

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA:

COMUNICACIÓN SOCIAL

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN SOCIAL**

TEMA:

**MANUAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, UN APOORTE A LAS
ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO. CASO FUNDACIÓN VASE
(VOLUNTARIADO PARA LA AYUDA SOCIAL DEL ECUADOR)**

AUTORA:

MARÍA BERNARDA CUEVA DÁVILA

DIRECTOR:

LEONARDO GABRIEL OGAZ ARCE

Quito, mayo de 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, mayo de 2015

María Bernarda Cueva Dávila

172424707-5

DEDICATORIA

Como muestra del cariño que nos une y los recuerdos de todos los momentos que pasamos juntos, les dedico a ustedes este trabajo, mi familia, especialmente a mis padres.

Gracias por su amor y apoyo constante a lo largo de mi vida profesional y personal.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial y sincero a mi tutor Leonardo Ogaz,
por todas sus apreciables enseñanzas plasmadas en este
trabajo y en mi carrera profesional.

Su aliento incansable, su amabilidad y su
bondad dignos de admiración.

Que esta obra sea un testimonio de mi gratitud y profundo respeto.

De igual manera, dedico este trabajo a la Directora
de la Fundación VASE, MSc. Belén Mora, por toda
su disposición y sustento en la realización de este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
LA COMUNICACIÓN.....	3
1.1 ¿Qué es la comunicación?.....	3
1.2 Teoría de la información	5
1.3 Teorías de la comunicación	8
1.3.1 La escuela de Palo Alto	8
1.3.2 Teoría de la acción dialógica.	11
1.3.3 Teoría de la acción comunicativa.	13
1.4 La comunicación - desarrollo	17
1.4.1 Conceptos de desarrollo.....	21
1.4.2 Modelos de comunicación y desarrollo.	24
CAPÍTULO 2	26
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	26
2.1 Un acercamiento a la comunicación organizacional desde sus principales teorías y enfoques	26
2.2 ¿Qué es la comunicación organizacional?.....	33
2.2.1 La comunicación interna.	34
2.2.3 Tipos de comunicación en una organización.	40
2.2.4 La comunicación externa.....	42
2.3 Los desafíos de la comunicación organizacional en la actualidad	44
CAPÍTULO 3	46
LAS ORGANIZACIONES	46
3.1 Definiendo a la organización	46
3.2 Origen y fundamentación teórica de las ONG´s, sin fines de lucro	47
3.3 Antecedentes de las ONG en el Ecuador	52
3.4 El marco legal de las ONG en el Ecuador	60
CAPÍTULO 4	66
LA FUNDACIÓN VASE (VOLUNTARIADO PARA LA AYUDA SOCIAL DEL ECUADOR)	66
4.1 ¿Qué es VASE?	66

Misión	67
Visión	67
4.2. Organigrama de la fundación VASE	68
4.3 Diagnóstico comunicacional	68
4.3.1 Metodología.	68
4.3.2 Tabulación de resultados.	70
4.4 Dimensiones de análisis de la fundación VASE	85
4.4.1 Identidad visual.	85
4.4.2 Cultura.	87
4.4.3 Clima organizacional.	88
4.4.4 Autonomía individual.	89
4.4.5 Desempeño.	89
4.4.6 Tolerancia al conflicto.	89
4.4.7 Tolerancia al riesgo.	89
4.5 Comunicación externa	89
4.5.1 Actores.	90
4.5.2 Comunicación basada en nuevas tecnologías.	91
4.6 Análisis FODA	94
CAPÍTULO 5	97
PROPUESTA COMUNICACIONAL	97
5.1 Antecedentes	97
5.2 ¿Qué es un manual?	98
5.2.1 Importancia.	99
5.2.2 Ventajas.	99
5.3 Objetivos del manual	100
5.4 Formato	101
5.5 Estructura	101
5.6 Planificación de la comunicación: estrategias y políticas (Politegias)	102
5.6.1 Políticas.	103
5.6.2 Estrategias.	104
CONCLUSIONES	105
LISTA DE REFERENCIAS	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de la teoría de la información.....	6
Figura 2. Organigrama de las ONG en la estructura social.....	51
Figura 3. Organigrama de la estructura interna de la fundación VASE.....	68
Figura 4. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 1.....	70
Figura 5. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 2.	71
Figura 6. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 3.....	72
Figura 7. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 4.....	73
Figura 8. Plano de estructura interna de la fundación VASE.....	74
Figura 9. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 5.....	74
Figura 10. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 6.	75
Figura 11. Organigrama de la estructura interna de la fundación VASE.....	76
Figura 12. Organigrama de la estructura interna de la fundación VASE.....	76
Figura 13. Organigrama de la estructura interna de la fundación VASE.....	77
Figura 14. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 7.....	77
Figura 15. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 8.....	78
Figura 16. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 9.....	79
Figura 17. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 10.....	80
Figura 18. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 11.....	81
Figura 19. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 12.....	82
Figura 20. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 13.....	83
Figura 21. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 14.....	84
Figura 22. Logo fundación VASE, 2015.....	85
Figura 23. Logo fundación VASE, 2008.....	86
Figura 24. Logo fundación VASE, 2014.....	86
Figura 25. Logo fundación VASE, 2015.....	87
Figura 26. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta.....	92
Figura 27. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra de voluntarios encuestados de la fundación VASE.....	92
Tabla 2. Matriz FODA de la fundación VASE....	94

RESUMEN

La propuesta sobre la elaboración del manual de comunicación organizacional, un aporte a las organizaciones sin fines de lucro. Caso fundación VASE (Voluntariado para la ayuda social del Ecuador), aborda en primera instancia la contextualización sobre varios conceptos de comunicación. Los aportes teóricos que fundamentan el trabajo se constituyen principalmente en los postulados de Paulo Freire, en su teoría de la acción dialógica; y de Jürgen Habermas con su teoría de acción comunicativa. Además, las diferentes teorías sobre la comunicación desarrollo. Estas bases teóricas permitirán establecer a la comunicación desde una visión integral.

Seguidamente, se compararán corrientes y enfoques de las teorías de la comunicación organizacional mediante una aproximación teórica desde la comunicación organizacional interna y externa para sustentar la investigación. También, se tratará sobre las principales definiciones sobre las organizaciones, primordialmente las organizaciones no gubernamentales (ONG), y posteriormente, establecer sus antecedentes y contexto en el Ecuador.

Todo esto, derivará en un manual de comunicación, con un contenido ilustrado, y en base a los resultados de un diagnóstico previo se propondrá una alternativa de solución para establecer a la comunicación como un proceso fundamental en las organizaciones, que en este caso particular se dirige a la fundación VASE.

ABSTRACT

This final work will result in a handbook of organizational communication for nonprofit organizations. First of all, the paper is covering the different concepts of communication, from the perspective of Paulo Freire in his Dialogic Action Theory; and Jürgen Habermas in his Theory of Communicative Action. Furthermore, it comprehends the different theories of communication and development. These theoretical concepts allow establishing it from an integral perspective.

To get a better understanding of the connection between communication and organizations, the paper is covering several approaches of organizational communication theories. Additionally, there are different definitions of organizations, especially about non-profit organizations (NGOs), and they will, in this paper, be comprehended in the Ecuadorian context. Based on this, the main characteristic of the organization Foundation VASE (Voluntariado para la ayuda social del Ecuador) has been used as a case of study.

The main objective of this work is to create a handbook of organizational communication for VASE with illustrative content based on the results of the diagnosis that is described in this paper. The handbook will provide an alternative solution in order to set up communication as a fundamental process in organizations, which in this particular case is applied to Foundation VASE.

INTRODUCCIÓN

Una de las cuestiones para realizar este trabajo, surge en torno a la interrogante de la comunicación y su rol en las organizaciones, ya que desde sus inicios a la comunicación se le ha atribuido funciones simples e instrumentalistas, el propósito es argumentar el verdadero papel de la comunicación, principalmente en las organizaciones, y exponerla como un proceso que promueve el diálogo con el fin de lograr la transformación social.

El primer capítulo inicia con aproximaciones teóricas de la comunicación y recopila principalmente las teorías sobre la Acción Dialógica de Paulo Freire, y la Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas, cuyos postulados serán la base de la sustentación teórica del trabajo. Es asimismo menester, abordar conceptos sobre la comunicación desarrollo debido a que la razón de ser de las Organizaciones No Gubernamentales, es alcanzar el desarrollo de los pueblos, sociedades, comunidades en términos de bienestar común y buen vivir.

En cuanto al acercamiento teórico al campo de la comunicación organizacional, se abordará en el segundo capítulo, cuya base teórica expresará que la comunicación en las organizaciones debe ser tomada desde una visión integral, y de participación social dentro de los procesos internos, que consecuentemente, influenciarán en el ámbito externo de una empresa, organización o institución.

En el tercer capítulo se detallará las características de las Organizaciones No Gubernamentales que las diferencian del sector privado y público, desde sus concepciones teóricas y prácticas. Todo esto, aplicado al contexto de la realidad ecuatoriana dentro del marco legal y sus principales funciones en la sociedad.

El detalle del caso de estudio, la Fundación VASE (Voluntariado para la ayuda social del Ecuador), será descrito en el cuarto capítulo, aquí se refieren las principales características que visibilizan las variables, dimensiones e indicadores expuestos en la operacionalización, que incluye técnicas e instrumentos de recolección de datos de esta organización sin fines de lucro. Se incluirá también, una descripción de la dinámica comunicacional interna mediante el uso metodológico de un diagnóstico y encuestas a

los actores sociales pertenecientes a esta fundación, dichos resultados ayudarán a comprender los procesos internos actuales y su relación con su público objetivo.

Como parte del quinto capítulo, se concentran el diseño de la propuesta de comunicación, es decir; el manual de comunicación, tanto en su estructura como contenido, que describe los objetivos, estrategias y líneas de acción que se proponen para optimizar la dinámica comunicacional en las ONG, y particularmente en la Fundación VASE con el propósito de mejorar el proceso interno de comunicación.

Por esta razón, la necesidad de establecer estrategias de comunicación que contribuyan a un diseño y plan de acción que tome en cuenta las actitudes y necesidades de la comunicación interna y externa de dicha organización, surge este manual como una guía para que en futuro cercano se implemente un departamento de comunicación. Finalmente, se puntualizarán las conclusiones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1

LA COMUNICACIÓN

1.1 ¿Qué es la comunicación?

La comunicación más allá de sus raíces funcionalistas, comprende un enfoque más interpretativo o discursivo en la medida en la comunicación se establece como un proceso en el cual las personas emplean el lenguaje, entendimiento y diálogo para actuar juntos, es decir; el actuar en común, puesto que la comunicación es acción desde un punto de vista pragmático. Además, la comunicación se caracteriza por ser un proceso de convergencia que facilita consensos sociales.

La palabra “comunicación” viene de la voz latina “communicare”, que a su vez procede de “comoin”, poner en común. En sus acepciones más antiguas, el término comunicación hacía referencia a la comunión, la unión, la puesta en relación y el compartir algo. Esta definición, sin duda alguna, se aleja del asociar la comunicación casi automáticamente a la transmisión de información a través de dispositivos técnicos: los medios de difusión y las tecnologías de información y comunicación. Si las primeras definiciones de comunicación apuntaban a esa dimensión más interpersonal, más relacional, en la actualidad parece que estas aproximaciones no son muy tomadas en cuenta. O al menos, en el imaginario más común que existe sobre la comunicación, es más frecuente encontrar referencias a la comunicación mediada tecnológicamente que a la comunicación asociada con la interacción y el vínculo entre seres humanos (García, 2012, pág. 21).

Es así, que la comunicación ha sido concebida desde una función meramente instrumentalista con el fin de la transmisión de mensajes. Esta concepción ha sido criticada por varias teorías, debido a que la comunicación se caracteriza por ser un proceso constante de interacción humana.

Es necesario entender a la comunicación como proceso básico para la construcción de la vida en sociedad, como mecanismo productor de sentidos, activador del diálogo y la convivencia entre sujetos sociales. Desde esta perspectiva, hablar de comunicación supone acercarse al mundo de las relaciones humanas, de los vínculos establecidos y por establecer, de los diálogos hechos conflicto y de los monólogos que algún día devendrán en diálogo. La comunicación es la base de toda interacción social, y como tal, es el principio básico -la esencia- de la sociedad (Rizo, 2012, pág. 22).

“La comunicación puede ser entendida más allá de la transmisión de información e implica pensarla en sentido experiencial, como vinculación, poner en común, compartir e intercambiar. Vivida como experiencia, la comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construir con los demás.” (Mata, 1985, pág. 26).

Según el modelo humanista de la comunicación, el objetivo de la comunicación humana es desarrollar relaciones, más que intercambiar información. Su unidad básica es la retroalimentación, fundamento de la interacción. Además, toda comunicación tiene lugar en un contexto, conformado por tres aspectos:

- **Cultural:** Marco de referencia actitudinal que la persona desarrolla durante toda su vida.
- **Situacional:** Todas las variables psicológicas, sociológicas y físicas.
- **De urgencia:** Necesidad de comunicar o requerimiento de una clase específica de comunicación incluye todas las presiones internas, restricciones y necesidades (García, 2012, pág. 23).

La comunicación al implicar la “puesta en común”, cuyo proceso aborda a los tres aspectos citados, se vincula con la cultura debido a que toda conducta individual y colectiva es comunicación, y también porque la cultura al manifestarse comunica. Es “situacional” al involucrar varios campos del ser humano y es “de urgencia” debido a

que los seres humanos tenemos esa necesidad innata de comunicarnos y establecer consensos.

“La comunicación puede ser considerada la manifestación concreta y objetiva de los procesos permanentes de reconstrucción de los diferentes contextos de realidad que construimos y cultivamos en la vida cotidiana” (Vizer, 2005, pág. 12).

La comunicación es una acción generada por los seres humanos que tienen la voluntad de entenderse, por lo que establecen un acuerdo de principio en cual se reconocen recíprocamente como seres humanos valiosos, se respetan en cuanto tales y valoran sus diferencias y autonomía ética, desarrollan un intercambio recíproco de mensajes que los lleva a crear un nuevo conocimiento y una verdad conjunta, así como un vínculo que los compromete recíprocamente, teniendo mutua conciencia de todo ello (Cisneros, 2001, pág. 73).

En consecuencia, desde una percepción dinámica de la comunicación, se la debe entender como un proceso constante de interacción humana que involucra la puesta en común mediante consensos para la transformación y cambio de la sociedad.

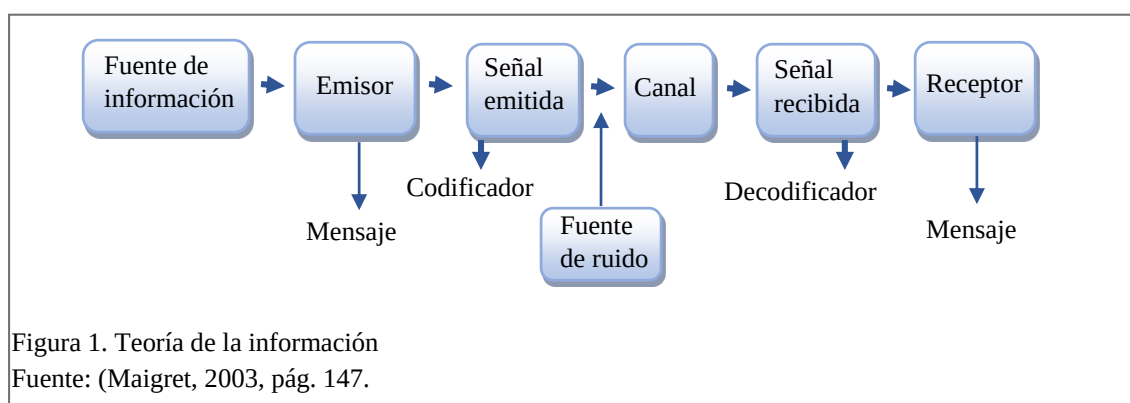
Consideramos que la comunicación humana es el proceso social e interpersonal de intercambios significativos, es la interconexión significativa que emplea diversas posibilidades y medios para realizarse. Comunicación es retroalimentación, considerada como el centro del proceso y no como un elemento adicional. Los seres humanos nos comunicamos cuando nos entendemos, cuando establecemos contactos de comprensión y/o significación (Ogaz, 2002, pág. 7).

1.2 Teoría de la información

La Escuela de Palo Alto, critica a la teoría matemática de la comunicación (teoría de la información) de Shannon y Weaver con su modelo lineal (emisor-mensaje-canal-receptor), que supone a la comunicación desde un enfoque instrumentalista excluyendo el contexto sociocultural de los agentes de comunicación.

En respuesta a esta crítica, la Escuela de Palo Alto considera que la comunicación se funda en procesos relacionales. Lo importante no es cada elemento por separado, sino su interconexión. Tanto el emisor y receptor se desarrollan como emisores y receptores debido al diálogo ya que durante su interacción provoca una respuesta-reacción al emitir un mensaje, y este la decodifica y genera una respuesta. De esta manera, la comunicación se convierte en un proceso de interacción social.

A continuación, se describen los componentes teoría de la información en base al siguiente esquema:



a. Fuente de información

Se refiere al principio, motivo u origen de algo. Es de donde se inicia la idea o la información, tiene un determinado propósito para el proceso de la comunicación.

b. Emisor

Genera y codifica el mensaje. Define el contenido del mensaje y los objetivos de la comunicación.

c. Señal emitida: Codificador

Cuando el emisor codifica el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos que provengan previamente de un consenso social y cultural adecuados para comunicar el mensaje. El emisor selecciona el código a fin de

organizar las palabras y los símbolos para que el receptor reciba el mensaje y reaccione a este.

El código puede caracterizarse por símbolos visuales, gestos, señales, lenguaje, escritura, etc. El proceso de comunicación involucra la selección de un código en el diálogo. Conjunto de señales y reglas, cuya elección y utilización constituyen la codificación del mensaje. Estas normas deben ser conocidas por el receptor para la correcta decodificación del mensaje.

d. Canal

Camino o medio que permite que llegue el mensaje del emisor al receptor y viceversa. Permite la recepción de las reacciones del receptor, a la vez que reiniciar el proceso de comunicación a partir de los resultados de las mismas (feedback).

e. Señal recibida: Decodificador

Este proceso se refiere a comprensión y asimilación del mensaje manifestado por el emisor y el receptor como destinatario, los asocia a un significado usando el mismo código, y a partir de dicho proceso surge la retroalimentación. El en caso de que no se decodifica el mensaje se produce el ruido que es “todo aquello que impide que la comunicación sea eficaz, y puede estar presente en cada uno de los componentes del proceso de comunicación. Hay ruido siempre que no se respete la condición básica de toda comunicación: La existencia necesaria del campo común de experiencia entre el emisor y el receptor” (Bayona, 2011, pág. 16).

f. Receptor

Recibe el mensaje, identificando las señales y signos que le llegan, interpretándolas, es decir, las descodifica y emite una respuesta.

En la respuesta se confirma la existencia de una buena comunicación.

g. Mensaje

Es una señal o conjunto de señales manifestadas en el proceso de la comunicación. Referencia simbólica que se da tanto por el emisor como el receptor, compuesto por

distintos códigos que tratan de representar las ideas que se desean comunicar; incluye un deseo, una información de este. El mensaje puede ser verbal o no verbal.

1.2.1 Crítica.

Si bien los componentes estudiados por la teoría de la información de Shannon y Weaver, son importantes para el proceso de la información en la comunicación, estos son abordados sin en contexto sociocultural de cada agente. Una de las Escuelas de la comunicación que critica esta teoría lineal de la comunicación, es la Escuela de Palo, la cual concibe a la comunicación más como un proceso dinámico donde tanto el emisor y receptor reaccionan ante un mensaje. Gracias a él, se puede establecer una comunicación circular posibilitada por el diálogo y la puesta en común, y no como una simple transmisión de un mensaje.

Emisor y receptor deben ser roles intercambiables en el proceso de comunicación.

El acto de comunicar se desarrolla en un contexto refiriéndose a la situación en la que se da la comunicación. Se tienen en cuenta aspectos sociales, culturales, psicológicos, sentimientos, conducta, lenguaje no verbal, etc.

1.3 Teorías de la comunicación

1.3.1 La escuela de Palo Alto

La escuela de Palo Alto, con uno de sus principales exponentes, Paul Watzlawick aportó al campo de la comunicación, con su teoría de la “Comunicación humana”.

Paul Watzlawick, considera cinco axiomas exploratorios de la comunicación, que manifiestan condiciones de hecho en la comunicación humana, que nunca se encuentran ausentes.

- **Primer axioma: “La imposibilidad de no comunicar”**

El primer axioma de la comunicación permite focalizar toda comunicación humana partiendo de la base de considerarla inevitable.

Desde esta perspectiva toda comunicación es conducta y viceversa. A su vez, cualquier conducta es entendida como un acto de influencia.

Según Watzlawick (1985), “No hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no conducta, o para expresarlo de un modo más imple, es imposible no comportarse. Si se acepta que toda conducta es una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir; es comunicación” (pág. 50).

- **Segundo axioma: “Los niveles de contenido y relaciones de comunicación”**

Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, puesto que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación.

El contenido: es la información que se trasmite; constituye el “qué” se comunica. Se refiere a todo aquello que es posible de ser comunicado sin informar qué tipo de mensaje es.

La relación: constituye el “cómo” se comunica, es decir; es la parte del mensaje que define a la relación.

- **Tercer axioma: “La puntuación de la secuencia de hechos”**

La puntuación de la secuencia de hechos se refiere a la interacción (intercambio de mensajes) entre comunicantes. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de la secuencia de la comunicación entre los comunicantes.

Al interactuar los comunicantes refieren un momento en el intercambio de mensajes como “el punto de comienzo”; esta conducta es definida como “primera” o “estímulos” y las que le siguen son consideradas “repuestas” (Watzlawick, 1985, pág. 56).

- **Cuarto axioma: “Comunicación digital y analógica”**

Paul Watzlawick estima que los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja

y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que; el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

La comunicación digital, verbal, tiene a su disposición un sistema semántico articulado, el significado de cada signo digital es inequívoco. Transmite claridad lingüística, expresa específicamente algo que no es relación. Lo distintivo de la comunicación digital es la brecha existente entre el nombre y la cosa nombrada.

Mientras que, los signos analógicos son polisémicos, es decir, están abiertos a muchas interpretaciones. El lenguaje analógico es débil cuando se lo ve desde la semántica y la sintáctica del lenguaje digital. La base de la codificación analógica reside en la similitud entre el signo y lo que representa (Watzlawick, 1985, pág. 61).

- **Quinto axioma: “Interacción simétrica y complementaria”**

Las posiciones de los individuos son meras variables con una infinidad de valores posibles, cuyo significado no es absoluto sino que surge sólo en la relación recíproca.

Watzlawick señala dos tipos de interacción.

Simétrica:

“Frente a una acción de uno de los participantes, el otro responde con otra acción de igual tipo o intensidad. Relación basada en la igualdad, en la similitud, en la diferencia mínima (pasividad-pasividad; rechazo-rechazo)” (Watzlawick, 1985, pág. 61)

Cuando en la relación simétrica cada actor responde de manera similar pero con aumento del grado de respuesta (golpe- golpe mayor) se produce la “escalada simétrica”.

Complementaria:

Frente a una acción de un emisor o receptor, el otro responde con la conducta que complementa, que converge. Se intercambian conductas basadas en la desigualdad, por ejemplo, preguntar-responder; exhibir-observar, etc. (Watzlawick, 1985, pág. 68).

1.3.2 Teoría de la acción dialógica.

La teoría de la acción dialógica de Paulo Freire constituye un gran aporte al campo de la comunicación, al reflexionar que en el diálogo no existe un sujeto que domina y un objeto dominado. En lugar de esto, hay sujetos que se encuentran para la pronunciación del mundo, para su transformación.

El diálogo tiene una exigencia radical al concebir a los hombres como seres que no pueden ser al margen de la comunicación, puesto que son comunicación en sí. Obstaculizar la comunicación equivale a transformar a los hombres en objetos.

La colaboración, como característica de la acción dialógica, la cual sólo se da entre sujetos, aunque en niveles distintos de función y por lo tanto de responsabilidad, sólo puede realizarse en la comunicación.

El diálogo, que es siempre comunicación, sostiene la colaboración. En la teoría de la acción dialógica, no hay lugar para la conquista de las masas, para los ideales revolucionarios, sino para su adhesión” (Freire, 2002, pág. 114).

Con su propuesta, Freire argumenta que el diálogo requiere que la acción y la reflexión se impliquen recíprocamente, porque al unirse se genere la praxis, “Y praxis es el modo de ser propiamente humano. Los hombres se hacen en la palabra, en el trabajo, en la acción, en la reflexión, esto supone un encuentro de los hombres para esta transformación” (Freire, 2002, pág. 104).

Sin embargo, es importante señalar que el diálogo va de la mano de la comunicación en el sentido de la “puesta en común”, esto significa que el diálogo no está a favor de la dominación, subordinación o manipulación.

La palabra verdadera es diálogo, pero como también es praxis, tampoco se reduce a una relación yo-tú, sino que implica que esa relación está mediatizada por el mundo. Por ello, no es posible entre los que quieren

pronunciar el mundo y los que niegan a los demás este derecho. El diálogo no puede ser nunca instrumento de conquista de unos sobre otros. Solo es "conquista del mundo para la liberación de los hombres (Freire, 2002, pág. 106).

El carácter liberador del diálogo supone que no exista la pasividad de los seres humanos al promulgar a la comunicación como un derecho humano, y no como un privilegio del poder.

"El diálogo es el encuentro amoroso de los hombres que, mediatizados por el mundo, lo 'pronuncian', esto es, lo transforman y, transformándolo, lo humanizan, para la humanización de todos" (Freire, 1997, pág. 46).

La organización que no está sólo directamente ligada a su unidad, sino que es un desdoblamiento natural, producto de la unidad de las masas populares. Es importante, sin embargo, destacar que, en la teoría dialógica de la acción, la organización no será jamás una yuxtaposición de individuos que, gregarizados, se relacionen mecanicistamente (Freire, 2002, pág. 163).

Los aportes de Paul Freire, en su teoría de la acción dialógica, muestran que la capacidad de la transformación social se encuentra en la acción humana, y a través del diálogo los seres humanos tienen libertad de escoger el camino de su propia acción, para ello es necesario que las personas no sean pasivas, sino que cuestionen, indaguen y problematicen para lograr la transformación con la participación colectiva que va en búsqueda de la verdad y del cambio.

En vez de describir el perfil del concepto de dialogicidad, comenzaré por comprender su fundamento lo que la hace ser una exigencia estratégica, y no una pura táctica de sujetos "expertos" para lograr resultados. La dialogicidad no puede ser entendida como instrumento usado, la dialogicidad es una exigencia de la naturaleza humana y también una reclamación a favor de la opción democrática (Freire, 1997, pág. 100).

1.3.3 Teoría de la acción comunicativa.

Los postulados de Jürgen Habermas sugieren que mediante la capacidad discursiva y la acción comunicativa de las personas es posible lograr el cambio social y desarrollar la capacidad de emancipación.

Habermas considera aspectos fundamentales de la racionalidad con el fin de articular una racionalidad comunicativa que visibilice los mecanismos de coordinación de la acción, y, en consecuencia, de la sociedad misma. Por lo cual, este autor supone dos tipos de racionalidad, la racionalidad instrumental que se dirige a la realización de un fin, y la comunicativa que se caracteriza por la interacción, que designa la actividad comunicativa o lingüística, la cual está comprendida en la estructura del habla como tal.

En base a estos conceptos de racionalidad, hay que diferenciar entre dos niveles mediáticos del lenguaje: el lenguaje como medio del entendimiento, y el lenguaje como medio de la coordinación de la acción y socialización de los individuos. Con este giro, hace depender las necesidades sociales de coordinación y acción respecto de las necesidades estructurales del lenguaje para la mediar el entendimiento–validez intersubjetiva-.” (Habermas, 1999, pág. 38).

Los conceptos sociológicos de acción que aborda Habermas, los puntualiza en cuatro tipos de acción:

- **Acción Teleológica:** Este concepto de acción hace referencia a que las personas realizamos un fin u objetivo, hacemos que se produzca el estado de las cosas deseado eligiendo en una situación dada los medios más congruentes y aplicándolos de manera adecuada.

“El concepto central es el de una decisión entre alternativas de acción, enderezada a la realización de un propósito, dirigida por máximas y apoyada en una interpretación de la situación” (Habermas, 1999, pág. 122).

Según el modelo de acción teleológica supone que el actor va a elegir o decidir en base a fines y expectativas de utilidad. “Este modelo de acción comprende al lenguaje como un medio más a través del cual los hablantes, que se orientan hacia su propio éxito” (Habermas, 1999, pág. 137).

- **Acción regulada por normas:**

Los integrantes de un grupo social que orientan su acción por valores comunes. Las normas expresan un acuerdo existente en un grupo social. Todos los miembros de un grupo para los que rige una determinada norma tienen derecho a esperar unos de otros que en determinadas situaciones se ejecuten u omitan, respectivamente, las acciones obligatorias o prohibidas. El concepto central de observancia de una norma significa el cumplimiento de una expectativa generalizada de comportamiento” (Habermas, 1999, pág. 123).

La crítica es que este modelo concibe el lenguaje como un medio que transmite valores culturales y que es portador de un consenso que simplemente queda ratificado con cada nuevo acto de entendimiento.

- **Acción dramática:**

Se refiere a los participantes en una interacción que constituyen los unos para los otros un público ante el cual se ponen a sí mismos en escena. El actor suscita en su público una determinada imagen, una determinada impresión de sí mismo, al develar más o menos de propósito su propia subjetividad.

En la acción dramática, los implicados aprovechan esta circunstancia y gobiernan su interacción regulando el recíproco acceso a la propia subjetividad, la cual es siempre exclusiva de cada uno. El concepto

central, es la autoescenificación, que significa, por tanto, no un comportamiento expresivo espontáneo, sino una estilización de la expresión de las propias vivencias, hecha con vistas a los espectadores” (Habermas, 1999, pág. 123).

Para este autor, “el modelo de acción dramática presupone el lenguaje como medio en que tiene lugar la autoescenificación. El lenguaje es asimilado a formas estilísticas y estéticas de expresión” (Habermas, 1999, pág. 137).

- **Acción comunicativa:**

Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones.

“El concepto central, es de la interpretación, que se refiere primordialmente a la negociación de definiciones de la situación susceptible de consenso. En este modelo de acción el lenguaje ocupa un puesto prominente” (Habermas, 1999, pág. 124).

Para Habermas, con el concepto de acción comunicativa se empieza a operar un supuesto más: el de un medio lingüístico en que se reflejan como tales las relaciones del actor con el mundo.

Alcanzado este nivel de la formación de conceptos, la problemática de la racionalidad, que hasta aquí sólo se planteaba al científico social, cae ahora dentro de la perspectiva del agente mismo. Se debe que aclarar en qué sentido queda con ello introducido el entendimiento lingüístico como un mecanismo de coordinación de la acción” (Habermas, 1999, pág. 136).

La crítica de Habermas tanto a los modelos de acción teleológica, acción regulada por normas y de acción dramática es que conciben al lenguaje unilateralmente, al tener solo en cuenta en cada uno de ellos alguno de los aspectos que el lenguaje ofrece. Por esta razón, sólo el concepto de acción comunicativa presupone el lenguaje como un medio de entendimiento:

En la acción comunicativa, incluso el inicio de la interacción se hace depender de que los participantes puedan ponerse de acuerdo en un enjuiciamiento intersubjetivamente válido de sus relaciones con el mundo. Según este modelo de acción, la interacción sólo puede tener lugar si los implicados llegan entre sí a un acuerdo que depende de tomas de postura de afirmación o negación, frente a pretensiones de validez que potencialmente se apoyan en razones (Habermas, 1999, pág. 152).

Además, de los modelos de acción que explica Habermas, introduce el concepto “Mundo de la vida” como sistema comunicativo coordinado por el entendimiento, va diferenciándose internamente hacia formas más especializadas de comunicación, sobre las que se estructuran sistemas funcionales que incrementan la complejidad social al tiempo que incrementan la capacidad adaptativa de las sociedades. El “Mundo de la vida” está intersubjetivamente compartido, y constituye el trasfondo de la acción comunicativa” (Habermas, 1999, pág. 118).

Habermas distingue cuatro tipos de submundos pertenecientes al “Mundo de la vida” (Habermas, 1999, pág. 122), mencionados a continuación:

- **Mundo objetivo:** Como totalidad de las entidades sobre las que son posibles enunciados verdaderos.
- **Mundo social:** Como totalidad de las relaciones que son legítimamente reguladas.
- **Mundo subjetivo:** Como totalidad de las propias vivencias a las que cada cual tiene acceso privilegiado y que el hablante puede manifestar verazmente a un público.

Al mundo de la vida le es constitutivo el acuerdo como tal, mientras que los conceptos formales de mundo establecen un sistema de referencia para aquello sobre lo que el acuerdo es posible: hablante y oyente se entienden desde, y a partir de, el mundo de la vida que les es común sobre algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo (Habermas, 1999, pág. 192).

Los conceptos sociológicos de acción, en donde surge la teoría de la acción comunicativa de Habermas, señalan que tanto la comunicación, la interacción y el entendimiento de los individuos en su entorno no es instrumentalista, sino que la comunicación como el eje fundamental que posibilita el diálogo a través del lenguaje logra el cambio social mediante consensos acordados entre los individuos.

1.4 La comunicación - desarrollo

De acuerdo al sentido sobre el referente de desarrollo como crecimiento económico como consideraban los teóricos de la modernización, en oposición a esta premisa surge el fundamento que los seres humanos son los verdaderos actores del desarrollo para la transformación social. Prevalció la necesidad de la confluencia de nuevos enfoques en la constitución de paradigmas disciplinarios en el campo de la comunicación y el desarrollo desde una perspectiva más holística y menos instrumental.

“Si en última instancia consideramos al desarrollo como la ampliación de la capacidad de la población para realizar actividades elegidas (libremente) y valoradas, sería del todo inapropiado ensalzar a los seres humanos como ‘instrumentos’ del desarrollo económico” (Sen, 2000, pág. 56).

Es así, que han surgido las voces en defensa de la reconstrucción del campo comunicacional, como Adalid Contreras, quien aborda la complejidad de la relación entre comunicación y desarrollo que aún no han consolidado un parentesco en la teoría y en la práctica.

El desarrollo está en deuda con la sociedad. La comunicación está en deuda con el desarrollo. La teoría está en deuda con las prácticas. La comunicación ligada directamente al desarrollo no se reduce a aportes auxiliares ni metodológicos. Por el contrario, es en sí misma objeto y sinergia transformadora de la sociedad y de los sujetos que la componen” (Contreras, 2000, pág. 16).

La meta de la comunicación desarrollo es promover, desarrollar e implementar políticas y programas que permitan mejorar la calidad de vida para todos.

El rol protagónico que cumple la comunicación desarrollo consiste en el empoderamiento de la capacidad de las personas para influir en las decisiones que afectan sus vidas.

Adalid Contreras, señala las siguientes características de la relación de la comunicación y el desarrollo:

- En su relación con el desarrollo, la comunicación supone una voluntad de búsqueda de cambios concretos, tanto en la sociedad como en las instituciones y en los individuos, uniendo los mundos colectivos con los individuales y lo objetivo con lo subjetivo.
- La comunicación articulada al desarrollo es una vocación por el cambio y progreso, por el bienestar y la calidad de vida, por la organización y la esperanza, por el servicio público y la democracia.
- La comunicación desarrollo contiene una dimensión política y cultural que se explica en el tipo de sociedad que se quiere construir.
- La comunicación articulada al desarrollo aporta a su construcción, acudiendo para ello a medios e instrumentos sistemáticos de la investigación y de 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 procesual y el realidades históricas situadas, en espacios diversos individuales, grupales, locales, regionales, nacionales, internacionales, sectoriales, parciales o globales (Contreras, 2000, pág. 17).

Para comprender la magnitud de la capacidad de la comunicación desarrollo para la transformación social es importante entender que es un proceso continuo que genera espacios y escenarios para que surjan cuestionamientos a la situación en crisis de las sociedades y que se apropien del diálogo y alcancen metas. La comunicación desarrollo se distingue al convocar siempre a la reflexión y al diálogo, y facilita entornos para que se determinen los objetivos y estrategias. Además, permite observar las realidades y ser agentes de cambio a nivel político, social, comunitario e individual.

La comunicación debe comprometerse con los simbolismos culturales propios y múltiples, para articularse verdaderamente con el desarrollo, entendiéndose éste como el proceso de transformación de una sociedad de un campo de historicidad a otro. Debemos construir un nuevo sentido o proyecto de sociedad recreando la cultura y la historia, ya no desde la enajenación e imposición cultural, sino desde las potencialidades de lo subalterno o de lo ciudadano. La salida consiste en poner al ser humano y su calidad de vida como única centralidad operante de los procesos de desarrollo (Contreras, 2000, pág. 80)

Los compromisos de la comunicación desarrollo con la sociedad son:

- Apropiación consciente de la realidad en su contexto.
- Capacidad crítica e interpeladora y propositiva de los proyectos de sociedad
- Circulación libre de la palabra.
- Permanente recomposición, enunciándose desde las incertezas y preguntas múltiples, para construir desde ellas las respuestas que en su constante cambio se definan en logros por el desarrollo humano
- Interrelacionar las diversidades.
- Actitud constructiva de cambio de una historicidad a otra.
- Legitimar los espacios de descentramiento de poder.
- Diseñar nuevos caminos de esperanza desde los espacios cotidianos que se oponen a la legitimidad neoliberal y a la legalidad de las exclusiones (Contreras, 2000, pág. 17).

La comunicación y el desarrollo son componentes que están en constante interacción que van en búsqueda de la transformación social, para hacer a las personas actores del cambio, que sean más activas en cuanto a la participación y vinculación, al manejo y resolución de conflictos, y sobre todo a establecer consensos en torno a la planificación de acciones de cambio y desarrollo.

Rosa María Alfaro, considera que la comunicación y el desarrollo deben estar en constante interlocución entre la teoría y la práctica “La comunicación permite introducir en el desarrollo una voluntad de compromiso, así el desarrollo es un compromiso social que se asienta en redes comunicativas de responsabilidades compartidas por el cambio. Estar comunicados es un objetivo y principio del desarrollo” (Alfaro, 2006, pág. 20).

Es primordial que no se perciba a la comunicación desarrollo de una forma instrumental, ya que la comunicación desarrollo es un proceso en construcción constante que requiere de la participación colectiva, del diálogo, del compromiso social, tomar conciencia sobre la realidad, procesos comunicativos y propuestas de desarrollo social.

Sabemos que partimos de una comprensión de desarrollo como voluntad colectiva y organizada que implementa cambios sociales y asociados a otros, la que incorpora mediante la participación a muchos actores en su definición y gestión, esta enunciación coloca al desarrollo como generador de mejores condiciones de vida, pero que sienta huellas institucionales, legales o de transformación social que garanticen su permanencia en el tiempo, y en tal entendimiento la comunicación aparece como un apoyo y como una finalidad del desarrollo (Alfaro, 2006, pág. 149).

Con las valoraciones de María Alfaro es oportuno vincular los enunciados con el Plan Nacional del Buen Vivir, debido a que ambos proclaman que la inclusión de toda la colectividad hará un tipo de desarrollo con el apoyo de la comunidad, para que todos los actores lleguen a ser los principales protagonistas del cambio hacia el buen vivir. Incluso, construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.

Una de las orientaciones indispensables para la convivencia humana alude a construir relaciones que auspicien la solidaridad y la cooperación, este es un objetivo acorde con una sociedad que quiere recuperar el carácter público y social del individuo y no pretende únicamente promover el desarrollo de un ser solitario y egoísta, como la denominada sociedad de libre mercado (SENPLADES, Plan Nacional Para el Buen Vivir 2013 – 2017: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural (versión resumida), primera edición., 2013, pág. 04).

Por lo tanto, es menester participar dentro de la comunicación desarrollo mediante la fomentación de la igualdad, la integración y la cohesión social como pauta de convivencia. Es decir, con la propuesta que brinda el Plan Nacional para el Buen Vivir, uno de los objetivos que deben ser aplicados en el desarrollo entendiéndolo como el “retorno al sujeto” que tenga un rol activo mediante procesos de comunicación.

1.4.1 Conceptos de desarrollo

“El concepto desarrollo es heredero de la noción occidental de progreso, surgida en la Grecia clásica y consolidada en Europa durante el período de la Ilustración bajo el supuesto que la razón permitiría descubrir las leyes generales que organizan y regulan el orden social, y así poder transformarlo en beneficio de la gente” (Alfaro, 2006, pág. 14).

Además, el concepto desarrollo fue expuesto en base otros términos además de progreso, como evolución, civilización, riqueza y crecimiento, es decir; la riqueza era indicadora de prosperidad o descenso de las naciones.

En tal sentido, el desarrollo comprendido desde la idea de progreso, se puede comprender en ir hacia adelante.

La idea de progreso sostiene que la humanidad ha avanzado en el pasado a partir de una situación inicial de primitivismo, barbarie o incluso nulidad, y que sigue y seguirá avanzando en el futuro. El paso de lo

inferior a lo superior es entendido como un hecho tan real y cierto como cualquier ley de la naturaleza. (Nisbert, 1980, pág. 19).

En base a esta concepción se detalla en primer enfoque del desarrollo.

El enfoque de la modernización: “Se establece con el surgimiento del conflicto Este-Oeste, socialismo-capitalismo, más conocido como la “Guerra Fría”. De ahí que no fuese casual que este enfoque surgiera en aulas de las universidades estadounidenses. Convergen en él las ciencias económicas, políticas, sociológicas y psicológicas. Algunos organismos internacionales como la ONU y el Banco Mundial, así como “La Alianza para el Progreso”, lo hacen suyo y contribuyen a su rápida legitimación, divulgación y aplicación práctica en el Tercer Mundo” (Valcárcel, 2006, pág. 6).

El aporte sociológico al enfoque de la modernización

A pesar de que el primer enfoque de desarrollo caracterizado en base a la prosperidad económica de una nación, surgieron varios conceptos sociológicos derivados de la teoría del cambio social de la escuela funcionalista, heredera del pensamiento del sociólogo francés Emile Durkheim, quien aspiraba modificar las estructuras tradicionales sin romper el equilibrio social. Según este enfoque, no están de acuerdo con el modelo de modernización, sino el análisis del proceso.

Para este enfoque una sociedad moderna es aquella que presenta un elevado sistema de diferenciación social, con roles delimitados y claramente distinguibles (familia, trabajo y ciudadanía) y donde la personalidad de los sujetos sociales, como el sentir, pensar y comportarse, ha sido modificada y adaptada a dicha diferenciación. A la vez, se subraya el papel innovador de las elites en este cambio. Se señala el papel de la libertad individual y de empresa y la relevancia de la democracia parlamentaria para el desarrollo (Valcárcel, 2006, pág. 8).

El enfoque de la Dependencia (1965-1980)

“El pensamiento dependentista emerge en América Latina, a mediados de los años 60, en un contexto radical, de apuesta por el cambio social y en franca ruptura intelectual con la teoría de la modernización. Se vive en el continente el auge de las guerrillas bajo la influencia del modelo revolucionario cubano y las tesis guevaristas” (Valcárcel, 2006, pág. 12).

En torno a las críticas a los dos enfoques anteriores desde América Latina, como una región catalogada como subdesarrollada o en vías de desarrollo, vio que la imposición de modelos económicos impuestos a los países latinoamericanos no se adecuaban a los problemas y necesidades sociales, surgieron críticas a dichos modelos.

Desde el Sur se reflexiona a la luz de la historia sobre el desarrollo y subdesarrollo, sus causas y consecuencias. Los partidarios del enfoque de la dependencia definen a ésta como un tipo de articulación entre la economía mundial y las economías locales, entre la dominación internacional y la dominación interna de clase. La metodología empleada por los dependentistas en la interpretación de la realidad: la dialéctica marxista y el análisis concreto de las situaciones concretas. Fernando Henrique Cardoso, señala que la idea de dependencia se define en el campo teórico de la teoría marxista del capitalismo. Otro aspecto cardinal de este enfoque es haber rescatado la historia para la comprensión del proceso del desarrollo (Valcárcel, 2006, pág. 12).

Frente a la crisis y a las críticas de este enfoque, “a los dependentistas se les calificaba que tuvieran una visión demasiado voluntarista de la historia y, por consiguiente, que sus recomendaciones para superar la pobreza no fuesen concretas ni viables.

Comenzada la década de los 80 los cambios políticos y económicos acontecidos en el planeta influirán en la pérdida de influencia y atractivo de este enfoque. Haciendo referencia, entre otros, a la crisis en América Latina del modelo de la

CEPAL de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) y a los serios e insalvables problemas de reproducción del socialismo” (Valcárcel, 2006, pág. 14).

1.4.2 Modelos de comunicación y desarrollo.

Adalid Contreras, explica la clasificación realizada por Luis Ramiro Beltrán de las experiencias de comunicación relacionadas con el desarrollo, detalladas a continuación:

- **Comunicación de desarrollo:** “Los medios masivos de comunicación tienen la capacidad de crear una atmósfera pública favorable al cambio, la que se considera indispensable para la modernización de sociedades tradicionales por medio del progreso tecnológico y el crecimiento económico. Tal propuesta, reconoce una modernización o conjunto de transformaciones que produce el desarrollo industrial, y a los cuales los países subdesarrollados tendrían que acceder superando linealmente sucesivas fases para salir de su estado tradicional o arcaico, mediante su asimilación o adaptación a un orden de crecimiento económico e integración nacional, moderno” (Contreras, 2000, pág. 19).
- **Comunicación de apoyo al desarrollo:** Este modelo es funcional e instrumentalizado a las acciones de cambio, al entender que “la comunicación planificada y organizada – sea o no masiva – es un instrumento clave para el logro de las metas prácticas de instituciones y proyectos específicos que buscan el desarrollo” (Contreras, 2000, pág. 20).
- **Comunicación alternativa para el desarrollo democrático:** “Tendencia en la que la comunicación se hace objeto y sujeto de los cambios, provocando la participación protagónica de la ciudadanía, con esto se considera que al expandir y equilibrar el acceso y la participación de la gente en el proceso de comunicación, tanto a

niveles de medios masivos como a los interpersonales de base, el desarrollo debe asegurar, además de beneficios materiales, la justicia social, la libertad para todos, y el gobierno de la mayoría” (Contreras, 2000, pág. 21).

- **Comunicación - desarrollo o comunicación con desarrollo:**
Destaca “el desarrollo como proceso consciente 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” (Contreras, 2000, pág. 21).

CAPÍTULO 2

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 Un acercamiento a la comunicación organizacional desde sus principales teorías y enfoques

La comunicación organizacional es una rama de estudio de la comunicación social, la cual se enfoca en el fortalecimiento y desarrollo institucional, y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones internas, que se proyectan desde los mensajes contruidos hacia el público externo y al entorno social.

Las empresas están obligadas a saber comunicarse con su entorno global, y a manejar todos los recursos comunicacionales. La comunicación se ha establecido como la primera fuerza estratégica por encima de las técnicas de management y producción. La comunicación integral constituye una fuerza que es incluso más potente que la acción (Costa, 1999, pág. 13).

“El estudio de la comunicación organizacional surgió en el contexto de la segunda mitad del siglo XX, y al finalizar la II Guerra Mundial se propició un clima científico que analizaba la comunicación” (Schvastein, 1994, pág. 17).

La comunicación organizacional es relativamente nueva, y al igual que el campo que la contiene, que es la comunicación social, ha experimentado variaciones teóricas y prácticas. A continuación, se describirán cinco teorías sobre la comunicación organizacional, las cuales según Alexandra Duarte (1993), han influenciado en el concepto actual de la misma.

Teoría clásica

La teoría clásica se desarrolló como respuesta a la industrialización masiva de los sistemas económicos a finales del siglo XIX, en Europa y Estados Unidos.

Su principal aporte fue el de sistematizar la actividad organizada con el fin de optimizar los recursos para alcanzar la eficiencia de las empresas.

Los principales exponentes de esta teoría fueron Frederick Taylor y Henry Fayol. La administración científica de Taylor sostenía un modelo de comunicación lineal y descendente, en donde era cuidadosamente controlada y seguía la cadena jerárquica de mando. Así, la comunicación era estrictamente formal y descendente. Sin embargo, existía la comunicación horizontal entre gerentes de igual categoría.

Finalmente, los clásicos mostraron poco interés por el estudio del ambiente organizacional y sus efectos sobre el funcionamiento interno de las organizaciones (Eduarte, 1993, pág. 36).

En la teoría clásica es posible visibilizar que la comunicación organizacional era tomada desde una función únicamente instrumental y lineal al situarla estrictamente de manera formal y descendente, es decir; que el diálogo interno era restringido y limitado.

Teoría humanística

Eduarte explica que esta teoría se desarrolló a mediados de la década de los años 30 con los estudios de Elton Mayo.

Contrario al anterior, este enfoque humanístico dio énfasis a las relaciones interpersonales entre los obreros, las normas de grupo y el liderazgo en la supervisión. Se concibió a las organizaciones como colectividades sociales, en cuyo interior existían relaciones formales e

informales, y donde los niveles técnicos de ejecución eran afectados por los sentimientos de satisfacción y la moral de los obreros.

Los autores de esta teoría propusieron que se diera “mayor atención a la corriente de comunicación entre los obreros y la administración y viceversa (Eduarte, 1993, pág. 39).

Como resultado de los estudios, se determinó la necesidad de fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, y dar mayor atención al proceso de comunicación ascendente, es decir; a la confianza y comunicación abierta entre gerentes y empleados.

Douglas McGregor, exponente de la teoría "X" (correspondiente a la teoría clásica) y la teoría "Y" (visión del hombre como ser social, inteligente, con capacidad de decisión y de producción. necesitado de aprecio. etc.), creía que se podían establecer objetivos compartidos (de los trabajadores y de la organización), al abrir canales de comunicación de doble vía (ascendentes y descendentes)” (Eduarte, 1993, pág. 36).

A pesar de que en la teoría humanista ya se consideraba al ser humano como el eje principal de una empresa u organización, la comunicación se concibió como una actividad gerencial para garantizar las acciones institucionales.

Teoría de sistemas

Esta teoría se caracteriza por plantear fundamentalmente a las organizaciones como sistemas, en tanto están compuestas por actividades interdependientes.

Una organización con perspectiva de sistema cerrado es aquella que se contiene a sí misma con independencia de su ambiente externo. Por el contrario, el sistema abierto la considera como un ente en transformación que mantiene relación dinámica con su ambiente.

Algunos teóricos como Von Bertalanffy, Katz y Kahn sostienen que, “las organizaciones se componen de partes interdependientes; sobreviven por el intercambio (entendido como la acción de importar, transformar y exportar) de energía con su ambiente. Las organizaciones mantienen un equilibrio dinámico con su ambiente y poseen múltiples objetivos que pueden alcanzar por diferentes caminos (principio de equifinalidad).

La teoría de sistemas consideró las organizaciones en constante relación con su ambiente por lo que, la retroalimentación ambiental era necesaria para llevar a cabo sus funciones” (Eduarte, 1993, pág. 36).

La crítica a esta teoría se caracteriza por ser un enfoque descriptivo y no considera aspectos históricos y ambientales que ayudan a explicar y comprender la naturaleza de los fenómenos, así como permitir su transformación.

Teoría contingente

Este nuevo enfoque propone que "el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología, o el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros, si la organización pretende ser eficiente" (Jablin, 1986, pág. 120).

Las configuraciones del ambiente de una organización (estabilidad o cambio) afectan el tipo de administración y comunicación adecuada a cada una. Exponentes de esta teoría establecen que las organizaciones que alcanzan éxito, son aquellas que se adaptan a la proporción de incertidumbre existente en su entorno, independientemente del grado de incertidumbre ambiental, pues estas empresas deben caracterizarse por la integración de sus miembros y de las diferentes unidades de trabajo. Sin embargo, el grado de integración que logre, dependerá también del medio en el cual está situada; así, cuanta más incertidumbre exista en el entorno,

mayor esfuerzo interno se requiere para lograr la colaboración y comunicación necesarias.

Es así que la autora concluye que desde esta perspectiva, “no hay una mejor forma de diseñar sistemas de comunicación organizacionales, pues se deben considerar factores circunstanciales que hacen cambiar a la organización” (Eduarte, 1993, pág. 37).

Comunicación organizacional democrática

Finalmente, Alexandra Duarte propone repensar a las organizaciones desde la comunicación organizacional democrática.

En la década de los 70, toman auge los nuevos enfoques sobre comunicación social en América Latina, de donde surgen teorías de corte más democrático, que se originaron precisamente como alternativa a los esquemas tradicionales y a los conflictos políticos, económicos y sociales inherentes al sistema capitalista.

Se trata de un sentido democrático y alternativo a la comunicación para que se facilite la existencia de procesos participativos en las organizaciones” (Eduarte, 1993, pág. 38).

En este enfoque de la comunicación organizacional con una perspectiva democrática involucra necesariamente la capacidad de los seres humanos para articular sus necesidades e intereses dentro de la organización con el objetivo de actuar y mediar comunicativamente.

La sociedad es en sí misma un proceso continuo de comunicación, por eso si las relaciones sociales vigentes son autoritarias, los mensajes tendrán dicha orientación.

Los mensajes de estructura autoritaria contaminan a los otros, aun cuando sus emisores traten de llevar adelante el proceso de comunicación desde una intencionalidad alternativa. Este mismo fenómeno social, ocurre en el marco de las organizaciones: el tratamiento de la comunicación organizacional parte del hecho de que en toda organización se da la comunicación de manera natural, es decir; organización y comunicación constituyen un todo indivisible” (Eduarte, 1993, pág. 38).

Este enfoque implica que se entienda a la comunicación como un proceso participativo constante que involucre continuamente la puesta en común de cada actor de una organización, empresa o institución, que facilite los canales de diálogo en las relaciones sociales.

La comunicación es un proceso social de intercambio de significados que supone relaciones entre los individuos y grupos sociales. Su finalidad es facilitar el entendimiento entre esos individuos y grupos para hacer posible la cooperación social y, por ende, el logro de metas sociales definidas en su seno. La comunicación es parte integral de cualquier organización (Felafacs, 1998).

Comunicación productiva

En los postulados de Abraham Nosnik, con el pensamiento “dinámico” de la comunicación, los receptores no solo procesan información, sino que prevalece el diálogo, esto implica la retroalimentación calificada por el autor como un consenso en el campo del saber humano, la cual constituye una especie de “corazón ideológico”.

“La concepción dinámica se tipifica, y significa un adelanto conceptual de primera importancia en nuestro quehacer, al incorporar a la retroalimentación como prerequisite de la comunicación (efectiva). Si no hay retroalimentación, no existe la comunicación” (Nosnik, 1996, pág. 5).

De acuerdo con Nosnik, la concepción dinámica también posee sus limitaciones a causa de la persistente inequidad en la organización y control de la información que provoca, a la vez, que la comunicación se vea limitada como una de las plataformas para provocar cambios y mejoras efectivas en la sociedad. En respuesta a esto, el autor hace una propuesta a partir de una nueva conceptualización del propio proceso de la comunicación, debido a que se requiere una concepción comunicación que vaya más allá de lo “dinámico”. Frente a esto, surge la “comunicación productiva” que inicia donde la dejaron los modelos dinámicos: la retroalimentación.

En este aspecto, “la retroalimentación inicia el proceso de innovación, transformación y mejora del sistema, el cual debe beneficiar por igual al receptor y emisor en sus procesos comunicativos” (Nosnik, 1996, pág. 10).

La comunicación productiva como la transformación y mejora de cualquier sistema para el beneficio común mediante la retroalimentación del público o públicos (conjunto de receptores) al propio sistema (emisor o emisores). Junto con la explicación de la comunicación productiva se abarca el término de “organización normativa”, ya que un sistema es normativo al caracterizarse por un corazón ideológico entendido como una ideología nuclear referida previamente como una etapa en la evolución organizacional de las empresas, y el conjunto de reglas del juego.

En el corazón ideológico prevalecen las intenciones y valores que definen al sistema, además contiene la “razón de ser”. Y, con respecto a la normativa incluye las políticas de gestión, objetivos operativos, y una ética que debe orientar y sancionar las decisiones de los integrantes del sistema (Nosnik, 1996, pág. 7).

De tal manera, la comunicación productiva consiste en situar al proceso de la comunicación en su propio contexto, o en el sistema al que sirve para que dicho sistema sea un todo y que cumpla, a su vez, con sus propios objetivos y metas, nace de la retroalimentación que permite conocer las necesidades de los sistemas donde ocurre la

comunicación para que ésta concuerde con los fines últimos de éstos y así, contribuir a su logro.

En conclusión, Abraham Nosnik a partir de su estudio expone que la comunicación productiva requiere un sistema en cuanto a sus insumos de información y diálogo (el propio proceso de la comunicación) para llegar a sus propósitos. Es decir, la comunicación productiva estudia los flujos de información.

2.2 ¿Qué es la comunicación organizacional?

La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema, y que lo hace más productivo (Nosnik, 1996, pág. 15).

Desde el siglo XIX, las empresas funcionaban sobre cuatro pivotes: economía, organización, producción y administración. Hoy, en los umbrales del siglo XXI, el nuevo paradigma tiene cuatro epicentros. Se llaman identidad, cultura, acción y comunicación. Esta dinámica vital genera inevitablemente un “subproducto”, conocido como imagen, que es de primer orden de la estrategia corporativa y el principal activo de la empresa, entonces se debe situar a la imagen en la cima del razonamiento y tomarla como modelo de acción y de comunicación (Costa, 1999, pág. 16).

Es posible pensar a la comunicación organizacional en un grupo u organización como base del fortalecimiento y desarrollo institucional, la cual se establece principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y enlaces internos, y se proyectan desde los mensajes contruidos hacia el público. La comunicación se fundamenta en el

sentido común y en opiniones compartidas por todos los actores que conforman a una organización.

Margarida Kröhling, plantea que se entienda a la comunicación organizacional en un sentido amplio: “como una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global, y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran” (Kröhling, 2003, pág. 149).

Es importante destacar que dentro de las organizaciones se ha priorizado casi siempre la comunicación externa, sin embargo; actualmente se observa una tendencia integradora de los dos ámbitos. Puesto que, la comunicación en las organizaciones debe ser comprendida de manera integral, coordinando las acciones de la organización, forjándola como construcción constante de su cultura e identidad y, proyectándose externamente a través de la construcción colectiva de su imagen.

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente, implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado, y finalmente, implica a personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades”. (Brown Company Publishers, 2012, pág. 18).

2.2.1 La comunicación interna.

La comunicación organizacional se constituye como un plan global de comunicación por el hecho de gestionar tanto el ámbito interno como el externo de las organizaciones. Cuando se habla de comunicación interna, hace referencia a la imagen interna de la organización, es decir, a la identidad, cultura y comunicación de la misma. Mientras que, cuando se habla de comunicación externa se alude a la imagen externa, aquella comunicación que se da entre la organización, su entorno y contexto.

Al referirse a la comunicación interna, aborda las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa

por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, diálogo, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Para Joan Costa (1999), el replanteamiento de la acción y de la comunicación empresarial tiene una estructura en tres polos:

- **Relaciones institucionales:** Las grandes decisiones políticas y estratégicas, acuerdos, estrategias de identidad y de imagen corporativa, proyectos a medio y largo plazo.
- **Comunicaciones internas:** Con las exigencias de cambios culturales que afectan a todos los empleados y colaboradores; los requerimientos nuevos de comunicación organizacional; las demandas de calidad generalizada; todas aquellas actividades culturales y comunicacionales, en fin, que fomentan los nuevos valores, y son el soporte de la imagen.
- **Comunicaciones externas:** Con su creciente diversificación y especialización en función de la imagen, de los servicios, las tipologías de públicos, los segmentos emergentes, las contratendencias sociales, las relaciones de la empresa con un entorno próximo y con la opinión pública en general (pág. 23).

Desde dicha perspectiva, prevalece la propuesta de un nuevo planteamiento estratégico e integrador para la gestión de las comunicaciones que implique la acción y la comunicación. En síntesis, Joan Costa considera que la comunicación interna en las organizaciones responde a cuatro preguntas detalladas a continuación.

- **¿Quiénes somos para los demás?:** Imagen
- **¿Quiénes somos?:** Identidad
- **¿Cómo somos?:** Cultura
- **¿Qué decimos?:** Comunicación

Imagen:

“Proviene del latín imago que significa “imagen mental” o representación mental, ligada a lo imaginario y a la memoria” (Civil, 2012, pág. 39).

Es un conjunto de significados, “es la construcción que hacemos y la que motiva nuestras acciones, la imagen es el total de percepciones e interrelaciones de pensamiento que cada persona asocia a una identidad” (Scheinsohn, 2003, pág. 25). Hay que conocer cuál es la autoimagen que tiene la organización de sí misma. Mientras más se conozcan los objetivos de la organización, se tendrá una mejor imagen cognitiva.

La imagen de una empresa es el resultado interactivo que en un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos. La imagen: “Supone un concepto de conceptualización por parte del receptor que metaboliza un conjunto de inputs transmitidos por una empresa. Pero como en todo proceso de conceptualización, y el de formación de la imagen de una compañía no es una excepción, el receptor contribuye decisivamente en lo que al resultado final se refiere (Villafañe, 1998, pág. 24).

“Es el conjunto de atributos propios de una organización que los caracterizan y distinguen frente a otros, la identidad constituye un bien intangible en permanente (re)construcción por sus integrantes” (Civil, 2012, pág. 35).

La diferencia principal entre imagen e identidad es que la primera involucra dos actores:

Un ser “imaginante” y algo “imaginado”, mientras que la segunda se concentra en un actor; es “hacia dentro” (Civil, 2012, pág. 39).

Se caracteriza por:

- **Imagen-icone:** Es un signo o representación visual que sustituye al objeto mediante su significación (identificación material). En las organizaciones, se conoce a esta imagen-icone por el logo de la empresa.

Según Joan Costa, “se refiere a la imagen-icóno cuando habla de la imagen como “una representación icónica de un objeto”, que se percibe por los sentidos. Es lo que interpretan las personas de la empresa por medios visuales, auditivos y demás como el logo de la empresa, los colores, las cuñas y los comerciales, el lema, etc.” (Daza, 2008, pág. 26).

- **Imagen-actitud:**

La imagen-actitud, se refiere a la imagen como la recordación que tiene las personas de las características principales de una organización capaz de cambiar el comportamiento de la gente. La imagen corporativa es muy útil en las empresas. Se convierte en una herramienta que genera en las empresas valor agregado, pues crea confianza y reputación en los públicos externos e internos, los cuales se sentirán a gusto al trabajar en la empresa o comprarán el producto o servicio que vende la organización (Daza, 2008, pág. 26).

La comunicación es el compartir sentimientos, evoca saberes y sentires en los ámbitos:

- **Cognoscitivo:** Ámbito reflexivo (pensamientos, valores, filosofía) que tiene la organización, es decir; se basa en el ámbito racional.
- **Emocional:** Corresponde a los sentimientos generados en la institución.
- **Conductual:** La actitud que se tiene frente a una organización, predisposición que tienen los públicos.

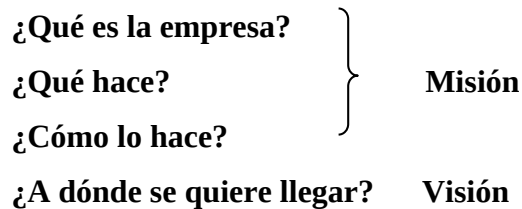
Identidad:

“Concepto claro y nítido de uno mismo. Autoconocimiento de las propias características o personalidad” (Civil, 2012, pág. 39).

Corresponde a los valores, costumbres, tradiciones, forma de hacer las cosas dentro de la organización. Es “todo aquello que es manifestado de forma explícita o implícita, a

través del flujo de mensajes relacionados con lo que la organización es objetivamente y lo que hace (Chiavenato, 2009, pág. 22)”.

El análisis de la identidad responde a las siguientes cuestiones:



A continuación, se describen los elementos formales e informales en los que se materializa la identidad de una organización (Civil, 2012, pág. 38).

- Visión del ser humano y de la temática o problemática.
- Visión, misión, objetivos y valores.
- Elementos visuales (isologotipo, manual de imagen).
- Estrategias y piezas de comunicación.
- Cultura organizacional.
- Modelo de gestión.
- Articulación con otros actores sociales.
- Ámbito de injerencia, territorio.

Cultura:

Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento. Se comparte visiones, valores afines. Formalidad o informalidad. En el espacio de comunicación interna se genera la cultura organizacional.

“La cultura organizacional consiste en que cada miembro de la organización adquiera los elementos claves de su sistema de pensamiento y acción, para que forme parte de

cada uno y, sea percibida tanto por el cliente interno, como por el cliente externo y los nuevos posibles consumidores o aliados” (Daza, 2008, pág. 20).

Comunicación:

Es la forma de cómo se comunican, relacionan y cómo se vinculan los miembros de la organización a nivel interno y externo. Es la columna vertebral de una organización, y es el eje que permite al sistema ser un sistema.

Joan Costa, propone que internamente se establezca a un director de comunicación “DirCom”, en una organización con el objetivo de que en las acciones internas sean gestionadas y planificadas dentro de la dinámica comunicacional.

El DirCom se basa en el conocimiento y las habilidades directivas; la planificación y la gestión estratégicas, el dominio de las comunicaciones y las relaciones, en especial con los stakeholders (público objetivo), los medios y los líderes de opinión; la responsabilidad de la imagen, la reputación y el posicionamiento corporativo; la consultoría interna para la línea de directivos; la gestión de los activos intangibles, la creación de valor y la cultura organizacional, la conducta ética y la responsabilidad social empresarial (Zapata, 2012, pág. 13).

La asignación interna de una persona responsable de comunicación, no significa que va a jerarquizar los niveles de comunicación y los flujos de información, sino que esta persona es asignada para gestionar la comunicación de una forma integral y participativa, y que tenga una habilidad receptiva en cuanto a las necesidades internas comunicacionales.

El DirCom Deberá comunicarse bien con todos los integrantes de la organización, será un estratega y planificador mediante la orientación y diseño de acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos institucionales.

Se encargará de la Coordinación e interpretación de las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de una institución o empresa. Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos, evaluando los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos (Morales, 2007, pág. 84).

2.2.2 Tipos de actitud en la organización.

En un colectivo o una organización, es necesaria la actitud de cada uno de los integrantes que conforman a la organización o empresa como un solo conjunto dentro de la sociedad. Se destacan principalmente los siguientes tipos de actitud:

- **Actitud egocéntrica:** Usar información existente para el beneficio personal.
- **Empatía:** Guarda la disposición que tienen los individuos en función de los objetivos, el desarrollo de los miembros debe ser personal y profesional.
- **Receptividad:** Actitud y necesidad de tener otra información que permita aportar en el desarrollo personal y profesional de cada integrante de la organización.

Es importante la actitud comunicacional, ya que involucra la disposición que tienen los individuos de una organización para crear información, intercambiarla y dialogarla. La comunicación es un compartir de significados.

2.2.3 Tipos de comunicación en una organización.

- **Comunicación formal:** Establecida oficialmente por la organización, con el propósito de hacer llegar información necesaria en el momento preciso y a la persona apropiada.

- **Comunicación informal:** Surge espontáneamente de las relaciones sociales que se establecen entre los miembros para satisfacer la necesidad de comunicarse cuando no hay un canal formal disponible, o no es adecuado.

Direcciones:

- **Vertical descendente:** La información fluye hacia abajo a través de la estructura jerárquica. Transmite información formal, va dirigida a los trabajadores para persuadirlos o convencerlos para ejecutar las instrucciones.
- **Vertical ascendente:** La información se dirige hacia arriba a través de la estructura jerárquica. Proporciona retroalimentación a los niveles superiores, permite conocer necesidades, ideas, sentimientos de los miembros de la organización. Además, se constituye por los mensajes que fluyen de los empleados a los superiores.
- **Horizontal:** Se da entre miembros del mismo grupo o del mismo nivel jerárquico, a menudo se reduce al nivel de comunicación informal. “Es conocida también como comunicación plana y ubica a todos los actores en un mismo nivel de información y de circulación de la misma” (Favaro, 2011, pág. 13).
- **Diagonal:** Este tipo de comunicación gestiona una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales, no es establecida por la jerarquía organizacional, sino que “va en todas las direcciones del sistema, incluyendo hacia abajo y arriba, a través de los niveles jerárquicos, y a través de los límites de la organización con el entorno” (Kröhling, 2003, pág. 150).
- **Rumores:** “Se trata de la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y muy rápidamente. Generalmente, se construyen versiones o interpretaciones de la realidad basadas en información parcial y de diferentes fuentes. Son originadas por la ausencia de información completa y creíble de los canales que correspondan” (Favaro, 2011, pág. 13).

2.2.4 La comunicación externa.

La comunicación externa corresponde a los actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así, proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

La comunicación externa tiene el objetivo de “crear y desarrollar así una imagen positiva de la empresa en el seno de su entorno social, que se ha convertido en uno de los retos de la comunicación en la empresa, para hacer pública su contribución a la vida ciudadana, ya que establece que la empresa pueda estrechar lazos con sus públicos externos (clientes, proveedores, periodistas, representantes de asociaciones, etc.) fuera del terreno tradicional del mercado. Además crea situaciones de encuentro atractivas entre sus públicos, lo que facilita el dialogo social y su aparición en la escena de la actualidad (Sánchez, 2008, pág. 6).

Para planificar la comunicación se debe basar en 3 ámbitos o instancias:

- **Organización:** Porque tiene que definirse su imagen, las políticas, cómo quiere ser vista, etc.
- **Públicos:** Definición de segmentos de públicos en lo interno y externo, debido a que internamente también se debe segmentar la información.
- **Competencia:** Conocer en su entorno y contexto que hacen lo que la empresa hace, y a partir de eso hacer una propuesta diferente.

Los públicos

Abraham Nosnik (1996), establece dos tipos de públicos organizacionales: los internos y los externos, los cuales están determinados por su localización con respecto a la organización como emisor (pág. 22).

Los públicos externos: Se refiere a varios grupos o colectivos de receptores que requieren distintos tipos de información por parte de la organización.

Exceptuando a la competencia, la empresa debe cumplir con todos los demás públicos proporcionándoles información oportuna, suficiente, confiable, veraz, etc., entre mejor y más información les proporcione, mejor será la relación entre la empresa y dichos públicos.

Los públicos internos: Son todos los empleados, individuos o grupos que pertenecen o están vinculados a una organización o empresa, cada público interno tiene sus propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar a otros niveles, dependiendo de la estructura de la organización, cada nivel se encarga de comunicar diferentes cosas, por ejemplo, la alta dirección tiene la responsabilidad de firmar la mayoría de los mensajes que se dirigen a los diferentes públicos, la dirección comunica las normas de cada área, etc.

La comunicación externa tiene la meta de generar una imagen positiva de la organización, radica en crear en el empleado un estado de pertenencia e identidad hacia la misma. Para lograr esa imagen, debe existir coherencia entre lo que intenta la empresa manifestar, y lo que sus empleados expresan y piensan de ella. La comunicación se construye y se comunica desde adentro.

Toda empresa vive inmersa en una comunidad donde el entorno político, social y económico influye en su modo de actuar, y debe amoldarse a las condiciones existentes, para estar a la vanguardia del mercado. Siempre es importante mantener informados al personal de la organización de forma clara y transparente de lo que hace y sus resultados, porque eso genera pertenencia y conocimiento de los alcances” (Universidad Interamericana para el Desarrollo, s.f., pág. 59).

La comunicación externa, hace que las personas se involucren de manera voluntaria e involuntaria para trabajar colectivamente. Mediante la comunicación, se construye y se

unifica tanto la identidad como la personalidad de la empresa, así como conocer su competencia. Las empresas que lleven una filosofía de comunicación organizacional, tendrán como consecuencia práctica la productividad en la empresa y la satisfacción de sus públicos.

Siempre la comunicación externa se encuentra encaminada a mantener o mejorar sus relaciones con el entorno y proyectar una imagen positiva.

2.3 Los desafíos de la comunicación organizacional en la actualidad

A partir de las diversas concepciones que ha atravesado la comunicación organizacional desde varias ópticas teóricas y prácticas, ésta debe tornarse hacia un nuevo enfoque paradigmático estratégico en las organizaciones.

Es menester, considerar previamente al ser humano como un actor de cambio y de transformación fundamental cuando se aborda el estudio de la comunicación en las organizaciones.

La organización es social porque “es creada por personas; es social porque sus procesos son llevados a cabo por personas; y es social porque sus beneficiarios son personas” (Véliz, 2014, pág. 28).

De acuerdo con dicha frase menciona por Fernando Véliz (2014), este autor considera que ya sea una organización o empresa, al desenvolverse e interactuar en un entorno social, ésta debe establecer una Responsabilidad Social Empresarial (RSE). “Las organizaciones deben ocuparse de estructurar políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social, de transparencia y también del medio ambiente, en aras de cumplir con las nuevas exigencias que demandan los nuevos compromisos” (pág. 205).

La Responsabilidad Social Empresarial hace referencia al compromiso de cambio de las organizaciones para con la sociedad de una forma holística e integral, la cual debe actuar en conjunto con las personas para fomentar el desarrollo y la calidad de vida, todo con el fin de alcanzar el bien común.

Es claro que los elementos que definen la RSE tienen que ver con el desarrollo sostenible, el respeto a los derechos humanos, el compromiso con el medio ambiente, la colaboración con la comunidad, formación de los trabajadores, los valores, el diálogo, salud y seguridad social, buen gobierno corporativo, sistemas de gestión, difusión de políticas corporativas hacia socios, proveedores y consumidores y políticas pública (Véliz, 2014, pág. 206).

Otro desafío que deberá enfrentar la comunicación organizacional, es sin duda la creación y apropiación común del conocimiento, puesto que la comunicación dispone de escenarios de actuación y realización, que brinda la oportuna posibilidad de crear conocimientos, y de apropiarse de éstos para el desarrollo colectivo de beneficio común, que consecuentemente, convoca a la participación activa de las personas.

El conocimiento será pilar fundamental en las organizaciones de esta nueva centuria, teniendo en cuenta que la producción y los avances de ellas que están enraizadas en el saber y el conocimiento de los servidores, y no en cabeza de uno solo o de los directivos u orientadores. Será el aporte de todos en la organización y el soporte de esfuerzos, esa construcción colectiva que resulta ser la organización, debe ser motivadora, fuente de participación y espacio que involucre, teniendo en cuenta también que el conocimiento es de todos los servidores y, en general, de la organización (Véliz, 2014, pág. 214).

Finalmente, el desafío más importante es la comunicación estratégica dentro de una organización al encaminar las acciones y procesos de manera planificada, estratégica e intencionada. Según Scheinsohn (2003), la comunicación estratégica “presenta un método concreto de gestión destinada a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que la englobe, es decir; procura delinear un sistema integrador, sinérgico y coherente a través del cual se articulan todas las comunicaciones del nivel táctico” (pág. 13).

CAPÍTULO 3

LAS ORGANIZACIONES

Antes de plantear la definición de una organización no gubernamental sin fines de lucro, se abordará los distintivos característicos de una organización.

3.1 Definiendo a la organización

Entender a la organización como una entidad conformada por seres que actúan para lograr metas colectivas implica una acción de organizar, y a la vez un conjunto organizado. A continuación, se presentarán varios postulados sobre el concepto de “organización”, los cuales tienen estrecha relación con el campo de la comunicación desarrollo.

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más. Se define como ente social, creada intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, que se ubican en un contexto social que las determina e influye en su configuración y dinámica interna, se dirige a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinadas y vinculadas con el ambiente externo (Thompson, 2006, pág. 1).

Con esta explicación, se entiende que una organización surge en el entorno social como respuesta a una necesidad o a un problema de la sociedad, posteriormente, se conforma por integrantes que apoyan esta idea, y actúan para alcanzar los objetivos establecidos.

También, se puede destacar en palabras de Bartoli (2002), que “una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen características, lo que remite a la noción de sistema, el cual es un conjunto de elementos unidos entre sí, inmerso en un entorno, se adapta y evoluciona” (pág. 19).

Las organizaciones son creaciones sociales y creadoras de significados. Se pueden entender igualmente como esa interacción e integración de personas, cosas y procesos y bajo un control legal. Son agrupaciones en las cuales las personas buscan un espacio de desarrollo, quienes sostienen de la misma forma que la organización es la unión de voluntades y búsquedas encausadas en un objeto social y con objetivos comunes. Una organización conjuga los objetivos personales de sus integrantes con el objeto social y los objetivos de la misma, enfatizan dos compiladores (Sánchez & Múnera, 2003, pág. 44).

Mientras que, Idalberto Chivenato (2009), aporta sobre la definición de la organización al considerarla como un medio eficiente para satisfacer un gran número de necesidades humanas, “la organización surge de la necesidad de la cooperación, y está compuesta por dos o más personas que establecen relaciones recíprocas para alcanzar objetivos comunes, a partir de una sinergia, es decir; un trabajo conjunto” (pág. 43).

Finalmente, para puntualizar a la definición de la organización, se la puede concebir como un organismo social vivo al integrar la participación humana en su proceso y dinámica constante, y que genera continuamente significados y símbolos como consecuencia de su interacción en el entorno.

3.2 Origen y fundamentación teórica de las ONG´s, sin fines de lucro

En sentido estricto, el concepto de ONG apareció en la década de 1950, en el ámbito de las Naciones Unidas (ONU), como: un organismo internacional no establecido por acuerdos gubernamentales. Desde ese momento, el termino ONG se asoció con las intervenciones de nivel internacional o supranacional.

Sin embargo, surgieron algunas diferencias con el uso del término ONG, cuando este empezó a ser empleado para referirse al contexto nacional.

En un principio, se empleaba en los países desarrollados para enmarcar las iniciativas de cooperación y desarrollo (López, 2009, pág. 142).

Las organizaciones no gubernamentales han sido denominadas bajo la expresión de “Tercer Sector” al considerar que no pertenecen al sector empresarial, ni al sector público. Una de sus características es que es sin fines de lucro, una ONG está orientada a objetivos de interés común, realizando una variedad de acciones y funciones humanitarias, acercar a los ciudadanos, implementaciones de programas, y fomentar la participación de las partes interesadas de la sociedad civil a nivel comunitario, por tal razón las ONG tienen su rol y compromiso con el desarrollo. El auge de las ONG es correspondiente con la ausencia o la debilidad del Estado en la base de la sociedad.

A nivel mundial, el origen de las ONG se ubica temporalmente después de la Segunda Guerra Mundial (1935-39), creadas con el fin de socorrer a las víctimas de la guerra. Posteriormente, en los años 40, se extienden al Tercer Mundo para ayudar a poblaciones afectadas por sequías, hambre, desastres naturales y guerras. Al principio fueron organizaciones promovidas desde las instituciones religiosas (Iglesia Católica y Protestante especialmente) y de beneficencia, auspiciados financieramente con fondos de instituciones internacionales, y agencias bilaterales de cooperación (Arcos & Palomeque, 1997, pág. 27).

A continuación, se describirán cuatro diferentes etapas sobre la concepción de las ONG desde sus inicios hasta la actualidad, que según López (2009), definen la importancia de la perspectiva crítica de las mismas (pág. 150).

- **Primera etapa:** Caracterizada como asistencialista, surgió alrededor de 1945, en un contexto de posguerra, basada en la necesidad de realizar acciones de emergencia y asistenciales, diagnosticando el problema abordado como escasez de bienes y recursos, con un plazo de actuación a corto plazo y dirigida a individuos y familias muy concretas.

- **Segunda etapa:** Se orienta hacia 1960, y tiene como paradigma el modelo de desarrollo del norte, analizan los problemas de los países del sur como la falta de recursos económicos y tecnológicos y de cobertura de las necesidades básicas. Están orientadas fundamentalmente a determinadas comunidades o poblados. Conciben la relación entre las Organizaciones no Gubernamentales del norte y del sur únicamente en términos de transferencia de recursos económicos y ponen en práctica una estrategia basada en la sensibilización dentro del norte, lo cual las lleva a los primeros conflictos en la captación de recursos privados.
- **Tercera etapa:** Surge alrededor de 1973 (año que se considera crítico en el ámbito internacional), cuestionando el modelo de desarrollo del norte y entendiendo que debe impulsarse un desarrollo propio de los países del sur como proceso auto sostenible de carácter político.
- **Cuarta etapa:** Surge en el año 1982, que adopta una concepción del desarrollo mucho más compleja que las anteriores, basada en la idea de que aquél ha de ser equitativo socialmente y sostenible ecológicamente tanto a escala local como global. Quizás la expresión *empowerment*, institucionalizada por organismos como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), sea la más representativa de este tipo de Organizaciones no Gubernamentales. Esa palabra, traducida unas veces como capacitación, otras como empoderamiento, se refiere a que los grupos marginados deben lograr entender la naturaleza de su situación para poder actuar de manera eficaz y erradicar sus causas.
- **Quinta etapa:** Corresponde a los años noventa, en el marco de la globalización, y en ellas reconocen las organizaciones sociales que ponen en primer plano una crítica a los efectos sociales y ambientales de la misma, así como al concepto mismo de desarrollo. Su diagnóstico del problema, por tanto, cuestiona las causas de la desigualdad y de la crisis ecológica poniendo especial énfasis en la necesidad de una globalización alternativa y antagonista con respecto a las políticas de las principales instituciones internacionales. Aquí, se da mayor

importancia a la movilización social y en la determinación de objetivos comunes a escala global.

López (2009), explica que “las Organizaciones no Gubernamentales de la cuarta y quinta etapa, son las que mantienen abierto el debate respecto a la voluntad y capacidad que puedan tener para promover cambios en las sociedades” (pág.152).

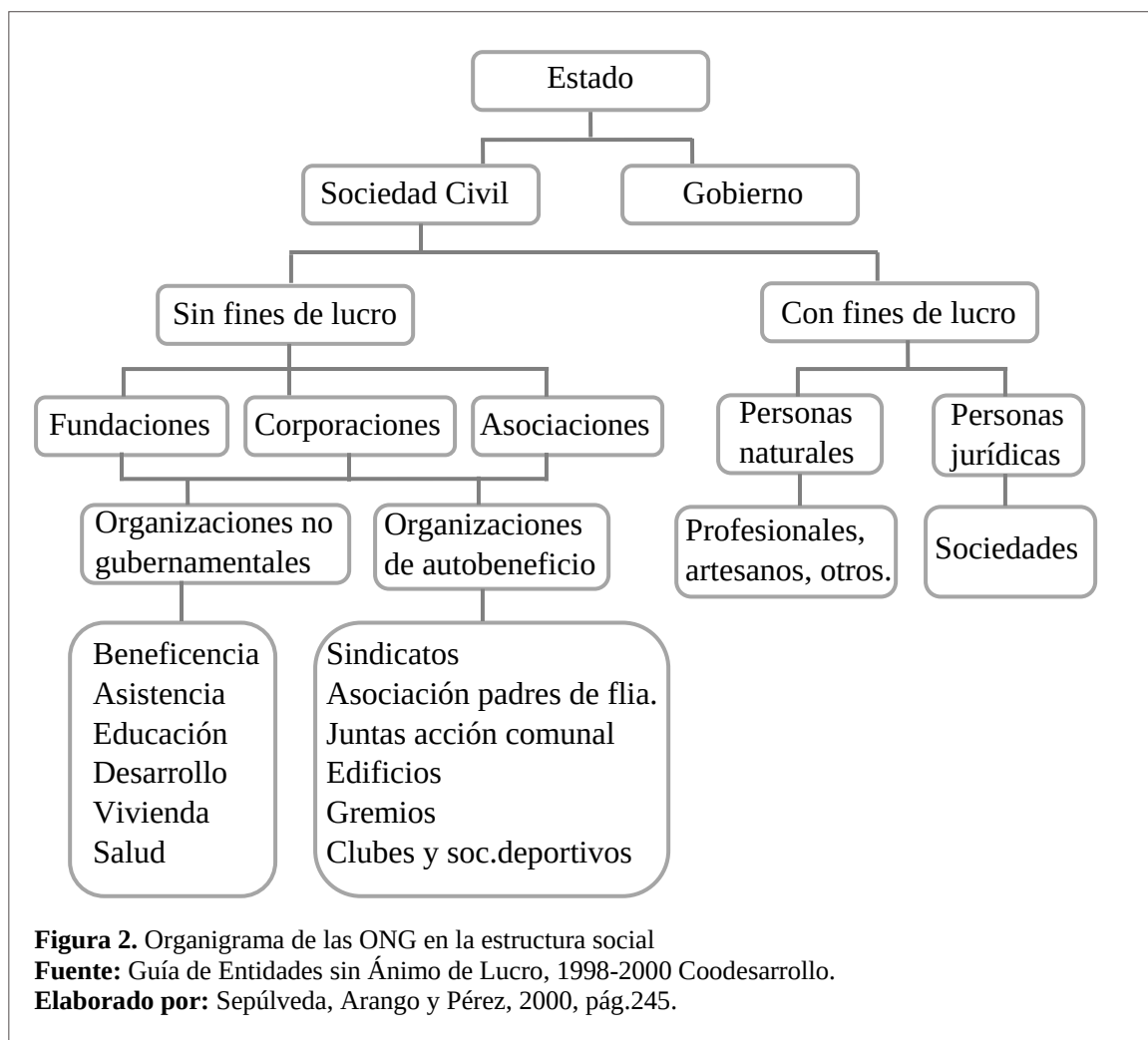
Uno de los términos atribuidos a las ONG por organismos mundiales como la Organización de las Naciones Unidas, ONU, las determina como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional (Vargas, 1992).

Según el Banco Mundial (1995), define a una organización no gubernamental como “organizaciones que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario”. (pág. 11).

En igual sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, considera como “organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas”. (Ferrero, 2005, pág. 29). Sin embargo, a todas las organizaciones sin fines de lucro se les permite contratar a empleados a sueldo para administrar las actividades de la organización.

Cruz y Espinoza (2002), expresan que “las ONG’s son organizaciones inmersas dentro de lo que se conoce como sociedad civil, que a su vez está conformada entre otros, por voces ciudadanas de líderes sociales, académicos e investigadores, organizaciones de la sociedad civil, y/u organizaciones no gubernamentales, grupos, foros o movimientos; quienes desean participar en los asuntos públicos del país como actores sociales que denuncian y quieren frenar la pobreza, la corrupción y la violación a los derechos humanos por un lado, y mantener las garantías constitucionales, por otro lado (pág.76).

Hoy en día el término ONG se utiliza para describir una extensa gama de organizaciones, desde pequeñas a grandes, desde lo local a lo internacional. Para una mayor explicación sobre la ubicación de una organización no gubernamental dentro del sistema social se ilustra el siguiente esquema detallado a continuación.



En referencia al esquema citado, se puede distinguir que dentro de la sociedad civil surgen organismos sin fines de lucro, sin embargo algunos de ellos pueden concebirse como organizaciones de autobeneficio. Más explícitamente, una ONG puede tener varias formas jurídicas, ya sea esta como asociación, fundación, cooperativa, etc. Es decir; se trata de agrupaciones no lucrativas conformadas por integrantes de la sociedad civil que dirigen sus acciones a la contribución y apoyo a una causa de la sociedad.

Por lo general, estas organizaciones poseen una estructura muy simple, son equipos de trabajo en los que cada persona realiza una función especializada y está en coordinación con los demás integrantes del grupo con la única finalidad de realizar las tareas que se proponen colectivamente de tal manera que la relación interna debe ser fundamentalmente democrática y de un profundo reconocimiento del valor que poseen la crítica y la autocrítica (Arias & Pesantez, 2011, pág. 2).

En síntesis, una organización no gubernamental se conforma por personas que no pertenecen a organismos estatales ni privados, y se fundamentan en la sociedad con el fin de generar un impacto social para lograr el bien colectivo. Se establecen también, en un marco legal para tener reconocimiento jurídico. Una ONG posee un patrimonio económico como recurso que se emplea para gestionar sus acciones, aunque, esto no significa que el personal administrativo no reciba una renumeración por su trabajo, es decir; acumula excedentes, pero estos no son repartidos como ganancias entre el personal o los directivos, sino que son reinvertidos en relación con los objetivos propuestos previamente por la organización.

3.3 Antecedentes de las ONG en el Ecuador

Las organizaciones no gubernamentales se establecieron desde el acontecer de la Segunda Guerra Mundial como organismos promotores de la acción social, instaurados como particulares, y en su mayoría aliados con el sector privado internacional que les proveía de recursos económicos.

A partir de tal acontecimiento, las ONG se implantaron alrededor del mundo con diferentes objetivos, y propuestos como una alternativa de cambio. Es importante destacar que las ONG desde ese entonces, se han constituido como organismos fundamentales que convocan la participación colectiva para lograr la transformación de la sociedad.

La presencia de las ONG en América Latina se ubica a partir de los años treinta, cuando se da la ruptura del orden económico liberal, el cual posibilitó que sectores importantes de las economías latinoamericanas adoptaran proyectos nacionales de desarrollo. Además, el avance de la industrialización y la urbanización dio origen a nuevas perspectivas para el nacimiento y fortalecimiento de entidades y acciones promovidas desde el interior de los movimientos sociales. Antes de esa época, las sociedades de ayuda mutua representaban la organización de algunos sectores de la sociedad civil (López, 2009, pág. 157).

Otra característica, es que desde un inicio lo que definió a las ONG, fue su surgimiento a partir de movimientos religiosos, principalmente de la iglesia católica. Según López (2009), “este surgimiento se explica debido a que la iglesia se consideraba el único sector que no estaba virtualmente relacionado de manera directa con las instituciones del mercado, ni con las instituciones estatales, aparecía de igual forma desligado de los partidos políticos y los movimientos sociales” (pág. 157).

Hacia la década de los ochentas, las ONG latinoamericanas adquirieron legitimidad y empezaron a ser consideradas como recursos alternativos de acción colectiva. Su función original como benefactoras de los pobres fue disminuyendo a medida que diversos actores confluyeron en el espacio de los organismos no gubernamentales. A finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, se multiplicaron rápidamente, y establecieron redes de comunicación hacia el exterior (López, 2009, pág. 157).

En Ecuador, como en varias partes del mundo, las ONG han alcanzado gran relevancia debido a que la acción alternativa de estos organismos, la cual genera incidencia en diferentes ámbitos; en la vida social, política y económica cuya fuerza obtiene a través del poder de la sociedad civil.

La formación y fomento de las ONG en el Ecuador es el resultado de la interacción de factores de diverso orden: la evolución socioeconómica de la sociedad ecuatoriana; el cambio operado en la función del Estado; las concepciones político ideológicas de los diferentes actores sobre el

desarrollo de la sociedad; los cambios socio políticos operados en el contexto internacional; las líneas y metodologías de trabajo utilizadas por la cooperación internacional en la puesta en práctica de los programas de superación de la pobreza y el desarrollo sustentable (Arcos & Palomeque, 1997, pág. 17).

Arcos y Palomeque (1997), identifican tres grandes etapas históricas en la constitución de las ONG en el Ecuador:

- **Primera etapa:** Comprende las primeras décadas de este siglo, cuando se conforman aquellas de carácter filantrópico y caritativo, orientadas a la entrega de servicios a sectores empobrecidos y abandonados de la sociedad. Se extiende desde comienzos de este siglo hasta los años 50, con antelación a la formación del Estado desarrollista. Es cuando las iniciativas para atender las necesidades sociales estuvieron principalmente a cargo de instituciones vinculadas con la Iglesia Católica y con sectores económicamente pudientes de la sociedad. Los servicios que se ofrecían estuvieron orientados a las personas “menesterosas”, menores abandonados, huérfanos, enfermos mentales, etc., a través de la organización de orfelinatos, manicomios, hospicios y casas de salud.

La más representativa de las instituciones privadas no religiosas, creada a fines del siglo pasado, fue la Junta de Beneficencia de Guayaquil (Ojeda, 1993), que podría ser considerada como la pionera de las ONG en el Ecuador y cuya presencia continua siendo significativa hasta la actualidad, tanto en términos regionales de la Provincia del Guayas (sobre todo dentro del campo de la salud); como a nivel nacional, por la presencia de varios de sus principales directivos en acontecimientos importantes de la vida económica y política del país.

- **Segunda etapa:** Corresponde a las décadas de los 60 y 70, cuando se empiezan a conformar propiamente las ONG de desarrollo, en un contexto caracterizado por una fuerte influencia de las diferentes corrientes político - ideológicas vigentes en la época, lo cual determina la orientación, estilo de trabajo y red de contactos

de las distintas ONG. Dentro de esta etapa de formación de las ONG se puede diferenciar dos momentos:

1) Las ONG modernas surgieron en el marco de la conformación del Estado desarrollista. Las primeras gestiones fueron dadas por el gobierno liberal de Galo Plaza Lasso (1948 -1952), y la consolidación de ese nuevo Estado solamente se dio en los años sesenta, a partir del gobierno de la Junta Militar que estuvo en el poder entre 1962 y 1965.

Basadas en la teoría definida por la Comisión de Estudios para América Latina (CEPAL), las políticas públicas de entonces, al igual que en otros países de la región, privilegiaron el desarrollo hacia adentro, a través de la sustitución de importaciones y la formación de un mercado interno. En esta perspectiva, el Estado decidió implementar los procesos de reforma agraria, industrialización y fortalecimiento de su capacidad institucional; y asumió la responsabilidad de proveer los servicios sociales básicos de salud, educación y protección a los grupos menos favorecidos. América Latina vivía momentos de gran agitación política debido a los brotes insurreccionales que se produjeron en varios países, posteriores a la Revolución Cubana. Como una respuesta a esta situación, desde comienzos de los 60, con el apoyo principalmente del Gobierno de los Estados Unidos, se empezó en el Ecuador la ejecución de los Programas de Alianza para el Progreso y de Misión Andina.

Las primeras ONG que empezaron a trabajar en el Ecuador en esa época, son de carácter internacional y están vinculadas con el trabajo de grupos cristianos de Estados Unidos y Europa como el Instituto Lingüístico de Verano, en 1952, y la Fundación Brethren, en 1953.

Se organizaron en el Ecuador las primeras ONG locales que promovían la integración a la modernidad de los sectores rurales atrasados y, transferir a las comunidades indígenas y campesinas la ayuda caritativa, alimentos y ropa que llegaba al país, proveniente de los Estados Unidos. La iglesia Católica, a través de las diferentes Diócesis y Caritas (1961), y otras iglesias cristianas fueron protagonistas de estas acciones. La Diócesis de Riobamba, inspirada en la Teología

de la Liberación, formó el Centro de Estudios y Acción Social (CEAS), en 1960, y dos años después las Escuelas Radiofónicas Populares (ERPE).

La importancia política que adquirió el mundo rural a lo largo de los sesenta impulsó la formación de ONG orientadas a promover procesos de reforma agraria y de desarrollo de las comunidades rurales.

Al margen de las universidades, que operaban con una fuerte influencia de la izquierda radical, en ese período también surgieron los primeros centros de investigación como el Instituto Ecuatoriano de Desarrollo Social, INEDES, en 1964, que aportó al conocimiento de la realidad socioeconómica e institucional del país, al amparo de la reflexión sobre la marginalidad alentada, entre otros, por el Centro para el Desarrollo Económico y Social de América Latina, CESAL. En 1966, se organiza el Instituto Otavaleño de Antropología, que hizo una importante contribución bibliográfica para el conocimiento de la etnohistoria en Ecuador.

En esta época también se organizaron varias ONG especializadas en dos campos: atención a la población con alguna discapacidad y planificación familiar. La inexistencia de servicios estatales (por desinterés o la poca importancia política de los beneficiarios) para atender a la población que padecía discapacidades, especialmente infantil, impulsó a grupos privados, de ingresos medios y altos y a los adultos que vivían el problema, a organizar fundaciones y asociaciones en las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Quito. Así, en 1960, se constituyeron el Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos y la Sociedad de Ciegos de Pichincha. En 1964, el Instituto Médico Pedagógico de Audición y Lenguaje, IMPAL; en 1966, la Fundación de Asistencia Psicopedagógica para Niños, Adolescentes y Adultos con Retardo Mental FASINARM; y la Asociación Ecuatoriana para Niños Retardados, ASENIR, entre otros. Es necesario mencionar que este tipo de trabajo fue desarrollado con una fuerte base de voluntarios vinculados con el sector privado lucrativo.

En el campo de la planificación familiar en 1965 se constituyó la Asociación Pro Bienestar de la familia Ecuatoriana APROFE. Esta iniciativa nació con apoyo

sobretudo del Gobierno de los Estados Unidos, y debió realizar su trabajo inicial con fuertes críticas, pues tanto la iglesia Católica como los grupos de izquierda se oponían a las acciones orientadas al control de la natalidad, pues, los primeros, la consideraban como atentatoria a los principios religiosos de la Iglesia; y, los segundos, como una iniciativa “imperialista”.

Otro tipo de ONG que se formó en este período estuvo vinculada con las actividades de educación de niños, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo: Fe y Alegría, el Centro del Muchacho Trabajador (CMT) y la Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ), conocida en aquellos años como YMCA.

2) Un segundo momento en la constitución de las ONG se da a partir del año 72, con el “boom” petrolero y la consolidación de un Estado, con una gran capacidad de intervención debido a la presencia de las Fuerzas Armadas y la suficiente disponibilidad de recursos económicos. Con el 80% de las rentas petroleras bajo su manejo, el Estado emprendió una obra pública sin precedentes históricos y amplió considerablemente la cobertura de los servicios de educación y salud.

Durante esta época se consolidó la presencia del Estado de bienestar, que trató inclusive de asumir directamente la movilización y organización popular. Con el liderazgo del entonces Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, se implementó el Proyecto de Desarrollo Comunal y Movilización Social, en áreas urbanas y rurales de 11 provincias del país, y se organizó el Programa de Atención Integral al Pre Escolar (PAIPE), que con diversos nombres se mantiene hasta el presente. La ejecución de este programa se basa en un esquema de participación de los beneficiarios en la gestión de los servicios, especialmente de las organizaciones barriales y de grupos de mujeres, etc.

Se formaron nuevas ONG vinculadas al desarrollo rural, aunque con base más bien local, como el Centro de Promoción Rural, CPR (1977), en Guayas y el Centro de Educación y Capacitación Campesina del Azuay, CECCA (1978), con influencia del movimiento de renovación de la Iglesia Católica. Por otro lado, se incrementó el número de ONG que operaban en el área de discapacidades con la formación de la

Asociación para el Desarrollo Integral del Niño Excepcional del Azuay, ADINEA. Los servicios de planificación familiar se fortalecieron con la formación del Centro Médico de Orientación y Planificación Familiar, CEMOPLAF, en 1974.

El desarrollo urbano experimentado por el país, a partir de la bonanza petrolera, promovió también la formación de ONG relacionadas con dicha temática.

- **Tercera etapa:** Desde principios de los años 80, cuando la organización de las ONG está vinculada a la incorporación y ampliación de nuevos campos de trabajo como la microempresa, el medio ambiente, niños, mujer y género y derechos humanos, en el marco de un rápido cambio del contexto de la cooperación internacional y del rol del Estado en la economía y la sociedad.

Se inició a partir de 1982, con la crisis económica y la aplicación de los primeros programas de ajuste. El país se sumergió en una profunda crisis, cuyos principales rasgos fueron la pérdida de capacidad del sector público para desempeñar el papel distributivo que tuvo durante la década anterior, y el agotamiento del modelo de desarrollo basado en la industrialización de sustitución de importaciones. No sólo fue un problema de recursos, sino de obsolescencia institucional y de pérdida de la capacidad de gestión de Estado, mientras la magnitud de la pobreza aumentaba. Este proceso se profundizó a lo largo de los ochenta y adquirió rasgos dramáticos en los noventa, por la incapacidad de las diversas agrupaciones políticas que accedieron al gobierno, para sentar las bases de un nuevo Estado (pág.17-19).

En cuanto a los elementos que contribuyeron a la instauración de las ONG, Arcos y Palomeque (1997), mencionan los siguientes:

1. **El nuevo contexto internacional:** Conjuntamente con el impulso a la liberalización de las economías, la globalización, el desmantelamiento del Estado benefactor, la descentralización de la administración pública, se fortaleció, a nivel mundial, una corriente de opinión, de la que participan los organismos de

cooperación multilateral, que revaloriza el papel de la sociedad civil y al interior de ésta, la función de las ONG. La promoción de la participación y desarrollo de las ONG puede ser también entendida como parte del proceso de búsqueda de una mayor democratización de las sociedades, tanto en términos nacionales como locales.

2. **La imposibilidad del sector público:** Para llegar con sus programas a los grupos más pobres y marginales de la población y atender sus demandas, debido a la reducción de los recursos públicos disponibles, como a la pérdida de eficiencia del sector. El Estado perdió capacidad técnica y de gestión para diseñar y ejecutar programas de superación de la pobreza, pues muchos de sus mejores cuadros técnicos y profesionales dejaron el sector público, como parte del proceso de reducción del Estado.
3. **La crisis de los mecanismos tradicionales de demanda de los sectores populares frente al Estado:** Las organizaciones populares limitaron su acción a solicitar la provisión de servicios al gobierno central y a los de carácter local. Al reducirse la capacidad del sector público para atender estas demandas, este tipo de organizaciones perdió sustentación. Se evidenció el límite de las formas y del tipo de planteamientos de las organizaciones basadas principalmente en aspectos reivindicativos. No solo se agotó una forma de Estado, sino también una forma tradicional de organización y funcionamiento de la sociedad.
4. **La ejecución de programas en los campos de la educación, salud, preservación del medio ambiente, niños, mujer y género, con fuentes de financiamiento externo, tanto bilateral como multilateral:** Fue conformando una amplia red de actividades orientadas a la superación de la pobreza que creó una demanda local de estudios especializados, asistencia técnica y consultoría. Este mercado de servicios para el desarrollo no podían ser atendidos ni desde el Estado, ni desde las universidades que se encontraban en una profunda crisis, pero sí desde las ONG.

- 5. De forma creciente, sectores empresariales comenzaron a organizar ONG bajo la modalidad de fundaciones:** Para ejecutar programas sociales específicos de crédito, capacitación, educación y salud, así como para trabajar en el campo del diseño de políticas sectoriales y del lobbying. Como ejemplo de lo anteriormente mencionado, se puede destacar a la Fundación Filanbanco (1988), Fundación Banco Popular (1989), Fundación Ecuador (1991), tres fundaciones del Banco La Previsora (1993), Fundación Huancavilca (1993) y la Fundación Luis Noboa Naranjo (1996). (pág. 26).

3.4 El marco legal de las ONG en el Ecuador

Las ONG se instauran en el Ecuador bajo el libre ejercicio promulgado por la Constitución Política de la República del Ecuador del año 2008, vigente hasta la actualidad, la cual proclama el derecho de la libre asociación con fines pacíficos, “las personas naturales o jurídicas con capacidad civil para contratar se encuentran facultadas para construir corporaciones y fundaciones con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008, pág. 48).

Una preocupación sobre las ONG ecuatorianas es la aparente ausencia o poca precisión del marco jurídico que regula sus operaciones, fomentando la idea de que las ONG “hacen lo que les da la gana”; que son una fuente fácil de ingresos; que no existe ningún mecanismo de control, ni para su constitución, ni para su funcionamiento, y que el Estado poco o nada hace para controlarlas. Este tipo de argumentación ha dado pie para que en los últimos años y de manera periódica, funcionarios públicos de distintas categorías planteen iniciativas de “control” a las ONG. Son por lo general, declaraciones que confunden control con intervención estatal sobre las ONG y especialmente sobre los recursos que éstas manejan (Arcos & Palomeque, 1997, pág. 113).

La ley ecuatoriana decreta los principios y normas que rigen los procedimientos de constitución, organización, funcionamiento, control y disolución de organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro. Para que una organización esté legalmente constituida en el país, debe tener sus respectivos socios activos, estatutos, reformas y codificaciones para que se le conceda la personalidad jurídica y disponer la disolución y liquidación de las fundaciones, corporaciones, asociaciones, y demás personas jurídicas sujetas al reglamento del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, organismo regulador que está a cargo de este proceso.

Además, el derecho a la asociación se encuentra regulado por el Título XXIX del Libro Primero del Código Civil (2005), norma con carácter de ley. “No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley, o que no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República” (Art. 565).

Uno de los decretos legales emitidos es la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social (2010), aborda el reconocimiento de las organizaciones sociales y su importancia en la transformación social:

Art. 30.- Las organizaciones sociales.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular que contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas y conflictos, al fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir; que incidan en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como, de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión. Las diversas dinámicas asociativas y organizativas deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos establecidos en la Constitución y la ley.

Art. 31.- Promoción de las organizaciones sociales.- El Estado garantiza el derecho a la libre asociación, así como, a sus formas de

expresión; y, genera mecanismos que promuevan la capacidad de organización y el fortalecimiento de las organizaciones existentes.

Art. 32.- Promoción estatal a las organizaciones.- El Estado, en todos sus niveles de gobierno y funciones, promoverá y desarrollará políticas, programas y proyectos que se realicen con el apoyo de las organizaciones sociales, incluidos aquellos dirigidos a incentivar la producción y a favorecer la redistribución de los medios de producción; asimismo, propenderá a que las compras que realiza el sector público prioricen como proveedores a las organizaciones sociales, de acuerdo con los criterios de equidad, solidaridad y eficiencia.

Art. 33.- Fortalecimiento de las organizaciones sociales.- Para la promoción y fortalecimiento de las organizaciones sociales, todos los niveles de gobierno y funciones del Estado.

A continuación, se describirán los ámbitos principales que caracterizan a una organización no gubernamental para constituirse legalmente en el Ecuador (Peralta, 2006, pág. 3).

Formas de asociarse

Conforme a este reglamento, todos y cada uno de los ministros están en posibilidad de aprobar una persona jurídica de derecho privado y para ello han de observar el siguiente procedimiento:

a) Todas las personas naturales o jurídicas pueden asociarse y constituir corporaciones o fundaciones. Doctrinariamente, las fundaciones se diferencian de las corporaciones, porque las primeras cuentan con un benefactor que pone a disposición de un objetivo un bien o una cantidad de dinero, mientras que las corporaciones se constituyen por la reunión de varias personas que persiguen un objetivo sin que cuenten con un fondo o un bien específico.

b) Las fundaciones tienen un órgano directivo de mínimo tres personas. Por su parte, las corporaciones tales como asociaciones, clubes, comités, centros, entre otros se conforman con un órgano directivo de cinco miembros. En cuanto al número de miembros no se establece un número mínimo ni máximo.

c) Las organizaciones o personas jurídicas de derecho privado, pueden reunirse y conformar una nueva corporación siempre que se junten como mínimo cinco miembros. Estas corporaciones a su vez reciben el nombre de federaciones si se han reunido a nivel regional y el nombre de confederaciones si se reunieron y sus objetivos tienen alcance nacional.

Obligaciones tributarias de las organizaciones

Las fundaciones o corporaciones, conforme lo establece la Ley de Régimen Tributario Interno, se encuentran exentas del pago del impuesto a la renta, sin embargo; pueden ser sujetas de verificación por parte del Servicio de Rentas Internas SRI, órgano de recaudación tributaria en el país, tal como se establece en la siguiente norma;

Art. 9. Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos;

Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas de: culto religioso, beneficencia, promoción y desarrollo de la mujer, el niño y la familia; cultura, arte, educación, investigación, salud, deportivas, profesionales, gremiales, clasistas; y, de los partidos políticos, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos.

El Estado a través del Servicio de Rentas Internas, verificará en cualquier momento que las instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios y, que sus bienes e ingresos se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas. De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos anteriormente indicados,

deberán tributar respecto de las utilidades que obtengan en las actividades empresariales, de carácter económico, que desarrollen en competencia con otras sociedades obligadas a pagar impuestos a la renta.

Régimen económico

Las ONG practican diversas formas de manejar la parte económica, ya sean como recursos propios, asignación de recursos públicos, donaciones, financiamiento externo o internacional.

Patrimonio

El aporte inicial de la organización será el establecido en función de la naturaleza de cada organización y que podrá integrarse mediante depósito de dinero en efectivo o en especie, mediante el aporte de bienes muebles o inmuebles, debidamente valorados.

Evaluación y control

Según el proyecto de reglamento de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro emitido por la Presidencia Constitucional del Ecuador (2010), Las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, estarán sujetas a los siguientes controles (pág.11):

- **Control ciudadano:** Los ciudadanos, en forma individual o colectiva, podrán solicitar la rendición de cuentas a las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro que presten servicios públicos o manejen recursos públicos o desarrollen actividades de interés público, de conformidad a la Constitución y leyes pertinentes.
- **Control interno:** Los miembros de una persona jurídica de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, podrán solicitar la rendición de cuentas a los directivos de la organización. El mecanismo de rendición de cuentas deberá estar detallado en el Estatuto social.

- **Control institucional:** La propia institución que otorgó la personalidad jurídica o la que actualmente ejerza su control y rectoría, verificará el cumplimiento del objeto y fines de la organización, a efectos de aplicar el presente reglamento.
- **Control de Recursos Públicos:** A cargo de la Contraloría General del Estado.
- **Control Tributario:** A cargo de la Administración Tributaria Central o Seccional (pág. 63).

CAPÍTULO 4

LA FUNDACIÓN VASE (VOLUNTARIADO PARA LA AYUDA SOCIAL DEL ECUADOR)

Este capítulo está destinado a abordar el diagnóstico organizacional de la Fundación VASE (Voluntariado para la ayuda social del Ecuador), con el fin de conocer sus principales características, la dinámica de la comunicación interna y externa manifestada en las relaciones y la unificación entre todos sus integrantes.

4.1 ¿Qué es VASE?

“VASE es una organización sin fines de lucro, constituida como fundación en el Ecuador. Trabaja para fortalecer relaciones interculturales, promover la ayuda social voluntaria, e inspirar el compromiso de una ciudadanía global” (Volunteer VASE, 2008). Fundada en el año 2008, y debidamente acreditada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), cuyo objetivo es promover los intercambios culturales y ayuda social a través de voluntariado internacional.

Fundación VASE es el único miembro en el Ecuador de la Federación International Cultural Youth Exchange (ICYE). ICYE es una organización internacional no gubernamental con más de 60 años de experiencia en promover la actividad juvenil y la ciudadanía global. Hoy en día ICYE es una federación con 41 comités nacionales en todos los continentes.

Propone la oportunidad a jóvenes de tomar y hacer conciencia de las necesidades de las personas, de los pueblos y del mundo. Sus participantes desarrollan y fortalecen la conciencia de la justicia, la paz y la sensibilidad social.

Fundación VASE trabaja con proyectos sociales en varias áreas como educación, discapacidades (mentales y físicos), salud, deporte, arte y cultura, genero, medio ambiente, desarrollo de comunidad, y derechos humanos.

Desde el 30 de julio de 2008 en Ecuador, han recibido más de 170 voluntarios y han enviado 25 voluntarios Ecuatorianos al extranjero. Los voluntarios en Ecuador apoyan a más de 30 programas de calidad con directriz social en las áreas de educación, ayuda

humanitaria, cuidado infantil, apoyo a los derechos de la mujer, medio ambiente, salud, desarrollo rural en Quito, Ambato, Otavalo, Ibarra, Lasso e Íntag (Fundación VASE, 2015).

Misión

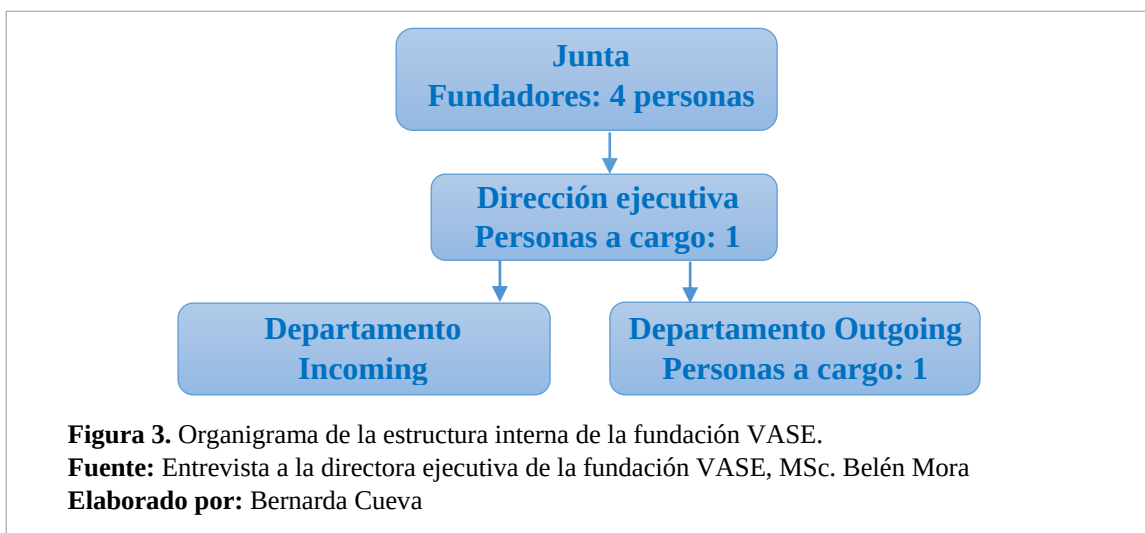
- Promover experiencias de aprendizaje intercultural para los jóvenes.
- Fomentar el desarrollo social y personal a través de programas de voluntariado internacional.
- Impulsar el entendimiento intercultural, la igualdad de oportunidades, la tolerancia y la paz entre las personas en el mundo.

Visión

- Brindar soluciones de cambio a través del servicio voluntario, para mejorar la calidad de vida de nuestras comunidades.
- Contribuir en la construcción de una sociedad democrática e inclusiva, que promueva la cultura solidaria en ciudadanos(as) jóvenes con un sentido ético de responsabilidad social y comprometida con el desarrollo humano.
- Proporcionar experiencias que fomenten el entendimiento internacional e intercultural.

Ubicación y estructura: La fundación VASE, se ubica en la provincia de Pichincha, al norte del cantón Quito, entre las calles Antonio Navarro y Pablo Arturo Suárez.

4.2. Organigrama de la fundación VASE



Junta: Corresponde a los fundadores de la organización, participan en la toma de decisiones solicitados por la Dirección ejecutiva. La Junta forma parte del público interno de la fundación.

Dirección ejecutiva: Corresponde al representante legal de la fundación VASE asignado por la Junta. Sus funciones se dividen en el área legal y representación de la organización, desempeña además, la responsabilidad del área económica, contable y relaciones públicas, en el área legal controla los convenios, e internamente se responsabiliza por los departamentos: incoming (recepción de voluntarios extranjeros), y outgoing (envío de voluntarios ecuatorianos).

Departamento de Área Incoming: Manejo de voluntarios extranjeros en el Ecuador.

Departamento de Área Outgoing: Manejo de voluntarios ecuatorianos en el extranjero.

4.3 Diagnóstico comunicacional

4.3.1 Metodología.

Una de las principales metodología ha sido realizar una observación participativa de los procesos internos de comunicación entre los miembros pertenecientes a la fundación

VASE. Se usó el método FODA para conocer las debilidades y fortalezas de la fundación.

Asimismo, otro método de recolección de información para el diagnóstico consistió en la realización de entrevistas dirigidas al personal conformado por tres personas, cada una a cargo de las tres áreas de la fundación: Dirección ejecutiva, Departamentos Incoming y Outgoing.

Debido a que la investigación es de tipo cualitativo, con el fin de obtener información sobre la percepción de los empleados de dicha organización, a continuación, se describen los resultados obtenidos de la encuesta.

Ficha técnica de la entrevista:

Fecha de aplicación	30 de octubre de 2014
Técnica	Cualitativa
Clase de investigación	Funciones y relaciones del personal de VASE
Tamaño de la muestra	3 entrevistas
Población objeto de universo	Empleados que conforman la organización
Cobertura geográfica	Instalaciones de la organización
Metodología	Aplicación de formulario tipo encuesta de trece preguntas, mediante entrevista personalizada a cada uno de los integrantes de la fundación, con el fin de obtener mayor información sobre el nivel de conocimiento de sus funciones individualmente, y por consiguiente el tipo de comunicación que se establece.

4.3.2 Tabulación de resultados.

La población de la encuesta fue realizada a cada representante de las áreas de la fundación VASE, que consiste en tres mujeres entre 24 y 30 años de edad.

Pregunta 1. Cuando ingresó a ser parte de la organización ¿se le informó sobre la misión, visión, metas y objetivos estratégicos de la misma?

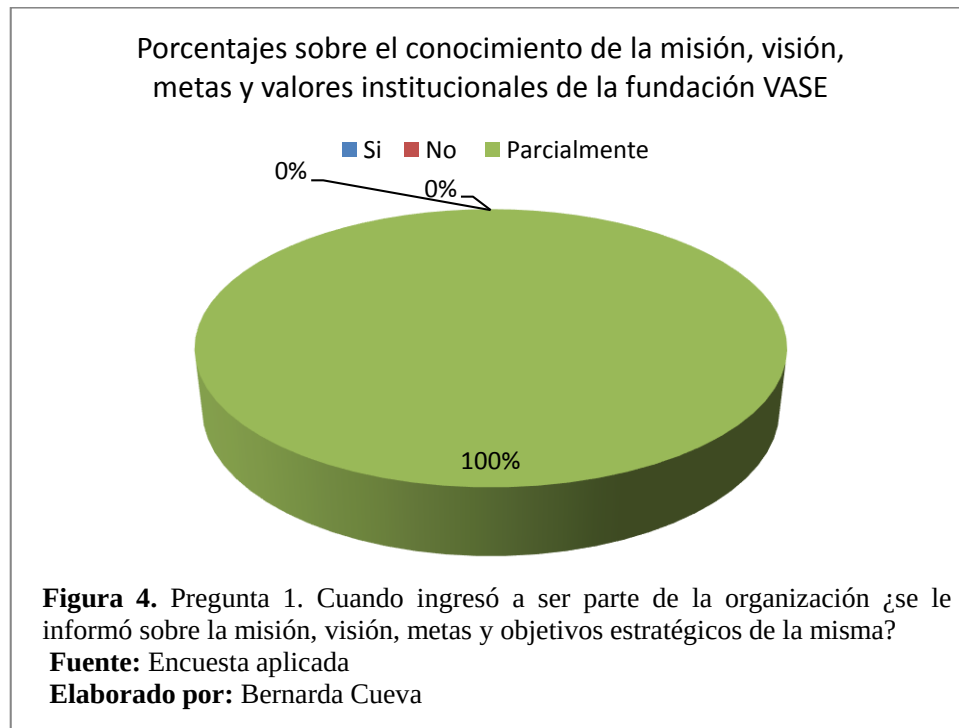
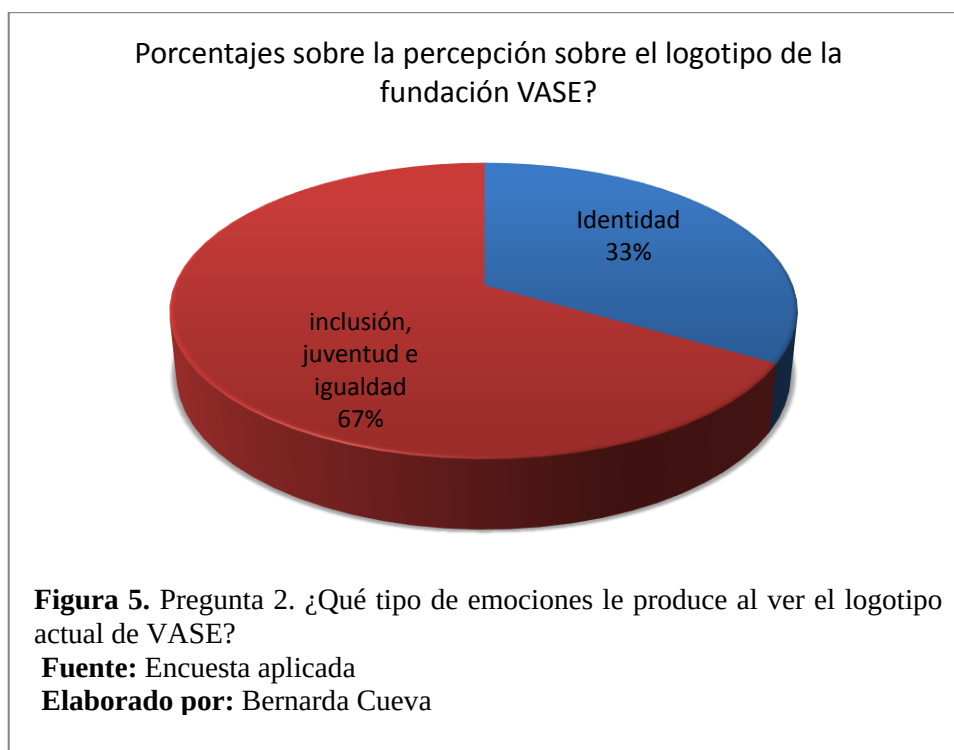


Figura 4. Cueva, Bernarda, 2015. Resultados estadísticos de aplicación de encuesta, Pregunta 1.

Descripción:

En este resultado, obtenido a través de la encuesta aplicada, se puede considerar que en una primera instancia la misión, visión y valores son comunicados de manera parcial desde el inicio del trabajo de los empleados, lo cual es importante debido a que estos valores institucionales son significativos para la construcción interna de la imagen e identidad de la fundación VASE, y consecuentemente, esto genera una proyección externa.

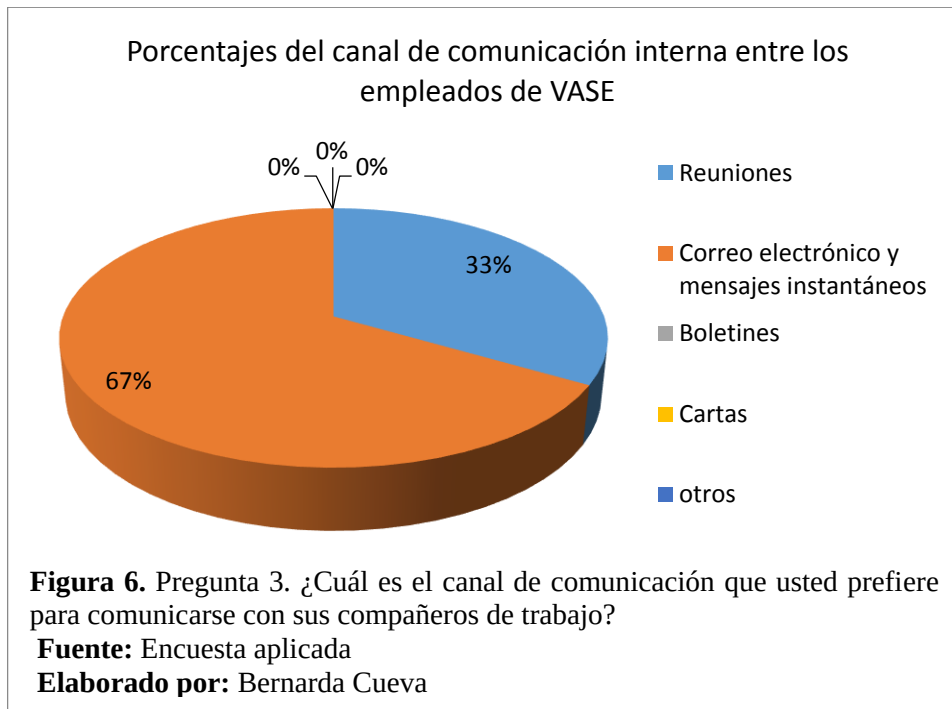
Pregunta 2. ¿Qué tipo de emociones le produce al ver el logotipo actual de VASE?



Descripción:

El 67% de los empleados considera que logotipo de VASE evoca temas de inclusión, juventud e igualdad, los cuáles son las principales características de la misión y visión de esta organización. Mientras que, para el 33% evoca un sentimiento de identidad, es decir, que alude a un ámbito de la comunicación interna.

Pregunta 3. ¿Cuál es el canal de comunicación que usted prefiere para comunicarse con sus compañeros de trabajo?



Descripción:

El 67% de los empleados prefiere el correo electrónico y mensajes como el canal prioritario de comunicación para establecer el diálogo, debido a la inmediatez del mensaje. Mientras que, el 33% considera a las reuniones personales para comunicarse entre sí, como una manera más personal de dialogar.

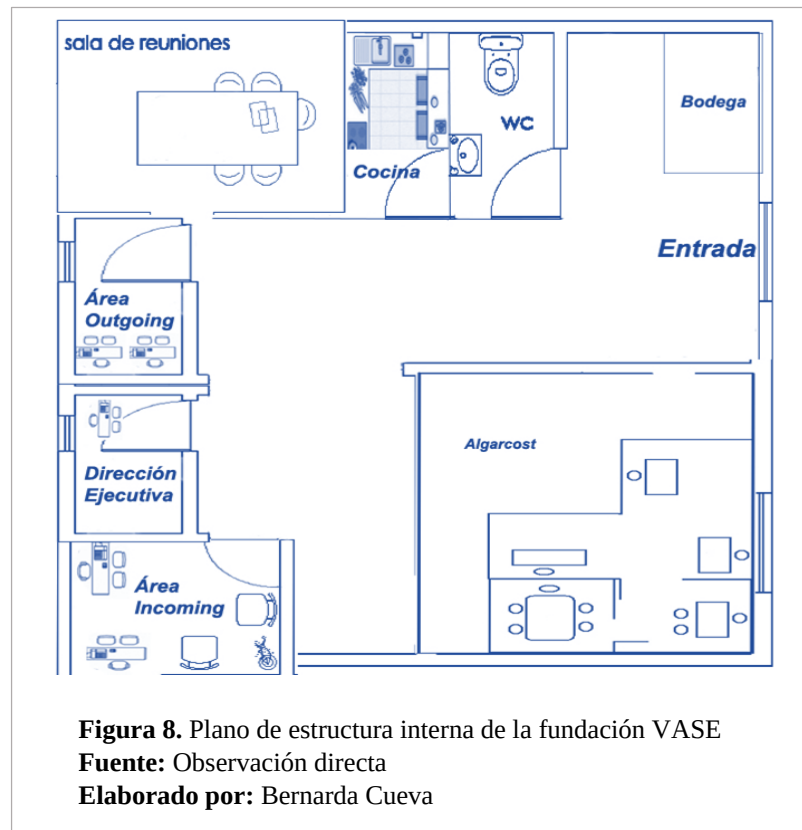
Pregunta 4. ¿Considera que el espacio de la organización es accesible y facilita la comunicación entre sus empleados?



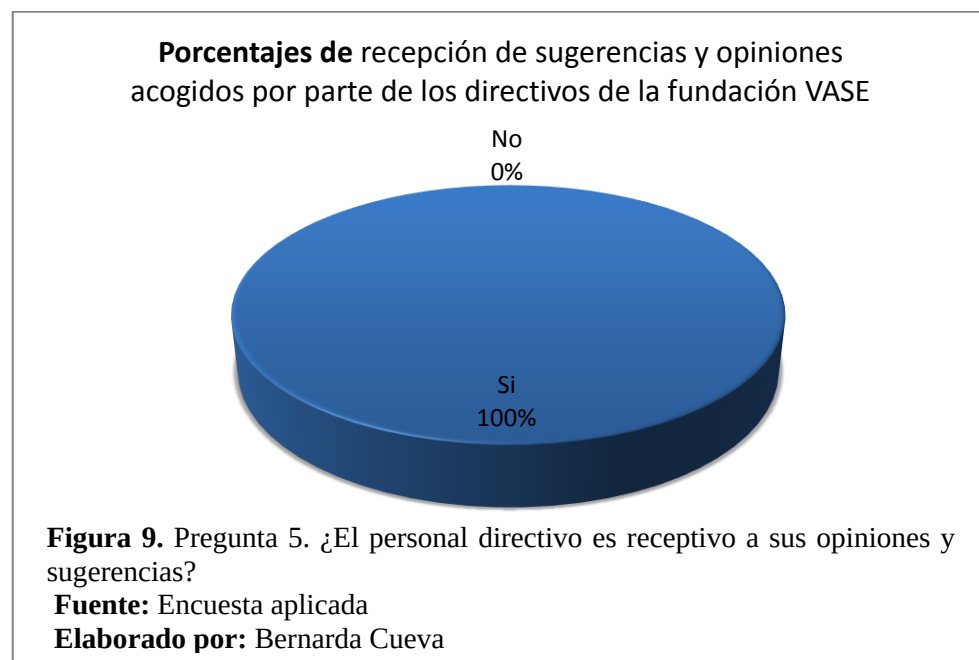
Descripción:

El espacio físico laboral donde interactúan los empleados de la fundación VASE son apropiados, debido a que cada persona posee su propio espacio correspondiente al área que se tiene a cargo, lo cual brinda una mayor cercanía, y que no obstaculiza el diálogo.

A continuación, se explica el espacio físico de la fundación a través de un plano con sus respectivas divisiones de las áreas.



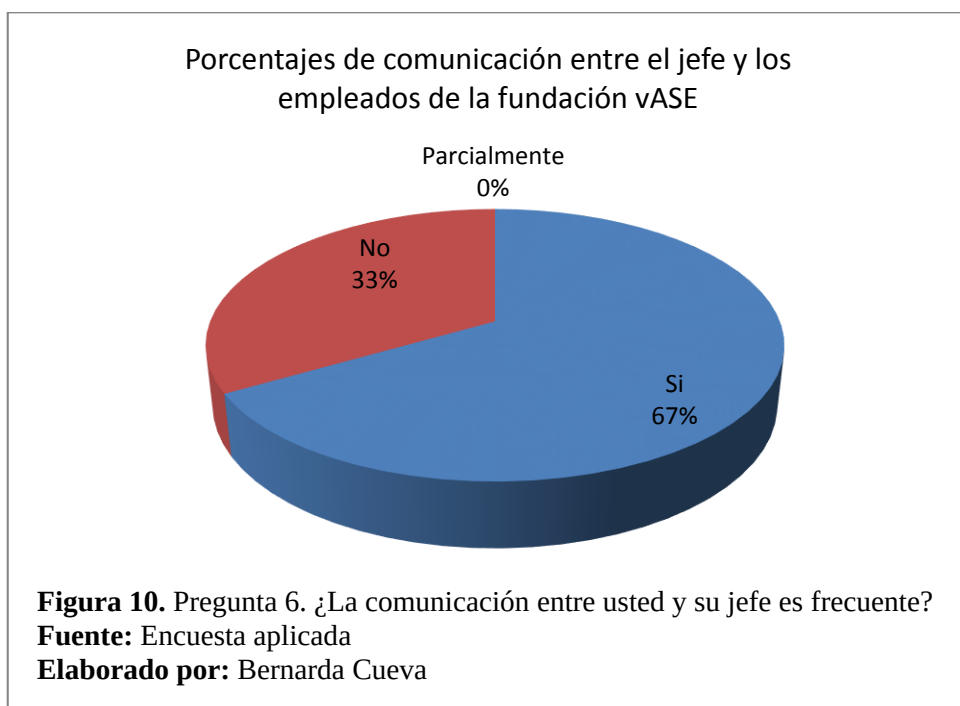
Pregunta 5. ¿El personal directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?



Descripción:

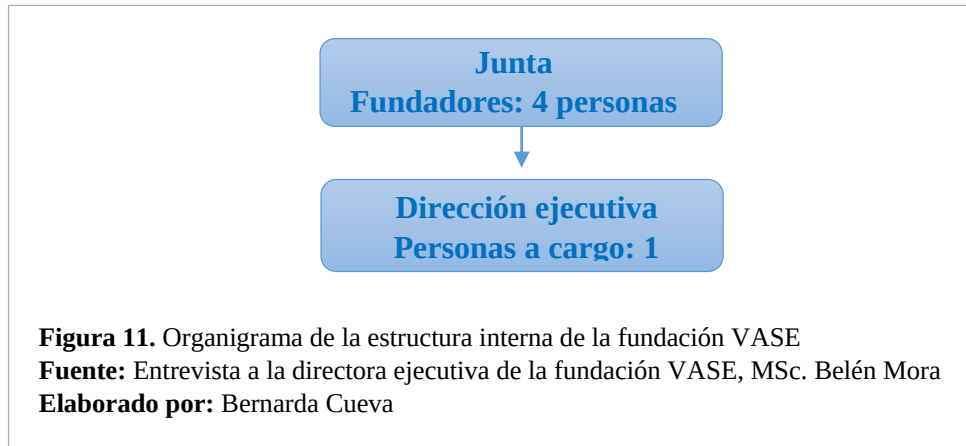
Los integrantes presentes en la fundación constantemente recurren a las opiniones de los demás sobre asuntos competentes a la organización, con el fin de hacer una toma de decisiones participativa.

Pregunta 6. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?

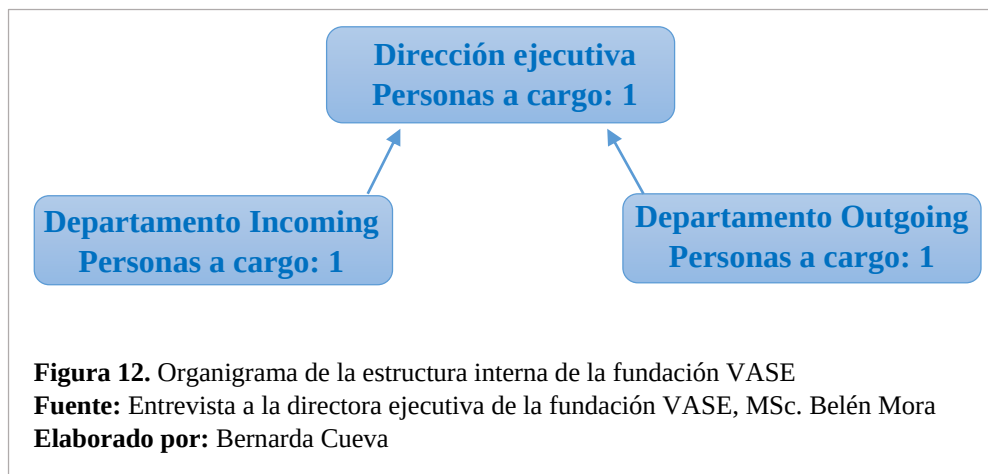
**Descripción:**

Uno de los factores que incide es que los cuatro integrantes fundadores de la Junta no se encuentran físicamente en el espacio de la organización, por lo cual, las reuniones con la Directora Ejecutiva son a través de correo electrónico y video conferencia. De esta manera, este factor de no presencia, limita el seguimiento continuo de las actividades debido a la falta de inmediatez del mensaje. Además, la Dirección ejecutiva debe solicitar previa autorización en las acciones relevantes de la organización.

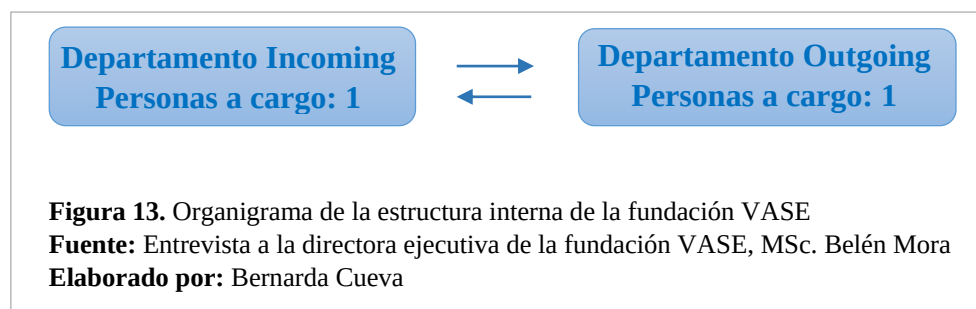
La comunicación entre la junta y la dirección es informal descendente debido a que fluyen mensajes de tarea, de mantenimiento y talento humano, relacionados principalmente con directrices, objetivos, órdenes, preguntas, motivaciones y evaluación.



Entre la Dirección ejecutiva y los Departamentos de Incoming y Outgoing prevalece la comunicación diagonal informal ascendente debido a que las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas.

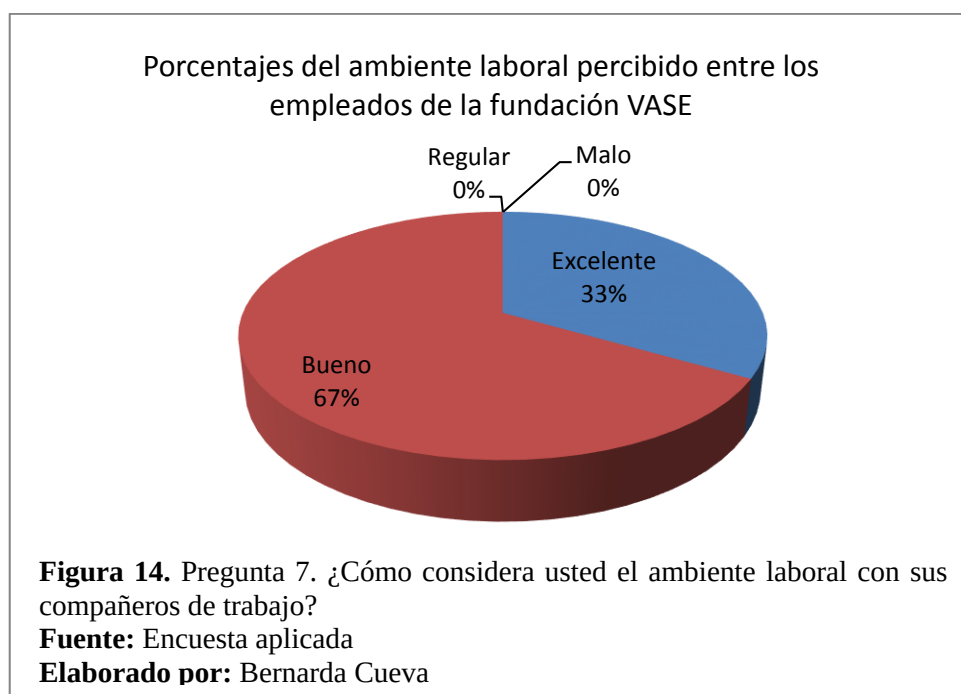


En cuanto a los dos departamentos Incoming y Outgoing, hay una comunicación horizontal informal, se caracteriza por el apoyo entre los integrantes, y la coordinación de las actividades entre los distintos departamentos y también para la resolución de conflictos interdepartamentales.



Cabe mencionar que no hay una comunicación directa de los departamentos Incoming y Outgoing con la junta, sino que éstos se reportan a la Dirección ejecutiva, y ésta a la junta.

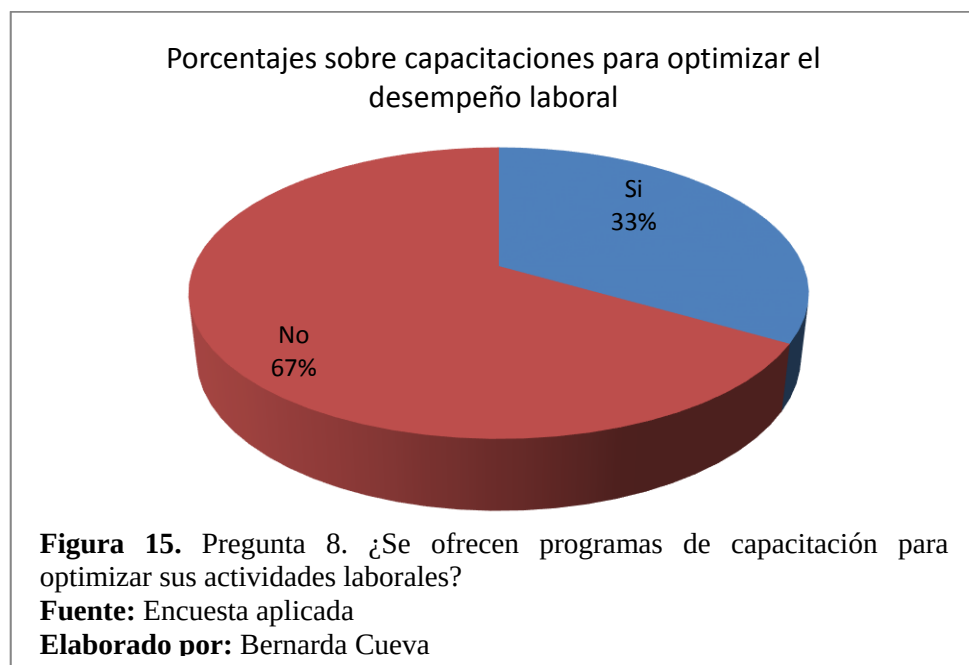
Pregunta 7. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral con sus compañeros de trabajo?



Descripción:

Debido al ambiente laboral, el compañerismo y apoyo entre cada área de trabajo, los empleados de la fundación VASE promueven sus relaciones interpersonales a través de la convivencia grupal.

Pregunta 8. ¿Se ofrecen programas de capacitación para optimizar sus actividades laborales?

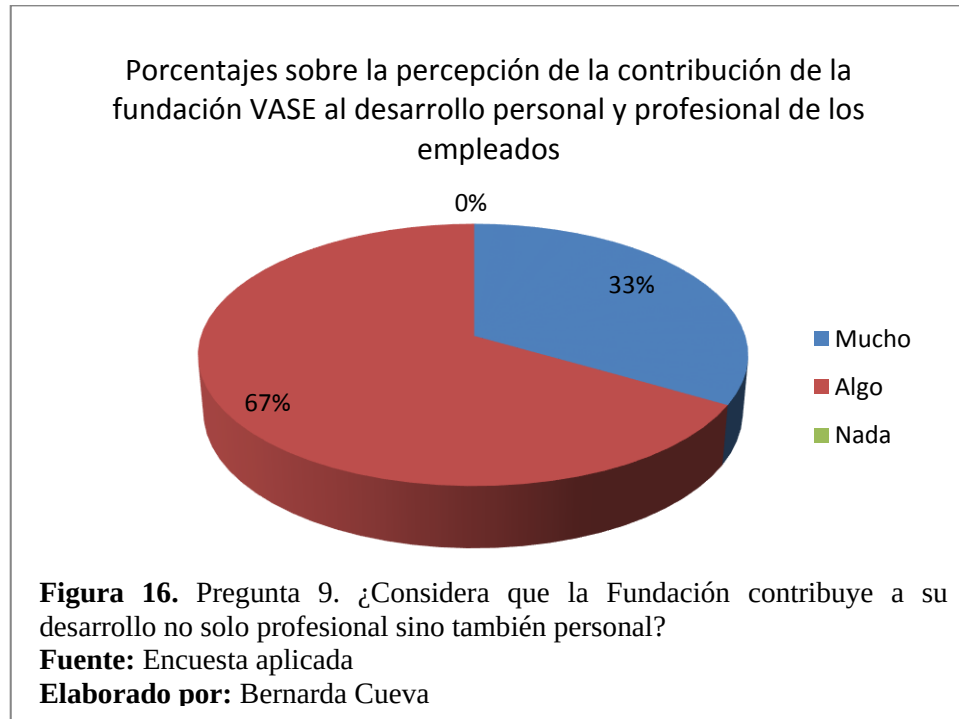


Descripción:

El 67%, considera que no se brinda capacitaciones para optimizar las actividades laborales de cada integrante, mientras que, el 33% considera que si se dan capacitaciones de manera informal, pero no con mucha frecuencia.

La capacitación del personal es un proceso importante ya que contribuye al mejor desempeño personal y profesional de los empleados y, en consecuencia logra optimizar los objetivos institucionales.

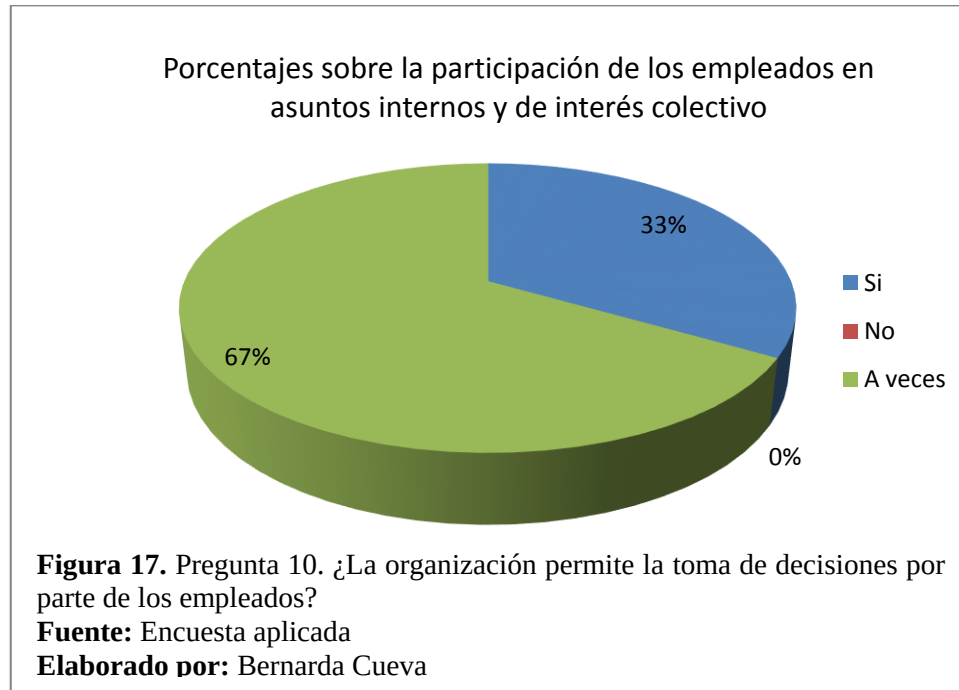
Pregunta 9. ¿Considera que la Fundación contribuye a su desarrollo no solo profesional sino también personal?



Descripción:

El 67% supone a la organización como la principal impulsadora de la promoción profesional y personal de los trabajadores. En cuanto al 33%, considera que la organización puede facilitar, pero es el trabajador el que debe de prepararse y buscar su promoción profesional.

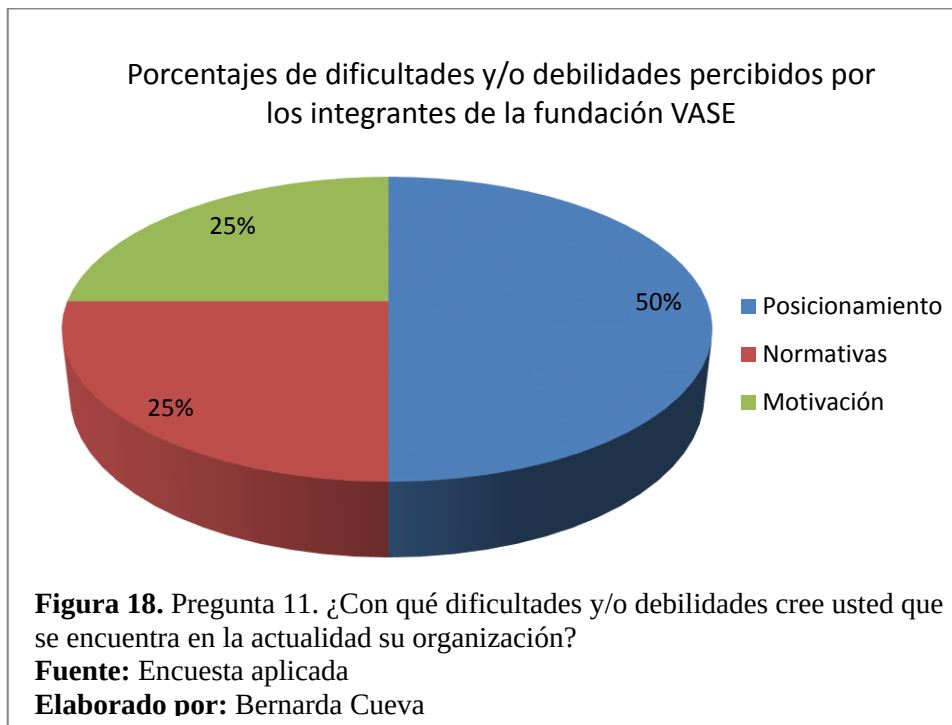
Pregunta 10. ¿La organización permite la toma de decisiones por parte de los empleados?



Descripción:

El 33% considera que la organización no permite la toma de decisiones por parte de los empleados debido a que aparte de las tres empleadas de planta, la decisión también compete a la junta directiva, que aunque no está presente, incide en las medidas de decisión. Mientras que, el 67%, establece que si se da la oportunidad a los empleados de tomar las decisiones principalmente en temas de su área de trabajo.

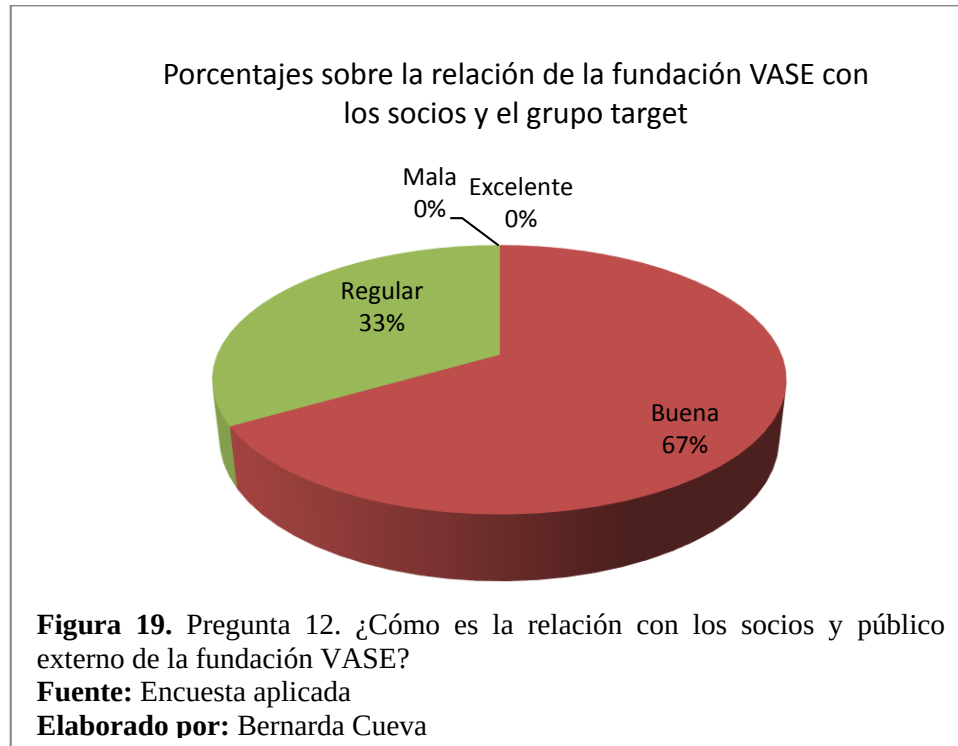
Pregunta 11. ¿Con qué dificultades y/o debilidades cree usted que se encuentra en la actualidad su organización?



Descripción:

El 33% atribuye que una de las dificultades y/o debilidades son principalmente la motivación entre los empleados referente a su desempeño laboral. El 25%, establece que el posicionamiento de la fundación VASE ante el público objetivo es un aspecto que se debe reforzar. Mientras que, otro 25%, considera que se debe fortalecer las normativas internas para proceder con los actores que la involucran.

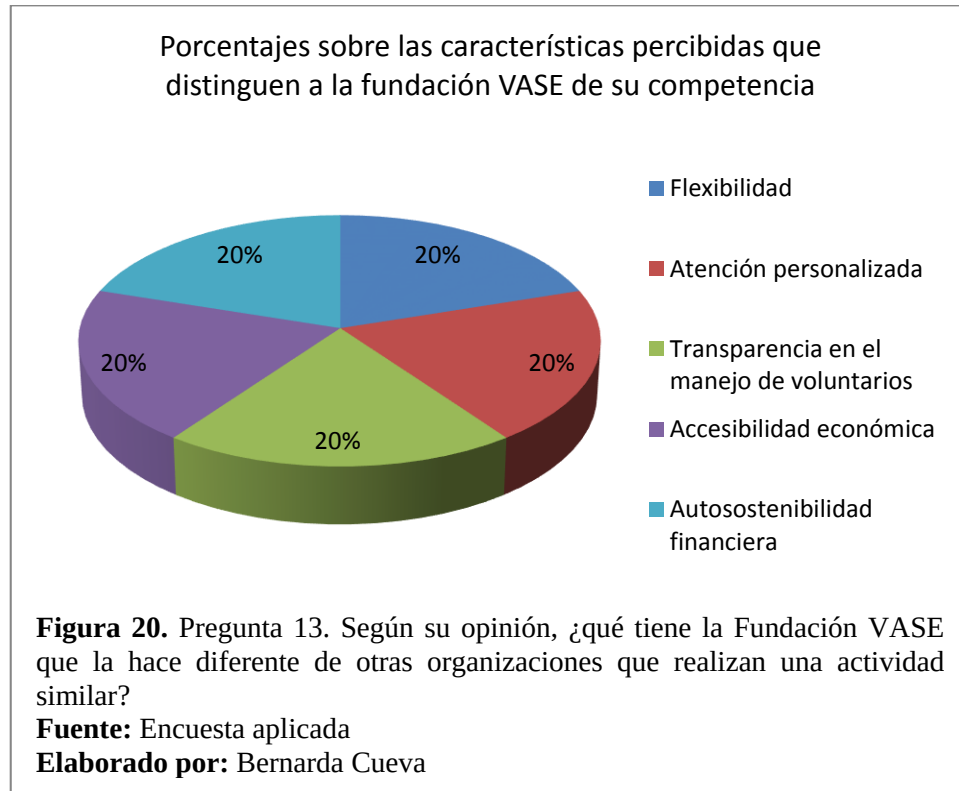
Pregunta 12. ¿Cómo es la relación con los socios y público externo de la fundación VASE?



Descripción:

El 33% califica a la relación de la fundación VASE con los socios y público objetivo como regular, debido a que esta organización aún se encuentra en el desarrollo de estrategias de consolidación institucional. En cuanto al 67%, establece que la relación es buena al contar con el apoyo de actores de la sociedad vinculados activamente.

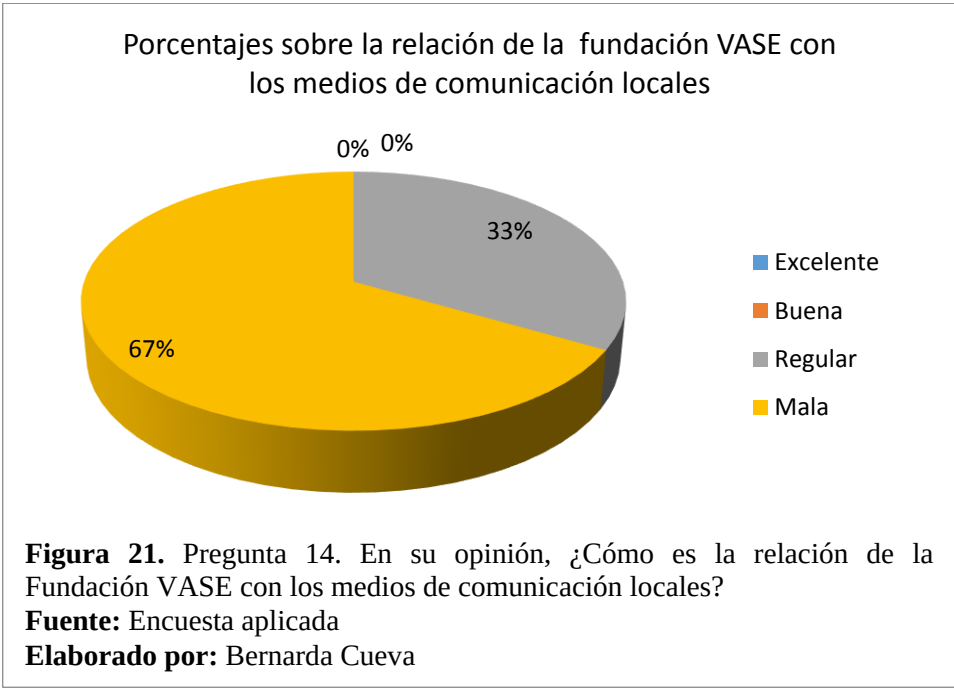
Pregunta 13. Según su opinión, ¿qué tiene la Fundación VASE que la hace diferente de otras organizaciones que realizan una actividad similar?



Descripción:

Frente a otras organizaciones o instituciones que realizan al igual que la fundación VASE, programas de voluntariado, sus integrantes destacan varios distintivos de la organización que la distinguen de su competencia, como son la flexibilidad, un trato personalizado con el público objetivo, la accesibilidad económica, la transparencia en el manejo de los actores involucrados y la autosostenibilidad financiera referente al manejo de recursos administrativos.

Pregunta 14. En su opinión, ¿Cómo es la relación de la Fundación VASE con los medios de comunicación locales?



Descripción:

El 67% de los empleados de la fundación consideran que la relación de la organización no es asertiva, este es un punto principal que se debe reforzar internamente mediante una mejor relación con el entorno y con los medios de comunicación locales.

4.4 Dimensiones de análisis de la fundación VASE

4.4.1 Identidad visual.



Figura 22. Logo fundación VASE
Fuente: (www.volunteervase.org)

Tipografía: Arial Narrow, Tamaño 72 y 16

Colores: Turquesa, negro y plomo

El logo de esta organización se caracteriza por ser un isologotipo, al hacer una combinación entre el logotipo y el isotipo. La ventaja es que proyecta una mayor precisión visual al incluir la capacidad expresiva de ambos elementos: ícono y tipografía.

Imagen cognitiva

Esta imagen es lo que proyecta al público objetivo de la organización en la letra “V”, se pueden distinguir dos manos que hacen referencia a la unión.

Imagen emocional

Es la imagen intencional que se desea proyectar hacia el público objetivo, que se establece a partir de la misión, visión y valores de la fundación VASE. Que son principalmente, intercambio intercultural, ciudadanía global, voluntariado, acción social, participación, etc. Y también, generar emociones como confianza y respeto.

Autoimagen

Es la imagen que la organización genera internamente, y cómo se concibe y establece a sí misma a través de los empleados que la conforman. Principalmente, para los empleados el isologotipo evoca pensamientos sobre la interculturalidad, juventud, solidaridad, inclusión e igualdad.

Cabe resaltar que, durante el proceso de posicionamiento de la imagen e identidad de la fundación VASE, la organización ha modificado su isologotipo en los últimos años, lo cual provoca que su identificación y relacionamiento con la marca sea confusa, esto influye en el poder de posicionamiento en el ámbito externo ya que se ha conocido a la fundación desde una imagen-icono, lo cual no incide por completo en su público objetivo sentimientos positivos hacia esta. Sin embargo, la imagen descrita anteriormente, es la definitiva.

A continuación se presentan los anteriores logos de la fundación, y sus variaciones hasta llegar al actual.



Este isologotipo inicial, fue creado desde el año 2008 desde la instauración de la fundación. Uno de los aspectos desfavorables del mismo fue, que para el público externo la “V” era confundida como un triángulo invertido, y a pesar de que las letras acompañaban la imagen, la misma se entendía como “ASE” y no “VASE”.



Tomando en cuenta la dificultad de reconocimiento del público frente a la imagen anterior, el isologotipo fue cambiado en el año 2014, principalmente que la “V” percibida como un triángulo invertido se asemeje más a dicha letra. Incluso, el cambio de la tonalidad de color celeste a turquesa.



Sin embargo, a inicios del 2015 el isologotipo tuvo otra modificación, la cual consistió en la omisión de sus siglas “Voluntariado para la Ayuda Social del Ecuador”, sustituidas por “Voluntariado Internacional Ecuador”, ya que sus siglas iniciales proyectaban a la fundación VASE como una organización nacional al decir que es una organización para la ayuda social del Ecuador, y no reflejaba su contexto internacional.

Y finalmente, se añadió un semicírculo de color gris como símbolo de unidad. Este isologotipo en la actualidad, representa mayor acogida por parte del público externo.

4.4.2 Cultura.

El lenguaje que utilizan los miembros de la fundación VASE es un lenguaje informal, hay que destacar que el rango de edad de los miembros varía entre los 23 y 30 años de edad por lo que todos son jóvenes, utilizan terminología común de su edad.

Se acostumbra a festejar acontecimientos y logros significativos de la fundación, algún evento en particular como bienvenida a un nuevo integrante, no solamente miembro de la organización, sino a los voluntarios o pasantes. También, se comparte en espacios exteriores en horas libres (almuerzo, eventos, etc.).

La convocatoria de reuniones casi frecuentes se ha convertido en un hábito para el equipo, con el fin de planificar actividades y tomar decisiones, actualizar a los demás miembros sobre el progreso de actividades específicas a corto y largo plazo, es un espacio de encuentro donde el equipo comparte temas de interés común. Aunque, no se utiliza ningún soporte de comunicación como actas o memos informativos que resuman los acuerdos y actividades que deberán desarrollarlos empleados, todo se basa en compromisos verbales.

Otra costumbre interna, es la despedida y la bienvenida de un compañero, para compartir en agradecimiento por su tiempo y labor en la organización.

También, se organizan eventos para compartir con los voluntarios, saber cómo se sienten en sus proyectos, familias, etc.

Los comportamientos observados de los integrantes de la organización, aporta una caracterización del clima que se vive en la misma: el ambiente de trabajo es, básicamente, tranquilo y familiar. La relación entre los empleados es de colaboración entre colegas de forma respetuosa.

4.4.3 Clima organizacional.

El clima de la organización se caracteriza por expresar un ambiente de familiaridad entre los empleados y con su público objetivo a través del trato personalizado.

Además, se ha podido evidenciar relaciones de amistad y simpatía entre los empleados, que en sus horas libres también comparten asuntos personales, como consecuencia de los tratos de confianza mutua.

La Directora ejecutiva demuestra flexibilidad, y en circunstancias personales comprende las razones de algún empleado cuando está indispuesto.

4.4.4 Autonomía individual.

Corresponde al grado de iniciativa de cada empleado, el manejo de cada departamento depende principalmente de cada coordinador de las distintas áreas de esta fundación, lo cual implica total responsabilidad que cada uno tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.

4.4.5 Desempeño.

La Directora ejecutiva evalúa el desempeño laboral de los trabajadores, así como de la importancia en los reconocimientos y las correcciones de las equivocaciones.

4.4.6 Tolerancia al conflicto.

Se mantiene la unión y apoyo para manejar las relaciones entre compañeros y las situaciones difíciles.

4.4.7 Tolerancia al riesgo.

Frente a situaciones de peligro la Directora ejecutiva prevé posibles riesgos, alerta a los miembros y organiza un plan para cualquier emergencia. Asimismo, cada integrante sabe cómo proceder en un caso de riesgo en particular.

4.5 Comunicación externa

Corresponde al segmento específico de público hacia quién está dirigida la organización.

La fundación VASE promueve programas de envío y recepción de jóvenes entre 18 y 35 años de edad como intercambios-voluntarios a más de 40 países, este programa está abierto a todos aquellos que comparten los objetivos de la organización, sin distinciones de raza, cultura o credo.

A continuación, se describirán los públicos externos como cooperantes, socios, beneficiarios directos e indirectos de la fundación VASE.

4.5.1 Actores.

Dentro del entorno, entendiéndolo como la relación con la sociedad, el mercado, la competencia, y los clientes entre otros, con los que tiene relación la Fundación VASE.

- **Público objetivo:** Es el grupo de interés al cual dirige sus servicios, en este caso, a los jóvenes ecuatorianos y extranjeros de 18 a 30 años.
- **Proyectos:** Lugares en donde los voluntarios extranjeros realizan su servicio de voluntariado social.
- **Familias anfitrionas:** Familias que acogen a los voluntarios durante su estancia en el país.
- **Comunicadores interculturales:** Es un grupo informal de jóvenes ecuatorianos que se reúnen periódicamente para hacer actividades lúdicas y fortalecer el intercambio intercultural, brindan apoyo a los voluntarios extranjeros.

En cuanto al contexto:

- **Junta:** Corresponde a los fundadores de la organización, participan en la toma de decisiones solicitados por la Dirección ejecutiva. La junta forma parte del público interno de la fundación.
- **ICYE (International Cultural Youth Exchange):** También es público interno de la fundación. Esta federación es la matriz de todas las organizaciones en el mundo, entre ellas, la fundación VASE. A través de esta federación se reciben y envían voluntarios. Establece los lineamientos del voluntariado internacional mediante programas, estrategias y planes.
- **Comités nacionales:** Son organizaciones autónomas que se desarrollan y ejecutan el programa de voluntariado internacional de acuerdo a las necesidades

de los jóvenes de sus países, y siguientes políticas y directrices preparadas y adoptadas por la Asamblea General de la Federación ICYE.

- **Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES):** Bajo los acuerdos e este ministerio, la fundación VASE es reconocida legalmente como entidad no lucrativa, ejecuta políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida con prioridad en la población de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos y aquellas que se encuentran en situación de pobreza o vulnerabilidad.
- **Mesa de Voluntariado Ecuador (MVE):** Proviene del programa de Voluntarios de las Naciones Unidas, VASE es miembro de esta organización, es una red de instituciones nacionales, internacionales, públicas y privadas, que tiene la finalidad de fortalecer y promover el voluntariado, como forma de participación para el desarrollo.

4.5.2 Comunicación basada en nuevas tecnologías.

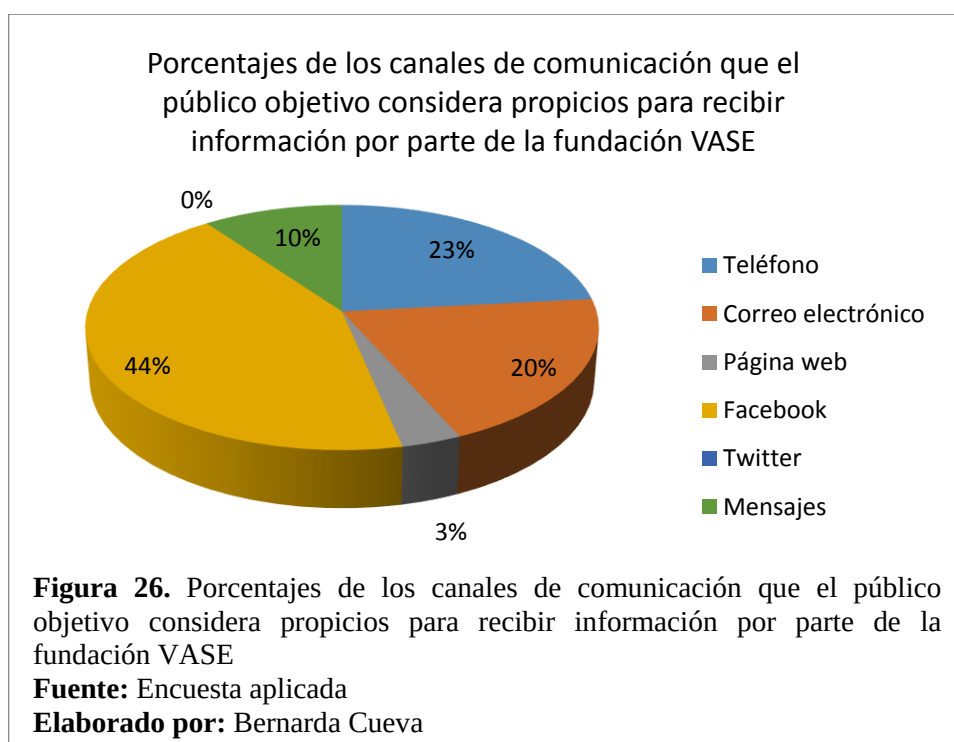
La comunicación con el público objetivo es de forma familiar y personalizada, sin embargo, el medio principal de comunicación con el público objetivo es a través de redes sociales, y el medio de comunicación por el que conocen sobre la organización es principalmente la página web.

En octubre de 2014, se encuestó a un grupo de voluntarios ecuatorianos. La información proporcionada, por las 30 encuestas, permitieron conocer las preferencias de canales de comunicación al momento de establecer comunicación con la Fundación VASE. La información también brinda un sustento para elegir de manera óptima el canal de comunicación adecuado.

Tabla 1. Muestra de voluntarios encuestados de la fundación VASE, 2014.

Edad	
18-26	
Género	
Masculino	9
Femenino	21

Nota: Encuesta aplicada y observación directa por Bernarda Cueva

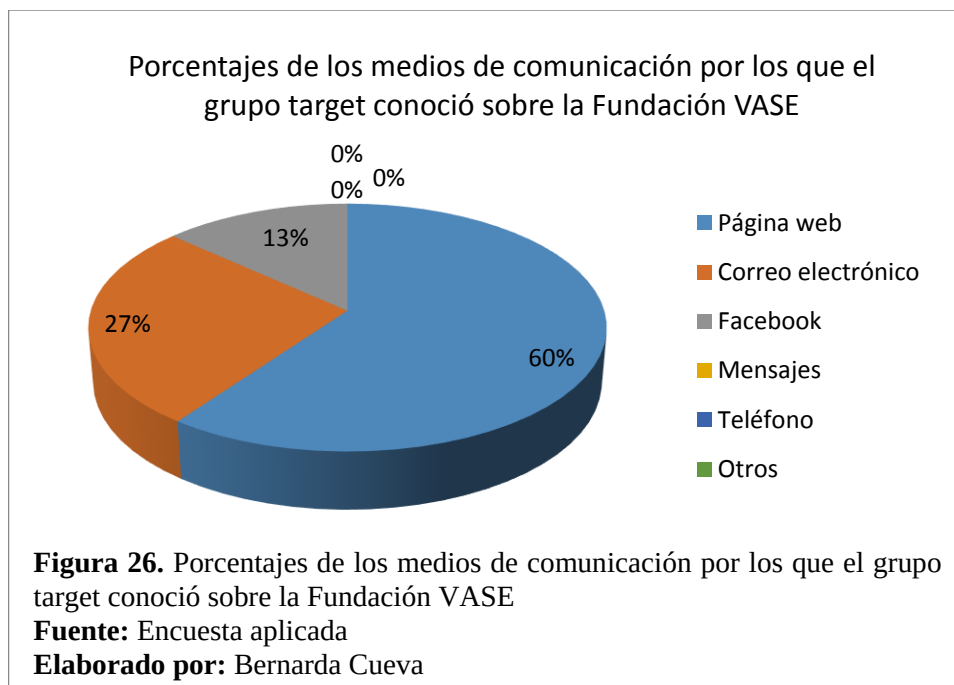


Descripción:

La información obtenida muestra que el segmento de población encuestada, de rango de edad entre 18-22 años, en su mayoría (44%), prefiere la red social Facebook, al momento de recibir y enviar información. Los tres instrumentos más importantes de esta tabla son: el correo electrónico, el celular y Facebook.

Esta información permitirá delinear estrategias para gestionar la comunicación de forma óptima al momento de comunicarse con el público objetivo.

Otra pregunta, consistió en la forma en que el público objetivo conoce en primera instancia sobre la fundación VASE.



Descripción:

El medio principal por el cual el 60% del público objetivo conoce a la fundación VASE, es la página web oficial de esta organización. Sin embargo, en base a la observación participativa se pudo conocer que los integrantes de la organización no tienen conocimientos en el manejo de la plataforma, por lo cual les dificulta la comunicación al no poder publicar las acciones actuales de la fundación, por lo cual la información es estática.

La problemática de su escaso posicionamiento externo, se debe a que la organización no ha planteado una estrategia de comunicación orientada a lograr incidencia a través de su

imagen institucional. A pesar de que los empleados de la fundación VASE consideran que la reciprocidad de información es indispensable para estar acorde a los requerimientos de su público objetivo y estar a nivel competitivo con otras organizaciones, esta información necesita encontrarse en el proceso del diálogo mediante un mejor manejo de los procesos de comunicación.

4.6 Análisis FODA

A continuación se sintetizan los resultados obtenidos a través del diagnóstico comunicacional en su doble dimensión de análisis a nivel interno y externo de la Fundación VASE.

Tabla 2. Matriz FODA de la fundación VASE

Fortalezas	Oportunidades
• Existen canales de comunicación internos previamente establecidos, que permiten la comunicación entre las diferentes escala jerárquicas de los miembros de la organización. (empleados y directivos). • Talento humano con capacidad de gestión. • El clima laboral de la fundación, proyecta estabilidad y brinda un ambiente tranquilo. • Las relaciones entre el personal no solo es laboral, sino también de amistad. • Hay espacios de diálogo para que los empleados puedan expresar sus opiniones.	• Reestructuración de los canales internos existentes. • Facilitar herramientas que permitan el acceso a los medios de comunicación a todo el personal. • Satisfacción del público interno. • Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. • Nuevas técnicas de integración del personal que orienten a un mejor ambiente laboral. • Aumento del sentido de pertenencia por parte de los empleados, con la construcción de la imagen e identidad interna. • Generar nuevos espacios de interacción

• Conciencia del problema de las debilidades de comunicación interna. • Disposición por parte de la dirección ejecutiva para iniciar un proceso de implementación de plan de comunicación. • Buen nivel de compromiso de los empleados. • Existencia de medios de comunicación internos (cartelera, intranet). • Cuentan con los recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros, para implementar un plan de comunicación interna. • La cultura comunicacional está abierta al cambio, lo cual facilita la adaptación de nuevas estrategias que permitan una comunicación de todo el personal de cada área de la fundación VASE. • Reuniones mensuales con los trabajadores. • La infraestructura posibilita el diálogo a nivel interno y externo. • La oferta económica de los programas de voluntariado son accesibles para el público externo.	entre los empleados de las diferentes áreas, incluyendo la junta. • Dar mayor formalidad a los procesos internos entre los empleados. • Establecer políticas de comunicación organizacional interna para una mejor optimización, y que a futuro sirvan para el establecimiento de un departamento de comunicación. • Proporcionar formación tanto a nivel profesional y personal del talento humano. • Mayor interacción con las nuevas tecnologías de la información y comunicación, principalmente con la página web. • Ser una distinción entre la competencia. • Soportes audiovisuales sobre las acciones de la fundación.
--	---

Debilidades	Amenazas
• No existe un departamento de comunicación, ni un grupo específico destinado a esta área. • Existe poca comunicación entre los integrantes y la junta directiva. • No existe una inducción sobre la cultura corporativa para los empleados. • Los procedimientos, se caracterizan por darse de manera informal. • Poco sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la organización. • Falta de procesos de capacitación, cursos, seminarios, talleres. • Los canales son poco llamativos frente al público objetivo. • Poca interacción con los medios de comunicación. • Desaprovechamiento de los recursos tecnológicos.	• No hay estrategias de comunicación. • Centralización de la información • El uso de distintos logotipos promueve una proyección confusa frente al público externo e interno, lo cual incide en su posicionamiento. • Pérdida de interés en la interacción con los miembros directivos de la fundación. • Regular involucramiento con los medios de comunicación. • Desmotivación de los empleados. • Deficiencias en el nivel de conocimiento de identidad corporativa, como la misión, visión, valores, lo cual genera bajo sentido de pertenencia de los empleados. • Comunicación interna limitada. • La carencia de políticas y estrategias de comunicación impiden el involucramiento y participación de la sociedad en las acciones que promueve la fundación.

Nota: Encuesta aplicada y observación directa por Bernarda Cueva

CAPÍTULO 5

PROPUESTA COMUNICACIONAL

5.1 Antecedentes

El análisis situacional de la fundación VASE (Voluntariado para la Ayuda Social del Ecuador), ha permitido contextualizar la realidad comunicacional de esta organización y su estructura interna, con el fin de establecer un panorama más amplio de su razón de ser, y mediante el diagnóstico se puede conocer las debilidades comunicacionales, y en base a éstas se implementarán las políticas y estrategias de comunicación mediante la elaboración de un manual.

Una de las debilidades descritas en el capítulo anterior, es que los procedimientos internos de la fundación VASE se caracterizan por darse de manera informal. Y la variación de la imagen mediante el uso de distintos logotipos ejerce una proyección confusa frente al público externo e interno, lo cual incide en su posicionamiento y en su relación con el mismo.

Asimismo, el escaso uso de nuevas tecnologías de información y comunicación debe ser improvisado, con el fin de facilitar la información en los flujos internos de esta organización, lo cual incide en la comunicación con su público objetivo.

Otro aspectos para resaltar, es que en un inicio los integrantes no conocen por completo la misión y visión de la fundación, lo cual es importante al momento de reforzar la identidad colectiva de la misma.

En respuesta a todas estas debilidades y amenazas identificadas en la fundación, se propone la creación de políticas y estrategias de comunicación manifestados en el manual de comunicación organizacional, que puedan formalizar los procesos internos del flujo de información, y posteriormente, improvisar una mejor relación con sus públicos objetivos mediante estrategias de relaciones públicas.

La elaboración de la propuesta “Manual de comunicación organizacional, un aporte a las organizaciones sin fines de lucro. Caso Fundación VASE (Voluntariado para la Ayuda Social del Ecuador)”, toma en cuenta las expectativas y necesidades de los integrantes de dicha organización, se pretende establecer una guía en los flujos internos de comunicación caracterizados dentro de la estructura general de la fundación, y su participación externa con el entorno social, lo cual permitirá incidir en las relaciones con los actores sociales, y a la vez, posicionar la imagen de la organización externamente.

5.2 ¿Qué es un manual?

Los manuales son documentos, donde se especifican todas y cada una de las operaciones o actividades en torno a una acción específica.

Se denomina manual a toda guía de instrucciones que surge como alternativa para la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. Los manuales son de gran relevancia al proporcionar información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. (Mexican D, 2010) .

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades definidas.

Los manuales son documentos de carácter informativo e inclusive instructivo, que poseen la descripción de las actividades que deben realizar dentro de una unidad o colectivo; y sirven como medios de comunicación y coordinación en las decisiones a tomar, por ello se relaciona y atañen a los actores principales directamente, es decir, orientando a los miembros de una organización. Por lo tanto, los manuales reflejan las funciones que realiza y debe ejecutar la institución, por ende cumplen con el propósito de registrar y señalar en forma

sistemática la información de una organización. (Universidad Central de Venezuela, 2010).

5.2.1 Importancia.

La importancia de un manual está implícita en el contenido, al ser una guía práctica para quien se dirige, proporciona alternativas en torno a una cuestión específica. Sin embargo, esto no significa que su contenido no pueda modificarse, debido a que éste va a variar de acuerdo al desarrollo e implementación de las propuestas manifestadas según su estado actual, así como los cambios que se susciten internamente en cuanto a las necesidades, que en este caso son en torno a la comunicación.

Toda organización que establezca sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades internas implica identificar y documentar sus procesos y procedimientos.

Es preciso registrar, analizar y establecer las actividades, generando acciones que favorezcan las buenas prácticas en base a la comunicación participativa.

5.2.2 Ventajas.

- Ayuda a la coordinación de actividades.
- Contiene información puntual referente a los antecedentes, estructura, funciones, responsabilidades, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.
- Comprende líneas de acción que proporcionan un marco de referencia a la organización.
- Concentra información importante sobre el uso de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de los procedimientos, actividades y tareas acciones.
- Propone normas, pautas e instrucciones.
- Brinda una visión integral de la organización.

- Es una referencia documental que reúne las principales características de la organización.

El manual será una guía que permitirá documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas y requerimientos que identifiquen las necesidades de comunicación, y consecuentemente proponer alternativas para una mejor optimización.

5.3 Objetivos del manual

El proceso de elaboración del manual responde a un doble objetivo; por una parte, brindar una información teórica sobre la comunicación abordada desde un ámbito integral y no como una herramienta, y por otra, crear estrategias y políticas comunicacionales específicas para la fundación VASE de forma práctica en base al diagnóstico realizado.

Objetivo general:

Elaborar un manual de comunicación como guía para fortalecer los procesos comunicativos en la dinámica organizacional de la fundación VASE (Voluntariado para la Ayuda Social del Ecuador).

Objetivos específicos:

1. Realizar una aproximación teórica desde la comunicación organizacional interna para sustentar la investigación.
2. Diagnosticar la realidad comunicativa de la fundación VASE mediante el análisis de la situación en el propio contexto de manera participativa.
3. Implementar políticas y estrategias en el ámbito comunicativo de la Fundación.

5.4 Formato

El manual de comunicación organizacional será elaborado en un formato impreso y digital.

El formato digital será elaborado en el programa de edición Adobe Indesign, y la edición impresa será un folleto en formato A4.

5.5 Estructura

La estructura del manual se basará en el siguiente orden:

- Portada
- Índice
- Introducción
- Objetivo del manual
- Cuerpo principal (teórico y práctico)
- Evaluación del manual
- Lista de referencias

El manual de comunicación organizacional contará con seis secciones principales, donde se abordará los siguientes temas:

1. La comunicación, el nuevo paradigma de la comunicación (principales postulados teóricos)
2. Fundamentación teórica de las ONG, sin fines de lucro
3. La comunicación organizacional (interna y externa)
4. La comunicación organizacional en la fundación VASE (Voluntariado para la Ayuda Social del Ecuador)
5. Líneas de acción de comunicación (Politegias)
6. Políticas y estrategias comunicativas acordes a la situación comunicacional de dicha organización.
7. El rol protagónico de la comunicación en el manejo y resolución de conflictos.

5.6 Planificación de la comunicación: estrategias y políticas (Politegias)

Un manual de comunicación organizacional se caracteriza por ser una guía que permite unificar criterios y normalizar el manejo de procesos institucionales, es una guía sencilla que orienta a los integrantes de una organización o empresa.

Frente a la necesidad de la Fundación VASE de establecer a la comunicación como eje transversal y protagónico mediante el fortalecimiento interno de sus procesos en la consecución de sus objetivos institucionales, surge este manual como una guía de gestión de la comunicación que contribuirá con el cumplimiento de las normativas y expectativas que requiere la organización para alcanzar sus objetivos y metas planteadas, debido a que representa un producto de comunicación escrito eficaz y eficiente, donde se detallan cada uno de los aspectos correspondientes a las responsabilidades, competencias, actividades y estrategias.

La planificación de la comunicación es entendida como la preparación de planes de largo y corto alcance, (es decir; estratégicos y operacionales) para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad; planes que por lo demás, están sometidos a las formas de organización social y política prevalecientes en esa sociedad (Hancock, 1981, pág. 12).

Es necesario establecer políticas y estrategias de comunicación que fomente la participación activa y el trabajo en equipo de los integrantes de dicha organización, siendo ésta una forma de crear redes de comunicación, potenciar una cultura abierta al diálogo, donde la comunicación no sea limitada, y que se considere a sí misma culturalmente comunicativa, que promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

En base a los resultados del diagnóstico, el manual pretende optimizar el uso de los canales de comunicación entre las distintas áreas de la fundación VASE, y orientar las líneas estratégicas de acción encaminadas desde el campo de la comunicación

organizacional. Para lograr este objetivo, se procura elaborar el manual de forma ilustrada, con el fin de facilitar la comprensión de la información y su posterior aplicación en la fundación.

Es necesario aplicar un enfoque sistémico que permita actuar en las relaciones comunicativas tanto internas como externas de la fundación VASE. Su rol social y su relación intrínseca con la sociedad hacen que su estructura se divida en grupos primarios y grupos secundarios, según sus ámbitos de acción. El análisis de los canales y procesos comunicativos, así como la normatividad en los procesos que se pretenden aplicar fundamentan la importancia de la comunicación en las organizaciones como eje substancial.

Para planificar la comunicación se debe plantear políticas y estrategias que fomenten su propia constitución, para esclarecer las diferencias conceptuales y prácticas de las políticas y estrategias, Adalid Contreras las llama como “Politegias” “Políticas y estrategias comparten una característica primordial: son herramientas para trazar comportamientos conducentes al logro de determinados propósitos y artefactos normativos para incidir en convicciones y conductas” (Contreras, 2000, pág. 62).

5.6.1 Políticas.

Son un conjunto de principios, normas y aspiraciones, traza objetivos generales, propone discursos, declaraciones, acuerdos, disposiciones. Es normalmente permanente y de largo plazo.

El concepto de políticas tiene relación con normatividad, entendida ésta no solo en su acepción jurídica, sino también socio-cultural y ética o de principios. Al ser explícitas, duraderas e integradas deben contener enfoques o paradigmas de naturaleza comunicacional capaces de orientar la toma de decisiones, los comportamientos y acciones. Y su sentido explícito, obliga a enunciarlas y comprenderlas como policies o “directriz o curso definido de acción, deliberadamente adoptado y perseguido para conseguir un objetivo previamente establecido”.

Una política se compone de diversas estrategias, y una estrategia se descompone en diversos planes que la llevan a la práctica (Contreras, 2000, pág. 63).

5.6.2 Estrategias.

Son un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos, plantea objetivos específicos, propone decretos, resoluciones reglamentarias, manifestaciones en los planes. Es temporal y de mediano plazo.

Para la organización de las acciones comunicacionales, la definición de estrategias parte del reconocimiento crítico de la realidad, mediante la aplicación de un diagnóstico que debe permitir definir la orientación de la estrategia en sentido ofensivo cuando las oportunidades y fortalezas lo permiten, o en sentido defensivo cuando en el entorno predominan las amenazas y en el funcionamiento organizativo las debilidades.

Asimismo, las estrategias deben permitir definir el carácter comunicativo de los mensajes, según se trate de propuestas dialogales, participativas, informativas o publicitarias, aspectos que solo son posibles determinar en el marco de conceptualizaciones, normativas y objetivos claros, así como en las posibilidades de la realidad donde se desarrollan las experiencias comunicacionales. La estrategia debe señalar con claridad las fases de un proceso de producción y circulación de mensajes por los espacios y medios de comunicación más pertinentes a los fines establecidos (Contreras, 2000, pág. 63).

“La finalidad de la planificación de estrategias es traducir los objetivos generales de las políticas de comunicación a metas próximas cuantificables y a modos concretos de obtenerlas” (Hancock, 1981, pág. 21).

CONCLUSIONES

A manera de conclusión, desde un inicio se debe comprender a la comunicación como un proceso continuo de construcción de sentidos, que involucra al ser humano desde interacción y participación en la sociedad, con el objetivo de encaminar las acciones a la transformación.

La comunicación es innata al ser humano al fomentar el diálogo, la reflexión, la participación, la creación de consenso, la toma de decisiones y la planificación de acciones de cambio y desarrollo. Además, fortalece la capacidad de las personas de tomar conciencia en cuanto a las necesidades para actuar en torno a nuestra realidad.

En referencia a la base teórica de la comunicación, en el trabajo sobresalen los postulados de Paulo Freire en su teoría de la acción dialógica, al constituirse como un importante referente que considera que los seres humanos somos comunicación en sí, los cuales dirigimos las acciones para la transformación del mundo en base a la comunicación, la cual facilita el diálogo. Además, los aportes teóricos de Jürgen Habermas en su teoría de la acción comunicativa, plantean que la capacidad discursiva y la acción comunicativa de las personas posibilitan el cambio social. Ambos autores coinciden en que la acción humana debe darse en base al diálogo en el proceso constante de la comunicación.

Dentro del campo de la comunicación, es importante resaltar que la comunicación para que sea caracterizada como tal, necesita del desarrollo, y el desarrollo a la comunicación; es así que, la comunicación desarrollo como proceso continuo, promueve el cambio social para mejorar la calidad de vida y bienestar de los seres humanos quienes somos los verdaderos actores de la comunicación.

Mientras que, los aportes sobre la comunicación en las organizaciones, Abraham Nosnik propone a la comunicación organizacional como un sistema, el cual se aborda como un proceso, y consecuentemente; comprenderla desde una perspectiva más completa “como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales”. Igualmente, Joan Costa establece los cuatro pilares fundamentales de la comunicación

organizacional: Imagen, identidad, cultura y comunicación, desde un ámbito holístico en sus aspectos interno y externo de una organización.

Asimismo, en las organizaciones, que el presente trabajo aborda a las organizaciones no gubernamentales como instituciones de apoyo a la construcción de una sociedad más justa, deben ser abordadas desde la comunicación desarrollo al concebir a los seres humanos como los verdaderos actores del desarrollo. Las ONG surgen en repuesta a los problemas de la sociedad, por lo que deben hacer de la comunicación un ejercicio diario que convoque la participación social colectiva.

Se debe reivindicar el valor de las ONG desde la comunicación, debido a que son instituciones denominadas como el “tercer sector”, que se instauraron en vista de las debilidades del Estado y del sector público, su rol principal es atender las demandas de los pueblos y comunidades. En base a este antecedente, las ONG se establecen a nivel mundial de manera alternativa, focalizada, dirigida a atender a grupos sociales concretos, y lograrán alcanzar su potencialidad al entender a la comunicación como proceso y práctica de desarrollo humano democrático y sostenible. La comunicación promoverá el fortalecimiento institucional de las ONG, y sus capacidades de intervención social.

En base al caso particular de estudio, los resultados sobre la gestión de la comunicación organizacional en la fundación VASE (Voluntariado para la ayuda social del Ecuador) es evidente que la comunicación interna no se encuentra estructurada en su totalidad, principalmente en la imagen e identidad interna de esta organización.

El acercamiento se estableció en primera instancia con la observación participativa, y posteriormente con elaboración de un diagnóstico, que tuvo como objetivo conocer las necesidades de comunicación, las aptitudes y las habilidades de los integrantes de la Fundación VASE. También, se ejecutó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para alcanzar una visión más amplia, completa y coherente respecto al estado de la comunicación interna y externa.

Uno de los primeros resultados fue que no se cuenta con políticas en el ámbito comunicacional interno que fortalezca los objetivos institucionales, y la falta de un departamento de comunicación.

Los empleados conocen el ámbito de acción, el papel en la sociedad y el rol de la fundación VASE como organización no gubernamental. Sin embargo, los procedimientos de la misma no son realizados en torno a la comunicación institucional, lo cual imposibilita una interconexión de las acciones.

Por tal razón, surge la propuesta: Manual de comunicación organizacional, un aporte a las organizaciones sin fines de lucro. Caso Fundación VASE (Voluntariado para la Ayuda Social del Ecuador), el cual propondrá alternativas para la construcción de la imagen e identidad interna, el acercamiento asertivo a su público objetivo (stakeholders), y la optimización de relaciones públicas con el entorno mediante el establecimiento de políticas estratégicas de comunicación.

Este manual contempla la formulación de estrategias comunicacionales diseñadas en base de las necesidades de la fundación para que actúe dentro del proceso comunicativo organizacional como eje motivador que promueva la interacción, tomando en cuenta los valores y creencias de la fundación, es decir; su cultura organizacional el cual aborda el comportamiento y actitudes de los empleados, y la manera en cómo perciben sus diversos entornos.

Para que las políticas y estrategias propuestas en el manual de comunicación sean realizables y logre los resultados esperados, es necesario que se trabajen conjuntamente la comunicación interna y externa de forma integral. De igual manera, esta propuesta es factible si cada uno de los actores lo toman como un compromiso de cambio.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alfaro, R. M. (2006). *Otra brújula, Innovaciones en Comunicación y Desarrollo*. Lima: Asociación de Comunicadores Sociales Calandria.
- Arango, F. y. (s.f.). *Origen y evolución de la comunicación organizacional en Antioquía, a partir de testimonios de algunos de sus protagonistas*.
- Arcos & Palomeque. (1997). *El mito al debate, Las ONG en Ecuador*. Quito: Abya-Yala.
- Arias & Pesantez. (2011). *Propuesta de modelo de gestión para las ONG (organizaciones no gubernamentales) sin fines de lucro, enfocado en el ámbito del desarrollo, educación y servicio social, en la provincia del Azuay*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Bank, W. (marzo de 15 de 1995). *World Bank*. Obtenido de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/1995/03/01/000009265_3961219103437/Rendered/PDF/multi_page.pdf
- Bartoli, A. (2002). *Comunicación y Organización*. Buenos Aires: Paidós.
- Bayona, E. S. (Mayo de 2011). “No importa lo que yo digo, sino lo que tu entiendes” Ruido y modelos de conducta. (N. Barbaro, Ed.) *Revista del IVC: Instituto Verificador de Circulaciones*, 16.
- Brown Company Publishers. (2012). *Comunicación organizacional*. Cuba: Pablo de la Torriente, Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. Monterrey: Mc Grawhill / Interamericana Editores, S.A.
- Cisneros, J. (2001). El concepto de la comunicación: El cristal con que se mira. *Ámbitos*.
- Civil, C. A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales. Hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires.
- Código Civil Ecuatoriano. (2005). *Libro I, De las personas*. Quito.
- Contreras, A. (2000). *Imágenes e imaginarios de la Comunicación - Desarrollo*. Quito: Quipus.
- Costa, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de gestión*. Buenos Aires: Paidós.
- Coto, R. (s.f.). *La comunicación organizacional*. Obtenido de <http://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/la-comunicacion-organizational-a.pdf>
- Daza, A. M. (2008). *Estrategias de Comunicación basado en un diagnóstico empresarial en The Natural Source*. Bogotá.

- Eduarte, A. (1993). *Comunicación Organizacional: Una perspectiva democrática*.
- Espinoza, A. C. (2002). *Mapeo y caracterización de la sociedad civil en Honduras*. Tegucigalpa: <http://www.iadb.org/sds/doc/sgc-00-S.pdf>.
- Favaro, D. (2011). *Comunicación organizacional: Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Buenos Aires: Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio.
- Felafacs. (1998). Énfasis en comunicación organizacional. *Revista Anthropos*, 18S.
- Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Fernández, S. (2003). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. España: Ediciones Nancea.
- Ferrero, B. A. (2005). *Definición, tipología y características de las ONG*. Madrid: Fundación hogar del empleado.
- Freire, P. (1997). *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. México: Siglo XXI.
- Freire, P. (2002). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores Argentina S. A.
- Fundación VASE. (2015). *Vase Ecuador*. Obtenido de www.volunteervase.org/
- García, M. R. (2012). *Imaginarios sobre la comunicación. Algunas certezas y muchas incertidumbres en torno a los estudios de comunicación, hoy*. Barcelona: Institut de la Comunicació (InCom-UAB) .
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa, I Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.
- Hancock, A. (1981). *Planificación de la comunicación para el desarrollo*. Quito: CIESPAL-UNESCO.
- Holmén, H. (2010). *Serpientes en el Paraíso. Organizaciones no gubernamentales y la industria de la ayuda en África*. M.A.: Kumarian Press.
- Jablin, F. (1986). *Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro*. México: Mc Graw-Hill.
- Kröhling, M. (2003). *Planeamiento de relaciones públicas en la comunicación*. Sao Paulo: Summus.
- López, N. (2009). *El proceso de las organizaciones no gubernamentales en México y América Latina*. México D.F.: UNAM.
- Maigret, É. (2003). *Sociología de la comunicación y los medios*. Bogotá: Ediciones Fondo de Cultura Económica Ltda.
- Mata, M. C. (1985). *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Buenos Aires: La Crujía.

- Mexican D. (2010). *Definición MX*. Recuperado el 27 de 02 de 2014, de <http://definicion.mx/manual/#ixzz3SzGiyBYm>
- Morales, F. (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Nisbert, R. (1980). *Historia de la idea del progreso*. Barcelona: Gedisa.
- Nosnik, A. (1996). La Comunicación, un sendero: Linealidad, dinamismo y productividad: Tres concepciones de la comunicación humana y social. *Razón y Palabra*, 5.
- Ogaz, L. (2002). *La comunicación: Una aproximación a la aprehensión conceptual del fenómeno*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Peralta, A. (2006). *Derecho de Asociación y Reunión en Ecuador*:. Quito: Comisión Ecuménica de Derechos Humanos .
- Rego, N. (2011). *Detección de necesidades de formación en el sector de Organizaciones No Gubernamentales - Elaboración de itinerarios formativos*. Madrid: Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE) y Coordinadora de ONG para el Desarrollo.
- Rizo, M. (2012). *Imaginarios sobre la comunicación. Algunas certezas y muchas incertidumbres en torno a los estudios de comunicación, hoy*. Barcelona: Institut de la Comunicació (InCom-UAB).
- Sánchez & Múnera. (2003). *Comunicación empresarial*. Medellín: Colección Hermes AICE.
- Sánchez, L. (2008). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. *Asociación de Egresados y Graduados PUCP*, 6.
- Scheinsohn, D. (2003). *Dinámica de la Comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Schvastein, J. E. (1994). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Paidós.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Barcelona: Planeta S.A.
- SENPLADES, S. N. (2009). *Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009 – 2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural (versión resumida), primera edición*.
- SENPLADES, S. N. (2013). *Plan Nacional Para el Buen Vivir 2013 – 2017: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural (versión resumida), primera edición*.
- Thompson, P. (2006). La organización actual . *Synthesis*, 1-4.
- Universidad Central de Venezuela. (19 de 04 de 2010). *Archivos administrativos e intermedios*. Recuperado el 27 de 02 de 2015, de <http://archivosadmininterm-aai.blogspot.com/2010/05/manuales-de-normas-y-procedimientos.html>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). *Moodle*. Obtenido de Comunicación organizacional: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/unida/AN/CZ/CZS08/CZ08_Lectura.pdf
- Valcárcel, M. (2006). *Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el Desarrollo*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Vargas, H. (1992). *Acerca de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales - ONGs - en Colombia. Bases para la comprensión del fenómeno*. Bogotá: Fundación Social.
- Véliz, F. (2014). *Comunicación organizacional: Nuevas preguntas para nuevos desafíos*. Quito: Quipus - CIESPAL.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vizer, E. (2005). Aportes a una teoría social de la comunicación. *Intexto*, 12. Obtenido de <http://www.intexto.ufrgs.br/n12/a-n12a1.htm>
- Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la Comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Editorial Herder.
- Zapata, L. (2012). Joan Costa. *Imagen y Comunicación*, 9-14.