las categorías sociales impuestas desde el exterior. Fruto de todas estas influencias son las relaciones sociales reales de la empresa.”⁶³

2.5 Comunicación interna

Las comunicaciones internas son construcciones diarias como señala Daniel Prieto Castillo; estas se evidencian en las reuniones, en el intercambio permanente y diario, están en los espacios de discusión, de reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono, carteleras), etc., en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

“La comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización”.⁶⁴

La comunicación interna tiene como fin mediar las relaciones de trabajo, recoger el conjunto de acciones que se generan y ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma se desarrolle el trabajo en un clima laboral armónico que contribuya al logro de metas y objetivos que se propone la organización.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo

62 DANHRENDORF, p.106. Tomado de MARIN, Lucas Antonio, *Sociología para la empresa*, p. 29.

63 MARIN, Lucas Antonio, Op. Cit. p. 29.

64 GONZÁLEZ, Celia y ORAMAS Maydé. Op. Cit, p. 95

lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, las estrategias son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Una organización que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos entiende que el compartir información de calidad y oportunamente a sus públicos es, hoy por hoy, un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.⁶⁵

Es de suma importancia orientar los flujos de comunicación interna en sentidos que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como para los públicos internos y externos buscando reforzar y favorecer a la organización para el logro de objetivos. Identificando y modificando los aspectos que obstaculizan el desarrollo de la institución. La organización interna se desarrolla en base a tres ejes:

- Subsistema al interior del sistema social, hace referencia a las relaciones estrictamente profesionales que buscan el completo bienestar organizacional.
- Relaciones de convivencia, pone énfasis en la relación y comunicación informal entre los integrantes de la entidad logrando un mejor nivel de motivación.
- Relaciones de identidad, están ligadas a la cultura de la empresa.

Dentro de las organizaciones se evidencian diferentes manifestaciones de toda índole a las normalmente expresadas en la cotidianidad, esta realidad ha tenido importantes impactos culturales que suelen ser denominados como problemas de comunicación, afirmación que es tratada superficialmente sin analizar que detrás de ella hay importantes barreras culturales que de no ser gerenciadas estratégicamente se convertirán en nuevas amenazas para la organización que generarán interferencia de las actitudes personales en las relaciones laborales.

La comunicación interna juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, el objetivo primordial es darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, compañerismo, poder, solidaridad entre otras; esto tiene como fin que el miembro de la organización no esté

65 <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/comcambio.htm> “La comunicación en las organizaciones” Autora Laura Márquez Molina.

estresado y que entre empleados como jefes exista respeto y comprensión. Sólo así se canalizará el talento humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso en la organización.

2.6 Comunicación externa

“Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminada a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios.”⁶⁶

Las instituciones se comunican para comerciar con públicos externos en tanto que éstos son o pueden ser los consumidores de sus productos, pero en la comunicación corporativa externa con profesionales e inversores, las empresas e instituciones se relacionan con aquellos públicos externos que son sus interlocutores por obra de la propia actividad social y productiva que ambos llevan a cabo en el ámbito ciudadano.⁶⁷

La comunicación externa, está constituida por aquellas comunicaciones que están dirigidas a públicos externos con el fin de perfeccionar las relaciones públicas y proyectar una imagen corporativa sólida y estable; toda organización, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc), es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global); esta situación ayuda a tomar una adecuada posición ante el público para el cual se crean los productos.

“Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.”⁶⁸

66 ANDRADE, Horacio, “Hacia una definición de comunicación organizacional” Capítulo 2. Tomado de FERNANDEZ, Collado, Carlos. p. 29.

67 GONZÁLEZ, Celia y ORAMAS Maydé. Op. Cit. p. 141.

68 <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/comcambio.htm>

La comunicación externa valida el envío de mensajes comunicativos masivos genéricos a grandes públicos receptores, estos mensajes pueden ser mediados y direccionados por el departamento de comunicación organizacional mediante canales como son: la tecnología, los medios de comunicación; estos son ideados en el departamento de relaciones públicas que se encargan de contactar a la organización con el medio ambiente, para posicionar la imagen corporativa de la organización.

2.7 Imagen

"Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto."⁶⁹

Atravesando este proceso, Joan Costa; establece que se podrá crear una imagen global con "el efecto sinérgico de las diferentes comunicaciones de la entidad, perfectamente diseñadas y gestionadas, constituyendo una totalidad conceptual y estilística particularmente sólida y estable".⁷⁰

El interés por la imagen se extiende al mundo organizacional en donde cobra especial connotación por el reconocimiento que tiene en el comportamiento que asumen los públicos (internos y externos) hacia la organización.

Al analizar las definiciones se puede apreciar que la imagen presenta un carácter subjetivo y global. Subjetivo, es decir intangible, porque puede ser visto como un concepto receptor, emisor o como un producto de las comparaciones que hacen las personas entre las expectativas y las experiencias. Global porque sintetiza la idea que existe sobre la organización, que será transmitida hacia los individuos, los que serán capaces de establecer valoraciones y juicios acerca de la misma.⁷¹

La imagen como la entienden María Luisa Muriel y Gilda Rota, es una complicada red de actitudes y criterios que se forman en la mente de un grupo de

69 DOWLING, Referencia título del libro desconocido, 1996.

70 COSTA, Joan, *Imagen Global*, Ed. Centro Internacional de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación, Barcelona España 1987, p.186.

71 <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/comcambio.htm>

personas, partiendo de las políticas, los productos y/o servicios que ofrecen. Es la representación mental o idea cognitiva o afectiva que los públicos conceptúan desde diversos canales de comunicación.

Por ello podemos entender a la imagen organizacional como aspectos que constituyen la valoración cualitativa que el público percibe y determina acerca de la cultura de una organización y de sus diferentes elementos.

Para responder a las exigencias del medio, es muy importante que la organización tenga una imagen interna o imagen de sí misma, que contenga sus propias características culturales, lo cual permitirá cambiarlas o ponerlas en función de la respuesta más efectiva a la situación externa.

Al hablar de imagen organizacional nos referimos a todos aquellos elementos de la cultura de la organización que sean visibles para los diferentes públicos de ella:

- Público Interno: Personas que forman parte de la organización.
- Público Externo: Personas que no forman parte de la organización, pero sí están estrechamente ligados a ella.

Una perspectiva que se adapta perfectamente a la visión sobre la imagen de la organización es la propuesta de Justo Villafañe, quien plantea que la imagen de la organización está compuesta por tres dimensiones:

- Imagen Interna o Auto - imagen.
- Imagen Externa.
- Imagen Intencional.

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la endógena que abarca la comunicación interpersonal y la identidad de la empresa (su realidad), y lo exógeno que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/target.

Existen dos tipos de imagen corporativa, la promocional y la comercial,

- La imagen promocional es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- La imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.

2.8 Identidad corporativa

La identidad hace referencia a lo único, a lo idéntico a la unicidad y la mismidad de cada cosa, etimológicamente identidad proviene del latín identitas, atis, ídem, lo mismo, por ello “cada cosa es lo que es”, “un árbol es un árbol”, o “yo soy yo”, son tautologías; por ello la identidad corporativa es un sistema de signos que contienen códigos combinatorios y criterios que estructuran la propia identidad.

Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. “La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.”⁷²

Se materializa a través de una estructura; se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el

entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: esta en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

Desde otra perspectiva, Gabriel Kaplún, sostiene que la identidad es el yo de la organización, es una pieza fundamental del edificio de esta. La identidad, es pues el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización.

La identidad es el elemento básico para la creación y proyección de la imagen corporativa, puesta que constituye su base y es el aspecto globalizador y unificadora de la comunicación organizacional.

Una identidad corporativa es la declaración visual de una empresa y su función, por medio de comunicación visual a nivel interno con sus accionistas y empleados, y hacia el exterior con sus proveedores y clientes. Una identidad corporativa consiste en identificadores de la empresa o compañía junto con las normas y directrices de cómo deben ser empleadas, por ejemplo en material impreso, como catálogos, en publicidad y en los productos y servicios.⁷³

La identidad corporativa, nacida –como idea y técnica- de una situación socio económica precisa y desarrollada dentro de un contexto comunicacional ciertamente complejo, no tiene solo por objeto marcar físicamente los productos y firmar los mensajes, sino desarrollar visualmente un concepto de personalidad corporativa. La noción de identidad comporta una dependencia intrínseca de tres los elementos: la sustancia, la función y la forma, que las cosas y los seres de la naturaleza se presentan a sí mismos, en su propia materialidad, total y directamente con su sola presencia.⁷⁴

Para lograr una sólida identidad corporativa se debe inicialmente definir; quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos y el resultado compararlo con la misión dada por los directivos de la organización. Posteriormente se debe determinar

73 MORGAN, Conway, Lloyd, *Logos, logotipos, identidad, marca, cultura*, Ed. McGrawHill, México, p. 47.

74 COSTA, Op. Cit., p.84.

la realidad comunicacional y el comportamiento interno, es una introspección de la organización, para concluir la identidad real.

Dentro de una organización, es muy importante desarrollar un proyecto corporativo que requiere del auto análisis para posicionarse en el medio a largo plazo mediante estrategias de comunicación conforme a los objetivos del management y del marketing, para finalmente normalizar e implantar el control de la identidad en su aspecto visual.

2.9 Relaciones públicas:

Es la disciplina que tradicionalmente se ha ocupado en forma más directa del estudio y posterior programación del intercambio entre la organización y sus públicos. Siendo su objeto de estudio la “relación” entre ambos, esta disciplina se plantea como objetivo primordial el establecimiento, mantenimiento y optimización de las relaciones de la institución con sus públicos.⁷⁵

Las relaciones públicas dentro de la organización aseguran las relaciones con todos los públicos, lo que se logra a través de distribución de material interpretativo del desarrollo de intercambio civil y la reacción del público. Aquí ubicamos que el concepto de relación incluye todas las clases posibles de contactos o experiencias, que tienen lugar entre la organización y sus públicos. En sí, es el intercambio que tiene lugar entre ambos.

Es la función directiva que crea, desarrolla y pone en práctica políticas y programas destinados a influenciar a la opinión pública o estimular la reacción pública respecto a una idea, un producto o una organización. El campo de actuación de las relaciones públicas ha ido ganando importancia en el terreno económico, social y político de muchos países.⁷⁶

El campo de acción de las relaciones públicas ha ido ganando importancia en el terreno económico, social y político de muchos países. Dentro de las relaciones públicas se incluyen la publicidad, las actividades de promoción y las relaciones con la prensa. El contexto en el que se desarrollan es muy amplio y abarca un gran

75 MURIEL, Luisa, María., ROTA, Gilda, Op. Cit, p. 24

76 ENCICLOPEDIA Microsoft® Encarta® 2002. ©

número de actividades encaminadas hacia un objetivo general de optimización entre la organización y sus diversos públicos.

En las organizaciones, el papel del personal de relaciones públicas es el de mantener informados a los directivos sobre los cambios de opinión de diversos sectores sociales cuya opinión puede afectar a la empresa: trabajadores, accionistas, consumidores, proveedores, o el Gobierno. En la toma de decisiones, las relaciones públicas direccionan a la comunicación para informar al público, utilizando métodos que favorezcan la comprensión, el consentimiento, o lograr una determinada respuesta del público.

Su trabajo requiere desempeñar varias funciones, entre las que destacan:

- Programación, es decir, analizar los problemas y las posibilidades, definir objetivos, determinar el público al que se dirige la información, y recomendar y planificar las distintas actividades a seguir;
- Escribir y editar materiales, como anuncios en prensa, discursos, informes para los accionistas, información sobre el producto y publicaciones para los trabajadores;
- Plantear la información de la manera más ventajosa;
- Organizar determinados acontecimientos, como una rueda de prensa, premios, exhibiciones y demostraciones;
- Asesorar sobre la comunicación con el público, lo que incluye la redacción de discursos;
- Investigar y evaluar mediante entrevistas, materiales de referencia y varias técnicas de prospección de mercado
- Gestionar los recursos mediante la planificación, el establecimiento de presupuestos, y la contratación y preparación de empleados para lograr estos objetivos.

Las relaciones públicas, dentro de la organización generan prestigio a nivel individual o grupal, promocionan productos, son una parte esencial de los procesos políticos de muchos países y desempeñan un importante papel en la industria del

espectáculo y también en las instituciones educativas, de servicios sociales y de caridad, los sindicatos, los grupos religiosos y las sociedades de profesionales.

“El proceso de comunicación en Relaciones Públicas, tiene como objetivos legitimar, mantener y optimizar este vínculo o relación, constituido por todos los contactos, de cualquier índole que tengan lugar entre la organización y sus públicos.”⁷⁷

Es decir, que la labor de la comunicación conjuntamente con las relaciones públicas es el mantenimiento fundamental de las relaciones, y por ende, de la subsistencia de cualquier sistema u organización, lo que implica la interpretación, planificación, supervisión y ejecución de las actividades que posibilitan la unión y comprensión entre la entidad y sus públicos.

En pocas palabras el trabajo mutuo entre comunicación y relaciones públicas se presenta como las diferentes actividades y programas comunicativos que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

2.10 Publicidad

Encontramos en la historia las inscripciones en tablas, paredes y papiros de la antigua Babilonia, Egipto y Grecia, que contenían listas de los productos disponibles, estos se consideran como los primeros anuncios publicitarios, casi todos los mensajes eran transmitidos por pregoneros que se paraban en las esquinas anunciando las mercancía de esta forma se ubican los orígenes de la publicidad.

Al igual que la definición, no existe empatía entre los autores sobre los inicios de la publicidad, ya que hay autores que señalan las pinturas rupestres en la era prehistórica como un antecedente de publicidad, y para otros la publicidad no tiene historia, sino que es consecuencia de la actual sociedad de consumo.⁷⁸

A partir de la invención de la imprenta, la sociedad trascendió a un nuevo nivel de comunicación, los primeros anuncios incluyeron carteles, letreros y

77 MURIEL, Luisa, María., ROTA, Gilda, Op. Cit, p. 29

78 KLEPPNER, Otto., *Publicidad, México*, 1996. Tomado de STANTON, William J, Fundamentos de Mercadotecnia

posteriormente con la aparición del periódico se logró que los medios impresos llegaran a un mayor número de personas, lo que provocó que los comerciantes comenzaran a anunciarse.

Cada vez se hizo más importante la industria publicitaria como resultado del desarrollo surgido en la Revolución Industrial. La producción en masa y de calidad, así como la competencia creciente, obligaron a los productores a mejorar sus productos y a anunciar dichas mejoras, así aparecieron las primeras agencias publicitarias aproximadamente en 1840-1845.

Dorothy Cohen, en su libro *Publicidad Comercial*, resume que el progreso más importante de la historia moderna de la publicidad, fue el invento de los tipos móviles de imprenta en el siglo XV, que se tradujo al principio en la publicación económica de volantes, y más tarde en la impresión de periódicos que contenían anuncios. La publicidad en la prensa dio pie, a que apareciese el vendedor de espacios en los periódicos durante el decenio de 1840, y sus servicios se ampliaron y perfeccionaron a la postre hasta constituir la agencia publicitaria de nuestros días.

Sin embargo, creemos necesario hacer mención de algunos datos históricos, como son los de Otto Kleppner, quien en su libro “Publicidad” menciona:

La necesidad de hacer publicidad parece ser parte de la naturaleza humana, y esto se ha evidenciado desde los tiempos antiguos. De los 5 mil años registrados de historia de la publicidad, hasta la época actual de la televisión por satélite, la parte más significativa comenzó cuando Estados Unidos surgió como una gran nación industrial hace casi 100 años. No obstante, la historia inicial de la publicidad es demasiado fascinante como para ignorarla.

La publicidad consta de todas las actividades que impliquen la presentación de un mensaje patrocinado, verbal ó visual, impersonal y relacionado con un producto, servicio, ó idea a un grupo. Este mensaje, llamado anuncio se distribuye a través de uno ó más medios y es pagado por un patrocinador identificado.⁷⁹

La publicidad contemporánea se ha convertido en una práctica para los anunciantes, las agencias publicitarias han cobrado mayor auge, y se buscan cada vez nuevos medios donde anunciarse; por lo tanto, podemos decir que la historia de la publicidad no ha terminado, sino que se seguirá escribiendo a la par del progreso.

79 Ídem. s/p

Existe una enorme variedad de técnicas publicitarias, desde un simple anuncio en una pared hasta una campaña publicitaria que emplea periódicos, revistas, televisión, radio, folletos distribuidos por correo y otros medios de comunicación de masas.

La publicidad actual desempeña un papel crucial en la civilización industrial urbana, condicionando todos los aspectos de la vida cotidiana. Tras demostrar su enorme poder para promover la venta de bienes y servicios, desde la década de 1960 la publicidad se ha utilizado cada vez más para fomentar el bienestar. Las campañas a favor de la salud y contra el consumo de bebidas alcohólicas son sólo dos ejemplos de cómo la industria publicitaria puede defender tales objetivos.⁸⁰

Se pueden distinguir dos importantes categorías de publicidad: la de bienes de consumo, dirigida hacia el consumidor final, y la empresarial, dirigida a los empresarios mediante periódicos y revistas de economía y otros medios especializados de comunicación.

Laura Fisher de la Vega, define a la Publicidad como aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación, pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio ó idea.

Desde el texto la “Comunicación en las organizaciones” de Collado; se percibe dos visiones de la publicidad: la primera la establece como los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización. Y la segunda percibe a la publicidad institucional, como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Los objetivos de la publicidad se adaptan a las necesidades de las organizaciones, a sus estrategias, al mercado y a la sociedad en sí; por lo tanto sus objetivos y funciones varían, pero como las más importantes mencionamos:

80 ENCICLOPEDIA Microsoft® Encarta® 2002.



Dorothy Cohen, en su libro *Publicidad Comercial*, establece que la finalidad de la publicidad es lograr un objetivo que se compagine con las metas de la organización, entre las cuales pueda estar la maximización de beneficios a largo plazo, la estabilidad, el crecimiento, la responsabilidad social y otras muchas.

La función de la publicidad para lograr sólo objetivos, es promover el producto o hacer propaganda de la entidad: Es decir, crear ventas actuales o futuras, o dar a la organización renombre y popularidad que le merezca el respeto del público, para que la considere una organización con la que puedan hacer negocios.

Hay autores que mencionan los objetivos de la publicidad en forma más específica como Laura Fisher de la Vega que los enumera de la siguiente manera:

- Superar algún desprestigio.
- Llegar a los públicos más lejanos.
- Disminuir el nivel de competitividad.
- Dar a conocer los nuevos usos de un producto, o la presencia de un nuevo servicio.
- Desarrollar la imagen de la organización o de un producto.
- Contrarrestar perjuicios o substituirlos.
- Crear buenas relaciones de la organización o mejorar su reputación.

Podemos concluir que la publicidad no persigue un solo objetivo, sino que estos son tan diversos como las necesidades de las organizaciones, de los públicos, de la sociedad en general.

CAPITULO III

3. Diagnóstico Comunicativo Situacional

*El análisis es el punto de arranque crítico
del pensamiento estratégico.*

Kenichi Ohmae

3.1 Prólogo del Diagnóstico:

La realización del diagnóstico comunicativo en ADB, nos ha permitido conocer, comprender, analizar e interpretar la realidad y obtener la información necesaria para establecer alternativas que solucionen los problemas comunicativos identificados en la organización.

El diagnóstico realizado a continuación, fue concebido como un proceso sistemático, que permitirá establecer los requerimientos para el diseño del Departamento de Comunicación Organizacional en ADB. Ya que a partir de los datos obtenidos se podrá planificar, intervenir y proponer, distinguiendo así los problemas prioritarios de los secundarios, diferenciando las causas de los efectos.

Por otro lado, fue importante conocer los diferentes puntos de vista que existen sobre la organización, por eso la información será desagregada, ya que esto permite tener una investigación más profunda de la situación real de la organización.

Lo realizamos mediante el uso de técnicas de información variadas; primero tratamos de recoger datos primarios y secundarios. Los datos primarios fueron proporcionados por personas que pertenecen de manera directa a la organización; y los datos secundarios, han sido previamente elaborados y son información que está contenida en libros, informes, artículos, y otros documentos escritos.

Empleamos dos tipos de técnicas: la cuantitativa y la cualitativa. La primera hace referencia al cuanto y por ende es útil para la generalización; la cualitativa nos dice el como y nos sirve para la descripción. Como consecuencia las técnicas de recopilación para el diagnóstico que empleamos fueron: encuestas, entrevistas y diálogos, que nos han permitido entender características específicas de la organización, han ido de la mano de la observación participativa.

Cabe mencionar, que la sistematización de la información del proceso histórico en ADB fue realizada en su totalidad, puesto que no existía ningún registro histórico. Para la obtención de esta información empleamos la entrevista semi – estructurada aplicada a personas claves ligadas directa e indirectamente a la organización.

A continuación, explicamos la labor de los salesianos en el Ecuador, ya que a partir de estos preceptos se podrá entender la dinámica que ADB emplea para el desarrollo de sus funciones como Centro Educativo y de producción audiovisuales.

3.2 Labor de la Inspectoría Salesiana en el Ecuador

Los Salesianos basan su labor en el Proyecto Orgánico Inspectorial (POI); desde la llamada de Dios, “Dios nos está llamando. Nos toca estar abiertos a las provocaciones de su espíritu. Nos sigue llamando y camina con nosotros, en la medida en que hagamos de Él, ‘Dios de la vida, y de los / las jóvenes pobres, el centro significativo de nuestra vida y de nuestra misión, como lo hizo Don Bosco.’”⁸¹

El proyecto orgánico salesiano posee cuatro campos prioritarios para la animación y gobierno de la Inspectoría Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús”:

- a. La **COMUNIDAD** religiosa salesiana hoy.
- b. La **FORMACIÓN** Salesiana Don Bosco (sdb) – seglares de manera

81 Agenda inspectorial 2004 - Inspectoría Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús”, Quito, Ecuador, 2003.

específica y en conjunto.

- c. La **ANIMACIÓN** juvenil vocacional y misionera (JUVOMI).
- d. La **MARGINALIDAD** como transversal en la propuesta educativa pastoral – salesiana.

Dentro del Plan Operativo Anual (POA) de la Inspectoría Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús” Ecuador – 2004; se ubica el área de Pastoral Juvenil mediante la planificación por sectores:

- 01. Animación y Gobierno Inspectorial
- 02. EIPAJ – Equipo Inspectorial de Pastoral Juvenil
- 03. Sector Misiones Andinas
- 04. JUVOMI – Sector Asociacionismo Vocacional y Misionero
- 05. CONESA – Sector de Instituciones Educativas
- 06. Sector de la Marginalidad
- 07. Sector Parroquial
- 08. Sector de la Comunicación Social
- 09. Vicariato Apostólico de Méndez
- 10. Sector Universitario Universidad Politécnica Salesiana (UPS)
- 11. Sector de los Centros Salesianos de Espiritualidad
- 12. Sector de las Fundaciones y Organizaciones No Gubernamentales.
- 13. Área de Formación
- 14. Área de Economía y Solidaridad
- 15. Área de la Familia Salesiana
- 16. Proyectos Seglares

El sector de la Comunicación Social, es de gran importancia y señala los siguientes objetivos:

- 1. **ANIMACIÓN:** Orienta los procesos de animación de las obras de la inspección para organizar y ejecutar la difusión y promoción de las obras

salesianas.

2. **FORMACIÓN:** Las obras salesianas están compuestas por la salesianos Don Bosco y Seglares, con espíritu de educadores / comunicadores culturales. En este aspecto interviene la Universidad Politécnica Salesiana en cooperación con ADB, y convenios con otras universidades internacionales como es la Universidad Politécnica de Madrid.
3. **PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN:** La imagen corporativa Salesiana se identifica con la pastoral juvenil al estilo de Don Bosco.
4. **GESTIÓN EMPRESARIAL:** Las empresas salesianas de Comunicación actúan potenciando sinergias.

3.2.1 Reglamentos y estatutos Salesianos

La Casa Inspectorial Salesiana en el Ecuador posee sus propias líneas de trabajo y de acción, a partir de las cuales se ejecuta la labor audiovisual en ADB. Según los Reglamentos Generales, los preceptos salesianos son enviados a los jóvenes y a la comunidad, “Siguiendo a Cristo” en su primera parte, donde se expone lo siguiente:

Destinatarios de la misión:

- Cada inspectoría estudia la condición juvenil y popular, teniendo en cuenta el propio contexto social. Comprueba periódicamente si sus obras y actividades están al servicio de los jóvenes pobres.
- Fomentan las inspectorías el compromiso educativo hacia los jóvenes obreros. Incorpórense estas con iniciativas y servicios específicos, a la pastoral de las Iglesias particulares. Procuran conocer el mundo del trabajo y la situación de los jóvenes obreros.
- Su servicio pastoral se dirige a la juventud masculina. Sin embargo el centro juvenil puede admitir la presencia de las jóvenes en las actividades en que



parezca conveniente, según los criterios y normas dados por la inspección y la diócesis.

Servicio Educativo Pastoral:

- Cada comunidad inspectoral, inspirándose en el sistema preventivo, elabora su proyecto educativo – pastoral, para responder a la situación de la juventud y de los ambientes populares.
- La actuación del proyecto requiere que se forme la comunidad educativo – pastoral en todos los ambientes y obras. Su núcleo animador es la comunidad religiosa.
- Favorézcase la creación de grupos y asociaciones según la edad y los intereses de los jóvenes, y procúrese que haya continuidad.
- Trábase en la orientación vocacional de los jóvenes, con la ayuda de educadores preparados y programando actividades adecuadas.

Misiones:

- Incumbe al inspector con su Consejo establecer las normas para animar y coordinar la acción misionera.
- En los pueblos no cristianos, los salesianos, con la práctica de su método educativo pastoral, creen en las condiciones para un camino libre de conversión a la fe, respetando los valores culturales y religiosos propios del ambiente.

Parroquias:

- La parroquia confiada a la Congregación, distíngase por su carácter popular y la atención a los jóvenes, sobre todo a los más pobres.
- Los hermanos adscritos a la parroquia tengan la estabilidad que requieren el ministerio y el bien de los feligreses.
- Distíngase claramente, con documentación e inventario a propósito, la propiedad de los bienes que pertenecen a la parroquia tal o a la Congregación.

Comunicación Social:

- Según las posibilidades locales, promueva el inspector con su Consejo la presencia pastoral en el sector de la comunicación social. Prepare a los hermanos para que se incorporen en el circuito de la prensa, del cine, de la radio y de la televisión. Cree y potencie nuestros centros editoriales de producción y difusión de libros, materiales y periódicos, así como los centros de emisión y producción de programas audiovisuales, radiofónicos y televisivos.
- Esfuércense los salesianos por formar a los jóvenes en la comprensión de los lenguajes de la comunicación social y en el sentido crítico, estético y moral.
- Cuando exija el derecho, la revisión eclesiástica de las publicaciones irá precedida de la revisión de los censores que nombre el inspector.

En la segunda parte, formados para la Misión, educadores y pastorales, se señalan los siguientes ítems importantes:

- Tengan las comunidades formadoras un director y un equipo de formadores especialmente preparados.

Encontramos también, las normas para las elecciones de los directivos de La Casa Inspectorial:

- Para cambiar de sede inspectorial, el inspector, obtenido el consentimiento de su Consejo, pedirá autorización al Rector Mayor. Procederá de acuerdo con él para ausentarse de la inspectoría por tiempo considerable.
- Las elecciones de los delegados de las comunidades locales para el capítulo Inspectorial, y de los delegados de las inspectorías para el Capítulo general, se hará individualmente con votación secreta, a tenor del artículo 153 de las Constituciones.
- Una vez elegidos los delegados, se elegirá a otros tantos suplentes que los sustituyan, si se ven definitivamente impedidos de asistir al capítulo Inspectorial o General.

- En las elecciones, consultas y nombramientos, téngase en cuenta la conveniencia de que la composición de los capítulos y Consejos refleje, con presencias significativas, la complementariedad de laicos y clérigos propia de nuestra sociedad.
- El director, programe con la comunidad la realización y revisión periódica de la vida de oración, dando cabida a iniciativas oportunas. Garantice a los hermanos la posibilidad de libertad de dirección de conciencia.

El Inicio de Autoridad – Nuestra Sociedad, en la tercera parte del texto Constituciones y Reglamentos Salesianos Don Bosco, se expone:

- Inspirándose en las fuentes salesianas procurará que la comunidad profundice y viva de forma intensa nuestro espíritu.
- Haga efectiva la corresponsabilidad y colaboración de los hermanos, según el espíritu de familia que quería Don Bosco. Respete sus competencias y, en clima de libertad favorezca el ejercicio de las aptitudes y dotes personales, para lograr el fin común.
- Las modalidades de la consulta para nombrar directores las determinará el inspector con el consentimiento de su Consejo, teniendo en cuenta las posibles indicaciones del capítulo inspectorial.
- El director manténgase libre de ocupaciones que puedan comprometer las incumbencias fundamentales de su servicio a los hermanos. No se ausente de casa por tiempo considerable sin necesidad y sin ponerse de acuerdo con el inspector.
- La frecuencia de las reuniones del Consejo local las determinará el mismo Consejo; pero ha de ser mensual, por lo menos. Además, deberá convocarse el consejo, siempre que el director lo crea necesario o lo pida al menos un tercio de sus miembros.
- Donde no allá Consejo local, el director deberá consultar al inspector cuando, según las Constituciones, se requiera el parecer o el consentimiento de dicho Consejo.

- El nombramiento del vicario, del ecónomo y de los responsables de los principales sectores de actividad en la comunidad, lo hace el inspector. Para nombrar vicario y ecónomo, oirá el parecer del director.
- El dinero que, en la gestión de los diversos niveles supera el empleo inmediato, deposite convenientemente en cuentas bancarias abiertas a nombre de entidades o incitaciones de la sociedad, y no a nombre de la persona física.
- Están prohibidas las siguientes operaciones a favor de terceros: Conceder préstamos, salir fiador, avalar o librar letras de favor, grabar con hipotecas bienes de la sociedad, y otras semejantes.
- Con relación al personal externo, es obligatorio tener en regla los documentos de contratación, cumpliendo todos los requisitos de previsión, asistencia y seguridad conforme a las leyes vigentes a la nación y asignado a cada uno la retribución que le corresponde.

En el texto publicado sobre el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano PEPSI Ecuador, se puede observar los siguientes puntos importantes:

- La comunidad educativa es un “elemento decisivo en la perspectiva pastoral de evangelización”. De ella forman parte los padres, los colaboradores laicos, los mismos jóvenes, los animadores de cualquier sector o actividad.
- En ella hay que buscar juntos, dialogando, seglares y religiosos, y elaborar “todos juntos” el Proyecto Educativo Pastoral.
- Nuestras estructuras deben hacer comprender mejor y deben expresar la complementariedad y la unidad de todos los valores de los que forman la comunidad educativa.
- La participación en la (C.E.) implica el reconocimiento del valor de la persona, el llamado a la responsabilidad de todos en la tarea común, una posibilidad creadora de fraternidad, una exigencia fundamental en orden a conseguir la plena realización individual y social de la persona humana.

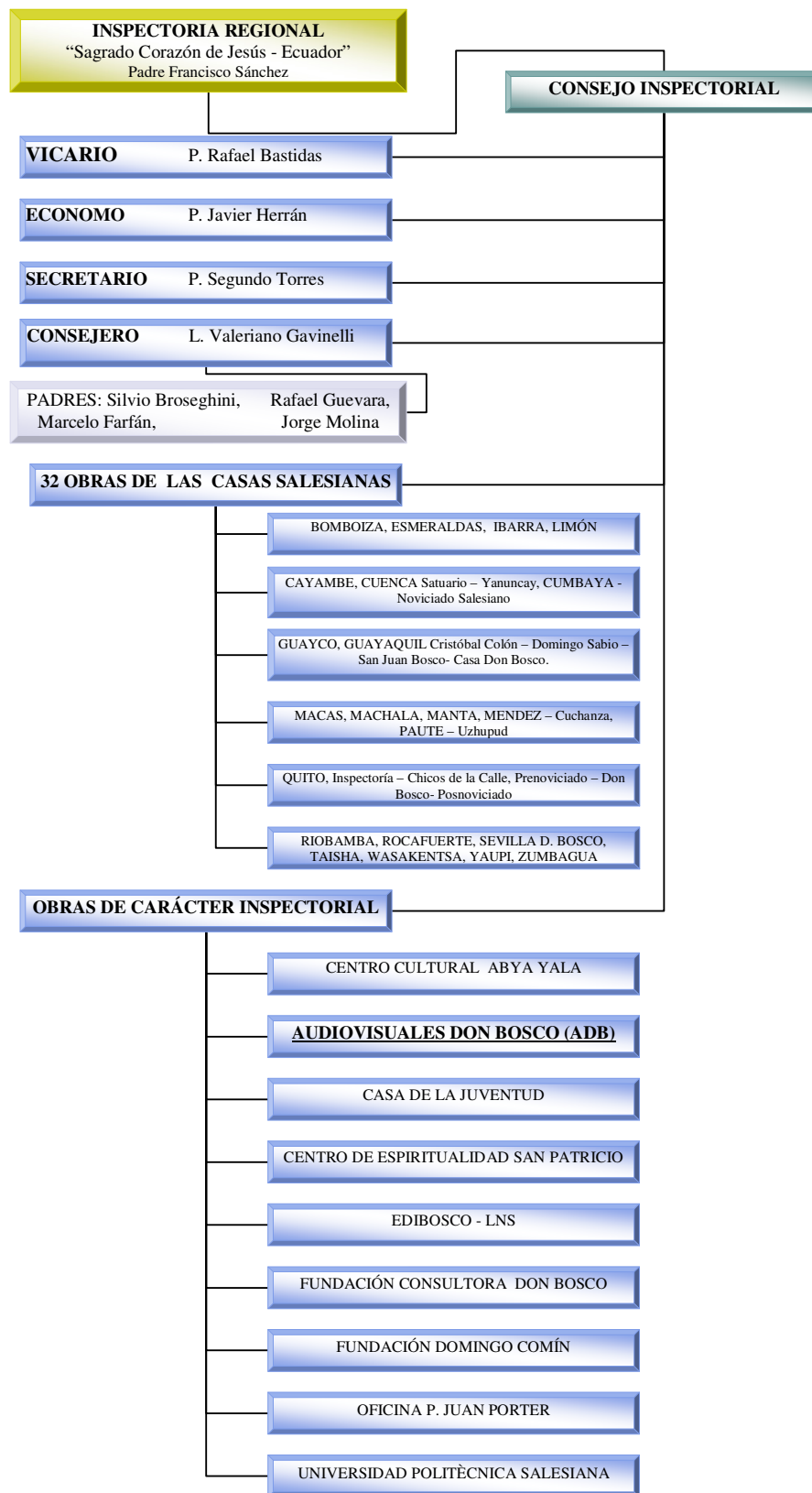
En cuanto a comunicación social, la salesianidad debe:

- Ayudar a cada salesiano a ser buen comunicador, capaz de emplear un lenguaje idóneo para los jóvenes y el pueblo, especialmente en la liturgia y en la catequesis.
- Aprovechar todos los medios (relaciones, ambientación de la casa, teatro, videos, música, salas...) con que se emiten mensajes para disponer a la fe y difundir el mensaje de la salvación.
- Cuidar, en particular la educación de los jóvenes en las diversas formas de comunicación y en la lectura crítica de los mensajes
- En los seminarios y casa de formación religiosa se enseñarán los lenguajes y técnicas correspondientes de comunicación, que garanticen una preparación sistemática suficiente.

3.2.2 Orgánico de la Inspectoría Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús” – Ecuador. 2004.

Graf. No. 4

Fuente: Herrera Elizabeth, Vélez Alejandra, Orgánico de la Inspectoría Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús” – Ecuador, 2004.



3.3 Proceso Histórico de Audiovisuales Don Bosco:

Este centro audiovisual, nace bajo la dirección del Padre Bernardino Quesi, Secretario de la Inspectoría Salesiana de aquel entonces. La principal actividad que desarrolló el Padre Quesi, fue la compra, reproducción, préstamo y venta de vídeos religiosos a algunas de las casas salesianas.

Esta entidad inicialmente funcionaba en el local de la actual Universidad Politécnica Salesiana, anteriormente Colegio Cardenal Spellman, desde el año de 1983, sin razón social, ni patronal propia; formaba parte del Colegio Spellman, dependiendo financieramente del mismo.

Desde 1984, el Padre Victorino Zecchetto, da inicio a la producción de vídeos religiosos y de catequesis. A la par se funda Chicos de la Calle, proyectos que en la actualidad funcionan en cuatro de las 32 obras de la Sociedad Salesiana en el Ecuador.

Audiovisuales Don Bosco, se constituye legalmente el 1 de abril de 1985, bajo la responsabilidad y dirección del Padre Victorino Zecchetto, de origen chileno, como una entidad audiovisual que se encontraba al servicio de la Casa Inspectorial Salesiana. Comunicador de profesión, el Padre Zecchetto, es quien comienza a dar los primeros lineamientos comunicativos a la entidad, sin dejar de lado la visión salesiana, por tanto se lo considera como el ideólogo de ADB y a quien se le acredita la invención del nombre “Audiovisuales Don Bosco”.

Desde 1986 hasta 1991, el Padre Oreste Aspesi, continuó anexando herramientas de comunicación al trabajo que desarrollaba ADB; entonces se empezó con la reproducción y venta de diapositivas o filminas de orden religioso.

El Padre Antonio Hernández, conjuntamente con el Padre Oreste Aspesi, fueron los promotores de la realización de producciones a cargo de ADB; contaron con cineastas de la talla de Igor y Gustavo Guayasamín; quienes produjeron en 1987 el largometraje “TIAG”, donde interviene Monseñor Leonidas Proaño, considerado

el “Obispo de los Indígenas”. Esta producción se hizo merecedora de varios premios como el obtenido en el Segundo Festival Latinoamericano de los Pueblos Indígenas en Brasil; obtuvo el primer premio y otro reconocimiento en el Festival Iberoamericano de Cine.

Formaron parte de ADB, además; destacados productores que realizaron documentales como: “CAMELLANDO”, entre otros de orden participativo, comunitario, educativo y cultural. Por ello ADB, es una organización reconocida en la actualidad como una escuela de formación por la que han pasado varios productores y cineastas de reconocida trayectoria.

Posteriormente, toma las riendas de ADB el Padre Eduardo Sandoval, desde 1992 hasta 1995; es él quien direcciona los procesos comunicativos, conjuntamente con el Padre Pío que estuvo en la organización durante tres meses.

En septiembre de 1995, interviene el Padre Javier Herrán, como representante del área de Comunicación Social del Gobierno Inspectorial Salesiano, quien poseía una amplia experiencia en trabajos de comunicación radial y comunitaria realizados en la Casa Campesina en Cayambe.

Simultáneamente, se crea la Escuela de Comunicación Social en la Universidad Politécnica Salesiana, con la Dirección de Alma Montoya; aquí conjuntamente se combinó en la malla curricular el aspecto teórico con la práctica de los énfasis de video, radio e impresos, en lo cual ADB aportaba con la infraestructura técnica a través de un convenio de cooperación institucional, brindando la capacitación a los estudiantes bajo dos especializaciones que eran Comunicación Educativa y Comunicación para el Desarrollo.

Anteriormente ADB, únicamente desarrollaba talleres sobre el uso y empleo de medios específicamente para Pastoral Salesiana.

Audiovisuales Don Bosco, continúa brindando este servicio y es la Unidad Técnica de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) y trabaja con la Facultad de Comunicación Social y de Antropología principalmente.

Para 1996, el Padre Javier Herrán, conjuntamente, con el Licenciado Marcelo Mejía, crean una gestión de trabajo en ADB, en el área de capacitación y producción ya que perciben estos ejes como vitales para el crecimiento de ADB. Esto se puede evidenciar en la actualidad con el incremento de personal, usuarios y la demanda de los diferentes servicios ofertados por ADB.

Así, bajo la trayectoria de Marcelo Mejía, actual Director Ejecutivo de ADB, se comienza una labor de autogestión, quien continúa aplicando el eje educador de Don Bosco, que propende como valor póstumo la ayuda a la juventud más pobre y necesitada, donde las herramientas y técnicas de comunicación son claves y parte de la doctrina salesiana. Desde ahí hasta el presente “Audiovisuales Don Bosco” se ha posicionado en los espacios de capacitación y producción audiovisual, por lo que ha logrado un reconocimiento a nivel profesional, a través de años de experiencia, seriedad y calidad de trabajo.

3.4 La Organización: Centro Educativo Audiovisuales Don Bosco

Audiovisuales Don Bosco, es una organización que desarrolla su labor bajo los estatutos del Gobierno Salesiano en el Ecuador, por pertenecer a este como una de las 32 obras Salesiana, rigiéndose al Proyecto Orgánico Institucional (POI) de la Inspectoría Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús”, a sus reglamentos y normativas cumpliendo con las actividades del Plan Operativo Anual 2004; cuyos objetivos y resultados serán analizados al final del año.

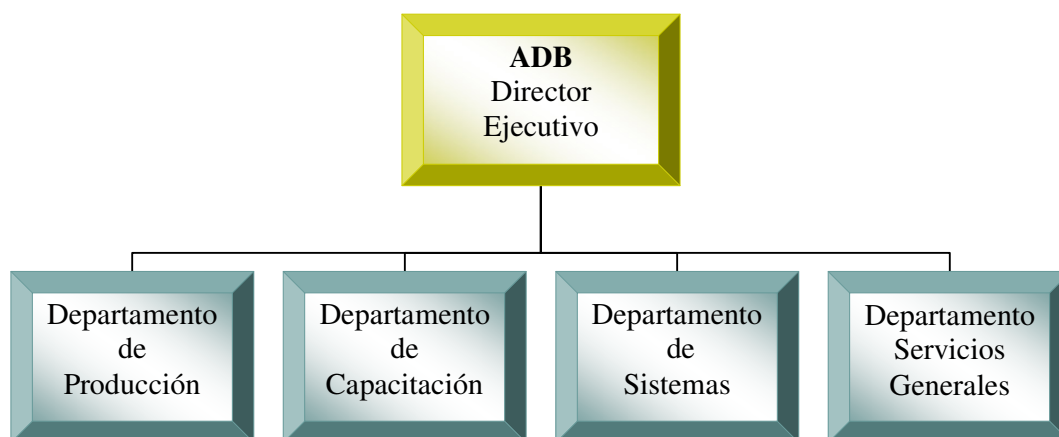
El ámbito de su trabajo se halla en el campo de la comunicación que incluye: producción audiovisual y capacitación. Además, ADB posee un Plan Estratégico propio, que se desarrolla anualmente y contempla sus propios objetivos, políticas, misión y visión. ADB, presta servicios de producción, capacitación y comunicación lo que les ha permitido darse a conocer como:



- Generadores de metodologías de capacitación que les permite desarrollar habilidades y destrezas dentro de la formación audiovisual
- Centro de capacitación de cursos abiertos.
- La Unidad técnica de la Universidad Politécnica Salesiana a través de convenios de cooperación
- Pioneros en técnicas de producción audiovisual en diversos formatos digitales y analógicos en audio, video y multimedia.
- Centro de documentación audiovisual.

Poseen infraestructura, su equipamiento es propio, el talento humano está capacitado y posee una amplia experiencia en las diferentes áreas de trabajo antes señaladas lo que les permite desarrollar toda una variedad de productos comunicativos en varios formatos: vídeo, audio, impresos y multimedia abordando variadas temáticas.

3.4.1 Orgánico de Audiovisuales Don Bosco



Graf. N. 5

Fuente: Herrera Elizabeth, Vélez Alejandra, “Orgánico de Adb”, 2004.

3.4.2 Objetivos corporativos de ADB:

1. Ofrecer capacitación externa e interna dentro de las áreas de comunicación, organización y producción audiovisual con equipos y

metodologías modernas.

2. Proporcionar asesoría y colaboración para la creación de nuevos proyectos comunicativos y/o experimentales que estén en función de mejorar la condición de vida de la sociedad.
3. Crear nuevos espacios que colaboren con la formación de los futuros comunicadores sociales y comunicadores populares, dando apertura a su desenvolvimiento profesional.
4. Promover el desarrollo social mediante los productos comunicacionales multimediales (videos, audio, slides), etc., según las necesidades de la sociedad.
5. Ser líderes, dentro del mercado de capacitación y productos audiovisuales, tanto en el ámbito nacional como internacional.
6. Estar a la vanguardia de todos los equipos de última tecnología, innovarse constantemente lo que les permitirá ser los pioneros en cuanto a calidad de sus productos y servicios.
7. Ampliar permanentemente la temática de la videoteca mediante la adquisición de nuevos y mejores materiales.

3.4.3 Misión:

Audiovisuales Don Bosco, es una entidad salesiana que tiene como misión, generar nuevas propuestas comunicacionales, desarrollar procesos de capacitación, basada en un equipo humano y técnico altamente especializado y comprometido con valores humanos. Ofrecer calidad en los productos ofertados y sus servicios, tanto para los clientes externos como internos en el ámbito nacional e internacional.

3.4.4 Visión:

ADB, será una entidad líder dentro del mercado de productos comunicativos audiovisuales tanto a nivel nacional como internacional y en las áreas de dirección, producción, edición, capacitación y gestión de proyectos. Esto acorde con la evolución tecnológica de los recursos instrumentales que imperan en la sociedad moderna.



3.4.5 Valores corporativos:

- a. **Profesionalismo:** Pretenden incorporar a su equipo de trabajo personal con capacidad creativa e innovadora que estén en permanente desarrollo y actualización tanto profesional como académica.
- b. **Calidad total:** Es primordial e importante el servicio al cliente para el progreso de la organización. Por esto las relaciones humanas son personalizadas y dinámicas como resultado de una capacitación previa.
Por otro lado, el desarrollo audiovisual y la calidad de sus productos son de suma importancia en la época contemporánea y en el avance tecnológico actual, lo que ha generado prestigio en el área de producción.
- c. **Seriedad:** Al igual que los anteriores aspectos es fundamental la puntualidad y eficiencia en la realización de los trabajos y la garantía de todos los productos audiovisuales.
- d. **Ética profesional:** En ADB se pone en práctica los valores de la organización y el de su personal para la ejecución de las políticas internas y el cumplimiento de objetivos planteados por la entidad.
- e. **Liderazgo:** El personal debe poseer la capacidad de dirigir de forma eficiente y eficaz al equipo. Fomentando la iniciativa, creatividad para que el trabajo en equipo permita la realización de las metas y objetivos planteados.

3.4.6 Metas:

Satisfacer las necesidades comunicacionales de fortalecimiento social, organizativo y de producción, desde un enfoque de desarrollo, participativo y de género.

3.4.7 Políticas:

- Se deberá garantizar la calidad en todos los productos y servicios ofrecidos por ADB; de tal manera que se mantenga el prestigio entre sus clientes.

- Brindar total apoyo a proyectos planteados por la Universidad Politécnica Salesiana y, además, por entidades sociales, ONG's, y más instituciones que dirijan su acción al desarrollo social y comunicacional.

3.4.8 Público Interno - personal de ADB:

- Personal de planta: 14 personas
- Personal Free Lance:

En el departamento de Producción, dependiendo de la demanda varia de 1 a 5 personas.

En el departamento de Capacitación como Unidad Técnica de la UPS laboran 11 profesores de los énfasis de Radio, Video e Impresos.

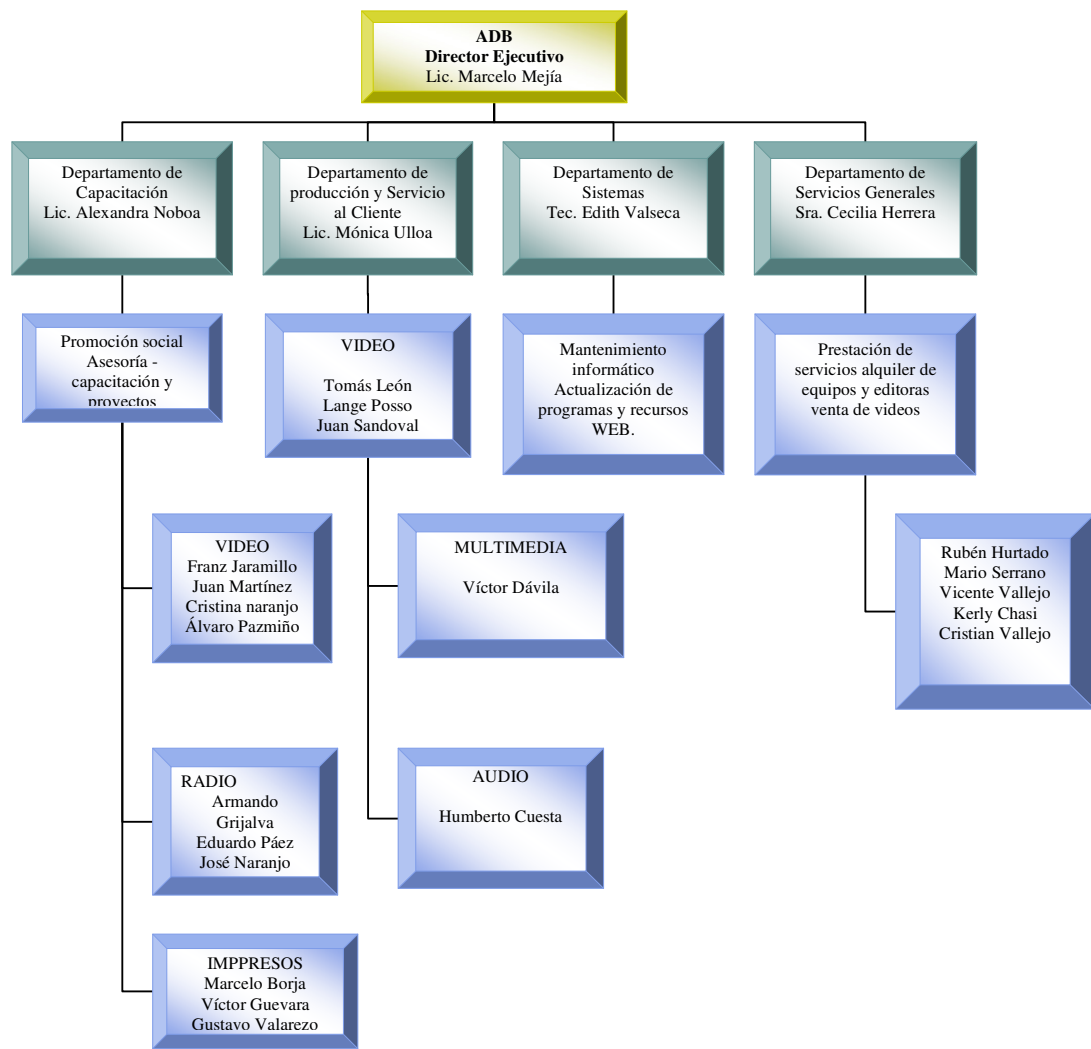
Dirección y jefes de cada departamento, cuenta con los siguientes responsables:

- | | |
|--|----------------------|
| ▪ Director Ejecutivo: | Lic. Marcelo Mejía |
| ▪ Departamento de Producción: | Lic. Mónica Ulloa |
| ▪ Departamento de Capacitación y Ayuda Social: | Lic. Alexandra Noboa |
| ▪ Departamento de Sistemas: | Tec. Edith Balseca |
| ▪ Departamento de Servicios Generales: | Sra. Cecilia Herrera |

Desde Kinicki y Kreiner en su libro “Comportamiento organizacional”, podemos determinar que ADB, al subdividir su trabajo en departamentos se apega a la departamentalización funcional, donde se agrupa al personal de acuerdo con sus conocimientos. Así lo denotamos en el departamento de producción que incluye subunidades.

También se puede incluir la departamentalización por producto – servicio, donde estos departamentos son específicos y son tan importantes que se manejan como pequeñas organizaciones independientes con características peculiares propias.

3.4.9 Organigrama de Audiovisuales Don Bosco:



Graf. N. 6

Fuente: Herrera Elizabeth, Vélez Alejandra, "Organigrama de Adb", 2004.

3.4.10 Público externo - clientes fijos (target):

El principal trabajo en el área de capacitación, ADB lo realiza con la UPS, como unidad técnica, brindando talleres de video, radio e impresos. También ofrecen cursos y abiertos, como por ejemplo de edición digital o fotografía, a universidades como: SEK, Católica, Internacional, Israel, donde realizan prácticas en las instalaciones de ADB.

A Audiovisuales Don Bosco, también llegan propuestas para la realización de una variedad infinita de productos, talleres y proyectos. Muchas de estas propuestas son aceptadas, y otras se las deja a estudio para ver su viabilidad. Algunas de las entidades de las que han llegado estas propuestas han sido: Colegio Hermano Miguel, Canal Uno, Universidad Sek, Sica, Universidad de Cuenca, Ilustre Municipio de Quito, entre otras.

ADB, desarrolla producciones en todos los formatos en video, audio, multimedia, como son: campañas publicitarias, ediciones, realización de videos, afiches, cuñas radiales, entre otros; ha trabajado con entidades como: PETROECUADOR, Ministerio de Salud Pública, Pastoral Salesiana como los grupos más representativos y constantes. A continuación se detalla una lista que contiene varias entidades públicas y privadas, ONG's, educativas con las que ha laborado ADB como son:

Entidades públicas, educativas y ONG's	Entidades privadas
Acción Creativa - Acción Ecológica	Book Center,
ANDINATEL	BPM Producciones,
Casa de la Cultura Ecuatoriana	Cabeza Hueca
CIESPAL	Cámara Oscura
Colegio Spellman	Cine Memoria
Concentración Deportiva de Pichincha	Click
Corporación y Promoción de la Mujer	Compu & Graphic
Cruz Roja Ecuatoriana	Galo Califiel y Asociados
Empresa del Centro Histórico	Grupo Cine
ESPE, EPN	Grupo Santillana
Fundación Charles Darwin	Pronaza
Fundación Teatro Bolívar	Satrec
Ministerio de Salud Pública	Sociedad Salesiana
PETROECUADOR	Telerama
UNESCO	Véngala Publicidad
Universidad Andina Simón Bolívar	YAC Producciones

Tabla. N. 4

Fuente: Herrera Elizabeth, Vélez Alejandra, "Usuarios de Adb", 2004.



Este elenco de diferentes empresas y organizaciones demuestra la calidad y responsabilidad del trabajo que realiza ADB, pues estas entidades usuarias de los servicios de ADB son de prestigio y reconocidos en el ámbito social, las organizaciones descritas anteriormente son solo un ejemplo del amplio y selectivo público externo que acude a ADB por sus servicios y su prolongada experiencia.

3.4.11 Principales Proveedores:

La mayor parte de los equipos son traídos bajo pedidos de diferentes partes del país o en su mayoría del exterior. Marcelo Mejía, Director Ejecutivo de ADB, viaja anualmente a la Feria Mundial de las Telecomunicaciones, y dependiendo de las necesidades de ADB, se realiza las adquisiciones ya que para esta organización la innovación y vanguardia tecnológica son esenciales para el desarrollo de su trabajo.

- Telecuador Cía. Ltda.: Madrid E 11 – 26 y Av. 12 de Octubre.
Casilla 17 – 03 – 291. Telf.: (02) 2504 - 866
- AL Horvath Cía. Ltda.: Telf.: (02) 2222 - 644

Audiovisuales Don Bosco esta afiliado a:

- Asociación Católica de Cine – OCIC
- Asociación de Medios Grupales o Alternativos - PROA
- Centro de Información para la Universidad Salesiana

3.4.12 Servicios y Productos de ADB

- Afiches
- Anuarios
- Aplicación de estrategias de capacitación de acuerdo al componente humano
- Aplicación y modificación de técnicas de capacitación
- Aval de procesos educativos de la Universidad Politécnica Salesiana
- Bandas sonoras
- Capacitación a través de recursos audiovisuales

- Capacitación con equipo humano propio a nivel nacional e internacional
- Cuñas dramatizadas
- Cuñas Institucionales
- Cuñas Publicitarias
- Diseño de imagen institucional y corporativa
- Diseño de metodologías de capacitación
- Documentales
- Dramatizados educativos
- Folletos
- Jingles
- Manejo de conceptos artísticos, gráficos, producción de material impreso
- Micro programas
- Modelos de capacitación actualizados, acorde al proceso de desarrollo educativo y participativo
- Periódicos
- Plegables
- Portadas
- Programas de Televisión
- Propagandas Publicitarias
- Radio novelas
- Radio revistas
- Reportajes
- Revistas
- Spot Institucionales
- Trípticos
- Vídeo Educativo
- Vídeo institucional

3.4.13 Análisis de logotipos de ADB:

Audiovisuales Don Bosco, posee dos logotipos que son usados de acuerdo a las necesidades de la imagen corporativa de la organización:





ANEXO No. 3

El primero, es el rostro de Don Bosco, que se lo puede determinar como el imagotipo o símbolo, este posee las cualidades netamente gráficas o icónicas, que generan un potencial expresivo en la mirada apacible y profunda de Don Bosco, que provoca una fuente pregnante relacionada a la misión salesiana con un referente religioso, que es fácil de percibir y memorizar.

Haciendo referencia al aspecto escritural y lingüístico encontramos en el logotipo, la transcripción escrita **“adb centro educativo audiovisuales don bosco”**; que denota a la organización, mediante una grafía particularmente exclusiva, sencilla y caracterizada por ser visible y legible que pertenece al grupo serif y la tipografía a Arial Cursiva, esto incorpora atributos de identidad a la organización.

Al primer logotipo, lo definiremos como rostro de Don Bosco, encontramos en la cromática del color la clasificación de colores fríos, así el negro es un color que demuestra elegancia y simplicidad y lo podemos ubicar como el logotipo que engloba la identidad general de Audiovisuales Don Bosco, resaltando el aspecto de ser un Centro Educativo. Este logotipo, es usado por la ADB, en la papelería y en los aspectos de capacitación es su mayoría y dirigido a los salesianos o grupos religiosos.



ANEXO No. 4

Este segundo logotipo, se desprende de la mirada de Don Bosco, este se lo puede definir como el imagotipo forma, ya que representa su función principal por medio de un símbolo icónico que es el ojo que a partir de analogías relacionadas a la visual generan una cualidad a maneras de espiral hasta encerrarse en un diafragma fotográfico, que a modo de zoom in de la pupila representa un icono de la visualización de Don Bosco.



Es de gran importancia señalar que al momento de realizar un giro de 90°, el imagotipo se convierte en una oreja esta particularidad genera una evocación auditiva y a la vez visual, este aspecto intencional permite englobar a la multimedia: video, audio (audiovisual), impresos y animación.

Se logra este objetivo a través del genérico de la organización que es el ojo y permite entender la actividad principal que genera al organización, en este caso el genérico de “Audiovisuales Don Bosco”, será: **“adb - producciones”** que posee una tipografía century gothic y pertenece al grupo serif que expresa sutileza, estabilidad e innovación y está revestido del color azul; así el logotipo posee una cualidad semántica esencial que hace referencia a la realización de productos audiovisuales.

Estas connotaciones formales y diferenciales permiten delinear cualidades propias de la personalidad de la organización. Mediante la cromática que se emplea en el logotipo se puede determinar que el logotipo hace uso de la clasificación de los colores fríos donde se presenta la asociación del color azul y el color verde.

El azul sugiere serenidad y pureza connotaciones naturales en tanto que el color verde sugiere lujo, buena calidad, modernidad, atractivo; con la combinación de matices más claros se crea el color complementario que en este caso es el color turquesa, estas relaciones asociativas con el azul hacen referencia a cualidades abstractas como son: seguridad, confianza, integridad, estabilidad, formalidad.

Así el logotipo de “adb - producciones”, expresa cualidades intrínsecas, pero le falta acceder al aspecto de marca ya que no posee una buena publicidad que lo diferencie y genere una identificación de los productos que ofrecen hacia el consumidor en general.

3.5 Análisis de Cuestionarios

3.5.1 Análisis del primer cuestionario

Este primer cuestionario nos permite acercarnos a la estructura de la organización y del personal que la conforman, a la vez identificar los flujos de comunicación tanto interna como externa en ADB; todos estos datos para su análisis y entendimiento han sido cuantificados y cualificados respectivamente.

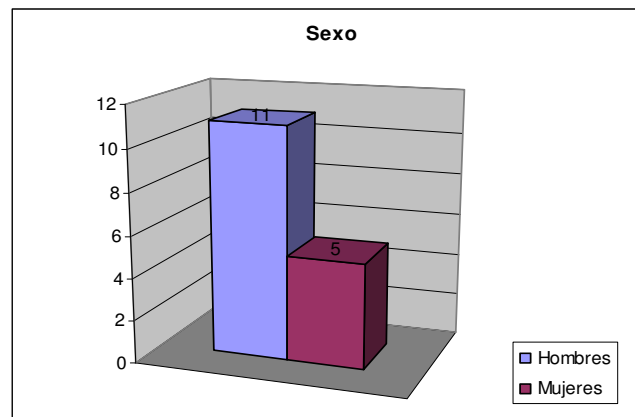
Está dividido en tres partes; las preguntas de la 1 a la 6 permiten identificar al personal y a la organización; en tanto que desde las preguntas 7 a la 15 se identifican las formas de comunicación en ADB. Finalmente en la tercera parte se contempla el manejo de promoción y difusión de ADB que va de la pregunta 16 a la 20.

ANEXO No. 5

CUESTIONARIO No. 1

A) Identificación del personal en ADB

1. Sexo:



Graf. No. 7

En Audiovisuales Don Bosco trabajan 11 hombres y 5 mujeres; siendo las mujeres las encargadas o jefas de los cuatro departamento existentes en ADB, a excepción del Directo Ejecutivo.

Se puede entender esta diferencia porcentual ya que los estilos lingüísticos difieren en la manera de comunicación entre mujeres y hombres, estos signos lingüísticos son aprendidos culturalmente e influyen en las percepciones que se tiene con los demás en la confianza, la competencia y capacidades de los demás.

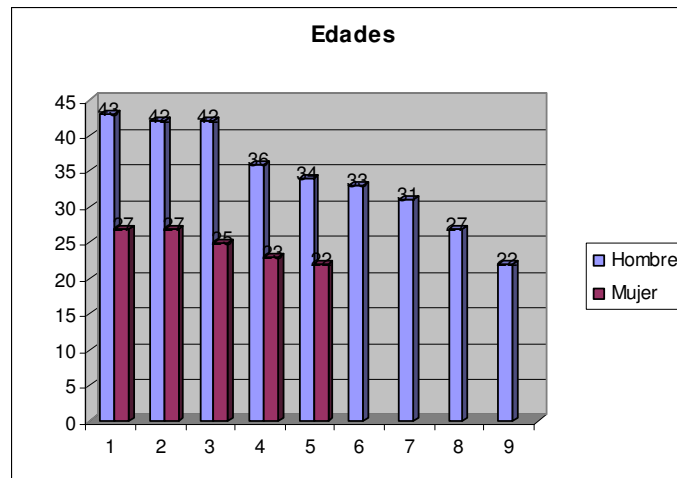
Dentro de la teoría de papeles sociales se determina que desde la niñez los hombres se comunican de manera más agresiva y asertiva enfocados en el estatus y las jerarquías; en tanto que las mujeres aprenden hábitos y habilidades de conversación que se enfocan en la identificación personal y las relaciones.

Es muy importante de esta manera que la dirección de los departamentos de ADB, estén a cargo de mujeres ya que estas perciben a la comunicación como una red de conexiones en las que las conversaciones son negociaciones para lograr cercanía esto tiende a que ellas compartan el crédito del éxito, hacer preguntas para aclaración, brindar retroalimentación, y decir indirectamente a otros lo que deben hacer, lo que las vuelve más sutiles y directas en sus labores. Los hombres en tanto utilizan las conversaciones como negociaciones para lograr y mantener jerarquías es una necesidad para mantener la independencia y evitar el fracaso

Pero, cabe señalar que estas características o tendencias antes mencionadas no pueden generalizar a todos los hombres y mujeres. Lo importante en la comunicación organizacional es que tanto hombres como mujeres se empoderen de la organización y tengan capacidad de decisión y de participación, que les permita un crecimiento a nivel personal, laboral y de la institución.

En ADB, el trabajo en equipo es trascendental para el cumplimiento de objetivos y metas y en general se percibe una buena retroalimentación entre todo el personal en el proceso de comunicación y se distingue que las direcciones departamentales generan una buena percepción en lo que respecta autoridad, confianza y competencia; pero es importante recordar que las mujeres y los hombres tiene distintas formas de decir lo mismo.

2. Edad:

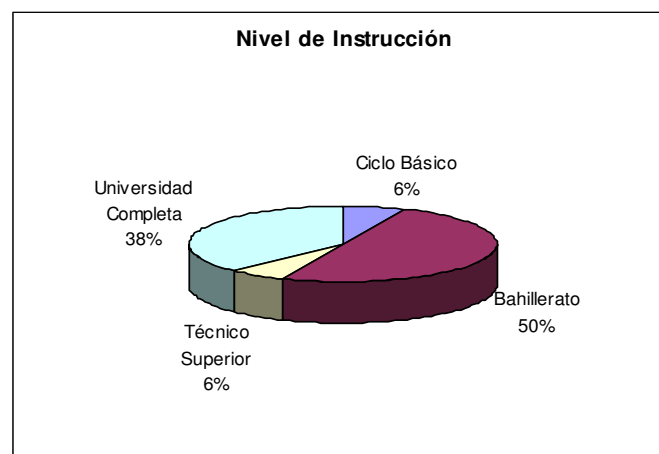


Graf. No. 8

En ADB, las edades del personal bordean los 22 años y alcanzan los 43 años. Las mujeres son las más jóvenes la edad va desde los 22 años hasta los 40, la edad promedio se ubica en los 27 años frente a la edad de los hombres que va desde los 22 hasta los 43 años, la edad promedio se ubica en los 34 años.

Lo más importante en ADB, es que el personal posee cualidades para desarrollar su labor como son: creatividad, disponibilidad y responsabilidad para integrar el equipo de ADB.

3. Nivel de Instrucción:



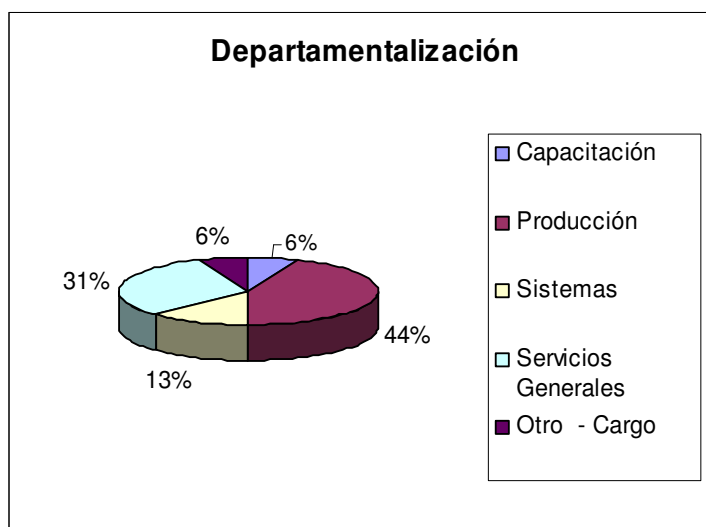
Graf. No. 9

El 50% del personal de ADB son bachilleres, le sigue el 38% que ya ha concluido sus estudios universitarios, y con un porcentaje por igual del 6% para técnicos superiores y 6% para quienes han concluido el ciclo básico.

El personal correspondiente al 38% se encuentra ubicado mayoritariamente en el departamento de Producción, Capacitación, y en la Dirección Ejecutiva respectivamente, este particular permite entender que ADB, incluye en sus áreas a personal con preparación universitaria con especializaciones en Comunicación Social, esto es de gran importancia ya que el eje de producción y capacitación audiovisual se halla respaldado al poseer personal especializado en esas áreas que son los cargos de mayor responsabilidad y que generan mayor rendimiento y productividad en ADB.

El 50% son bachilleres lo que delinea que la organización admite a personal que posea educación media y superior para un mejor desarrollo de las actividades de ADB. Estos porcentajes correspondientes al nivel de instrucción no influyen de manera negativa en el flujo informativo interno, puesto que entre los miembros de ADB existen buenas relaciones profesionales, laborales, interpersonales y de amistad.

4. Departamento al que pertenece:



Graf. No.10

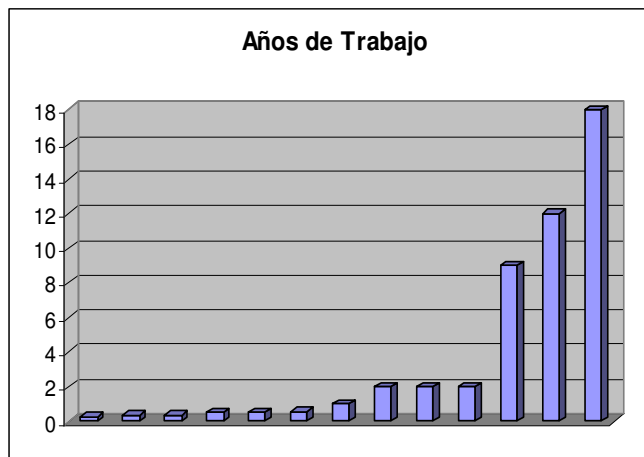
Los 16 integrantes de Audiovisuales Don Bosco se encuentran divididos por departamentos: Producción, Capacitación Sistemas y Servicios Generales.

Estos datos estadísticos expuestos en el cuadro anterior, reflejan claramente que la mayor parte del personal se encuentra en el departamento de producción, por ser el que abarca mayor cantidad de trabajo; seguido por servicios generales, ambos departamentos son esenciales para el funcionamiento de ADB.

En el departamento de Capacitación se percibe una menor cantidad de integrantes, pero este pose personal free lance que asciende a 11 personas repartidos en los respectivos énfasis de Radio, Impresos y Video.

Los porcentajes más bajos corresponden a Dirección Ejecutiva y Sistemas a una persona respectivamente sin dejar de lado que el Director Ejecutivo es el eje fundamental de la entidad ya que desde este departamento se delinea la mística de trabajo de ADB, pero son los departamentos que ameritan un número menor de miembros.

5. ¿Cuántos años trabaja en ADB?



Graf. No.11

Audiovisuales Don Bosco dependiendo de las demandas de trabajo, contrata personal que realizan trabajos temporales (semanal o mensual), dependiendo de las

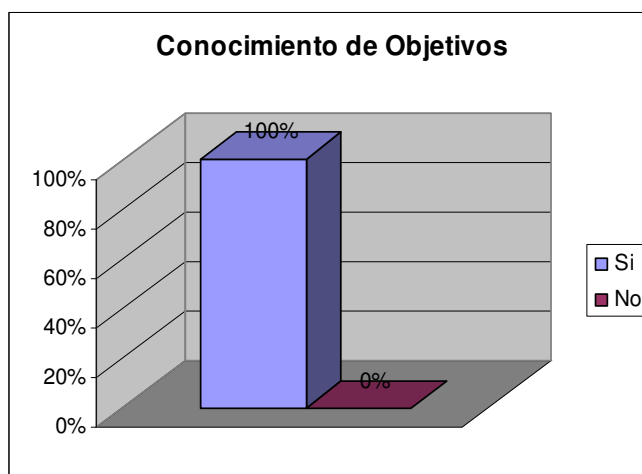
necesidades; así como cuenta también con su personal de planta que asciende a 14 personas que en algunos casos labora desde 3 meses hasta más de 18 años atrás.

El tiempo promedio de trabajo se ubica en 3 años 7 meses. Solamente un 25% del personal ha laborado en ADB de 9 a 18 años.

El 50% del personal ha laborado únicamente de 3 a 12 meses, y el otro 25% del personal ha laborado durante 24 meses en ADB; esto demuestra que el 75% del personal es nuevo y que hay una alta movilidad laboral, es decir no hay una estabilidad en el posicionamiento de los cargos.

Se debe recalcar que cuando los empleados tienen estabilidad económica y creen que pueden ascender a mejores puestos son más leales a la organización.

6. ¿Conoce los objetivos de Audiovisuales Don Bosco?



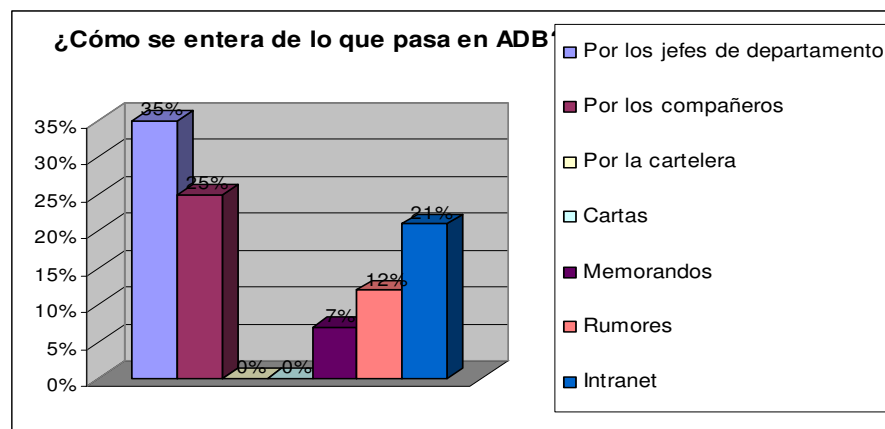
Graf. No.12

El 100% del personal respondió a esta pregunta que sí, lo cual resulta muy positivo para la organización, puesto que permite una identidad con los objetivos y metas que delinean el trabajo de ADB.

Esto demuestra que los integrantes de ADB, poseen interés por conocer y pertenecer a esta organización para llevar a cabo una correcta ejecución de sus labores.

B) Formas de Comunicación

7. ¿Cómo se entera usted de lo que pasa en ADB? Enumere en orden de importancia comenzado por el 1 como el más importante:



Graf. No.13

Con las encuestas realizadas al personal de ADB, logramos identificar que la información que circula en la organización, se genera y agiliza más rápido desde los jefes de departamentos con un 35%, puesto que ellos son los encargados de la dirección y correcta elaboración del trabajo, siendo quienes poseen mayor información y capacitación para transmitirla al resto del personal. Esto demuestra que los flujos de comunicación formal son prioritarios, la organización; por tanto posee un eje funcional ya que se evidencian las jerarquías, esto se demuestra mediante su plasmación gráfica en el organigrama.

Este porcentaje es seguido por un 25% que corresponde a los compañeros de trabajo, ya que al existir un adecuado nivel de compañerismo el traspaso de información en la organización; se ubica en el subflujo de comunicación horizontal y lateral, que se realiza entre personas del mismo nivel jerárquico; estos mensajes en su mayoría tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal a un mismo nivel.

El 24% del personal respondió que la mejor manera de enterarse de lo que ocurre dentro de ADB, es por medio del Intranet, que se presenta como el Internet

privado de la organización, el mismo que no permite el acceso a usuarios ajenos a la entidad. Aquí, cada uno de los integrantes de la entidad posee su propia clave de acceso a este medio en el cual fluye la información actual y necesaria para el desarrollo de sus labores que ubican ADB, como una organización moderna ya que es una “organización de trabajo en red”.

Los rumores se ubicaron en un 12%, esto arroja una cuantificación baja ya que en gran parte de las organizaciones este es el principal canal de comunicación informal, el rumor puede distorsionar los flujos de comunicación y generar amenazas e inseguridades.

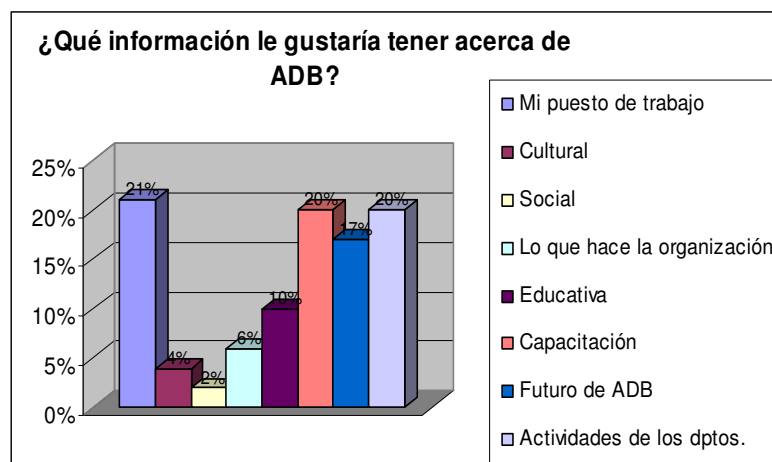
En porcentajes menores se ubicaron la, cartas, memorandos, y cartelera lo que demuestra que Audiovisuales Don Bosco, cuenta con diversas herramientas de comunicación, se debe tratar de introducir el uso de estos otros medios que posee un bajo nivel de difusión ya que el aprovechamiento de todos los canales de comunicación permitirá una mejor cultura organizacional. Así percibimos que ADB, no sigue caminos establecidos por la estructura formal e informal; sino que comprende a toda la comunicación e información no oficial que fluye de diferentes formas entre los grupos que conforman la organización.

8. ¿Cree usted que el uso de la cartelera aportaría al fortalecimiento de las relaciones comunicativas tanto con el público interno como externo

El 60% del personal considera que sí, ya que este es un medio ágil de, fácil visualización y permitiría la promoción y difusión tanto de productos que ofrece ADB, un mayor manejo de asuntos que conciernen al aspecto interno de la organización para alcanzar una mayor socialización e integración.

9. ¿Qué información le gustaría tener acerca de ADB en relación con su trabajo? Enumere 3 opciones:





Graf. No.14

Los integrantes de ADB, mostraron interés por obtener mayor información sobre su puesto de trabajo con un 21 %, seguido por actividades de los departamentos con un 20%; y con el 17% acerca del futuro de ADB, lo que demuestra que hay un óptimo comportamiento organizacional donde el personal demuestra predisposición y se involucra con su trabajo para un mayor bienestar de la organización.

El porcentaje de capacitación ocupa el 2do en orden de importancia con un 20%, este aspecto es muy importante ya que demuestra que el personal de ADB, posee ansias de superación para acceder a un mejor nivel profesional y por ende personal. Es muy importante mencionar que una amplia capacitación en los empleados genera mayores éxitos en las organizaciones ya que la capacitación es una inversión que crea una fuerza laboral que a largo plazo contribuye al aumento de utilidades.

Los aspectos: educativo, social, educativo, cultural y lo que es la organización hace obtuvieron menores porcentajes, lo cual no significa que no les interese estos puntos, pero la atención está esencialmente enfocada a las lógicas de la organización ya que a partir de estos factores se desarrollan prácticas que estén enfocadas a la gente para trabajar efectivamente como individuos, grupo y fuerza organizacional.

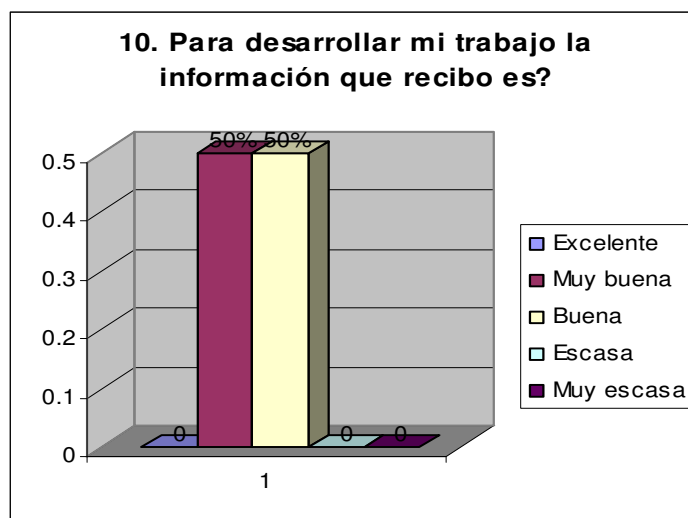
10. Para desarrollar mi trabajo la información que recibo es:

11. ¿La información que usted recibe actualmente dentro de ADB es?

12. La información sobre las actividades de la organización es:

Las preguntas 11, 12 y 13; pretenden establecer la opinión que tiene el personal ADB sobre las actividades, la cantidad y calidad de la información para realizar su trabajo.

Los resultados demuestran que el 50% opina que es muy buena y el otro 50% que es buena, sin opción a otra de las alternativas. Esto expresa que en ADB, la información viaja en diversos flujos comunicativos, pero se debe trabajar con estos porcentajes de buena y muy buena información. Para que la comunicación sea exitosa en ADB, y trascienda a excelente y muy buena es importante proponer un panorama de tácticas y técnicas que permitan mejorar la retroalimentación en los mensajes mediante métodos que permitan vencer problemas entre personas de distintos géneros y culturas.

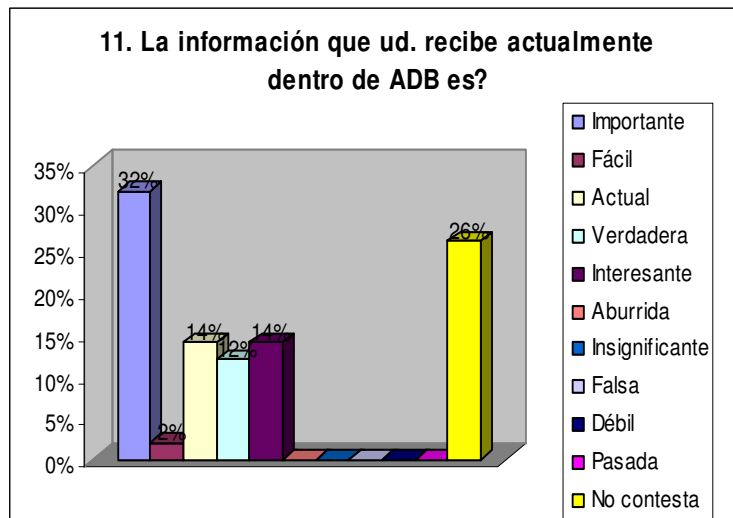


Graf. No.15

El personal de ADB, caracterizó con sus respuestas a la información interna como importante con un 30%, seguida con el 14% respectivamente a la actual e



interesante, con el 12% verdadera y el 2% fácil. Con estos porcentajes se puede percibir que el personal posee una afinidad positiva acerca de la información que recibe en las áreas de trabajo. Finalmente el 26% se abstuvo de contestar.



Graf. No.16

Del total de las personas encuestadas el 57% indica que la información sobre las actividades de ADB es buena. El 29%, considera que es muy buena y el 14% que es regular.



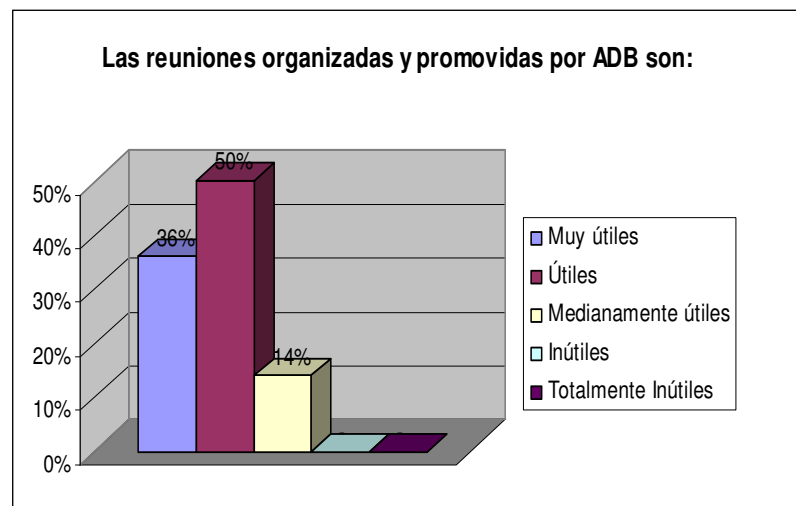
Graf. No. 17

A manera de conclusión para las tres preguntas anteriores acerca de información es importante destacar que toda organización reconocida y de éxito, se

caracteriza por una abundancia de comunicación directa, que se logra venciendo las barreras de la comunicación que pueden ser de orden semántico, filtrado de información negativa, credibilidad del emisor, señales mixtas, diferentes marcos de referencia, juicios de valor y sobrecarga de información.

Estas barreras se pueden superar mediante la aclaración de ideas antes de enviarlas, motivar al receptor, analizar las diferencias de paradigmas, alentar la comunicación informal, comunicar los sentimientos detrás de los hechos, reconocer la conducta con verbal, obtener retroalimentación, adaptarse al estilo de comunicación del interlocutor.

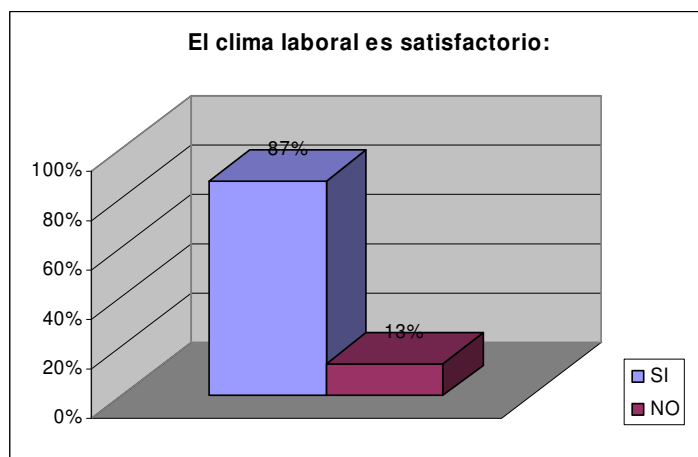
13. Las reuniones organizadas y promovidas por ADB son:



Graf. No.18

El 50% considera que este recurso es útil, y un 36% que muy útiles y el 14% como medianamente inútiles. Se obtuvo como positivo el 0% para inútiles y totalmente inútiles ya que esto permite entender que la labor en equipo y la participación que se incorpora en las reuniones para definir lógicas de acción y como se delinea el trabajo y se lidera la organización a través de la comunicación en ADB esto ayuda a fortalecer la confianza, a que haya libertad e independencia en la toma de decisiones.

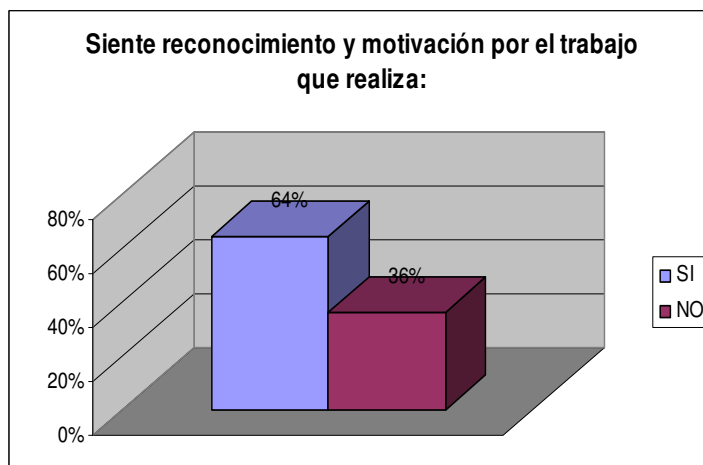
14. ¿El clima laboral es satisfactorio, este permite que se cumplan sus necesidades personales?



Graf. No.19

La mayor parte del personal de ADB considera que el clima laboral es completamente satisfactorio y cómodo para su desarrollo, puesto que se encuentran laborando en un área donde ellos disfrutan lo que hacen, también hay colaboración y compañerismo entre todo el personal, esto permitirá que la productividad y la calidad del servicio sea alta, que las personas se ajusten con facilidad a la organización, que reine un buen estado de ánimo y se innove constantemente.

15. ¿Siente reconocimiento y motivación por el trabajo que usted realiza?



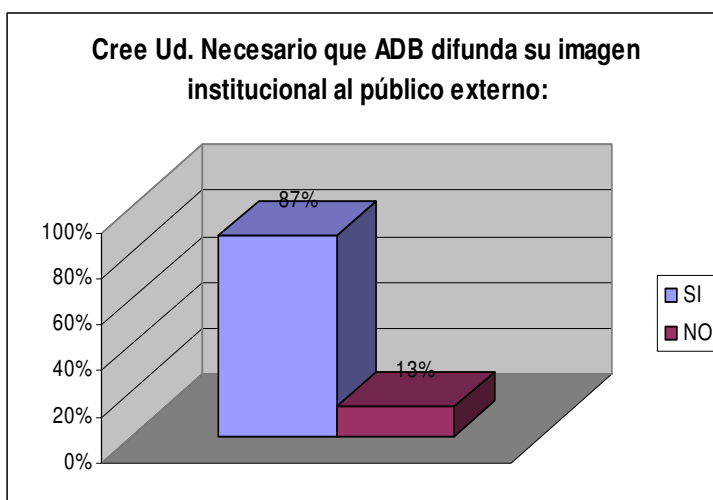
Graf. No.20

Por lo general, hay reconocimiento por el trabajo realizado, en un 64% por parte de sus compañeros, y por jefes. Reconocen que el profesionalismo debe primar a los reconocimientos verbales lo importante es la satisfacción del cliente.

Para el desempeño del trabajo son de gran importancia los reconocimientos y la motivación la mayor parte del personal de ADB es decir el 36%, cree que los incentivos económicos serían la mejor manera de sentirse estimulados por su trabajo. Así dentro de la teoría del comportamiento organizacional, se registra que pagar mejor a los empleados conduce al éxito, reconociendo que esta remuneración será en base a su propio desempeño ya que esto permite alcanzar niveles más altos de productividad.

C) Comunicación Externa

16. ¿Cree usted necesario que ADB difunda su imagen institucional al público externo?



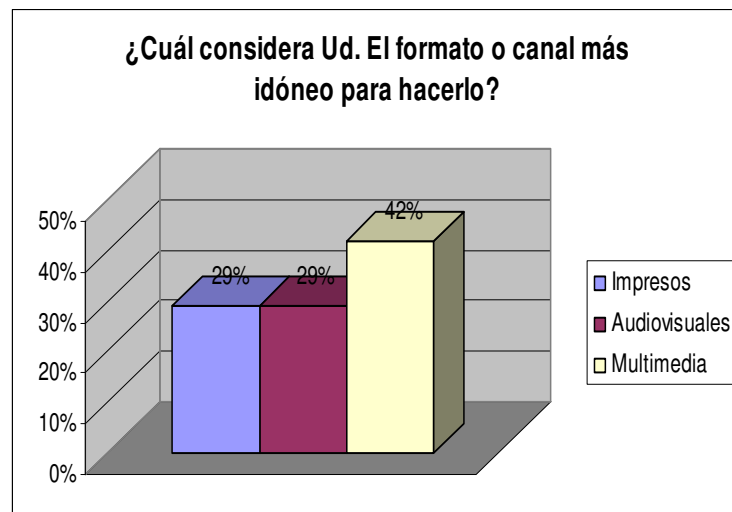
Graf. No.21

El ADB necesita crear y plantear una estrategia de mercado y un plan publicitario que le permita ubicarse sólidamente frente a la competencia nacional e internacional en el área de capacitación y producción audiovisual que son sus principales ejes de acción. De esta manera esto les permitirá difundir su imagen

institucional, logrando mayores beneficios y un mejor posicionamiento como productora.

Además, su personal, considera que sería conveniente promover sus fines sociales ya que los principios salesianos anteponen la ayuda a la juventud necesitada.

17. Si su respuesta es sí, ¿Cuál considera usted el formato o canal más idóneo para hacerlo?



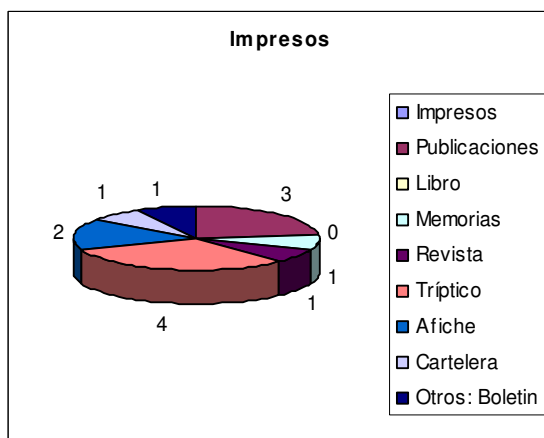
Graf. No.22

Todos los integrantes de ADB, al escoger el formato preferido por cada uno de ellos, explican que lo utilizarían para abrir más puertas en diferentes sectores sociales que desconocen los servicios ofertados en ADB. Además, esto permitiría ampliar la cartera de clientes.

Pero, los pocos integrantes de ADB que contestaron que no, explican que esto no sería necesario, puesto que con los años de servicio que han prestado los audiovisuales ya que ha base de experiencia han creado una imagen de prestigio muy reconocida en el medio audiovisual y educativo.

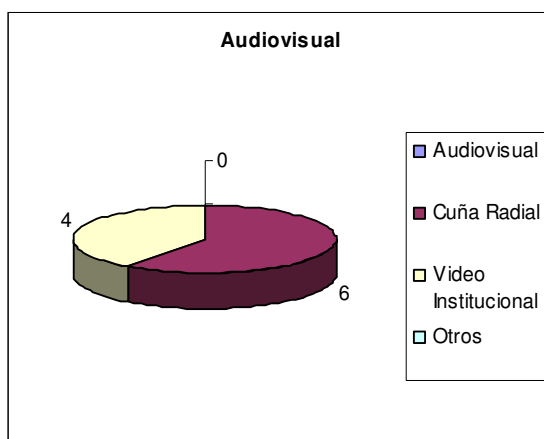
18. Según el literal escogido en la respuesta anterior ¿Cuál sería el medio que le gustaría se realice este producto?

a.Impresos:



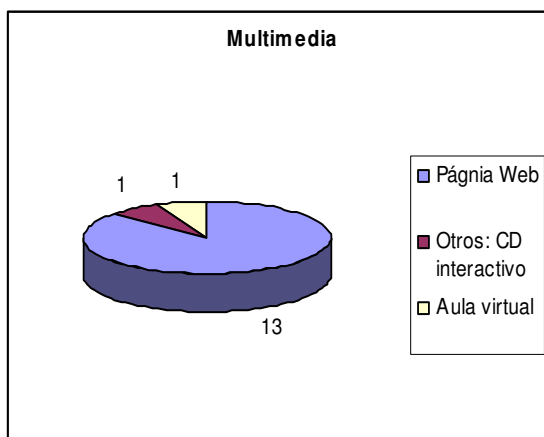
Graf. No.23

b.Audiovisual:



Graf. No.24

c.Multimedia:

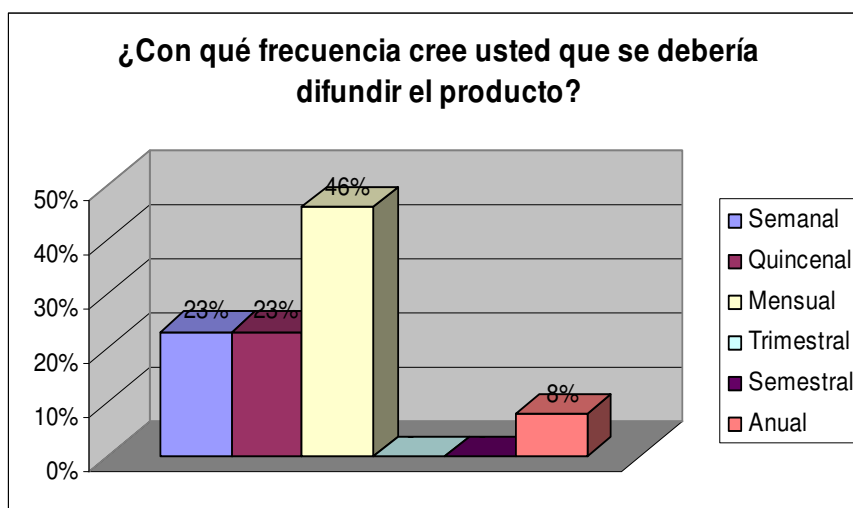


Graf. No.25

Las preferencias en cuanto a impresos optaron por publicaciones, tríptico y afiche porque permitirían una mejor exposición.

En cuanto al medio audiovisual, la elección mayoritaria fue para la realización de una cuña radial, seguida por el video institucional. Con referencia al producto de multimedia, la presentación de una página Web es primordial según las respuestas y se pronuncio la alternativa de la creación de un CD Interactivo con los principales datos de ADB.

19. ¿Con que frecuencia cree usted que se debería difundir el producto?



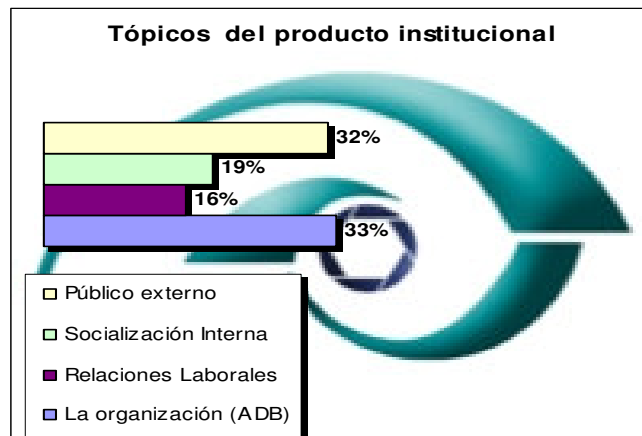
Graf. No. 26

Como mejor alternativa a la temporalidad de presentación del producto, el personal mayoritariamente optó por mensual con el 46%, se presentó una igualdad entre semanal y quincenal, cada una con el 23% respectivamente.

Con un porcentaje menor del 8% quedo anual, y nulo fue la opción trimestral y semestral lo que indica un amplio interés por divulgar los servicios y productos que ADB ofrece al publico en general.

20. ¿Qué tópicos le agradaría que se traten en el producto institucional?

- **La Organización (ADB)**
 - Reseña Histórica
 - Servicios ofertados
 - Estructura corporativa (visión, misión, objetivos, metas)
 - Organigrama
 - Políticas Otros
- **Relaciones laborales**
 - Reuniones de trabajo
 - Movilidad laboral
 - Capacitación
 - Vacantes
 - Ascensos Otros
- **Socialización interna**
 - Cumpleaños
 - Chismes de trabajadores
 - Actividades sociales
 - Misceláneas Otros
- **Público Externo**
 - Diferenciación de públicos objetivos
 - Promoción de los cursos abiertos
 - Capacitación de la UPS
 - Difusión de las producciones audiovisuales y equipos Otros



Graf. No. 27

Fuente: Herrera Elizabeth, Vélez Alejandra, “Cuestionario No. 1 Adb”, 2004.

Las elecciones a estas preguntas poseen varias opciones y estas fueron aceptadas con complacencia y diversidad, lo que permite notar un gran interés por parte de los integrantes de ADB por difundir y dar a conocer todos sus productos.

Los mayores porcentajes con el 33% se dan para los servicios ofertados, su estructura corporativa en sí todo lo que a la organización se refiere.

En cuanto a público externo encontramos el 32% donde se cree es de gran importancia la difusión de producciones audiovisuales y equipos, la promoción de cursos abiertos y de la capacitación a la UPS..

El 16% para las relaciones laborales, donde las preferencias se perfilan hacia la capacitación, la movilidad laboral y las reuniones de trabajo. Las actividades sociales, cumpleaños y misceláneas fueron los porcentajes más altos dentro de la socialización interna con el 19%

3.5.2 ANÁLISIS CUESTIONARIOS DE PERCEPCIONES:

Los tres cuestionarios que se analizan a continuación; parten de una matriz genérica y son aplicables en empresas, instituciones públicas, privadas y ONG's. Así en Audiovisuales Don Bosco, se han aplicado al 78,5% del personal de los 4 departamentos respectivamente, lo que suma un muestreo de 8 personas de planta sobre las 14 que son más tres profesores de video, radio e impresos respectivamente; que no son empleados de planta, pero son parte del departamento de capacitación.

Estos cuestionarios permitirán una aproximación a las percepciones básicas que se generan en ADB, por parte del personal que labora en esta organización para lo cual se realizara un tratamiento de la información de manera cualitativa mayoritariamente y en menor medida en algunas preguntas se evaluarán cuantitativamente.

Al final de cada cuestionario se sistematiza la información obtenida a manera de conclusiones.



- 1) ¿La dirección ejecutiva de Audiovisuales Don Bosco (ADB) reconoce la importancia de enfocar las estrategias y operaciones en el cumplimiento de las necesidades de los usuarios del servicio?**

Todas las personas que laboran en ADB, reconocen que la satisfacción del cliente o usuarios de los servicios que presta la organización es lo más importante.

En un porcentaje mínimo del 5 %, otros colaboradores de ADB, consideran que no hay soluciones totales a los requerimientos de los clientes, ya que no se aplican estrategias administrativas, de procesos en base a valores.

- 2) ¿La misión de la ADB describe la naturaleza de su labor con énfasis en el usuario del servicio?**

La mayor parte del personal desconoce la misión, esta no es concreta, ni clara; manifiestan. Pero, en general perciben que ADB, enfoca su visión en la asistencia a instituciones recurrentes en el servicio, en los estudiantes y en los clientes porque son lo más importante para la organización.

- 3) ¿El aspecto de comunicación en la organización tiene importancia en la dirección ejecutiva y en los otros departamentos de ADB?**

Reconocen que ADB trabaja en base a la comunicación, pero no se evidencian políticas claras ni estrategias concretas que coordinen el trabajo con un eje comunicacional y tenga relación con los otros departamentos. Las reuniones periódicas y el diálogo directo personal y entre los departamentos; son las manifestaciones comunicativas, pero no poseen la importancia debida. Por lo que manifiestan necesario la creación de un área o departamento que defina y regule los flujos comunicativos de la organización.

4) ¿La comunicación de la organización se planea dentro de un proceso corporativo o colectivo entre todos los miembros de ADB?

Hay una planificación estratégica anual, pero a esta no se la monitorea ni evalúa periódicamente; cada departamento planifica sus actividades de acuerdo a sus necesidades pero no hay un proceso de comunicación colectivo de los cuatro departamentos.

En el área de capacitación los profesores al ser contratados temporalmente no participan en ninguna planeación.

5) ¿Comprende la dirección ejecutiva la importancia de la competitividad, al público interno y al público externo?

Creen que sí, ya que al estar inmersos en un mercado que se innova y actualiza constantemente es necesario conocer a la competencia. Además siempre se está buscando nuevas formas de mejorar el servicio, en algunos departamentos hay una falta de comunicación y perciben que no hay un buen trato desde el departamento de Servicios Generales específicamente en el área de bodega en la prestación de equipos.

6) ¿La organización, ofrece servicios o productos o busca resolver los problemas de los usuarios?

ADB, busca solucionar las necesidades y problemas de los usuarios, pero esto no siempre se logra puesto que no se buscan todas las opciones para satisfacer al cliente ya que se considera, posee los recursos técnicos necesarios, pero no hay una coherencia en el aspecto investigativo y teórico.

En el departamento de capacitación, manifiestan los profesores siempre se están innovando y actualizando los equipos para una mejor formación de los estudiantes y del desarrollo de productos audiovisuales.

7) La organización, ¿Llevan a cabo investigaciones? ¿De que naturaleza?

Las investigaciones no parten de una planificación; se las realiza coyunturalmente en el área de producción únicamente, estas son circunstanciales únicamente se llevan a cabo para el desarrollo de los productos y van de acuerdo a las necesidades del cliente. Se enfatiza en los resultados a corto plazo ya que lo importante es cubrir la demanda de la realización del producto encomendado para ese momento.

ADB, no posee investigaciones antropológicas y culturales en el área de comunicación, por otro lado también falta realizar investigaciones de marketing y estudios de mercado en el área de los mass media.

8)¿La comunicación interna de la organización involucra a todos los departamentos de la misma? ¿A cuáles?

Hay flujos de comunicación en ADB, que involucran en mayor medida a los jefes departamentales con la dirección ejecutiva, pero no es continua con los subalternos. El mayor medio donde se involucran en torno al acontecer en la organización es la Intranet; el carecer de un departamento de comunicación, no se da una adecuada comunicación interna, de igual manera los profesores perciben que no han sido involucrados en un proceso comunicativo, al no pertenecer oficialmente a ADB

ANEXO No.7

CUESTIONARIO No. 3:

1) DESEO DE INTERACCIÓN ¿Cree usted, que es importante que su línea de trabajo tenga relación con otras entendidas del mismo nivel?

Sí, es importante conocer a la competencia optimizar el nivel de trabajo y lograr mejorar el nivel del trabajo con otras entidades relacionadas a la producción audiovisual.

2) ¿Ahora, se está haciendo así?



No, no hay relaciones con otras entidades, de manera planificada y sistemática; mayoritariamente todo se maneja en relación con los salesianos.

3) DIRECCIÓN ASCENDENTE: ¿Qué porcentaje del tiempo emplea con sus superiores mientras trabaja?

No se porcentualiza concretamente; pero hay referencias de un 40% del tiempo semanalmente, esto puede variar de acuerdos a la demanda del trabajo, donde se hacen más recurrentes las reuniones de trabajo y la presentación de informes.

4) DIRECCIÓN DESCENDENTE: ¿Qué porcentaje del tiempo emplea con sus subordinados mientras trabaja?

Dentro del organigrama después del director ejecutivo se ubican los jefes departamentales, pero las jerarquías no adquieren gran importancia. En esta pregunta la gran mayoría se abstuvo a contestar.

En capacitación los profesores afirman participar e invertir más tiempo del establecido con sus estudiantes en ciertas ocasiones.

5) DIRECCIÓN LATERAL: ¿Qué porcentaje del tiempo emplea en contacto con personas que están a su mismo nivel?

Depende de los proyectos que se vayan presentando, ya que no se labora de manera periódica ni repetitiva y para determinados productos se requiere un trabajo colectivo aunque generalmente es individual.

6) EXACTITUD: ¿Hasta que punto es exacta la información que recibe de las fuentes descritas anteriormente?

La información puede ser hasta cierto punto repetitiva y rutinaria y esta información varía de acuerdo a las actividades encomendadas, ya que para cada producto se utilizan lógicas y diagnósticos de trabajo diferentes.



- 7) **¿Con qué frecuencia resume la información transmitida a sus superiores inmediatos, enfatizando aspectos importantes y minimizando los que no lo son?**

Con frecuencia, las reuniones son los lunes siempre que sean decisiones conjuntas o una petición del jefe departamental o del director, generalmente es semanal y depende de la carga de dificultad en la ejecución del producto encomendado.

- 8) **GESTIÓN DE TRABAJO: ¿Cuánta información de la total recibida por Ud. durante un día de trabajo, pasa Ud. a su superior inmediato?**

En capacitación es muy reducida lo hacen mediante la presentación de informes de trabajo, estos se reducen a las asistencias y notas finales; en las otras áreas depende de la labor pero siempre los jefes departamentales tratan de estar al tanto del desarrollo de cada proyecto.

- 9) **SOBRECARGA: ¿Ha tenido la sensación de que recibe más información de la que UD. puede utilizar eficazmente?**

Por lo general no, pero esto ocurre cuando se trabaja con más de dos proyectos al mismo tiempo, la presión genera falta de información.

- 10) **SATISFACCIÓN: Dé su opinión sobre la comunicación en general incluyendo la cantidad de información que recibe a través de los contactos con otros y con sus superiores, la exactitud disponible, etc.**

En menor porcentaje los profesores la caracterizan como insuficiente, deficiente e insatisfactoria; por otro lado, la mayoría de los encuestados del personal de planta consideran que están rodeados de un buen ambiente de trabajo y que la comunicación interna y la información fluye eficazmente, está disponible y siempre hay la predisposición para mejorar los procesos comunicativos en ADB.

1.¿En su organización se encuentran identificados los diferentes niveles de comunicación?

De tipo Formal: sí...x..... no.....

¿Cuáles? Cartas, memorandos, reuniones de trabajo.

De tipo informal: sí...x..... no.....

¿Cuáles? Diálogo personal, telefónicamente, conversación, recados.

De tipo vertical: sí...x..... no.....

¿Cuáles? Con los jefes departamentales o coordinadora en el caso de capacitación

De tipo horizontal: sí...x..... no.....

¿Cuáles? Sí con todos los compañeros de labores en ADB incluyendo a la dirección ejecutiva.

2.¿Existe una política de comunicaciones a través de Jefes y Directivos que permita:

a) **¿Dialogar?** sí..... no.....x....

¿Cómo se manifiesta? No existe una política concreta de comunicación, pero el personal encuestado percibe como política el alcanzar consensos mediante: conversaciones, diálogos, reuniones donde se manifiestan motivaciones por parte del Director Ejecutivo. En capacitación no hay dialogo ni reuniones con el Director

b) **¿Generar participación?** sí..... no.....x....

¿Cómo se manifiesta? No existe una política de comunicación y la socialización pero mediante las reuniones se puede presentar propuestas y opinar abiertamente.

3.¿Cómo califica el clima de comunicación interna?

Excelente: sí..... no.....

Bueno: sí...x..... no.....

Regular: sí...x..... no.....

Malo: sí..... no.....

¿A través de qué medios? No hay un documento institucional que permite identificar esos parámetros, aunque todo el personal desde su experiencia posee una idea del servicio de ADB.

¿Cuáles son las metas? sí..... no.....x.....

¿A través de que medios? No están claras las metas pero el trabajo de producción desde la cotidianidad direcciona las metas de ADB.

¿Reconocen los empleados a la competencia? sí....x..... no.....

¿A través de qué medios? Los clientes y la experiencia personal pero no hay estudios de marketing que identifiquen estos parámetros.

¿Cómo es el organigrama y qué lugar ocupa dentro de él cada uno de los empleados? sí...x..... no.....

¿A través de qué medios? Saben que existe un organigrama, pero no esta muy clara su estructura organizacional

¿Cuáles son los cambios más recientes en la organización? sí..... no.....x.....

¿A través de qué medios? El diálogo, información por parte del director y el uso de nuevos equipos en la producción y realización de productos.

3.5.3 ANALISIS DE CUESTIONARIOS PÚBLICO EXTERNO

El análisis del público externo es muy importante para entender los flujos comunicativos de la entidad y como se transparenta su labor al ofrecerla al público externo, en el caso de ADB, los servicios ofertados parten del departamento de capacitación así se incluye en el primer cuestionario y en segunda instancia del departamento de producción en el segundo cuestionario.

El cuestionario No.5, ha sido realizado a un muestro de alumnos de todos los niveles de la UPS, ya que en los diferentes niveles los estudiantes acceden a los énfasis de fotografía, impresos en 1ero y 2do semestre, a radio de 3ero a 5to semestre, y a video de 6to a 8vo semestre.

En tanto que el cuestionario No.6 ha sido realizado al público externo de ADB, como son empresas, organizaciones varias y público en general, que ha sido

usuarios del servicio que ofrece Audiovisuales Don Bosco. Todos estos datos han sido analizados cualitativamente

Anexo No. 9

CUESTIONARIO No. 5

- **¿Cree que ADB cuenta con los profesores adecuados para su correcto aprendizaje? ¿Por qué?**

La respuesta a esta pregunta fue favorable, puesto que más del 50% de los estudiantes contestaron que SI. Y que, más allá de ser personas capacitadas para impartir los talleres asignados poseen disposición para atender las dudas de los estudiantes fuera de las horas clase, además del valor humano que ellos poseen.

- **¿Audiovisuales Don Bosco posee lo equipos necesarios para ofrecer una correcta capacitación? ¿Por qué?**

El 70% de los encuestados contestaron que NO, porque los equipos no cumplen con sus expectativas, no prestan una tecnología de punta para su capacitación, no siendo así con lo equipos que cuentan para los trabajo que realizan como productora. Además de ser pocos para el número de alumnos que consta por clase suelen dañarse interrumpiendo su preaparición académica.

El otro 30% consta entre la mitad (15%) para un SI y la otra mitad (15%) para un más o menos. Con lo que queda demostrado que ADB no presta lo equipos necesarios y la infraestructura técnica necesaria para la capacitación de sus alumnos.

- **¿Cuenta ADB con el espacio físico necesario para su tiempo de estudio y aprendizaje? ¿Por qué?**

En esta pregunta las respuestas fueron equitativas. Es decir, un 50% respondió que SI, porque las aulas poseen el espacio justo para los talleres brindados y el tiempo designado ha cada clase es el necesario para su preparación.



El otro 50% respondió No, que el espacio es demasiado pequeño provocando incomodidad en las horas de clase, y que además es un muy poco el tiempo que se destina para cada taller.

- **¿Sabía que ADB realiza producciones bajo pedidos? Si su respuesta es sí ¿Sabe que tipo de producciones son?**

Las respuestas a esta pregunta se dieron en un 50% para el SI y un 50% para el NO, demostrando así que existe muy poca comunicación y difusión hacia los estudiantes sobre el tipo de trabajo que realiza ADB adicional a la capacitación que brinda.

- **Para usted ADB es:**
 - ✓ Una ONG
 - ✓ La unidad técnica de la UPS
 - ✓ Una productora

El 54% de los alumnos encuestados contesto que ADB es la Unidad Técnica de la UPS por el tipo de talleres que brinda, los cuales son pagados en su matricula como créditos adicionales a su carrera de comunicación social.

Un 33% considera a ADB, como una productora, puesto que conocen el trabajo que realizan en el área de producción bajo pedido, y que la mayor parte de sus producciones son educativas y religiosas.

Y el 13% restante contesto que ADB además de ser la unidad técnica de la UPS es una productora, porque unifica el trabajo entre la capacitación y la realización de productos comunicativos.

- **¿Cuál es su opinión acerca de Audiovisuales Don Bosco?**

El 30% de los alumnos encuestados recomiendan el uso de ADB porque consideran que tiene una buena predisposición para atender las demandas educativas, y además la opinión de ellos es que deberían mejorar el quipo con el que prestan los

talleres. El 70% restante se limita a opinar que se debe mejorar la calidad de los equipos.

Anexo No. 10

CUESTIONARIO N. 6

▪ **¿Cómo se enteró del servicio que presta Audiovisuales Don Bosco?**

De las diversas productoras, entidades y público en general; que han sido usuarios del servicio que oferta ADB; se pudo determinar a través de las encuestas, que el 50% se enteró de los servicios ofertados por ADB a través de la UPS, mientras que el 40% restante se limitó a contestar que por el trabajo realizado por años de experiencia que posee ADB y un 10% por otras fuentes.

Estas respuestas reflejan como ADB, al ser la Unidad Técnica de la UPS, esto favorece al crecimiento y reconocimiento de Audiovisuales Don Bosco. Por otro lado el posicionarse a través de los años en el área de capacitación y producción audiovisual le ha permitido ADB hacerse conocer gracias a su experiencia y calidad de trabajo.

▪ **¿Reconoce usted cuál es el área de trabajo de ADB y el tipo de productos que realiza?**

Para las persona encuestadas responder esta pregunta fue sencillo ya que adscriben a la identidad como un centro de capacitación y como productora audiovisual, lo que refleja que conocen exactamente la labor efectuada en ADB.

Entre respuestas como: Productos comunicativos, campañas, asesoría en comunicación, alquiler de equipos, capacitación y producción, fueron los servicios más relevantes que el público demostró saber sobre los servicios que oferta ADB.

▪ **¿Cómo calificaría usted la atención recibida en ADB? Cualitativamente**

El 75% de las respuestas se direccionan hacia una buena atención que les permite estar conforme como clientes a través de los servicios recibidos. Mientras que el otro 25% contestó que falta un poco de explicación en cuanto a tiempos y precios para no tener contratiempos en el transcurso del trabajo solicitado.

En pocas palabras, más allá de que ésta haya sido una respuesta positiva, se ubica la solicitud del público externo por la obtención de una mejor exposición sobre los servicios ofertados y todas sus características.

▪ **¿Cómo percibe la relación de precio y calidad en los trabajos producidos por ADB?**

El 60% mostró completa conformidad en sus respuestas, acotando la percepción de que ADB, posee la tecnología necesaria y brinda una adecuada calidad a sus producciones, los precios se encuentran situados razonablemente dentro del área de la producción audiovisual; también se debe destacar que ADB, posee un tratamiento especial con los grupos religiosos y con Ong's de escasos recursos donde realizan trabajos y proyectos a costos muy reducidos del normal.

También se aprecia que ADB, ofrece un servicio que al ser puntual en las entregas demuestra el prestigio y la valía de sus labores evidenciada en la satisfacción del cliente; el área de capacitación posee precios convenientes para el nivel de preparación que imparten.

El 40% restante de los encuestados muestra una inconformidad, puesto que exponen que los precios no están al alcance de sus presupuestos, estando concientes del buen trabajo pero, expresan que al ser una entidad salesiano debería tener un trato preferencial con alternativa a entidades académicas, estudiantes y personas de bajos recursos.

▪ **¿Qué aspectos le gustaría que cambie?**

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Calidad de los productos



- ✓ Puntualidad en la entrega
- ✓ Formas de pago

Un gran porcentaje de los encuestados mostró su inconformidad ante la imposibilidad de obtener facilidades de pago. Puesto que esto les puede complicar el uso frecuente de las instalaciones de Audiovisuales Don Bosco especialmente en el aspecto de alquiler de equipos e islas.

Esta respuesta muestra claramente una insatisfacción por parte del público externo, y la sugerencia de los encuestados hacia ADB, es que esta organización debe posibilitar las medidas necesarias, para que sus clientes posean más alternativas y el tiempo necesario para pagar por los trabajos obtenidos y el uso de la infraestructura que ADB posee.

- **¿Recomendaría usted el uso de los servicios que presta ADB?**
- ¿Qué sugerencia propone usted para mejorar los procesos comunicativos en ADB?**

Todas las personas encuestadas que han utilizado los servicios de ADB, coinciden en que están dispuestas a recomendar de la mejor manera el uso de los servicios de Audiovisuales Don Bosco, puesto que han quedado satisfechos con los productos recibidos y sus resultados.

Y como alternativa para mejorar sus procesos comunicativos exponen que debería dar una mayor difusión a sus servicios para ubicarse a la altura de otras productoras conocidas en el medio para que el público en general conozca las diferentes opciones tanto a nivel de producción y capacitación que ADB ofrece.

3.6 Cultura Organizacional de Audiovisuales Don Bosco:

Con la investigación de la cultura organizacional de Audiovisuales Don Bosco, lo que buscamos es entender, conocer y explicar, sus creencias y valores manifestados en normas, objetivos, actitudes, comportamientos, infraestructura

técnica, talento humano; ya que todas estas lógicas orientan la conducta de sus miembros, permitiéndoles percibir, actuar, juzgar y sentir las diferentes necesidades, situaciones y relaciones que se generan dentro del ambiente organizacional.

Para conocer a profundidad la cultura organizacional de ADB, utilizamos como metodología la investigación bibliográfica para acceder a la recopilación de información conceptual de ADB. La investigación de campo, se fundó en la observación mediante encuestas, entrevistas realizadas al personal que labora en ADB y muestras representativas de público externo.

Con las encuestas realizadas a todo el personal logramos definir su nivel interno de la cultura, que es el no visible objetivamente, es decir, sus contenidos o significados; los resultados que obtuvimos fueron los siguientes:

3.6.1 Manifestaciones Conceptuales – Simbólicas:

Los análisis realizados en ADB, dejaron como resultado, que la mayoría de sus miembros no conocen la filosofía organizacional con la cual se desarrolla ADB, es decir, desconocen su misión, visión y objetivos corporativos; esto les podría dificultar realizar un trabajo con líneas claras y bien encaminadas para cumplir con sus metas que se estipula en el plan estratégica trazado a inicios del año.

Audiovisuales Don Bosco, es una organización que se desarrolla bajo los estatutos de la Inspectoría Salesiana. Cumple con sus reglamentos y objetivos, lo que permite entender como sus integrantes (ADB), perciben a la organización y como se manifiestan las relaciones profesionales, comunicativas, culturales y simbólicas; estableciendo las dinámicas del ámbito laboral en el interior de la organización que es percibido por el público externo.

Se puede distinguir que es una organización funcional desde la observación de su organigrama; también se evidencia que ADB no necesita de un gran número de personal ni de departamentos para direccionar adecuadamente su trabajo.

Su actividad laboral se encuentra priorizada por la capacitación a la UPS, como su Unidad Técnica, y además por el desarrollo de videos educativos y culturales. Lo que permite conocer que su personal, en su mayor parte, conocen los objetivos planteados sobre los cuales deben desarrollar sus labores. Con esto queda especificado que, en cuanto a las manifestaciones Conceptual – Simbólicas, ADB posee bases concretas.

3.6.2 Manifestaciones Conductuales:

El lenguaje utilizado por los integrantes de ADB es informal y respetuoso al mismo tiempo, esto nos permite observar que entre ellos se ha creado un ambiente de confianza en el aspecto laboral.

El comportamiento del personal es abierto y tranquilo. Se puede notar una atmósfera serena en la realización de las labores correspondientes a cada uno de ellos. Al mismo tiempo que muestran responsabilidad frente a su trabajo, también logran manifestar quietud y alegría en sus conversaciones, bromas y actitudes que son una parte importante de la comunicación informal. Muchas veces, por el factor tiempo o por el tipo de relaciones que se producen entre ellos, se genera una comunicación no verbal muy amena, con abrazos, miradas amigables, de confianza, y con palmadas en la espalda que les permite sentir un buen nivel de compañerismo y estimulación.

La vestimenta de la mayor parte del personal de ADB es deportiva y casual, únicamente el guardia usa uniforme. Por lo general se puede observar a sus integrantes usando jeans y camisetas, en los hombres sobresalen los zapatos deportivos y en las mujeres buzos y zapatos bajos; ya que por los requerimientos del trabajo que es muy versátil, puede ser en exteriores o extenderse en su horario se demanda de comodidad en el atuendo.

Esto permite concluir que el personal de Audiovisuales Don Bosco esta conformado, en su mayoría, por personas jóvenes, innovadores, creativos, joviales; donde la formalidad se manifiesta de acuerdo a los exigencias del trabajo, por

ejemplo en alguna reunión con un cliente. Pero, esto no transmite opaca la imagen de la ADB, puesto que esta organización es seria y eso lo avala los 19 años de experiencia que posee en el medio audiovisual.

Este análisis y su respectiva conclusión, en cuanto a las manifestaciones conductuales, nos permite exponer que dentro de ADB se presentan pautas de comportamiento y de interacción informales y adaptables entre sus miembros que generan un definido sistema cultural; donde se percibe que la comunicación y el desarrollo son procesos que en la organización se generan cotidianamente en la realidad y es una construcción de participación del público interno y externo.

3.6.3 Manifestaciones Estructurales:

Audiovisuales Don Bosco se encuentra conformado por cuatro departamentos, cada uno con su respectivo representante o jefe, lo que demuestra una buena organización para el equilibrio de esta entidad. De los cuatro departamentos de ADB, los representantes de la Dirección Ejecutiva, Producción y Capacitación, son comunicadores sociales, lo que demuestra un lineamiento teórico claro y consistente evidenciado en la práctica de su trabajo.

El resto del personal que ha terminado sus estudios superiores, son comunicadores. Esto permite concluir que el trabajo de Audiovisuales Don Bosco tiene un eje comunicativo muy sólido, logrando de esta manera cumplir más eficazmente con sus metas.

De igual manera, pudimos observar que la relación entre superior subordinado no es tan lineal como sucede en otras organizaciones, debilitando la estructura de poder y facilitando la comprensión. Dentro de ADB se puede observar una relación cordial basada en el respeto y la confianza, lo que facilita la elaboración del trabajo.

ADB, se presenta en sí, como una entidad salesiana; pero ADB realiza su propia plan de trabajo y establece sus propias políticas, puestas en práctica por su

personal. Pero, están concientes que se desenvuelven y trabajan bajo las decisiones y planteamientos del Gobierno Salesiano, aunque desconocen el status, normativas y estructura jurídica del mandato salesiano; este desconocimiento puede obstruir en el cumplimiento de objetivos y metas.

3.6.4 Manifestaciones Materiales:

Audiovisuales Don Bosco, cuenta con infraestructura física propia y con una basta estructura técnica en tanto equipos en relación a cantidad y calidad, para el adecuado desarrollo de su trabajo.

En cuanto a tecnología incluyen, dentro de sus prioridades el estar en vanguardia en cuanto a equipos técnicos, para de esta manera lograr realizar profesionalmente su labor. Pudimos identificar en el inventario alrededor de 1.682 ítems, y como principales materiales ubicamos:

Cámaras de video	8
Caseteras	20
Computadoras	9
Editoras de audio digital	9
Luces	14
Mesas	65
Micrófonos	60
Monitores	80
Proyectores	5
Sillas	219
Trípodes	11
Teléfonos	14
UPC	25
VHS	27

Tabla. No. 5

Fuente: Herrera Elizabeth, Vélez Alejandra, “Principales equipos de Adb”, 2004.

ADB, se encuentra ubicado en la Parroquia Universitaria en la Av. 12 de Octubre 1288 y Veintimilla junto a la Iglesia del Girón, diagonal a la Veintimilla. Apartado 17-12-934 – Quito – ECUADOR, Teléfono: 00593 2 545 321

Además, ADB cuenta con un cuarto oscuro para revelado fotográfico en blanco y negro, quienes en conjunto con la Alianza Francesa, son los únicos en el país en poseer este cuarto de revelado.

En cuanto a las manifestaciones materiales, logramos identificar que ADB cuenta con los recursos materiales necesarios para alcanzar el bienestar de sus miembros y brindar un servicio de calidad; a continuación se detalla un cuadro de la disposición de la infraestructura física, de la distribución de las instalaciones en ADB en sus tres pisos de construcción:

Instalación:	Cant	1er piso	No.	Cant	2do piso	No.	Cant	3er piso	No.
ISLAS	1	Multimedia Diseño Gráfico	116				TOTAL		
	1	Edición AVID	115						
	1	Edición MATROX	114						
	1	Consola PROTOULS	105						
	1	Archivo de videos originales	104						
Subtotal	5						5		
OFICINAS	1	Jefa de Producción	113	1	Jefa de Capacitación	202			
	1	Producción	112						
	1	Pautaje	110						
	1	Sistemas	109						
	1	Bodega y Dpto. Técnico	108						
	1	Copia de Videos	107						
	1	Almacenamiento y archivo	106						
	1	Dirección	103						

		Ejecutiva						
	1	Documentación	102					
	1	Provisional	102					
	1	Serv. Generales	101					TOTAL
Subtotal	11			1				12
ESTUDIOS ESPECIALES	1	Estudio de Grabación	111	1	Cuarto oscuro de revelado	209		TOTAL
Subtotal	1			1				2
AULA - LABORATORIO (L.) CABINAS (C.)				1	L. Audio	203	1	L. Impresos
				1	C. Radio "A"	204	1	L. Edición Video
				1	C. Radio "B"	205	1	L. Edición VHS
				1	L. Impresos	206	1	L. Edición Digital
								TOTAL
Subtotal				4			4	8
AULAS				1	Video	201	1	Impresos
				1	Reuniones	207	1	Impresos
							1	Impresos
							1	Video
							1	Video
SUBTOTAL				2			5	7
COMEDOR				1	Comedor	208		1
SERVICIOS HIGIÉNICOS	1	mujer		2	mujer		1	mujer
	1	hombre		3	hombre		1	hombre
				2	urinarios			
Subtotal	2			7			2	11

Tabla. No. 6

Fuente: Herrera Elizabeth, Vélez Alejandra, "Infraestructura Arquitectónica de Adb", 2004.

CAPITULO IV

4. Propuesta del Diseño del Departamento de Comunicación Organizacional

*“Un débil liderazgo puede arruinar
la estrategia más sólida ;
la ejecución enérgica de un plan,
aunque éste sea malo,
puede traer la victoria.”*
Sun Zi

4.1 Denominación de la propuesta:

“Diseño del departamento de Comunicación Organizacional en Audiovisuales Don Bosco”

4.2 Introducción:

Señalaremos inicialmente, que el diseño del departamento de Comunicación Organizacional cumple con el propósito de proveer condiciones que faciliten el logro de las metas y objetivos de la organización.

También, se debe anotar que la responsabilidad del diseño del departamento de Comunicación Organizacional comprende tres áreas básicas: los cargos, las personas y los factores físicos; a partir de los cuales se establecería la estructura organizacional.

En este caso, desde esta estructura organizacional se delineará la creación del Departamento de Comunicación Organizacional; que estaría bajo la dirección de el/la Jefe en Comunicación Organizacional.

Desde esta orientación se derivarán condiciones para el proceso de comunicación, que delineen las labores, funciones individuales y grupales tanto para



el público interno como externo, generando una red de comunicaciones; además, subsistemas para cuantificar y cualificar la información que se irá adaptando y cambiando con el tiempo y las necesidades de la organización.

4.3 Descripción de la propuesta:

El Centro Educativo Audiovisuales Don Bosco, es parte de la Inspectoría Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús”, por tanto ADB, se rige a sus reglamentos y estatutos para el desarrollo de sus actividades, como una de las 32 obras salesianas.

Dentro del campo de la comunicación, ADB se desenvuelve en la producción audiovisual, difusión de material educativo, en capacitación y asesoría en comunicación, elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo social, etc.

El departamento de comunicación, ajustará su eje de acción a las políticas, normas, objetivos y valores de Audiovisuales Don Bosco, para obtener un apropiado trabajo, que adecue y agilice el desenvolvimiento de las actividades en ADB.

Lo que se pretende con la propuesta del diseño del departamento de Comunicación Organizacional en ADB, es plantear y sostener un sistema integral de comunicación social que facilite y adecue el manejo de los flujos comunicativos en ADB; tomando en cuenta a su público interno y externo; en base a la participación y la toma de decisiones del personal donde se aseguren beneficios, en base a la planificación proponiendo soluciones que serán evidenciadas por el público externo.

La construcción de la propuesta se la realizará a largo plazo, ya que los procesos que apuntan al cambio de la realidad deben estar acompañados de la construcción colectiva, donde se exponga una propuesta de desarrollo – comunicativa, que supere ideas tradicionales, como señala Mathus, se debe generar una propuesta planificada como “acto que precede y preside a la acción”.

4.4 Análisis de Misión:

“Audiovisuales Don Bosco, es una entidad salesiana que tiene como misión, generar nuevas propuestas comunicacionales, desarrollar procesos de capacitación, basada en un equipo humano y técnico altamente especializado y comprometido con valores humanos. Ofrecer calidad en los productos ofertados y sus servicios, tanto para los clientes externos como internos en el ámbito nacional e internacional”.

Esta misión, es desconocida por gran parte del personal, lo que puede generar obstrucción para el cumplimiento de objetivos y para alcanzar la visión.

Principalmente el personal de ADB, enfoca sus recursos laborales al área de producción y capacitación, tratando constantemente de optimizar y mejorar su trabajo para ofrecer un mejor servicio, pero integralmente todos los departamentos no enfocan su acción para establecer y comunicar de manera clara y concreta el quehacer y atributos que posee la organización.

Se tiene presente a través de la misión que el trabajo de ADB, parte de los principios salesianos, pero estos reglamentos y estatutos también son desconocidos por el personal, quienes también creen, se debe fortalecer el trabajo social ya que uno de los preceptos salesianos es trabajar para la juventud y niñez desfavorecida. La misión, se centra en una visión compartida en ADB, que suele satisfacer una necesidad externa, bien definida y estable.

Si se alcanzar un buen direccionamiento de la misión se podrán particularizar a la organización por el servicio que ofrece y a la vez reflejar expectativas e intereses que la organización sirve y por lo cual se da su existencia como tal.

4.5 Análisis de Visión:

“ADB, será una entidad líder dentro del mercado de productos comunicativos audiovisuales tanto a nivel nacional como internacional y en las áreas de dirección, producción, edición, capacitación y gestión de proyectos. Esto acorde con la evolución tecnológica de los recursos instrumentales que imperan en la sociedad moderna”.



La visión de futuro, define en términos generales a donde quiere llegar la organización, este es un futuro atractivo, creíble y posible; y toma la forma de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas. Actualmente en ADB, la visión de futuro se maneja bajo un esquema conformista ya que hay una aprensión hacia el crecimiento, es importante para toda organización en expansión el poder romper paradigmas y determinar que, “lo que está bien, puede estar mejor”, ya que, en un mundo tan cambiante se debe contar con estrategias constantes y adaptables.

La transformación de la realidad organizacional en ADB, depende en gran medida de la construcción de la visión de futuro, que señale de manera clara y precisa hacia donde quiere ir la organización y de una misión que acompañe cotidianamente los pasos que hay que dar ya que a partir de la visión se transparentan los valores y principios de la organización.

En ADB, hace falta inyectar más creatividad, originalidad y motivación; tanto para establecer una misión y visión más concreta y humanista, ya que estas son y serán la carta de presentación de ADB, así con el poder de la imaginación se puede romper paradigmas para establecer en la organización un futuro deseable y posible.

4.6 Especificación de Problemas:

Posterior al diagnóstico comunicativo situacional realizado en ADB, logramos detectar los siguientes problemas en la estructura comunicacional de la organización, tanto a nivel interno como externo de la entidad; lo que nos va a permitir delinear acciones y diseñar un sistema integral de comunicación organizacional.

Los problemas que sobresalieron son:

1. Personal desconoce la misión, está no es concreta.
2. No se aplican estrategias comunicativas en base a valores.
3. No se coordina el trabajo, puesto que no existe relación con los otros departamentos.

No hay un proceso de comunicación colectivo de los cuatro departamentos.
Deseo de interacción.

4. Falta de un departamento de comunicación que defina y regule los flujos comunicativos de la organización.
5. Los profesores al ser contratados temporalmente no participan en ninguna planeación.
6. En algunos departamentos hay falta de comunicación y perciben que no hay un buen trato desde el departamento de Servicios Generales específicamente en el área de bodega en la prestación de equipos.
7. No hay flujos de comunicación en ADB, involucran en mayor medida a los jefes departamentales con la dirección ejecutiva, pero no es continua con los subalternos.
8. No hay relaciones con otras entidades, de manera planificada y sistemática; mayoritariamente todo se maneja en relación con los salesianos.
9. La información puede ser hasta cierto punto repetitiva y rutinaria.
10. No existe información eficiente con sus diversos públicos externos

No.	Problemas	Líneas de Acción
1	Desconocimiento de misión.	Promover la orientación del trabajo profesional hacia la misión de ADB, para así dar a conocer la misión y emponderar el logro de la visión.
2	No se aplican estrategias comunicativas.	Planificar y establecer estrategias comunicativas para que el trabajo de ADB se muestre más eficiente y con proyección firme de su identidad.
3	Falta relación entre los departamentos y deseo de interacción.	Organizar un sistema armónico de comunicación, que provea, defina y seleccione un adecuado manejo, traspaso y asimilación de la comunicación que faciliten la integración e interacción entre los departamentos de la organización.

4	Inexactitud en la definición y regulación de flujos comunicativos.	Diseñar y ejecutar un sistema de comunicación interna que permita conocer, concretar y la intervención protagónica de los sujetos que componen la organización.
5	Poca integración del personal free lance.	Crear y manejar espacios de participación e integración, y planear actividades que favorezcan la motivación de todo el personal, manteniendo y solidificando así la identidad corporativa de ADB.
6	Mejorar el trato por parte del departamento de Servicios Generales.	Programar acciones que fortalezcan la motivación del personal de servicios generales por medio de talleres y charlas, puesto que ellos son un puente de acceso, mantenimiento y satisfacción del público externo.
7	Aumentar flujos de comunicación que mejoren la integración entre la dirección ejecutiva y sus subalternos.	Diseñar estrategias que contemplen herramientas para facilitar y mediar los flujos de comunicación entre el director ejecutivo y sus colaboradores.
8	No hay relaciones con otras entidades del mismo medio.	Diseñar un plan de alianzas estratégicas con otras entidades del medio audiovisual, para mostrar la fortaleza de su entorno organizacional, desde la planeación de las Relaciones Públicas.
10	No existe información eficiente con sus diversos públicos externos	Generar procesos de Relaciones Públicas, trabajados desde y para la organización.

Tabla. No.7

Fuente: Herrera Elizabeth, Vélez Alejandra, “Infraestructura Arquitectónica de Adb”, 2004

4.7 Objetivos del Departamento de Comunicación Organizacional:

4.7.1 Objetivo General:

- Apoyar al eficiente funcionamiento de ADB, solidificando y mostrando así su imagen de credibilidad y confianza, tanto a nivel interno como externo.

4.7.2 Objetivos Específicos:

- Generar estrategias comunicacionales que apoyen al crecimiento y proyección de ADB.
- Diseñar procesos comunicativos que permitan el afianzamiento de su cultura organizacional.
- Fortalecer la identidad organizacional, y desde ahí facilitar procesos de producción.

4.8 Beneficiarios:

Con el Departamento de Comunicación, los beneficiarios más inmediatos serían los integrantes de la organización o público interno, seguidos por los miembros de la Inspectoría Salesiana, puesto que los procesos comunicativos que aquí se manejarían los envuelven a ellos estrechamente. También se presentarán como beneficiarios directos el público externo; lo que se pretende también es la recuperación y mantenimiento de la cartera de clientes de ADB, ya que estos permiten el crecimiento organizacional.

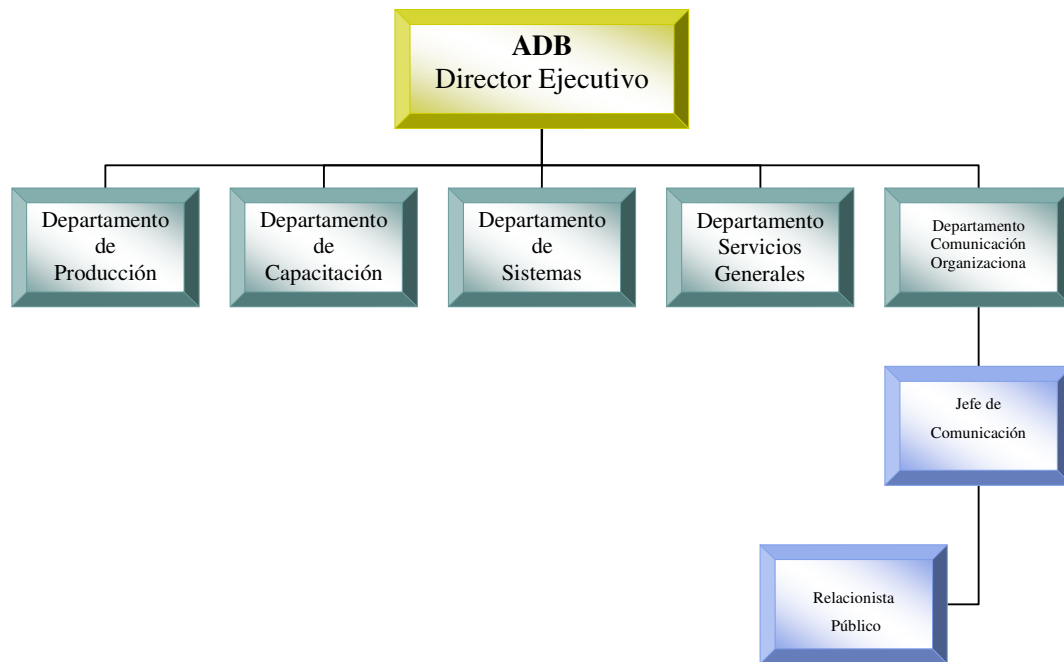
En cuanto a los beneficiarios indirectos, las funciones del departamento se apuntan hacia el beneficio y satisfacción plena del público externo.

4.9 Estructura del departamento:

Siguiendo la estructura organizativa, ya desarrollada en ADB, el Departamento de Comunicación Organizacional, se estructurará de la siguiente manera:



4.9.1 Organigrama General de ADB:



Graf. No. 28

Fuente: Herrera Elizabeth, Vélez Alejandra, “Organigrama General de ADB”, 2004.

4.9.2 Recursos propuestos:

Los recursos con los cuales el departamento desarrollará su labor y fortalecerá la identidad y cultura organizacional serán:

- Comunicados internos
- Correo electrónico
- Carteleras
- Intranet
- Teléfono, dirección y demás datos del público interno y externo
- Buzón de sugerencias
- Reuniones de Trabajo
- Publicaciones, tanto internas como externas

4.9.3 Recursos Materiales:



- Dos escritorios
- Dos computadoras
- Suministros de oficina
- Una cartelera

Cabe señalar, que acorde a las necesidades y actividades que se desarrollen desde el departamento, también se deberá contar otros materiales ya existentes en ADB, como son:

- Infocus
- Teléfono con fax
- Sala de sesiones
- DVD
- VHS
- Televisor
- Cámara filmadora
- Cámara fotográfica digital.

Estos materiales serán pedidos con previa autorización al departamento de Servicios Generales, señalando claramente fecha, hora, tiempo de uso y actividad.

4.9.4 Infraestructura Física:

Inicialmente, para el departamento actualmente ADB dispone de los siguientes recursos:

- Oficina ubicada en la primera planta, posee las dimensiones 4.15 x 2,85
- Ventilación de 2,85 x 2 m de alto
- Línea Telefónica
- Tomas eléctricos
- Anaqueles
- Computador
- Escritorio
- 2 sillas

4.9.5 Recursos de investigación y líneas de trabajo:

- Cursos de Capacitación
- Encuestas
- Evaluaciones
- Grupos de Trabajo
- Internet (Pág. Web y correo electrónico)

4.9.6 Recursos Financieros:

ADB, como entidad Salesiana, debe justificar sus finanzas a la Inspectoría Salesiana; se debe mencionar es una organización autónoma en el aspecto económico; posee un sistema de autogestión, que solventa las necesidades de crecimiento de la entidad, del cual se solventará el presupuesto y sus respectivos recursos para el levantamiento del departamento.

4.9.7 Talento Humano:

- Un Jefe/a de Comunicación Social
- Un/a Relacionista Público

El personal contratado para integrar el talento humano del departamento de comunicación organizacional deberá poseer el siguiente perfil profesional:

- Título en Comunicación Social, Comunicación Organizacional o Relaciones Públicas.
- Años de experiencia en el área de la comunicación.
- Experiencia en producción audiovisual.
- Trabajos en Comunicación Organizacional, Comunicación para el desarrollo e intercultural, de preferencia en ONG's y otras entidades de desarrollo.

Es decir que, deberán corresponder a un perfil profesional y humano de acuerdo a los intereses y objetivos planteados por ADB.

Además el comunicador deberá contar con las siguientes características:



- Activ@s, con una firme convicción sobre la organización.
- Innovador@s, que interactúen con el público interno y externo.
- Reflejar sinceridad y credibilidad.
- Poder de convencimiento
- Proporcionar respuestas
- Tender puentes de amistad entre quienes conforman la organización

Debido a las condiciones actuales y la reducida dimensión de ADB, creemos pertinente, inicialmente; que se inserte al Departamento de Comunicación, un Comunicador Organizacional, con el respectivo nombramiento de Jefe; progresivamente al darse una mayor expansión de ADB se agregaría a este departamento, un Relacionista Público; así el departamento al igual que la organización podrá incluir a futuro a más personal como sería el caso de asistente(s).

Además, estas personas respectivamente, deberán apoyar a cada uno de los departamentos de ADB en el desempeño de su trabajo.

4.9.8 Organigrama específico del Departamento de Comunicación Organizacional.



Graf. No. 29

Fuente: Herrera Elizabeth, Vélez Alejandra, “Organigrama Departamento de Comunicación Organizacional.”, 2004.

La estructura organizativa del Departamento de Comunicación estará conformada por un Jefe de Comunicación Organizacional, quien tendrá a su cargo a un Relacionista Público. Los mismos deben poseer un perfil profesional acorde a los objetivos de la organización (ADB) y los planteados por el departamento, a las funciones asignadas a cada uno y a las principales necesidades que atraviesa la entidad.

Dependiendo del desarrollo y el trabajo del departamento, se estudiará la posibilidad de nuevas contrataciones, como por ejemplo la de un/una publicista, un asesor en marketing, un diseñador gráfico, un asistente, entre otros, de acuerdo a las necesidades que presenten y al crecimiento de la organización. Estas contrataciones podrán ser free lance o permanentes, esto dependerá de la situación a futuro de la organización.

4.9.9 Funciones del Comunicador Organizacional:

El Comunicador, deberá lograr, en la ejecución de su trabajo que la operatividad del departamento se centre en:

- Un cambio de actitudes.
- Generar procesos que permitan la retroalimentación de la comunicación.

Dentro de la organización el comunicador buscará, con énfasis, que su trabajo se base en las siguientes funciones:

- Creación y determinación de proyectos para la entidad.
- Asesoramiento y apoyo permanente a los otros departamentos.
- Capacidad de comunicación, para los miembros de la organización y grupos que mantengan relación con ella.
- Conocer la situación actual de la organización, elaborar comunicados sobre ésta y sus posibles proyecciones.
- Mantener un lazo estrecho de comunicación con el Director Ejecutivo.
- Creación y coordinación del plan de comunicación.

- Preparación de cursos, talleres y reuniones de capacitación e integración.
- Diseño y presentación de herramientas o productos de comunicación interna.

Tanto para su público interno como externo, será conveniente que, desde las funciones del comunicador de ADB, se genere un proceso de acción e interrelación entre la imagen, opinión y recepción de las labores realizadas. Esto involucrará a todo el personal, con una actitud colectiva bien orientada, lo que generará un correcto trabajo y por ende una buena Imagen Corporativa.

4.9.10 Funciones del Relacionista Público:

Al Relacionista Público, corresponderá preocuparse por el público externo, ubicando entre ellos elementos distintos, puntos en común e intereses exclusivos propios; estos elementos se actualizarán mediante informes y comunicados.

Las relaciones públicas dentro de ADB aseguran las relaciones con todos sus públicos, esto se logrará a través de distribución de material interpretativo del desarrollo de la organización y la reacción del público.

El enfoque del trabajo del relacionador público será el interés del público externo hacia las actividades de la organización, pero manejando la comunicación con una adecuada prudencia laboral. Su intención será informar periódicamente y de forma completa y confiable acerca de las actividades y acontecimientos.

Como principales estrategias de trabajo o funciones, el Relacionista Público en ADB deberá:

- Disponer planes sobre la difusión de la comunicación interna y externa, que contengan las principales actividades de ADB.
- Mantenimiento y proyección de la Imagen Corporativa.
- Diseño y selección de productos internos y externos acerca de la organización.

- Selección de comunicación que se presentará en los productos seleccionados.
- Establecer y mantener un contacto permanente con los públicos externos.
- Creación y ejecución de reuniones participativas e integradoras.
- Diseño y sostenimiento de estrategias de relaciones con el público externo.
- Preparación de material comunicativo para el público externo.

4.10 Funciones del Departamento de Comunicación Organizacional:

Este departamento, se preocupará por su público interno y externo; conociendo el punto en común de ambos públicos y los intereses de cada uno, para de esta manera lograr el reconocimiento, la participación, protagonismo y emponderamiento del personal en la construcción de la organización; para manejar ágilmente los elementos apropiados para llevar a cabo eficientemente las actividades, productos y servicios de la organización.

Para que el Departamento de Comunicación desarrolle adecuadamente su trabajo, su personal deberá contar con apoyo de los miembros de los otros departamentos; poseyendo un acceso libre a la información del trabajo que ellos realizan, para potenciar y agilizar el proceso comunicativo.

4.10.1 Comunicación Organizacional:

El Departamento de Comunicación Organizacional en ADB, posibilitará que el fenómeno de la comunicación, basado en técnicas y actividades, busque facilitar el proceso comunicativo, mediante la Comunicación Interna y Externa, Entorno y Comportamiento Organizacional, Relaciones Públicas, Publicidad, Imagen e Identidad Corporativa.

El entorno organizacional, que se generará en ADB, junto con la misión y visión de futuro, constituyen elementos básicos que deben ser integrados en una estrategia, donde creemos importante poner énfasis en cinco puntos clave como son:



futuro, entorno, participación, estrategia y gestión comunicacional que se debe asumir a largo plazo como un condicionante para la superación de los problemas.

Las relaciones e interacciones entre el público interno de ADB, se manejarán sobre las siguientes actividades:

- Asesoramiento sobre el trabajo en Comunicación dentro de ADB.
- Producción de materiales comunicativos internos
- Evaluación de personal y su trabajo periódicamente.
- Fomento de reuniones grupales.

4.10.2 Comportamiento organizacional:

Por medio de las actividades que implantará e incorporará el departamento de comunicación a la organización, se logrará generar un comportamiento organizacional con características humanas, cordiales y abiertas a cambios positivos, tanto para la entidad como para su personal. Esto se dará a través de la interacción entre los integrantes de ADB.

El comportamiento organizacional, amerita un minucioso seguimiento entre sus participantes, por lo que el departamento de comunicación dispondrá de reuniones con cada departamento para diagnosticar la situación actual en torno a los aspectos comunicativos, y en caso de conocer alguna dificultad proponer soluciones participativas, para generar un adecuado desenvolvimiento del comportamiento organizacional que permita mejorar la eficiencia de los profesionales de ADB.

Los resultados no se evidencian de inmediato, pero una vez propuestas las soluciones se dará paso a una reunión general para el estudio del problema y su solución, donde se podrá entender habilidades interpersonales, destrezas, participación, capacidad de tolerancia entre los integrantes de ADB, etc.

Esto será un requerimiento de ADB: analizar y comprender el comportamiento organizacional, ya que así se puede formular, proponer, verificar y

aplicar entre todos los integrantes de ADB, quienes establecerán herramientas y estrategias para el desarrollo de la organización, que propenderá al crecimiento personal y profesional para una mejora de la eficacia institucional; logrando así un desarrollo organizacional efectivo.

4.10.3 Comunicación interna:

El diseño del departamento de comunicación organizacional, proyectará a la comunicación interna en ADB, como un espacio abierto donde los integrantes obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional a través de su labor en el área audiovisual y educativa; como un espacio abierto de cooperación, y sobre todo un fluido intercambio de comunicación, dentro ADB para viabilizar una efectiva mediación comunicativa entre los trabajadores.

El comunicador organizacional de ADB, tenderá puentes para:

- Elaboración del plan estratégico anual.
- Comunicados dentro de ADB que mantengan al tanto a sus integrantes sobre todas sus proyecciones.

Con la adecuada presencia y manejo de la comunicación interna, el comunicador debe lograr que el personal de ADB cubra sus necesidades de:

- Seguridad: Por medio de las relaciones afectivas y cordiales que se generen.
- Identidad: A través de la participación intensa en propuestas y toma de decisiones.
- Sociales: Otorgar formas de participación en actividades con otras entidades audiovisuales y afines.

Lo que se pretende con esto es que, dentro de ADB se generen procesos de comunicación activos, para que la ejecución de su trabajo sea adecuada y eficiente, facilitando de esta forma al cumplimiento de sus objetivos; sin dejar de lado la

intervención y participación activa de su personal como principal medio de desarrollo.

4.10.4 Comunicación externa:

En Audiovisuales Don Bosco, la comunicación externa se encontrará en las manos específicas del Relacionador Público, quien manejará el comunicado y envío de mensajes a grupos que mantengan algún tipo de relación con la entidad.

La comunicación externa, en ADB, se centrará en mostrar y persuadir a los grandes grupos de estudiantes u otras entidades que conforman sus relaciones, de que su personal esta integrado por profesionales y su trabajo posee altos estándares de calidad. Es decir, que su comunicación externa y servicios se orientará a colegios, universidades, ONG's, ministerios y organizaciones públicas y privadas.

La comunicación externa ayuda a tomar una adecuada posición ante el público, para el cual se crean los productos. Mediante el apropiado manejo de la comunicación externa se presenta a este público los servicios y los valores de la organización, que son la carta de presentación de la entidad establecidos y conocidos en el medio audiovisual.

Por ello, el manejo de la comunicación externa estará dirigido a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar una mejor imagen corporativa y proyección de ADB, para lograr de esta manera que el público se beneficie del servicio que brinda ADB, demostrando así la calidad de los mismos y la seriedad de la entidad.

4.10.5 Imagen:

Audiovisuales Don Bosco, por medio del departamento de comunicación organizacional, trabajará la integración y participación activa de sus integrantes, mediante actividades grupales y el diálogo frecuente, generando puentes lo que

aportará hacia una imagen positiva que apunta al desarrollo y consolidación de la organización y su personal.

Esto propenderá al mejoramiento de la imagen de ADB frente a su público externo, lo que facilitará la recuperación de clientes y el mantenimiento de los actuales. El relacionador público se ocupará de que esta imagen llegue de la forma más apropiada a manos de los grupos externos.

La imagen que se manejará, desde el departamento de comunicación, y que se proyectará por medio de sus integrantes y servicios, será la de una organización seria y de apoyo al desarrollo audiovisual, legitimada en múltiples experiencias educativas, culturales, comunitarias y sistemas multimediales.

4.10.6 Identidad corporativa:

Tanto el comunicador como el relacionador publico, tendrán que crear y manejar un proceso por medio del cual la identidad de ADB se cristalice, y haga referencia a su trabajo educativo, audiovisual y de compromiso al desarrollo social como obra salesiana; por ello la identidad corporativa se presentará como un sistema de signos implícitos en sus integrantes y en sus productos.

Se logrará así que, la identidad de ADB se conozca por medio manifestaciones como: los roles de sus integrantes y la tecnología, sus recursos y su discurso, los modos en que se toman las decisiones, los formas de interacción, los procesos de socialización, y su equipamiento.

Esto permitirá que ADB se muestre, como una organización con identidad propia y autónoma, que la diferencie ante las demás organizaciones que prestan servicios audiovisuales.

El departamento de comunicación se encargará de la realización de productos comunicativos, que den conocer la historia de ADB, su desarrollo, su labor, su imagen, el equipo de trabajo y sus principales clientes, etc., lo que le dará la oportunidad de crear y fortalecer su propia identidad corporativa.

4.10.7 Publicidad:

El comunicador organizacional será el encargado permanente del manejo de la publicidad referente a ADB, tanto dentro como fuera de la organización.

Su trabajo estará destinado a la elaboración y creación de planes de actividades sobre datos importantes o productos sobresalientes, que el público interno, y especialmente externo merezca conocer. Así como también, en la promoción y desarrollo de la imagen de ADB, lo que permita establecer relaciones sólidas interinstitucionales.

De acuerdo a como se desarrolle y se presente el trabajo de Publicidad, el comunicador se verá en la obligación de contratar a un/una publicista, para que efectúe el trabajo necesario; bajo la previa autorización del Director Ejecutivo.

Cuando el comunicador lleve a cabo una reunión, taller, presentación de cartelera o cualquier otra actividad en la organización, el relacionador público deberá cubrirla, para archivarla y presentarla posteriormente como soporte de identidad y medio de publicidad.

Cuando existan nuevos productos, equipos, personal, mayor capacidad en los talleres abiertos, la publicidad entre su público externo, será válida para comenzar la aplicación de los mismos, permitiendo la ejecución adecuada del trabajo de ADB.

Con el trabajo de publicidad el comunicador organizacional deberá, comunicar, a través de medios de comunicación propios, sobre las actividades de ADB, a su público interno y externo. Además de proporcionar espacios para la publicación y difusión de comentarios y sugerencias venidas desde los grupos relacionados con ADB.

Conclusiones y Recomendaciones

*“En la vida hay sólo dos alternativas:
aceptar las cosas tal como son,
o asumir la responsabilidad de cambiarlas.”*

Fred Fischer

Conclusiones:

La investigación que realizamos para la elaboración de la propuesta del Diseño del Departamento de Comunicación Organizacional, nos llevó a la conclusión que la Comunicación en la actualidad está adherida a toda actividad del ser humano, y por ende está presente en el ejercicio diario de las organizaciones.

Además, en la elaboración de la tesis, nos permitió percibir que los procesos de la Comunicación se practican en todos los ámbitos del conocimiento humano; y que las herramientas, teorías y estrategias que implica la Comunicación Organizacional, están tomando fuerza, para crear y mantener la solidificación del trabajo de las organizaciones, sus relaciones y bienestar frente al progreso diario.

Con el diagnóstico situacional comunicativo, logramos concluir que:

El personal de ADB, desconoce la misión y visión; perciben como objetivo organizacional el buscar opciones y el dar soluciones a las necesidades y problemas de sus clientes y usuarios mediante el servicio profesional y de equipos, que no está planteado como política el servicio del cliente en ADB y demuestra que hay falencias en el cumplimiento de las necesidades de sus usuarios, esto da mayores opciones a la competencia; por lo que es necesario que ADB no solo realice investigaciones internas para la ejecución de sus productos; sino también estudios de mercado que le permita posicionarse de mejor manera en el medio de producción audiovisual.

Las comunicaciones internas son construcciones diarias, en ADB el personal califica el clima laboral en un 80% como bueno y en un 20% como regular; esto



demuestra la carencia de estrategias comunicativas al interior de la organización, lo que ha dificultado una apropiada socialización interna. Esto también nos permite evidenciar que hay que trabajar con ese porcentaje que lo califica como regular, para que se genere un clima laboral y organizacional más adecuado y eficiente.

Con el fin de mediar las relaciones de trabajo y el conjunto de acciones que se generan y ejecutan entre los miembros de ADB, se emplean diferentes medios como: reuniones, seminarios, notas, memorandos, teléfono, intranet, diálogos; para una adecuada retroalimentación, que conlleve a mantener informados, motivados e integrados al personal.

Para el personal de ADB, es importante el deseo de interacción con organizaciones involucradas en el medio de la producción audiovisual, ya que esto permite alcanzar alianzas estratégicas; para buscar un mejor nivel de trabajo, desarrollar y fortalecer ciertas relaciones con otras productoras que no estén vinculadas al espacio religioso con el fin de mejorar el resultado final de los productos.

Dentro del comportamiento organizacional en ADB, encontramos el manejo de flujos de comunicación que pueden ser formales e informales y se direccionan de manera ascendente, descendente y lateral. Tienen como fin la difusión y retroalimentación de mensajes por medio de lo cual se asegura la ejecución de los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro del plan corporativo donde se plantean criterios de racionalidad de una forma explícita en el fundamento técnico del trabajo, y por otro lado están fuertemente influidos, o hasta cierto punto impuestos los valores y filosofía del Gobierno Salesiano.

Flujo ascendente; empleado por el personal de ADB a través de reuniones y presentación de informes de trabajo que son detallados y específicos, posibilitando una comunicación con los directivos o superiores; dándoles a conocer el panorama general de lo que sucede al interior de la organización, principalmente lo que acontece en los sitios de trabajo para lograr la coordinación eficiente de todas las

actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas, estatutos, reglamentos, manuales de la organización, entre otras.

Flujo descendente; usado por los integrantes de ADB para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, es decir en orden jerárquico, que se puede apreciar mediante el organigrama. Su propósito es indicar disposiciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar.

Flujo lateral; es importante entre el personal que se encuentra en el mismo nivel jerárquico en ADB; ya que el trabajo en equipo es una constante para cumplir objetivos mediante la integración y la coordinación del trabajo, se lo considera como comunicación informal.

El *flujo informal*, circula por los canales abiertos de la organización; y tiene como objetivo que todo el personal esté informado de lo que deben y desean hacer, como una forma de aumentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el comportamiento y el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de ADB.

Por otro lado, en cuanto al clima laboral se debe lograr que sea armónico, para que contribuya al logro de metas y objetivos, donde las relaciones profesionales, de convivencia y de identidad busquen el bienestar organizacional, para que los integrantes logren un mejor nivel de motivación.

Actualmente las personas muestran interés por el tema de la comunicación. Así lo evidenciamos en la realización de encuestas y entrevistas, entre estudiantes y principalmente al personal de ADB. Pues recibimos de su parte gran acogida y participación, lo que nos brinda mucha satisfacción, y la plena conciencia de que es importante cada vez más, plantear temas que incorporen herramientas y especializaciones de la Comunicación, primordialmente la Comunicación Organizacional.

Así también, desde el aspecto de comunicación – desarrollo pudimos concluir que la comunicación parte de la vida real de los sujetos en las organizaciones; así Audiovisuales Don bosco, dentro de esta perspectiva no niega la importancia que juegan los medios comunicativos, multimediales, masivos y grupales , en roles como la representación y expresión de la vida social, cultural y organizacional.

Lo trascendente en Audiovisuales Don Bosco es fomentar su responsabilidad con los procesos educativos, mostrándose la institucionalidad de ADB, de manera constructiva y participativa en la articulación social, insertándose en el debate, con capacidad de decisión y de gestión democrática en diferentes espacios sociales; que permitan marcar rupturas, acuerdos, así en la organización la comunicación y el desarrollo se presentan como un proceso conciente diseñado y construido por los sujetos, que se constituye cotidianamente

Recomendaciones:

Al concluir nuestra labor de investigación, llegamos a la idea de que, como soporte de trabajo en Comunicación Organizacional se debe:

Consideramos importante que se tome en cuenta el entorno organizacional, junto con la creación, práctica y difusión de visión y misión en cada organización, como lo plantemos en nuestro trabajo; puesto que estos constituyen componentes primordiales que deben ser integrados y practicados en la ejecución de labores organizacionales, tanto en lo interno como externo.

Del mismo modo, es elemental que, al diseñar y crear un Departamento de Comunicación Organizacional, se implante y proyecte una imagen corporativa de confianza, seriedad y credibilidad, puesto que permitirá un efectivo desarrollo de la organización, accediendo así a poseer la capacidad suficiente de atraer el mejor personal disponible y tener una posición competitiva sostenible.

Con nuestra investigación concluimos que la revisión del modelo escogido, es decir, del Diseño del Departamento de Comunicación Organizacional, debe ser constante a fin de optimizar los flujos de comunicación y de información. Sin dejar de lado que, dentro del trabajo del departamento se ubica la comunicación interna que, guarda un rico potencial residente en el diálogo directo, y constituye el medio más auténtico para la participación e integración.

Es importante estrechar lazos de amistad y confianza, para mantener desde ahí el manejo de información y comunicación, facilitando así el trabajo y control de las actividades.

Nuestro trabajo nos ayudó a perfeccionar la idea de que, la comunicación se desarrolla eficazmente en un clima en donde se den grupos de trabajo que busquen auténticas formas de comunicación para los procesos de cambio y evolución que los involucra directamente.

Asimismo, pudimos concluir que la planificación de la Comunicación Organizacional, exige un análisis de las realidades socio – económicas y de patrones de comportamiento para poder determinar canales a utilizarse dentro de la organización en la cual se desarrolla. Y de igual forma, permite detectar el estado de los integrantes internos periódicamente, para desde ahí manejar y solidificar su identidad corporativa.

Dentro de la Comunicación Organizacional se facilita la creación de un plan de trabajo, integración y participación, que apoye al desarrollo institucional, para incrementar la producción y fomentar la capacitación.

Este trabajo nos permitió notar que dentro de ADB hace falta aumentar una percepción más favorable sobre sus objetivos; lo que se puede mejorar con la aplicación de estrategias de trabajo comunicacionales, así como puede ocurrir en otra entidad, de la misma índole o no.

Para finalizar, como punto primordial, por medio de un Departamento de Comunicación se puede reducir los niveles jerárquicos, permitiendo así que se genere una comunicación más informal y fluida reflejada en un sistema abierto y directo de trabajo que favorezca a su desarrollo laboral, profesional y humano.

Además, por medio del departamento de Comunicación Organizacional se podrá diseñar y establecer un plan estratégico de comunicación que le brinde a la entidad la oportunidad de desarrollar un sistema que organice, coordine y permita la efectividad de su trabajo, de las metas y objetivos planteados

- Planear actividades y labores de participación, integración e identificación. Y por ende, ponerlas en práctica
- Las charlas, diálogos y conversaciones sirven para despejar cualquier duda que se pueda presentar durante la realización de tareas dentro de la organización.

- Formar un equipo representativo, encargado del departamento de comunicación para la implantación, evaluación y seguimiento del trabajo a nivel interno y externo.
- Proporcionar mayor información, tanto al público interno como externo, con respecto a la filosofía organizacional de ADB, para que de esta manera tengan un visión global de la organización.
- Incentivar al personal a mantener relaciones profesionales en sus áreas con otras organizaciones, permitiendo que se de una entrada y retroalimentación de la comunicación que permita la oxigenación y la renovación de la ideas en el sistema de la organización, lo que permitirá además la proyección de la imagen corporativa de ADB.
- Revisar el traspaso de comunicación e información, desde los altos niveles a otros niveles, tomando en cuenta la cantidad y sobre todo la calidad de la misma.
- Se puede implantar políticas de premiación como factor de motivación hacia los empleados de la entidad, donde se puede hacer público cuando un empleado ha cumplido de manera sobresaliente con su trabajo.
- Coordinar y promover eventos de integración social donde se involucren todos los departamentos, como pueden ser paseos, fiestas, aniversarios, entre otras.
- Capacitar a los empleados en sus respectivas áreas con información renovada, con el fin de que puedan aplicar nuevas ideas en el desempeño de sus labores.
- Para que los flujos, herramientas y actividades de comunicación tengan éxito, la información debe fluir libremente; por lo que el traspaso de información debe ser certero, completo, conciso y oportuno.

- Determinar los objetivos de comunicación dentro de la organización, así como de los materiales y herramientas de trabajo; tomando en cuenta procesos de interacción y de producción.
- Recomendamos el empleo de una comunicación abierta en todo momento, en donde el personal de la organización pueda encontrar confianza, sinceridad y ayuda para resolver inconvenientes que dañan el ambiente interno. El medio con mayor efectividad en estos casos son las reuniones informales, en donde el personal se sienta con mayor libertad para exponer sus molestias
- Diseñar una estrategia comunicativa que sea implantada en ADB (o en la entidad requerida) con miras a usar adecuadamente la comunicación.
- La comunicación debe estar inmersa en el proceso de toma de decisiones de planes, programas y actividades de desarrollo en la organización.
- Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social y por ende organizacional, por que es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación, posibilitando el crecimiento y e desarrollo de las organizaciones.
- El hecho de que la comunicación requiera planificación, acción y comprensión en todas sus esferas, requiere el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización.
- Efectuar un documento escrito a manera de tríptico, donde se plantee y se resuma con exactitud la visión – misión – objetivos de la organización, y distribuir esta información entre todos los empleados.
- Toda organización debe priorizar, dentro de su estructura un departamento de Comunicación Organizacional que dinamice los procesos, que a nivel

interno vivifique la entidad y la proyecten efectivamente hacia su público externo.

- Sería aconsejable que los elementos de la filosofía organizacional (misión, visión, valores) sean expuestos a la vista del público interno y externo. También se sugiere utilizar el intranet como medio para enviar recordatorios mensuales sobre estos elementos.
- Diseñar un sistema de comunicación adecuado para la estructura de trabajo de la entidad, y las interacciones humanas que ahí se dan para disolver la rutina.

Además, nos parece importante poner a disposición nuestra tesis como fuente de investigación de quien lo necesite; y como guía y material de trabajo dentro de la escuela de Comunicación Social de la UPS, puesto que consideramos insuficiente la cantidad y calidad de información teórica que posee ésta sobre Comunicación Organizacional, especialmente haciendo una referencia guía de trabajo de la modalidad a distancia.