

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis previa a la obtención del Título de: Licenciada en Comunicación Social con
Especialidad en Desarrollo

TEMA:
PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRADOR PARA LA FUNDACIÓN ESQUEL

AUTORAS:
María José Casares Soto
Mayra Gabriela Mejía Chávez

DIRECTOR:
Lic. Patricio Benavides

QUITO, NOVIEMBRE 2009

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera especial al Lic. Patricio Benavides por guiarnos en el desarrollo de este trabajo; por su amistad, su apoyo y su entrega en la formación integral de futuros profesionales.

A todas las personas que nos han dado fuerza, aliento y nos han acompañado en la culminación de esta etapa en nuestras vidas.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por todo su amor, por su comprensión, por su apoyo incondicional y por fortalecerme las alas para volar más alto.

Dedico este trabajo a mi esposo que con su amor supo apoyarme, a mis padres por ser la guía para caminar en la vida. Principalmente a mi hijo Matías, quien es mi esperanza, mi felicidad y mi fortaleza.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: Hacia una mirada teórica de la Comunicación.....	4
1.1. Historia de la Comunicación.....	4
1.2. Comunicación y Tecnologías de la Información.....	7
1.3. Comunicación como Ciencia.....	9
1.3.1. Comunicación y Desarrollo.....	11
1.3.1.1. Comunicación de Desarrollo.....	12
1.3.1.2. Comunicación de Apoyo al Desarrollo.....	12
1.3.1.3. Comunicación Alternativa para el Desarrollo Democrático.....	
1.3.1.4. Comunicación - Desarrollo o Comunicación con Desarrollo.....	13
1.3.2. Comunicación organizacional y cultura.....	14
1.3.2.1. Comunicación externa.....	15
1.3.2.2. Comunicación interna.....	17
1.3.3. Comunicación y Planificación.....	18
1.4. Escuelas de Comunicación.....	21
1.4.1. Funcionalismo.....	25
1.4.1.1. Comunicación Funcionalista.....	27
1.4.1.2. Utilidad del Funcionalismo en la Comunicación.....	30
1.4.2. Estructuralismo.....	32
1.4.2.1. El Modelo estructural.....	32
1.4.2.2. Estructuralismo y Comunicación.....	34
1.4.3. Funcional - Estructuralismo.....	37
Capítulo II: Fundación Esquel.....	46
2.1. Grupo Esquel y su evolución.....	46
2.2. Esquel Ecuador.....	47
2.2.1. Contexto 90's en Ecuador.....	48
2.3. Líneas de Acción.....	50
2.3.1. Combate a la Pobreza.....	50
2.3.2. Lucha por construir una sociedad democrática.....	50
2.4. Áreas de trabajo.....	50
2.5. Misión.....	51
2.6. Visión.....	51
2.7. Activos.....	52
2.8. Estrategias.....	53
2.9. Identificación de actores.....	54
2.10. Redes Internacionales aliadas.....	54
2.11. Socios Nacionales e Internacionales.....	54

2.12. Identificación de relaciones de responsabilidad y jerarquía.....	55
2.13. Funciones del personal de Esquel.....	56
2.14. Beneficiarios.....	58
2.15. Diagnóstico de Fundación Esquel.....	58
2.15.1. Antecedentes comunicativos.....	58
2.15.2. FODA.....	62
2.15.2.1. Fortalezas.....	62
2.15.2.2. Oportunidades.....	63
2.15.2.3. Debilidades.....	64
2.15.2.4. Amenazas.....	65
2.15.3. Estrategia de Comunicación.....	65
2.15.4. Comunicación Interna.....	67
2.15.5. Comunicación Externa.....	71
Capítulo III: Manual de Estrategias Comunicacionales.....	76
3.1. Antecedentes.....	77
3.2. Público objetivo.....	77
3.3. Mensajes claves en productos de Esquel.....	78
3.4. Estrategia de comunicación.....	78
3.5. Objetivo Estratégico.....	80
3.6. Comunicación Externa.....	80
3.7. Comunicación Interna.....	81
3.8. Otros lineamientos internos de imagen institucional.....	84
3.8.1. Visibilidad.....	84
3.8.2. Eventos.....	84
3.8.3. Herramientas de Comunicación.....	84
Capítulo IV: Validación del Plan de Comunicación.....	89
4.1. Participación.....	91
4.2. Socialización.....	91
4.3. Capacitación.....	92
4.4. Involucramiento y Compromiso.....	93
4.5. Difusión.....	93
Conclusiones y Recomendaciones.....	95
Bibliografía.....	98
Anexos.....	101

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un referente para organizaciones e instituciones que buscan fortalecer la comunicación interna y externa.

El Plan de Comunicación integrador para Fundación Esquel pretende ser una herramienta para mejorar la comunicación tanto a nivel interno como externo en la organización. A nivel interno, se plantean acciones específicas a través de pautas y lineamientos para que la comunicación fluya de mejor manera entre todos los consultores de la organización. Esto beneficia de manera directa en la ejecución de los diversos proyectos y programas, a través de la utilización de canales adecuados de comunicación como la capacitación del personal de la organización en torno a los temas de interés de la Fundación y de sus proyectos con el fin de aumentar el compromiso de todos y todas.

En el nivel externo, se plantean actividades relacionadas para que Esquel se posicione en los medios de comunicación como un actor en el desarrollo social del país, como un referente de trabajo con los más vulnerables, a través de algunas actividades que viabilicen la difusión de la información de las acciones y proyectos de la Fundación. Además se pretende que los productos de comunicación que se elaboren en la organización cuenten con pautas claras tanto de imagen institucional como de contenidos que se ajusten a los requerimientos de las comunidades, grupos y sectores a los que van dirigidos, con el conocimiento previo del contexto y cultura de determinada zona donde se ejecuta el proyecto.

Este Plan de Comunicación es importante para dimensionar también el papel que juega la comunicación como un sistema que permita vincular a las personas y a los procesos a través de la interacción. Es decir, cuando la comunicación fluya por medio de canales adecuados y productos viables se habrá expuesto el alcance de la comunicación en cuanto a definiciones, pautas y estrategias.

Para ello, en el Capítulo I denominado Fundamentos Teóricos, se realiza un recorrido por la historia de la comunicación, su interrelación con otras áreas como el desarrollo, la planificación, la cultura y las tecnologías de la información. También

se define la comunicación organizacional con sus dos principales aristas como son la comunicación interna y externa. Finalmente, un acercamiento a las diversas escuelas de comunicación, centrando la atención en el funcional-estructuralismo como base teórica para la elaboración del Plan de Comunicación, con un enfoque sistémico que permita intuir su doble estructura en lo que se refiere a sus relaciones comunicativas tanto internas como externas. El análisis de los canales y procesos comunicativos, así como la normatividad en los procesos que se pretenden aplicar ayudan a esclarecer la importancia de la función comunicación-información como eje central para las interrelaciones entre los actores del sistema social al que se suscribe esta organización. Es decir, desde el análisis funcional-estructuralista se genera una funcionalidad más eficiente entre subestructuras (áreas y departamentos de la Fundación) a través de la organización y orden en los flujos internos de comunicación, desde los individuos que trabajan y participan interna como externamente en Esquel, así como las interacciones dentro de la estructura general de la Fundación.

En el Capítulo II se presenta una visión rápida del contexto en el que surgieron organizaciones como Fundación Esquel, así como su bagaje institucional a través de la presentación de sus valores, estrategias, líneas de acción, misión, etc. De la misma manera, en esta sección se realiza el diagnóstico de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ámbito de la comunicación. Esto sirve como punto de partida para identificar las problemáticas y oportunidades de mejora de comunicación interna y externa con el propósito de delinear propuestas que viabilicen el Plan de Comunicación.

El Capítulo III está dirigido a la elaboración de un manual de estrategias comunicacionales ligado a la estrategia institucional, a través de una serie de actividades que permitan coordinar los procesos internos de comunicación, y que a la vez, posibiliten el fortalecimiento de una imagen abierta al exterior con el fin de que la comunidad en general conozca de la labor de Fundación Esquel y se posicione en su mente por medio de un proceso de asociaciones emotivas respecto de su rol social. Esta propuesta de intervención abarca estrategias de comunicación, pautas de comunicación y acciones específicas que se encaminan a que el plan guarde coherencia entre todas las aristas y que la comunicación se convierta en un eje transversal.

Finalmente, en el Capítulo IV se valida lo planteado en el manual de estrategias de comunicación en función del análisis de las posibilidades de concreción de las actividades a través del establecimiento de metas, resultados y tiempos.

Para la elaboración de este Plan de Comunicación se utiliza el método de investigación-acción, esto debido a que existe un diagnóstico previo del estado de la comunicación interna y externa en Fundación Esquel y un soporte teórico desde el funcional-estructuralismo, y a partir de ello, se proponen acciones específicas que viabilizan una estrategia de transformación en el ámbito comunicacional. Es decir, a través de la propuesta planteada se pretende modificar la realidad de la organización, para lo cual es indispensable la implementación de actividades coordinadas que fortalezcan la participación activa de sus miembros.

CAPÍTULO I

HACIA UNA MIRADA TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN

1.1. Historia de la Comunicación

Hablar de los medios de comunicación y de la comunicación como concepto es referirse a la vida del ser humano y su evolución, desde la antigüedad grecorromana, el medioevo, el Renacimiento. “Todavía en los siglos XVIII y XIX se consideraba con seriedad la retórica, aunque ya iban surgiendo otras ideas clave”¹.

Un sinnúmero de pensadores y teóricos comenzaron a escribir sobre la comunicación, a darle una serie de definiciones. Así Levi-Strauss decía que la comunicación es el intercambio de bienes y de mujeres, otros referían el término al poder, al dinero e incluso al amor. Y cómo dejar de lado expresiones tales como la “aldea global” de Marshall McLuhan.

Con el transcurrir de los siglos la comunicación se ha transformado en el concepto que abarca un todo y asimismo no debe sorprendernos que términos que parecen actuales, como el sensacionalismo o el amarillismo de los medios, sea una antigua acusación. La historia de la comunicación podría remontarse a la creación del ser humano desde sus más atípicas actitudes y comportamientos. Por ello, es necesario recordar que el hablar de comunicación es hablar del pasado y retomar procesos históricos donde la comunicación ha sido el eje de interacción de muchos cambios y transformaciones. En el caso de los medios de comunicación, de igual manera hay que recordar que el hecho de posicionarnos en la Era de la Información y la Tecnología no hace desaparecer a los medios antiguos, sino más bien que coexisten e interactúan en un híbrido de significaciones a través del pasado y el presente. “Los manuscritos siguieron siendo importantes en la era de la imprenta, así como los libros y la radio en la era de la televisión. Es preciso considerar los medios como un

¹ BRIGGS, Asa y BURKE, Meter, *De Gutenberg a Internet: Una historia social de los medios de comunicación*, Santillana ediciones generales, España, 2002, p.11.

sistema en constante cambio, en el que diferentes elementos desempeñan papeles más o menos importantes”².

Razón por la que uno de los elementos fundamentales para tratar la comunicación es el contexto. Si bien combinamos un pasado más “artesanal” y un presente mediático, debemos centrarnos en un contexto para hablar de la comunicación. Y referirnos a la comunicación es recorrer la imprenta (c. 1450 d.C.), el alfabeto (C. 2000 a.C.), la escritura (c. 5000 a.C.), incluso el habla. Pero no hay que caer en determinismos y definir a la comunicación como un proceso estático que comenzó en cierta época histórica. “A pesar de la importancia que suele atribuirse a Johann Gutenberg, no hay un corte o punto cero a partir del cual comience esta historia, de modo que a veces hay que referirse al mundo antiguo o al medieval”³.

Y a lo largo de la historia los medios como materiales que se empleaban para la comunicación han sido reemplazados por otros y así sucesivamente. Aquellos productos efímeros como el papiro y el papel, frente a la piedra, la arcilla y el pergamino. En efecto, el monopolio intelectual de los monjes medievales, basado en este último fue socavado por el papel y la imprenta, así como el poder monopolista sobre la escritura que ejercían los sacerdotes egipcios en la era de los jeroglíficos se vio subvertido por los griegos y su alfabeto.

Y al referirnos a los griegos no podemos dejar de trasladarnos a su tipo de comunicación a través del habla. En su clásica cultura oral las canciones y los relatos se transmitían de manera fluida por los rapsodas o narradores de historias, quienes adaptaban continua y recíprocamente temas y frases diversas. Similar trabajo lo realizan hoy los intelectuales.

Así es el caso que hablar de comunicación en la antigüedad es hablar también de política, ambos conceptos vinculados hasta la actualidad. Por su parte, en Roma trascendió como forma de comunicación las imágenes y las estatuas. Para los cristianos las imágenes constituían un medio de información así como de persuasión.

² BRIGGS, Asa y BURKE, Meter, Op. Cit., p.15.

³Idem., p.16.

Análogamente “el papa Gregorio Magno dijo que las imágenes hacían por los que no sabían leer, que eran la gran mayoría, lo que la escritura hacía por los que sí sabían”⁴.

De esta manera el simbolismo y la iconografía van tomando forma en cada sector. En Bizancio, a diferencia de Occidente, se rechazaba la enseñanza a través de la cultura visual ya que consideraban que las imágenes eran ídolos y eso era objeto de ataques. El Islam prohibió el uso de la figura humana en el arte religioso. Sin embargo, a partir del siglo XIV predominó en Persia la exposición de figuras humanas con aves y animales en los manuscritos iluminados que florecieron bajo el Imperio otomano y la India mongola.

En el medioevo las imágenes en las catedrales constituyeron un poderoso sistema de comunicación. La gente aprendía de las imágenes, desde la historia del mundo y la creación, los dogmas, la religión, los santos, las ciencias, las artes hasta los oficios.

Otra forma de comunicación en el medioevo era el ritual. Se realizaban rituales elaborados y dramáticos sobre los acontecimientos importantes de la época. Incluso se podría decir que el ritual es el proceso inicial de la publicidad actual.

No obstante, tanto la Europa medieval como la antigua Grecia, se han considerado culturas orales, donde la difusión de información era básicamente a través de la predicación. “Los relatos medievales eran literalmente escuchados mientras alguien los leía en voz alta”⁵.

A pesar de que en el siglo XI los papas y reyes fueron utilizando la escritura para sus actividades, la confianza de la gente en la escritura era muy reducida. Pero con el transcurrir del tiempo la escritura fue tomando forma en la vida cotidiana de la Edad Media. Los estudiosos aseguran que en los siglos XIII y XIV se podría hablar ya de una cultura escrita a través de consecuencias importantes como el surgimiento de la falsificación, el control de la administración mediante empleados, justificaciones de herejías a través de textos bíblicos, etc.

⁴ BRIGGS, Asa, BURKE Meter, Op. Cit., p.18.

⁵ Idem, p.21.

En los dos siglos anteriores a la invención de la imprenta, los manuscritos se producían en cantidades cada vez mayores. Y en esos dos siglos también se desarrolló lo que luego tomaría el nombre de retrato. La permanencia a través de los escritos se enfatizó mucho más en la era de la imprenta.

Las transformaciones y avances en los medios de comunicación han ido generando consecuencias sociales y culturales. Por ejemplo, a través del desarrollo de la comunicación eléctrica, que empieza con el telégrafo, la sensación del cambio inmediato fue creciendo. Frente a estos saltos que la humanidad va generando y viviendo hay que comprender que los procesos y las evoluciones no siempre conllevan bienestar. Cada transformación a lo largo de los siglos presenta dos aristas antagónicas que evidencian o no, la capacidad del ser humano de entendimiento y análisis para enfrentar la realidad.

La historia de la comunicación ha evolucionado de formas que eran casi impredecibles; cuando muchos pensamos que la fuente masiva de comunicación era la televisión y la radio, apareció Internet. Esta herramienta cambió todo tipo de concepción sobre las fuentes y las formas de la comunicación, hoy se ha convertido en un medio masivo por el cual no sólo podemos comunicarnos, sino también hacerlo de forma rápida e inmediata, y sobre todo, es un canal que a través de la distancia “comunica” a sujetos que, aunque algunos autores lo ponen en tela de duda, participan. “Además de escribir, tenemos la posibilidad de intercambiar fotos, programas, música y archivos de todo tipo; es un medio que promete seguir sorprendiéndonos en cuanto a materia de comunicación”⁶.

1.2. Comunicación y Tecnologías de la Información

La sociedad está viviendo una serie de cambios y transformaciones radicales, que han ido determinando el futuro de la humanidad, sobre todo a partir de elementos fundamentales como la acelerada innovación tecnológica, la rapidez e inmediatez de la información, la internacionalización de los asuntos y problemas de las distintas comunidades.

⁶ Estudio Simbiosis, Historia de la Comunicación, <http://www.estudiosimbiosis.com.ar/comunicacion/historia.html>

Las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) desataron una explosión sin precedentes de formas de comunicarse al comienzo de los años '90. A partir de ahí, el Internet pasó de ser un instrumento especializado de la comunidad científica a ser una red de fácil uso que modificó las pautas de interacción social.

Por TICs se entiende un término dilatado empleado para designar lo relativo a la informática conectada a Internet y especialmente el aspecto social de éstos. Ya que las nuevas tecnologías de la información y comunicación designan a la vez un conjunto de innovaciones tecnológicas pero también las herramientas que permiten una redefinición radical del funcionamiento de la sociedad. Un buen ejemplo de la influencia de las TICs sobre la sociedad es el gobierno electrónico.

Con la liberalización de los mercados, el incremento de la competitividad, la individualización de los seres humanos, la creación de burbujas especulativas sin respaldo en la productividad real, y lo que es más grave aún el colapso de la economía financiera mundial frente a una caída inminente del dólar, son algunas de las características que van de la mano con la aceleración de las comunicaciones y la poca conciencia ciudadana frente a la información y la participación en el devenir del mundo.

De ahí que cualquier tipo de organización es parte fundamental de una sociedad, a través de la cual se puede generar un cambio. “Al mismo tiempo que contribuye a generar el cambio social, debe adaptarse a la nueva situación surgida en ese cambio”⁷.

En la época en que vivimos la innovación tecnológica ha rediseñado la forma de trabajar en las organizaciones. La inmediatez de la información, la rapidez de la producción ha ocasionado una reconfiguración de los escenarios y también de las personas que laboran. “Las empresas deben utilizar las tecnologías de la información para situarse estratégicamente en el siglo XXI”⁸.

⁷ ELÍAS, Joan y MASCARAY, José, “Más allá de la comunicación interna: la Intracomunicación”, *Gestión 2000*, Barcelona, 1998, p.30.

⁸ VASQUES, Bronfman, “La comunicación potencia un nuevo diseño organizativo”, *Revista Alta Dirección*, número 158, 1991, p.3.

En nuestro país todas las organizaciones requieren de un manejo adecuado de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación ya que a través de ellas pueden difundir su quehacer, fortalecer las capacidades del personal, obtener recursos, generar iniciativas de competitividad, producción y de desarrollo sostenible, crear redes nacionales e internacionales. Estas son algunas de las ventajas que las organizaciones, sean éstas de carácter social o empresarial, pueden obtener al canalizar su misión de trabajo con el *boom* tecnológico en el que se desenvuelve la sociedad actual.

En el caso de Fundación Esquel el aprovechamiento de las nuevas tecnologías ha permitido que esta organización viabilice sus relaciones con entidades internacionales de cooperación para recibir recursos económicos para la ejecución de proyectos sociales de gran envergadura. Al ser esta una ventaja de la organización, es preciso también plantear la necesidad de fortalecer los recursos tecnológicos internos como la página web, el boletín electrónico institucional, las videoconferencias, etc. Para ello, se proponen una serie de actividades y acciones dentro de la organización a fin de generar un proceso de mejoramiento de la comunicación interna y externa.

1.3. Comunicación como ciencia

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín “communicare”, que puede traducirse como “poner en común, compartir algo. Se considera una categoría polisémica en tanto su utilización no es exclusiva de una ciencia social en particular”⁹.

Cuando nos referimos a la comunicación social hablamos de un hecho humano que se caracteriza por el intercambio de signos, sentimientos y pensamientos entre las personas. Surge como una necesidad de supervivencia de la especie y tiene que ver con los procesos de “hominización” del ser humano, durante el proceso de reproducción de su vida material en el trabajo y en la generación de instrumentos de producción¹⁰.

⁹ Wikipedia, la Enciclopedia Libre, Comunicación, Mayo, 2008, <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>.

¹⁰ Idem., p.29.

La comunicación permite a los seres humanos reconocerse como entes sociales dentro de un grupo cultural determinado. A través de ella las personas construyen significación, es decir, dan contenidos a los objetos/signos a partir de un determinado contexto cultural y social. Por eso se asegura que “todo ser humano es un comunicador en esencia”¹¹.

El cambio que se busca en la organización social, económica y política no puede entenderse sin un hecho eminentemente humano como es la comunicación, la cual debe estar intencionalmente dirigida y sistemáticamente planificada a la consecución de cambios concretos, tanto en la sociedad como en las instituciones y los individuos. La comunicación relacionada al desarrollo es medio y fin, aspecto y estrategia global, y está comprometida con modelos y proyectos, macro o microsociales, y con los procedimientos que se implementan para plasmarlos.

En el orden académico las denominadas Ciencias de la Comunicación buscan dar a la comunicación una entidad autónoma y un campo de investigación propio en el conjunto del saber. Un elemento de ardua controversia es poder determinar si la comunicación es una disciplina como tal, o si por el contrario es un ámbito concreto del conocimiento al que ciencias ya consolidadas como la psicología, sociología, política, antropología, lingüística, etc., tratan de estudiar.

Lo que la vuelve tan amplia es el hecho de que concurren diversas ciencias para explicar el fenómeno desde puntos de vista concretos. Por esto es que a la comunicación se la mira como una ciencia transdisciplinar, o mejor, una ciencia interdisciplinar¹². De esta manera, abordaremos para la elaboración de nuestro trabajo a la comunicación en relación a varias áreas como el desarrollo, la planificación, la organización y la cultura.

¹¹ CEVALLOS, Ivonne, *El Quehacer de la comunicación*, Espejo Siglo XXI, CCP, Marzo, 2008, p.1.

¹² Wikipedia, la Enciclopedia Libre, Comunicación, Mayo, 2008, <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>.

1.3.1. Comunicación y desarrollo

Según Adalid Contreras, aunque por su propia naturaleza toda escuela de comunicación podría asumirse como conectada a alguna forma de desarrollo en la práctica esto no es así. “Solamente cuando está intencionalmente dirigida y sistemáticamente planificada a la consecución de cambios concretos, tanto en la sociedad como en las instituciones y los individuos, con vocación por el cambio, el bienestar, la calidad de vida, la organización, la esperanza, el servicio público y la democracia se puede hablar de la comunicación relacionada al desarrollo”¹³.

Para alcanzar mayor democracia en la comunicación se hace necesaria la participación tanto de la institucionalidad pública como de la iniciativa del resto de la sociedad, para fomentar procesos educativos y de afirmación cultural, incluyendo la diversidad, incentivando la producción cultural propia y generando políticas y estrategias que partan del ser humano.

“En América Latina las experiencias de comunicación siempre se han adelantado a la teoría”¹⁴. Contreras plantea ampliar el desafío al campo de las metodologías de investigación y de planificación para que la gestión de los proyectos de comunicación-desarrollo se justifique en los sujetos, con enfoques y métodos que tienen que partir de la comunicación y de las mediaciones.

Varias son las experiencias que en el tema comunicación y desarrollo se han propuesto como modelo. “Luis Ramiro Beltrán clasifica las experiencias de comunicación y desarrollo en: Comunicación de Desarrollo, Comunicación de Apoyo al Desarrollo y Comunicación Alternativa para el Desarrollo Democrático. Autores como Adalid Contreras añaden el de Comunicación-Desarrollo o Comunicación con Desarrollo, basada en la relación sociedad - medios de información”¹⁵.

¹³ Contreras, Adalid, Comunicación-desarrollo para “otro occidente”, mayo-julio, 2000, www.razonypalabra.org.mx/antiores/n18/18acontreras.html

¹⁴ Idem

¹⁵ Idem

1.3.1.1. Comunicación de Desarrollo

Mediante la persuasión, educación y aculturación no conflictiva los medios informativos exponen a la población a mensajes exaltadores de progreso, movilidad social, realización personal, innovaciones, alfabetización y consumismo, la difusión de temas vinculados con el desarrollo económico, financiero y tecnológico. Los medios masivos de comunicación crean una atmósfera pública favorable al cambio, la que se considera indispensable para la modernización de sociedades tradicionales.

“La comunicación de desarrollo es un proceso de incorporación de los países en desarrollo dentro del sistema comunicativo mundial para la difusión de la tecnología industrial, las instituciones sociales modernas y el modelo de sociedad de libre mercado, donde el creciente flujo de información sería un elemento importante para configurar un sentimiento nacionalista a favor del desarrollo”¹⁶.

1.3.1.2. Comunicación de Apoyo al Desarrollo

Según Adalid Contreras, este concepto opera con una comunicación instrumentalizada a las acciones de cambio. Mediante reduccionismos didactistas en los procesos educativos; reduccionismos tecnologistas en la concepción y manejo de los medios; reduccionismos organicistas en el énfasis de los liderazgos y la organización social; y reduccionismos epistemológicos en la exaltación de los mensajes como base para la igualación de emisores y receptores.

“Es un instrumento clave para el logro de las metas prácticas de instituciones y proyectos específicos que buscan el desarrollo, en campos tan diversos como la salud, la educación, el medio ambiente, la producción, la organización social, las situaciones de desastre, etc.”¹⁷.

¹⁶ Contreras, Adalid, Op. Cit., www.razonypalabra.org.mx/antiores/n18/18acontreras.html

¹⁷ Idem

1.3.1.3. Comunicación Alternativa para el Desarrollo Democrático

Se trata de un enfoque inclusivo de participación ciudadana a través de los medios de comunicación así como por medio de los niveles interpersonales de base. El desarrollo debe asegurar, además de beneficios materiales, la justicia social, la libertad para todos y el gobierno de la mayoría.

Esta postura busca una explicación al subdesarrollo en relaciones estructurales de dependencia, por la polarización entre países y sujetos ricos y pobres. La dependencia cultural se expresa en desequilibrios internacionales de los flujos informativos manejados por fuentes extranjeras de información y programación. El cuestionamiento y resistencia que hace América Latina a la dependencia o “imperialismo cultural”, marca los rasgos de una postura crítica que sugiere un Nuevo Orden Mundial de la Comunicación y la Información para la “descolonización de la información” y la elaboración de Políticas Nacionales de Comunicación.

“La comunicación alternativa sería el nuevo modo en que se traduciría la comunicación para el desarrollo. Enfoque crítico, de concepción impugnadora y movilizadora, con sentido concientizador y basado en rupturas con toda expresión oficial”¹⁸.

1.3.1.4. Comunicación - Desarrollo o Comunicación con Desarrollo

Existen otras concepciones sobre la relación entre comunicación y desarrollo. La comunicación se enriquece con los estudios de recepción y consumo cultural, diseñando un paradigma que valora las mediaciones y resignificaciones en la apropiación y uso de los mensajes desde la complejidad de las culturas. Mattelart nos habla del “retorno al sujeto”, al rol activo del receptor y usuario de los flujos y redes de comunicación; y Martín-Barbero nos va a proponer entender “la comunicación en sus mediaciones, desde la densidad de las relaciones cotidianas sin diferencias entre

¹⁸ Contreras, Adalid, Op. Cit., www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n18/18acontreras.html

una cultura de masas y otra altruista popular-liberadora en la trama espesa de los mestizajes y las deformaciones de lo urbano, de lo masivo”¹⁹.

La ciudadanía desborda las reivindicaciones políticas con demandas que se ubican en el significado mismo de la vida: el trabajo, la sexualidad, la ecología, el racismo, la drogadicción, los derechos humanos, la salud, la educación. Se reconceptualiza el desarrollo, para entenderse como una apuesta cultural de cambio enfocado desde los objetivos últimos del desarrollo mismo, vale decir, desde el cumplimiento de las aspiraciones de la gente.

Hemos querido presentar estas perspectivas de la comunicación como ciencia enfatizando el desarrollo ya que este concepto se vuelve indispensable al momento de hablar de un Plan de Comunicación enfocado a instituciones de carácter social como Fundación Esquel. Es pertinente analizar estos enfoques de desarrollo que hemos mostrado en síntesis con el propósito de encaminar las estrategias comunicacionales que plantearemos a fin de beneficiar a los grupos con los cuales trabaja la organización a través de la satisfacción real de sus necesidades. El tomar en cuenta el desarrollo nos va a permitir visualizar el camino más adecuado para vincular los requerimientos de la gente desde la comunicación.

1.3.2. Comunicación organizacional y cultura

“La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización”²⁰. Hablar de cultura dentro de una organización es hablar de ese conjunto de creencias, de actuaciones y de características que servirán de orientación a los miembros para guiarse hacia un objetivo final.

Con una adecuada comunicación organizacional donde se elimine la jerarquización, donde el comportamiento espontáneo de los miembros se incremente, donde la

¹⁹ Contreras, Adalid, Op. Cit., www.razonypalabra.org.mx/antiores/n18/18acontreras.html

²⁰ ELÍAS, Joan y MASCARAY, José, Op. Cit., p.74.

información sea compartida, donde las decisiones sean el resultado de un proceso de participación conjunta, definitivamente la organización generará una cultura de empatía, de solidaridad, de compromiso y de alteridad.

Si hablamos de una organización guiada por una estructura tradicional jerárquica, no podemos dejar el peso únicamente a la estructura, debemos estar conscientes de que la comunicación tendrá que atacar por el lado de la cultura también, es decir, replantear las necesidades y requerimientos con una ampliación de la información de todas las voces e intentar modificar o transformar los esquemas mentales.

Dentro de este panorama es fundamental que la comunicación organizacional respecto a la cultura plantee:

- La transformación cultural en la organización debe ser permanente y no solamente en momentos de crisis.
- Si es que el cambio cultural es impuesto quiere decir que la comunicación organizacional interna no está dando buenos resultados.
- A través de la comunicación activa y participativa se permitirá un cambio cultural.
- Para generar el cambio cultural como organización debemos saber qué queremos ser y hacia dónde queremos ir.
- Realizar un permanente análisis sobre los esquemas mentales y las diversas personalidades de los miembros de la organización.
- Proclamar la presencia de nuevos valores y actitudes en la organización.
- Analizar las posibles disfunciones detectadas y conseguir nuevos encuadres.

Entonces, a partir de la definición de la comunicación organizacional se vuelve indispensable abordar dos conceptos que nos permitirán visualizar el panorama interno y externo de la comunicación en Fundación Esquel.

1.3.2.1. Comunicación externa

Toda organización se constituye por recursos técnicos y recursos humanos, donde la interacción es el eje principal para desarrollar las actividades. Frente a ello siempre hay que ubicarse en un contexto específico y determinar las características del entorno y sus influencias.

“La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante”²¹.

De esta manera, se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la organización hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. “Este proceso de comunicación en la organización surge al amparo del concepto de sociedad desarrollada, en el que las relaciones humanas vienen determinadas por el auge que los medios de comunicación están alcanzando en la actualidad”²². Con ellos aparece el fenómeno de la opinión pública y se da origen a que la demanda y la oferta de información se constituyan en un factor esencial y básico de las relaciones entre sociedad y organización.

Asimismo, toda organización se comunica con diversas audiencias, en diversos lugares, sobre diferentes temas, con lo que es necesario que mantenga una imagen núcleo con los diferentes públicos que componen su audiencia externa. “Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto”²³.

²¹ KREPS, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, Edición Longman Publishing Group, Londres, 1990, p.173.

²² Calero, María Luisa, Desarrollo de la Comunicación externa en la empresa, Septiembre, 2005, <http://www.saladeprensa.org/art633.htm>

²³ Comunicación Corporativa, <http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml#inter>

Si existe un cambio o modificación en el entorno sea éste nacional, regional o internacional evidentemente afectará a la organización y será ésta la que deba estar al tanto de lo que sucede en el mundo, para lo cual la comunicación, desde una participación organizada, desde la interacción transformadora, permitirá que las dificultades sean prevenidas y tengan solución.

El reto de las nuevas organizaciones se plantea desde la participación no solo dentro de determinada institución sino en la elaboración y diseño de ésta, desde elementos como la iniciativa y creatividad.

1.3.2.2. Comunicación interna

La comunicación interna en una organización es un instrumento de gestión de los recursos humanos que se vuelve indispensable para visibilizar la integración de las ideas y sugerencias de los miembros en una visión compartida a través de su participación. Por ello, la comunicación interna se vuelve un agente de transformación y de protección frente a los peligros del entorno, que le permitirá a la organización trascender y evolucionar.

En toda organización, la comunicación debería ser el sistema central que permite mantener unidos, interconectados, interrelacionados a todos los miembros que la componen. Muchas organizaciones no tienen un sistema apto y adecuado para que la comunicación fluya. Frente a ello, las políticas y estrategias de comunicación que se generen internamente tendrán que evidenciar las falencias a fin de que sus miembros convengan a erradicar los problemas de comunicación. Pero “si la estructura de la organización no permite que la comunicación se desarrolle, ésta no llegará a producirse, afectando a la existencia misma de la organización”²⁴.

La naturaleza humana tiende a mantener las estructuras, a conservar el statu quo y colocar una barrera cuando se avecina un cambio o transformación. Desde esta resistencia es imposible que un plan estratégico de comunicación funcione, a pesar

²⁴ ELÍAS, Joan y MASCARAY, José, Op. Cit., p.52.

de que considere los elementos fundamentales para cambiar la situación problemática de determinada organización.

La comunicación debe convertir a la información, en una amplia construcción de diversas voces, a través de las cuales se pueda reorganizar la comprensión de las problemáticas desde un panorama interactivo y participativo. Por eso se dice que, no se trata de transmitir el punto de vista desde la dirección de la organización y desde la comunicación interna generar un proceso de aceptación por parte del resto de miembros. De lo que se trata es de crear un Plan de Comunicación que genere estrategias adecuadas que faciliten y posibiliten crear una visión compartida desde y para los integrantes de la organización a través de una síntesis de información que construya significaciones importantes.

1.3.3. Comunicación y Planificación

Interpelados por este escenario de globalización y neoliberalismo, que tanto ha impactado al mundo de las comunicaciones, se estima necesario hacer memoria, aprender de lo andado y explorar nuevos senderos latinoamericanos partiendo de la premisa de que no hay democracia sin comunicación y no hay desarrollo posible sin comunicación democrática. En este sentido se hace indispensable nombrar a Daniel Prieto Castillo quien ha trabajado toda su vida en el campo de la comunicación social.

Daniel Prieto Castillo expresa: “Un comunicador tiene mucho que hacer en el seno de los procesos culturales latinoamericanos. Puede colaborar en la recuperación de la memoria histórica de una comunidad, en el fortalecimiento de las organizaciones, en el desarrollo de las formas de expresión que se integren a las relaciones cotidianas, en el trabajo de lectura crítica de mensajes”²⁵.

Su pensamiento posibilitaría situar a América Latina en un nuevo modo de desarrollo integrado que combine el crecimiento económico con el desarrollo social y propicie la equidad. En este marco, la participación requiere de un pertinente proceso de

²⁵ PRIETO CASTILLO, Daniel, *Diagnóstico de comunicación*, CIESPAL, Quito, 1990, p.370.

planificación y gestión de lo comunicacional que influya en la definición de políticas nacionales y regionales de comunicación social.

Si bien la planificación de los procesos comunicacionales constituye un recorte de un campo específico de la actividad profesional, se puede afirmar que todas las acciones de comunicación generan cambios independientemente de los actores que las promuevan.

Prieto Castillo dice: “La pregunta por planificación es siempre una pregunta por el futuro. No hay forma de proyectarse sin pensar en que se quiere ser y cómo se lograría ese ser. Estamos desde un comienzo en el terreno de una temporalidad que nos interpela desde el mañana”²⁶.

El autor al que se hace referencia parte de la utopía para explicar la planificación de los procesos comunicacionales. Pues como dice Rosa María Alfaro “las propuestas de cambio no son hoy sostenibles si no adhieren a una utopía universal por la igualdad, el desarrollo y la democracia”²⁷. No hay planificación sin utopía, sin sentido y sin voluntad de cambio.

Dado que las personas, los grupos y las instituciones ponen en juego estrategias derivadas de sus propias experiencias, devienen en portadoras de una riqueza sociocultural que puede ser aprovechada y utilizada como material para la planificación.

El autor propone abordar a las prácticas sociales desde la mirada comunicacional²⁸ orientada hacia el complejo juego de las relaciones dentro de las instituciones, hacia la percepción ajena, a la producción de sentido para quienes necesitan apoyar sus prácticas cotidianas. En definitiva, define una mirada al servicio del cambio y del desarrollo.

²⁶ PRIETO CASTILLO, Daniel, Programa diseñado para el taller Planificación y Gestión I que coordina en la maestría PLANGESCO, 1998.

²⁷ ALFARO, Rosa María, *Memoria de seminario "Ciudadanía y Comunicación"*, PLANGESCO, 1998.

²⁸ La mirada desde la comunicación para desentrañar la compleja trama de las prácticas sociales que se manifiesta según el autor en la comunicación interna, la comunicación interinstitucional y la comunicación con la sociedad.

“La planificación de la comunicación dentro de una institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co-responsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso”²⁹.

Según Prieto Castillo la institución debe convertirse en una unidad de comunicación, es decir, comprender que cada miembro, cada espacio, cada mensaje, cada relación forman parte de un mismo sistema de comunicación. Por supuesto, todo esto es viable si la institución ha tomado conciencia de los alcances de lo comunicacional.

El autor considera que buena parte de la improvisación en este campo proviene del desconocimiento del alcance, de las relaciones internas y de las características de los medios con los cuales se intenta trabajar. Los conceptos que plantea para reflexionar sobre el alcance son los de situación de comunicación; la emisión y percepción permanente; percepción y apropiación cultural y texto social. Aquí lo que se trata es de leer situaciones de comunicación a través de saberes, herramientas que nos entrega la comunicación como teorías y metodologías tales como: análisis de relaciones interpersonales y grupales; análisis de flujos de información; lectura crítica de mensajes, análisis y planificación de medios, investigación de interlocutores y de instituciones³⁰.

Una situación de comunicación se da en un contexto y en un proceso. Es la institución y sus sistemas de relaciones, sus conflictos. Es su comunicabilidad, es decir, la forma en que se utilicen los medios y la manera de acercarse a sus interlocutores. Es su imagen y la forma en que la construye. Se entiende y desenvuelve en la vida cotidiana, en el lugar de las personas y grupos se constituyen como sujetos de las prácticas sociales.

Se destaca la planificación que encare acciones locales que promuevan el desarrollo. La postura del comunicador como mediador, que consiste en establecer relaciones entre actores o ámbitos que se afirman como separados. La comunicación se asocia

²⁹ PRIETO CASTILLO, Daniel, *La planificación de la comunicación institucional*, San Salvador, 1993, p.6.

³⁰ El desarrollo propuesto parte de varios diagnósticos: de la institución, de los medios y de los interlocutores de la institución.

al desarrollo de un grupo, comunidad o institución, a sus prácticas concretas, al diálogo entre sus pobladores, sujetos y protagonistas de los programas propuestos.

Pensar en una comunicación que sea más interpeladora que seductora es fundamental desde el punto de vista de la construcción de poder. Un camino alternativo en esa dirección pasa por la revisión de esas maneras de pensar y practicar la comunicación social. Pues todo problema social entraña un problema comunicacional y toda solución social entraña una solución comunicacional. La comunicación como un elemento clave en cualquier espacio de la sociedad, es la instancia que lo articula y la sostiene.

1.4. Escuelas de Comunicación

A lo largo de la existencia humana la comunicación ha sido necesaria e indispensable, con esto, se da un desarrollo de la misma a la par del desarrollo humano; por esto, su estudio se ve en la problemática de la extensión, por lo que surge una gama de versiones sobre las definiciones de lo que es la comunicación y su área de trabajo.

Según los autores Armand y Michéle Mattelart³¹, el carácter multidisciplinario de la comunicación impide ubicar el desarrollo de las diversas corrientes de este conocimiento en un orden cronológico. Además, dicen, la designación de escuela resulta engañosa ya que puede prestarse a entender una homogeneidad inexistente en las teorías de la comunicación.

Aunque para algunos autores no es posible ubicar los distintos enfoques sobre comunicación en el rango de escuelas, la identidad ideológica en la que surgen diversas corrientes sirve como referente para analizar dichas tendencias y cómo estas tratan de explicar el fenómeno de la comunicación. De cualquier forma hay que reconocer que han surgido numerosos modelos y enfoques que reafirman la complejidad de este campo de estudio.

³¹ MATTELART, Armand y Michéle, *Historia de las Teorías de la Comunicación*, Editions La Découverte, París, 1997, p.45.

Un esquema básico sobre las corrientes de la comunicación puede considerar al funcionalismo y el estructuralismo dentro del enfoque tradicional. Analizar los fundamentos filosóficos que sustentan dichos modelos permitirá identificar a la comunicación no sólo como instrumento de interacción social sino también como la propia urdimbre de la cultura y su vehículo más poderoso para la articulación de nuestro Plan de Comunicación para Fundación Esquel.

Para ello, hay que comprender inicialmente que lo que caracteriza al funcionalismo es que, para encontrar constantes en todas las sociedades y elaborar un conjunto de leyes generales que le den una teoría científica o un conjunto interrelacionado de leyes, elabora una serie de problemas funcionales comunes a toda sociedad con el supuesto que bajo la apariencia de una gran diversidad de conductas se ocultan los mismos problemas humanos.

Al funcionalismo le sigue el estructuralismo como corriente teórica que pretende explicar el significado de la interacción humana. El marxismo que supone una praxis ligada a una teoría construida con un método científico que se opone al funcionalismo y al estructuralismo. Es la teoría de una clase proletaria que busca la transformación de la realidad social para suprimir la alineación y convertir las relaciones sociales en relaciones de comunidad y no de explotación. En este esquema, la educación, la cultura, la filosofía, los medios de comunicación, la escuela, el ejército, son elementos que orientan a reproducir el estado de cosas vigentes.

La teoría de la sociedad de masas, destaca la interdependencia entre las instituciones que detentan el poder y sostiene que, los medios de comunicación se integran a las fuentes de poder y autoridad social. En esta línea, es probable considerar que el contenido de los mensajes se encuentre al servicio de quienes poseen el poder político y económico. De esta forma, la versión del mundo que los medios exhiban, será a fin de colaborar en la subordinación de las audiencias al poder. Es posible ver en los mensajes mediáticos, una interpretación irreal del mundo, de manera tal que,

actuando como instrumento de manipulación, ayuda a las masas a sobrevivir en condiciones difíciles³².

Más allá de la teoría pesimista de la sociedad de masas, se encuentran las teorías de origen estrictamente marxista, que se diferencian de las anteriores por poseer un perfil ideológico más definido.

En La ideología Alemana, Marx afirma que: “las ideas de la clase dominante son en todas las épocas, las ideas dominantes. Este postulado, si bien hay que aplicarlo actualmente a instituciones que, en tiempos de Marx, tenían una existencia limitada, sería el punto de partida para un cuerpo teórico predictivo respecto a los medios cuyo supuesto fundamental es la unidad de la “élite” de la sociedad, así como una subordinación de los demás sectores sociales a los intereses de la clase dominante.

Entre los enfoques marxistas tradicionales, se destacan:

1. La teoría político-económica de los medios de comunicación.
2. La teoría de la hegemonía de los medios de comunicación.
3. La escuela de Frankfurt. Los teóricos de la escuela de Frankfurt trabajaron durante la Alemania de Weimar y fueron dispersados luego del ascenso del Nacional Socialismo al poder. Muchos de ellos continuaron su trabajo en los EEUU. La problemática central de sus trabajos es el aparente fracaso de las predicciones revolucionarias de Marx y para explicar el fracaso, consideraron la capacidad de la superestructura especialmente a través de los medios de comunicación masivos para manipular el proceso histórico de cambio económico. En otras palabras, la ideología de la clase dominante, habría llegado a condicionar la base económica a través de un proceso de asimilación de la masa obrera.

Así, el enfoque sociocultural (Escuela de Birmingham) está relacionado con los aportes de la Escuela de Frankfurt, así también como con otras escuelas de tradición humanista y de crítica literaria.

³² Teorías Críticas de los Medios de Comunicación, <http://comunicacion.idoneos.com/index.php/338244>

Postula una visión realista de los productos de la cultura de masa en tanto que pretende comprender el significado y el lugar que ocupa la cultura popular dentro de las vivencias de los diferentes grupos sociales, la juventud, las minorías étnicas, la clase obrera, las clases marginales, etc. De esta forma, se aspira a explicar el rol de la cultura de masas al integrar y someter a sectores sociales potencialmente inconformistas.

Y al llegar a la Escuela de Palo Alto³³, la comunicación va tornando sus sentidos y significaciones a través de la comprensión de que la realidad o situación global de interacción debe ser estudiada y no sólo el estudio de algunas variables tomadas aisladamente. La comunicación es estudiada como proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, el espacio interindividual y se basa en tres hipótesis:

- La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción (los elementos cuentan menos que las relaciones que se instauran entre ellos);
- Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo (las relaciones, que se corresponden y se implican mutuamente, pueden enfocarse como un vasto sistema de comunicación), observando la sucesión de los mensajes reubicados en el contexto horizontal (la secuencia de los mensajes sucesivos) y en el contexto vertical (la relación entre los elementos y el sistema), es posible extraer una lógica de la comunicación;
- Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación entre el individuo portador del síntoma y sus allegados.

Por lo anterior, hay que destacar que el conocimiento de las diversas dimensiones de la comunicación abre un espectro de posibilidades para incluirla como parte de diversos proyectos, que posibiliten cambios individuales y colectivos. Este recorrido por las escuelas que han hecho eco en el proceso histórico y contextual de la comunicación, nos permite, sin duda, centrar nuestra reflexión sobre los postulados y definiciones más exactas del funcionalismo y estructuralismo, a fin de elaborar un

³³ OZZIEL, Nájera, Razón y Palabra, La Ciencia de la Comunicación Frente a los Nuevos Paradigmas Científicos, Número 36, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n36/onajera.html>

plan de comunicación para Fundación Esquel, que posicione su imagen y quehacer institucional a nivel externo.

1.4.1. Funcionalismo

El funcionalismo es una corriente teórica surgida en Inglaterra en los años 1930 en las ciencias sociales, especialmente en sociología y también de antropología social que asigna a las instituciones sociales el carácter de medios colectivamente desarrollados para la satisfacción de las necesidades biológicas y culturales; los define, por lo tanto, por el cumplimiento de una función social, y no por las circunstancias históricas de su desarrollo.

El nombre de esta escuela deriva del hecho de que para el etnógrafo polaco Bronislaw Malinowski, seguidor de las teorías sociológicas del francés Émile Durkheim, las culturas se presentan como todos integrados, funcionales y coherentes.

Enfatiza las medidas que las instituciones toman para alcanzar los fines socialmente valorados; en la escuela funcionalista americana, basada sobre todo en la obra de Talcott Parsons, considerado como uno de los sociólogos más eminentes del siglo XX, se pone un énfasis particular en el mantenimiento de la estabilidad social³⁴.

Este autor estudia la cultura y demás hechos sociales, como por ejemplo, las instituciones en las que estos están “concentrados”, en función de cómo se organizan para satisfacer las necesidades de un grupo humano, es decir, todas aquellas tareas u objetivos que tienden a mantener y conservar los organismos de la sociedad y a esta como tal, incluyendo sus modelos culturales³⁵.

Lo que caracteriza al funcionalismo es que identifica como iguales todos los problemas de la sociedad humana y por lo mismo intenta aplicar leyes o teorías científicas similares, que se fundamentan en los siguientes principios³⁶:

³⁴ TELLO, Max, Teoría Funcionalista de la Comunicación, <http://maxtello.com/bausatesemana2.ppt>

³⁵ Idem.

³⁶ <http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml>

a) Las Funciones y las Instituciones

Toda sociedad humana tiene un conjunto de necesidades que debe satisfacer y para el efecto ha creado organizaciones de todo tipo. Así, el fin de cualquier organización es satisfacer estas necesidades.

b) Equilibrio y Conflicto

Todas las sociedades humanas tienden al equilibrio y la autorregulación, por eso cuentan con instituciones las cuales deben propender a corregir la “disfunción” cuando se presente. Estos procesos tienen que darse siempre dentro de las reglas de juego del sistema y sin que implique rompimientos con violencia.

c) La Estructura Social

La sociedad humana es un organismo interrelacionado cuyos elementos forman una estructura en la que cada uno de ellos se afecta, si alguno deja de cumplir su función. Las instituciones están interrelacionadas, unas esperan de las otras y en el momento en que ciertas instituciones dejan de cumplir su papel, la sociedad entera entra en crisis.

Este concepto de interrelación traslada al funcionalismo hacia el campo de las estructuras, de allí que se le dé el nombre de estructural funcionalismo.

d) La Historia

Dentro de la línea funcionalista no es necesario el conocimiento de acontecimientos históricos previos para el cumplimiento de una función. De igual forma se puede argumentar que no es necesario conocer la historia de una sociedad para decir cómo funciona un sistema social.

La sociedad entonces puede estudiarse sincrónicamente, es decir, sin atender a su evolución. Se da por hecho un funcionamiento dado como en un organismo. Esto no significa que el funcionalista deseche la historia, es sólo que no considera necesario

establecer vínculos entre ésta y el presente y cuando los hace se refiere tan sólo a hechos recientes para establecer tendencias.

Los principales representantes de la teoría funcionalista: Charles Wright, Marshall McLuhan, Merton, Berelson. Robert Merton, Lazarsfeld y Katz son los responsables de “Patterns of Influence” (1915), en donde dan a conocer los modelos de influencia en una comunidad, esa investigación viene a ampliar el conocimiento sobre el líder de opinión y sobre la relación de este con la comunicación masiva, con el fin de localizar personas influyentes o líderes encontrando dos clasificaciones de líder: líder local y el líder cosmopolita, ambos tienen un comportamiento diferente en los diversos contextos sociales y con los medios masivos de comunicación, concluyendo que no son las mismas personas políticas ya que se pueden encontrar en todos los campos sociales, lo único común que tienen es que son el centro de atención e interés.

El conocimiento sobre el liderazgo es el estudio que hace Katz y Lazarsfeld en 1946 bajo el nombre de la influencia personal, el cual consiste en relacionar la comunicación interpersonal hasta llegar a la comunicación masiva. En donde los medios de comunicación causan impacto en el nivel de persuasión en la sociedad.

1.4.1.1. Comunicación Funcionalista

Aquí la noción de comunicación es asilada como acto verbal consciente y voluntario: ¿Quién dice qué, por qué canal, a quien y con qué efecto?. Este enfoque considera a los medios de comunicación nuevos instrumentos de la democracia moderna y como mecanismos decisivos de la regulación social y en este contexto defiende una teoría acorde con la reproducción de los valores del sistema³⁷.

Para el funcionalismo la comunicación cumple cuatro funciones principales en la sociedad:

³⁷ Comunicólogos, Teorías, <http://www.comunicologos.com/teorias.php?id=57>

1. La vigilancia del entorno, revelando todo lo que podría amenazar o afectar al sistema de valores de una comunidad o a las partes que la componen.
2. La puesta en relación de los componentes de la sociedad para producir una respuesta al entorno
3. La transmisión de la “herencia social”
4. Entretenimiento

El sistema está compuesto por la posibilidad de disfunciones, así como de funciones latentes y manifiestas. Las funciones impiden que las disfunciones precipiten la crisis del sistema. En este juego de funciones y disfunciones el sistema social se comprende en términos de equilibrio y desequilibrio, de estabilidad e inestabilidad.

En la década de los cuarenta se instala otra corriente, la Mass Communication Research cuyo esquema de análisis funcional desvía la investigación hacia medidas cuantitativas en mejores condiciones para responder a la petición que emana de los medios de comunicación. Esta corriente se esforzó por relativizar los efectos directos de los medios de comunicación en sus receptores pero nunca puso en duda la visión instrumental que había presidido el nacimiento de la teoría de la Aguja Hipodérmica³⁸, es decir, el efecto de los medios de comunicación en la opinión pública.

En una sociedad de masas caracterizada por el aislamiento y la enajenación, es posible crear un estímulo, un mensaje, tan fuerte que se “inyecte” (de ahí el nombre de “hipodérmica”). Entre el emisor y el receptor, entre el estímulo y la respuesta, no hay ninguna intermediación que impida conseguir los objetivos, hay una relación directa de causa-efecto, algo mecánico de modo que la manipulación es posible porque frente a un poder enorme de medios de comunicación de masas no hay ningún elemento de resistencia.

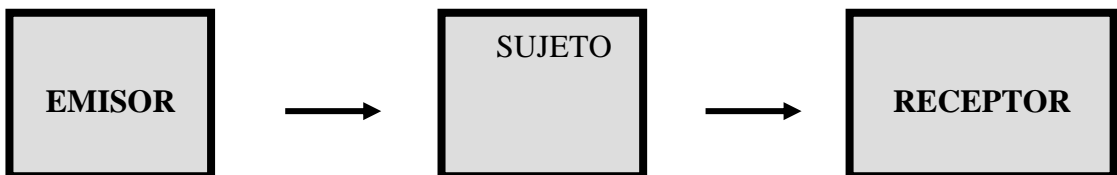
Los medios de comunicación son los emisores de un mensaje que se hace llegar a los individuos de una sociedad. Los mensajes pasan por debajo de la piel sin ningún problema: el mensaje como estímulo que provoca una reacción. Como emisores del

³⁸ Comunicólogos, Teorías, Op. Cit., <http://www.comunicologos.com/teorias.php?id=57>

mensaje, o de los mensajes, los medios de comunicación o los gobiernos (instituciones públicas o privadas), quienes articulan esos mensajes, quieren provocar ciertas reacciones.

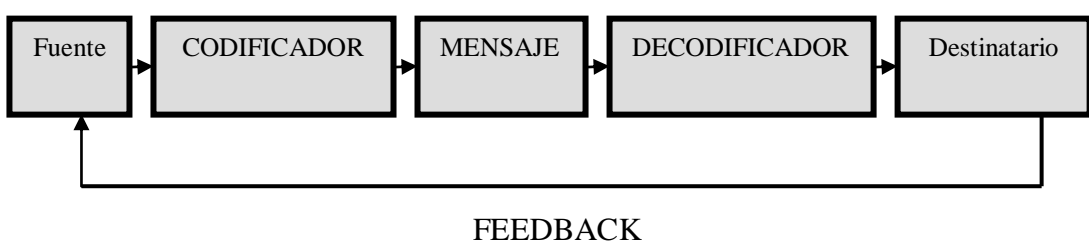
La masa está constituida por individuos juntos que están separados y que no tienen capacidad de captar los mensajes que proceden del emisor de forma invisible. El conductismo habla de reacciones iguales de los individuos ante estímulos determinados: Emisor - mensaje - Receptor.

Uno de los exponentes de este modelo, William Shcramm, se refiere a la comunicación como el “compartir una orientación con respecto a un conjunto informacional de signos”. El esquema generado con este concepto reduce la comunicación al proceso entre:

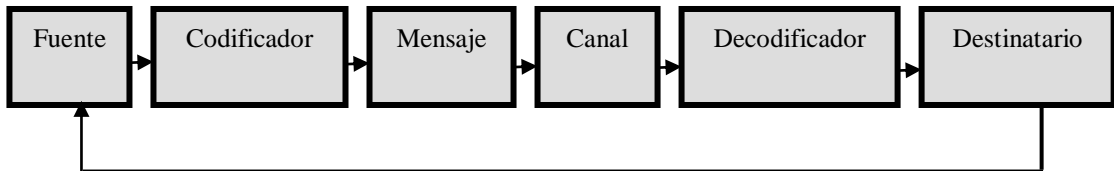


Este esquema no considera que el mensaje tiene diferentes tipos de significados, uno denotativo (mesa, silla) y otro connotativo (intensidad de voz, tono, etc.); de contenido emocional. De igual forma, un mensaje puede tener varios mensajes paralelos (acento, utilización de conceptos, etc.) y son decodificados de acuerdo al grupo social con el cual el receptor se pertenece.

Schannon y Weaver en la Teoría Matemática de la Comunicación incluyen otros elementos al primer esquema:



El esquema se hace mucho más complejo si es que se considera que el Feedback no solo puede partir del que lo recibe, el mensaje mismo puede ser fuente de retroalimentación. Además se deben considerar los problemas que podría presentar el canal por el cual se envían los mensajes, con lo que se tendrían esquemas mucho más ampulosos.



FEEDBACK

Si se consideran otros elementos como los marcos de referencia, grupos de referencia, connotaciones o denotaciones, el esquema se vuelve demasiado complejo. El funcionalismo está en momentos de análisis y división con respecto a un esquema único de comunicación.

1.4.1.2. Utilidad del Funcionalismo en la Comunicación

Para encontrar constantes en todas las sociedades y elaborar un conjunto de leyes generales que le den una teoría científica, el funcionalismo elabora una serie de problemas funcionales comunes a toda sociedad. En caso del hecho comunicativo, esta teoría se enfoca al estudio de los efectos de los medios masivos de comunicación.

Si bien es cierto que la teoría funcionalista pasa por alto el carácter dinámico y cambiante de la sociedad humana sirve como base para el estudio de los medios masivos y su relación con la sociedad. “No solo para comprender sus efectos sino también para ayudar en el estudio de los medios como institución y comprender el porque de dichos efectos con base en sus estructuras”³⁹.

³⁹ MARTÍNEZ, Alejandro, La sociología, Aventura Dialéctica, Editorial Trillas, México, 2002, <http://www.miespacio.org/cont/invest/funciona.htm>.

Como instituciones los medios masivos tiene algunas características: se dirigen a públicos muy amplios. Las comunicaciones masivas son públicas; es decir, su contenido está abierto a todos, con una relación Emisor - Público impersonal.

Conociendo la importancia social que tienen los medios es necesario conocer su productividad aprovechando que llegan a un mayor número de personas y para esto “se le asignan tres grandes funciones: Educar, informar y entretener”⁴⁰.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que “la característica funcionalista de los medios de comunicación se resume en dos grandes funciones sociales y una disfunción:

1.- Función de conferir prestigio: La posición social de personas, acciones o grupos se ve prestigiada y enaltecida cuando consigue atraer la atención favorable de los medios.

2.- Función de reforzar las normas sociales: Al dar publicidad a las conductas desviadas se acorta la distancia entre la moralidad pública y las actitudes privadas, ejerciendo presión para que se establezca una moral única.

3.- Disfunción narcotizante: Los medios disminuyen el tiempo dedicado a la acción organizada; el hombre “informado” tiende a considerarse participante, cuando en realidad no desarrolla acción alguna: Conoce los problemas pero no actúa para resolverlos”⁴¹.

Los medios masivos ocupan ahora el primer lugar en transmitir información, así el hombre es más dependiente de los efectos de comunicación social en la satisfacción de sus necesidades informativas pero, con esto, no queremos decir que hayan desaparecido las formas directas y personales y menos la influencia de éstas en el proceso formativo de la opinión. Los medios masivos cumplen funciones de estímulo - refuerzo de deformación e influencia según los casos y las intensidades manipulatorias al mismo tiempo que son vehículos de control social.

⁴⁰ Mi espacio, Funcionalismo y Comunicación, <http://www.miespacio.org/cont/invest/funciona.htm>

⁴¹ Idem.

1.4.2. Estructuralismo

El estructuralismo es un conjunto de teorías abstractas interrelacionadas unas a otras de manera más o menos constante y que pretende explicar el significado de las interacciones humanas. Como sí lo hace el funcionalismo, este modelo no explica el porqué de las cosas, simplemente nos muestra una estructura a la que se adaptan los “relatos para significar”.

Es una tendencia filosófica que surgió en Francia, en la década de 1960. Aparece como un método de las ciencias humanas y sociales, se basa en que lo humano es un sistema y dicho sistema tiene una estructura que es la que hay que conocer. Esta misma corriente filosófica se caracteriza por proclamar que el ser humano ya no es un objeto de estudio.

El estructuralismo ha derivado sus modelos de la lingüística estructural de “Ferdinand de Saussure y de su obra Curso de Lingüística General”⁴², aunque las nuevas tendencias de esta corriente buscan elaborar una lingüística que vaya más allá de la frase y con ello mostrar las estructuras a través de las cuales el relato se convierte en un medio de comunicación y sin las cuales no sería posible entenderlo.

El concepto de estructura dentro de esta corriente implica hablar de un conjunto organizado de elementos que conforman una unidad, supeditada a ciertas leyes o a ciertos “criterios de relación”. Estas leyes confieren al todo propiedades de conjunto distintas a las de sus elementos. Lo más importante en el estructuralismo no es la totalidad, ni siquiera los elementos que la conforman, sino sus relaciones y la forma cómo se componen.

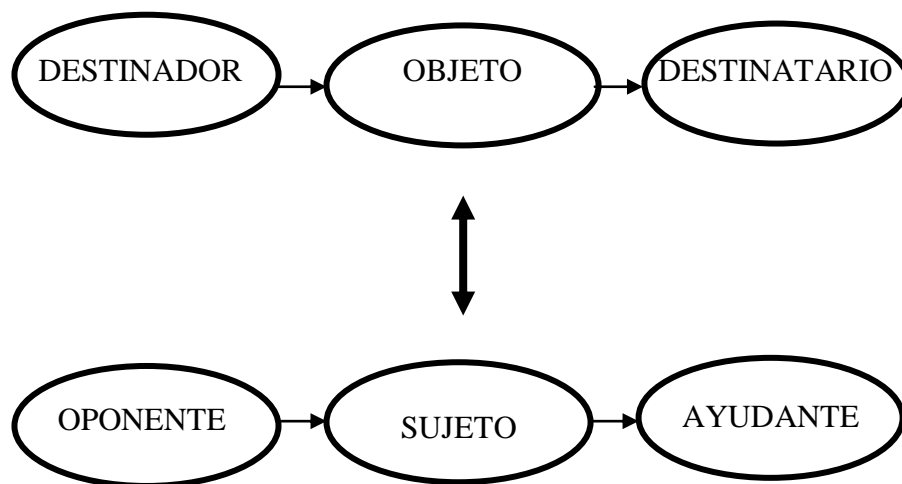
1.4.2.1. El Modelo Estructural

Para explicar los alcances de la estructura, el autor Antonio Paoli utiliza el modelo actancial de Greimas, desarrollado en su libro Semántica Estructural.

⁴² Estructuralismo, www.csub.edu/~tfernandez_ulloa/.../ESTRUCTURALISMO.htm

Un primer concepto es la categoría de Actante que es un estereotipo de persona u objeto que cumple determinados roles dentro de un género de relato y que siempre actúa de manera similar. En las telenovelas, por ejemplo, existen siempre el héroe, el malo, el buen amigo, el traidor, etc. La distribución no es casual y responde a la estructura propia de cada género.

Para Greimas hay que ir más allá y analizar las relaciones posibles de los actores entre sí y formular una categorización a fin de poder aplicarla a varios tipos de relatos. Propone tres ejes con igual número de relaciones que se deben tomar en cuenta:



Primer Eje: Entre el sujeto que busca un fin o un objeto = Deseo

Segundo Eje: Lo forma el destinador y el destinatario, el objeto es el intermediario de la comunicación entre ambos.

Tercer Eje: Las fuerzas opuestas, unas ayudan a la consecución del deseo y otras se oponen a la realización del mismo.

El estructuralismo extiende las hipótesis de una escuela lingüística a otras disciplinas de las ciencias humanas. “Una de las más importantes tendencias del estructuralismo es la relectura de los textos fundadores del marxismo y el marxismo sartreano, emprendiendo una crítica teórica de la noción de alienación argumentando que esta es una cuestión de conciencia y no de relaciones sociales. De las relecturas de Marx

y su obra se descubrieron los conceptos fundadores de una verdadera ciencia de las formaciones sociales, estructura superestructura, relaciones de producción, supradeterminación”⁴³.

Siguiendo ese enfoque se iniciaron dos escuelas: el Centro de Estudios de las Comunicaciones de Masas creada en Francia en 1960 por iniciativa del sociólogo Georges Friedman. Su programa es el análisis de las relaciones entre la sociedad global y las comunicaciones de masas que se integran funcionalmente. En torno a Friedman se reúnen Edgar Morin y Roland Barthes.

En la misma época se crea en Milán un centro de estudios comparable, el Instituto Gemelli, como reacción a la supremacía de la sociología norteamericana de los medios de comunicación. Se dedicarán de manera más constante a investigaciones sistémicas de los fenómenos de la comunicación y de la cultura de masas. Como testimonio tenemos los trabajos de Umberto Eco, Paolo Fabri, Gianfranco Bettetini, entre otros.

Así, el estructuralismo toma aportes importantes del marxismo que se centra en las necesidades que tiene el emisor al dar a conocer su mensaje a la sociedad, que es vista como homogénea e indefensa a cualquier tipo de manipulación ideológica y del “funcionalismo que se centraba en el mensaje y en el canal (es decir, los medios de comunicación), y en su función dentro de la sociedad, como creadores y anuladores de valores e ideologías”⁴⁴.

1.4.2.2. Estructuralismo y comunicación

Por sus orígenes el modelo estructuralista es esencialmente comunicacional, de hecho los estructuralistas conciben la vida social como un complejo sistema de comunicación. Se apoya en la ciencia semiológica y ha colaborado para su desarrollo. Sin embargo, no puede decirse que estructuralismo y semiología sean la misma cosa.

⁴³ Comunicólogos, Teorías, Estructuralismo, <http://www.comunicologos.com/teorias.php?id=54>

⁴⁴ Teoría de la Comunicación, La Comunicación en relación con la corriente estructuralista, http://teocomsu.net84.net/3_1.html

La comunicación se convierte en una de las estructuras básicas para comprender la sociedad y según Lévi Strauss, citado por Paoli, opera en tres niveles: comunicación de mujeres, comunicación de bienes y servicios y comunicación de mensajes. Es decir, una sociedad puede ser considerada como un juego de signos, de lenguaje o de comunicación a diversos niveles.

El concepto de estructura, o sus similares, es por supuesto, anterior a su utilización por parte de los estructuralistas franceses. Estaba presente en las matemáticas a través de la noción de “grupo” y en la lógica como “formalización”, e incluso en la física y en la biología. El equivalente en psicología, puede hallarse en el concepto de gestalt (forma), utilizado por la Escuela de la Gestalt cuyo objetivo central fue el de superar los planteos de la teoría asociacionista. Lewin traslada el concepto de la gestalt a la psicología social, Freud elabora un modelo estructural del inconsciente reprimido (yo-ello-super yo) e incluso Marx, utilizará los conceptos de infraestructura y superestructura para establecer los supuestos del materialismo histórico⁴⁵.

Sin embargo, el estructuralismo se inspira especialmente en la lingüística de Saussure quien distinguió entre “lengua” y “habla” considerando la lengua como un “sistema de signos” independiente del uso que de él hace el individuo.

El estructuralismo “se centra más en el receptor, en su contexto y en su código; y los medios ya no son creadores ni anuladores, sino solamente recordadores y transmisores de imágenes. Sin embargo, el mensaje pierde importancia; lo que toma trascendencia son las sensaciones e ideas que éste provoca sobre el individuo”⁴⁶.

Dentro de esta teoría, la sociedad se constituye de manera que tiene determinadas reglas o estructuras, las cuales dan un sentido a los acontecimientos, que, a su vez, son el producto de las normas que los individuos han asimilado en sociedad y que les que permiten evocar en común los mismos significados. De esta manera, los

⁴⁵ Idóneos, El Estructuralismo, <http://filosofia.idoneos.com/index.php/367743>

⁴⁶ Teoría de la Comunicación, La Comunicación en relación con la corriente estructuralista, Op. Cit., http://teocomsu.net84.net/3_1.html

mensajes se dividen para dirigirse a cierto sector de la sociedad y para restringirse a otra.

Los estructuralistas afirman que los sentidos nos enseñan y que los medios de comunicación son solo modalidades de transmisión mediante las cuales se reestructuran determinadas formas que enriquecen su fuerza de expresión; es decir, que son condicionantes para codificar o reforzar lo que en la sociedad tiene ya un sentido.

Dentro de esta teoría, la sociedad se constituye en la medida que tiene determinadas reglas o estructuras que producen el sentido de los acontecimientos, los cuales son producto de las normas que los hombres han asimilado en sociedad y les permite evocar en común los mismos significados.

El enfoque estructuralista sostiene que los sentidos engañan (es decir que hasta las diferencias biológicas hacen que los individuos perciban el mundo de distinta manera) y, por lo tanto, la comunicación debe estudiarse mediante la construcción de estructuras lógicas, que permitirían descubrir las interrelaciones que crean el sentido y las reglas que constituyen a las normas sociales. También plantea que si la sociedad se constituye porque existen determinadas reglas o estructuras, las cuales dan sentido a los acontecimientos y normas externas para juzgarlos, entonces los datos que se presentan al observador son, en apariencia, interpretados de acuerdo con las normas observables en forma directa, pero en realidad esas normas se constituyen o informan por las reglas operantes en una sociedad determinada a fin de producir tal sentido⁴⁷.

De esta manera, los individuos se encuentran acoplados dentro de estructuras, las cuales sirven como pautas para informar la acción con los datos que se reciben. Asimismo, en el interior del sujeto están todas las reglas productoras de normas y signos sociales, aplicables a cada caso. Dentro de esta corriente, la contradicción entre comunicación e información no es un problema.

⁴⁷ El Prisma, Portal para Investigadores y Profesionales, Estructuralismo, <http://www.elprisma.com/apuntes/filosofia/estructuralismo/default2.asp>

Utilizando un método en contraste con los fenomenólogos, los “estructuralistas” tienden a estudiar al ser humano desde fuera, como a cualquier fenómeno natural y no desde dentro, como se estudian los contenidos de conciencia. Con este enfoque, que imita los procedimientos de las ciencias físicas, tratan de elaborar estrategias investigativas capaces de dilucidar las relaciones sistemáticas y constantes que existen en el comportamiento humano, individual y colectivo, y a las que dan el nombre de “estructuras”. No son relaciones evidentes, sino que se trata de relaciones profundas que, en gran parte, no se perciben conscientemente y que limitan la acción humana. La investigación estructuralista tiende a hacer resaltar lo “inconsciente” y los condicionamientos en vez de la conciencia o la libertad humana.

1.4.3. Funcional-estructuralismo

El funcionalismo y el estructuralismo tienen como base la teoría positivista y organicista de Spencer, la acción social de Max Weber, y otras. Son dos concepciones que van siempre unidas al realizar análisis de los fenómenos sociales. El estructuralismo considera que no hay un hecho, humano o social, que no suponga una estructura, la misma que está conformada por el modelo orgánico que plantea un paralelismo entre la organización y la evolución de los organismos vivos, la organización y la evolución de las sociedades.

El funcionalismo considera a la sociedad como un sistema, un todo formado por partes interdependientes; donde el cambio de una parte afecta a otras y al todo, la sociedad busca el equilibrio y los intereses que se presentan en ella, actúan para mantener la tranquilidad y el orden.

El funcional-estructuralismo considera que el propósito de la sociedad es el de mantenimiento del orden y la estabilidad, y que la función de las partes de una sociedad y el modelo en que éstas están organizadas, la estructura social, servirá para mantener ese orden y esa estabilidad.

El positivismo ha tenido un significado muy importante para el desarrollo de las teorías sociológicas contemporáneas como el funcionalismo y el estructuralismo. Su

limitación es el utilizar el método de las ciencias naturales para explicar la sociedad y sus problemas sociales, aunque también su concepción empirista y contemplativa.

En base a esta aproximación teórica nuestro Plan de Comunicación para Fundación Esquel se basará en la teoría funcional-estructuralista, que en su raíz se encuentran varias ideas fundamentales que gozan de una larga tradición en la historia de la teoría sociológica: la metáfora organicista, que permite explicar la evolución de las sociedades primitivas a las sociedades complejas; la concepción de la sociedad como un todo en el que las partes o componentes están interrelacionados, de suerte que la resultante de esa interacción explica la existencia de cada componente y la del propio sistema social; la noción de función, que señala el papel que desempeña objetivamente una institución en su contribución a la continuidad de la estructura social; y por último, una decidida orientación hacia la ciencia físico-natural y el método científico en su versión más ortodoxamente positivista.

Al aplicar los conceptos del funcional-estructuralismo en torno a Fundación Esquel, podemos decir que ésta contempla varios procesos internos de interacción, los mismos que cuentan con un eje transversal que es el de la comunicación, ya que esta permite dinamizar las interrelaciones y a su vez mantener el orden y la estabilidad dentro de la organización. Ante esto, surge la necesidad de fortalecer el flujo de comunicación a nivel interno y externo, con el propósito de mejorar la viabilidad de las funciones dentro de la institución, a fin de que logremos posicionar su imagen institucional a nivel externo. Es decir, para nuestro trabajo Fundación Esquel será concebida como un todo interrelacionado por sus distintas partes internas y externas y la interacción de los miembros y funcionarios que la componen.

Fundación Esquel es una organización con casi dos décadas de existencia, tiempo en el cual ha logrado desarrollar una estructura organizativa sólida, compuesta por áreas y departamentos con funciones específicas. Por lo antes mencionado, escogimos el funcional-estructuralismo para elaborar este Plan de Comunicación porque nos permitirá ir regulando las funciones esenciales de la comunicación dentro de la estructura ya establecida de Esquel.

En el caso de Esquel necesitamos un enfoque sistémico que nos permita intuir su doble estructura en lo que se refiere a sus relaciones comunicativas tanto internas como externas. Su función social y su relación intrínseca con la comunidad hacen que su estructura se divida en grupos primarios y grupos secundarios, según sus ámbitos de acción que se enfocan fundamentalmente en el desarrollo. El análisis de los canales y procesos comunicativos, así como la normatividad en los procesos que se pretenden aplicar, nos ayudarán a esclarecer la importancia de la función comunicación-información como eje central para las interrelaciones entre los actores del sistema social al que se suscribe esta organización.

El funcional-estructuralismo, intenta establecer un cuerpo conceptual explicando las interacciones sociales, las relaciones entre individuos y sus funciones dentro del sistema social, a cuya reproducción contribuyen aquellos al ocupar una plaza, practicando una tarea, una función específica, con el fin de mantener o de desarrollar ese sistema.

Los orígenes del funcional-estructuralismo, en general, encuentra sus principales luces en las teorías positivistas del orden y progreso; el funcionalismo organicista antropólogo de Malinowski; en el estructuralismo de Levi-Strauss; en el funcionalismo relativista de Merton; en la teoría de la acción social de Max Weber; el elitismo italiano representado por Pareto y en los principales postulados de Saint Simón, Augusto Comte y Emilio Durkheim.

Si se concibe a la sociedad humana como si fuera un organismo, se concluye que sus distintos órganos o instituciones desempeñan funciones diferentes y complementarias, necesarias para la existencia del todo. Los elementos de una sociedad son interdependientes, mutuamente necesarios, y necesarios asimismo para el conjunto social. “Para Spencer, las instituciones producen y refuerzan el orden social, en el que el conflicto se manifiesta como una anomalía, y todo cambio brusco, no evolutivo, como una peligrosa excepción”⁴⁸.

⁴⁸ GINER, Salvador, *Teoría sociológica moderna*, Editorial Ariel, España, 2003, p.76.

Por otro lado, las relaciones derivadas de la solidaridad aglutinan la sociedad como un todo y esa noción de una estructura total basada en determinadas relaciones sociales hace que comprendamos al mundo y su conjunto, pero también a cada una de sus partes. El discurso de Durkheim “versa sobre el mundo existente, socialmente dado: el mundo moderno cuya necesidad viene legitimada por la ciencia social”⁴⁹. Este planteamiento es conservador ya que determina una naturaleza inflexible, sin embargo, no se trata de un conservadurismo cerrado al cambio, tan solo que esa transformación social vendría limitada por la propia realidad.

De manera general, para nuestro Plan de Comunicación, nos centraremos en comprender desde un inicio que la función de Fundación Esquel como institución social es su contribución a las condiciones de existencia del organismo social a través de la ejecución de sus proyectos de desarrollo social. Es decir, que “la función de cualquier parte del organismo es su contribución a la vida del mismo como un todo; cada parte tiene una actividad y cada actividad una función; por tanto, es la contribución que una actividad concreta hace a la actividad total de la que forma parte”⁵⁰.

Entonces la suposición básica del funcional-estructuralismo es la de que los sistemas sociales se mantienen a sí mismos, a lo largo de prolongados intervalos temporales, en un estado constante en el que las relaciones entre sus miembros se caracterizan por tener un alto grado de cohesión y solidaridad. Esas relaciones entre grupos y posiciones sociales diferenciadas constituyen la estructura social, a cuya continuidad están ordenadas las funciones sociales. Sin embargo, no podemos dejar de lado la orientación que dan los individuos a la vida social y cultural de un organismo determinado. A diferencia de Durkheim, Malinowski vincula las instituciones sociales con las necesidades de los individuos más que con las propias de la estructura social. Pero las diferencias entre ambas posiciones no resultan del todo decisivas, ya que la consecuencia en los dos planteamientos nos lleva a la conclusión de que cualquier institución contribuye de alguna manera al mantenimiento del sistema social. El análisis de Malinowski es sistémico: estudia a la organización tomando en cuenta las interrelaciones de los elementos culturales y su medio

⁴⁹ GINER, Salvador, Op. Cit., p.82

⁵⁰ Idem., p.94.

ambiente. Por su parte, Radcliffe-Brown estudia los elementos de la cultura en su relación con los sistemas sociales. Este enfoque funcional- estructuralista, según Bartra (1996), es “propio de la antropología de los mitos, que privilegia el estudio de las texturas culturales y las funciones de sus componentes”. La historia de las ideas, continúa diciendo, “suele circunscribirse excesivamente al estudio de los eventos (ideas-clave), por lo que se dificulta la comprensión de las ideas como expresiones de amplias redes culturales”⁵¹.

Por otro lado y recorriendo el camino del funcional-estructuralismo abordaremos a Merton y Parsons. Debemos decir que Parsons transita de lo estructural a lo funcional, del esquema de la acción social a los requisitos funcionales del sistema social, en tanto que Merton inicialmente es más funcionalista, y en un segundo momento, termina ocupándose de la estructura social. “La realidad que en definitiva interesa a Parsons no es la fenoménica, sino la estructural: una realidad profunda y ordenada, coherente con el orden racional de los conceptos, y que recibe de éstos su sentido”⁵². Es decir, Parsons plantea que existe una realidad preestablecida, que no depende de circunstancias o fenómenos dentro de determinado contexto.

Tomaremos de Parsons el concepto de estructura en el sentido de que se refiere a elementos que toma como constantes, y su concepción de lo funcional de elementos sujetos a cambio. Aquí hay que entender el cambio como un ajuste, es decir, que nuestro Plan de Comunicación integrador para Fundación Esquel se vinculará a una mejor adaptación de las pautas normativas existentes y preestablecidas de la organización en cuanto a comunicación interna y externa. Se trata en última instancia de un mantenimiento del equilibrio, en el que la continuidad estructural tanto del sistema social como de la institución exige determinadas modificaciones en las actividades de comunicación que hagan posible el posicionamiento de la imagen de la organización.

⁵¹ VARGAS, José, Biblioteca Virtual de Economía, Derecho y Ciencias Sociales, La Culturocracia Organizacional en México, Las Teorías Estructural-Funcionalistas de la Cultura, <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/teoria%20estructural%20funcionalista%20de%20la%20cultura>

⁵² Idem

Citando a Merton es indispensable mencionar su crítica a tres postulados que prevalecían en el análisis funcional: “el primero es la tesis de la unidad funcional de la sociedad, según el cual, ésta ha de ser entendida como un sistema social total; y sin embargo, no siempre las sociedades tienen un grado tan alto de unificación que implique que toda actividad o creencia sea funcional para el conjunto de la sociedad y para quienes pertenecen a ella. El segundo es el postulado del funcionalismo universal, según el cual, todas las formas sociales o culturales establecidas desempeñan alguna función vital: Merton opina que no puede afirmarse que todas esas manifestaciones tengan necesariamente que ser funcionales. El tercer postulado funcionalista que pone en cuestión es el de la indispensabilidad o necesidad, según el cual, todas las formas sociales existentes son indispensables para el funcionamiento de la totalidad social: no cree que haya instituciones indispensables, aunque sí condiciones previas funcionalmente necesarias para una sociedad, lo que implica la posibilidad de alternativas funcionales que impidan la consagración como necesario de todo lo existente”⁵³.

En este punto es importante destacar que para nuestro Plan de Comunicación recogeremos dos conceptos de Merton —funciones manifiestas y funciones latentes— que permitirán comprender que dentro y fuera de Fundación Esquel existen procesos y acciones que pueden ser funcionales para ciertos miembros o grupos, y disfuncionales para otros, lo que nos llevará a crear un adecuado manual de estrategias comunicacionales que tome en cuenta las ventajas y desventajas, errores y aciertos de la organización desde el ámbito de la comunicación, que es aquel que nos ocupa en este caso analizar.

A raíz de este recorrido por los principales pensadores que han configurado ideas y conceptos del funcional-estructuralismo podemos, entonces, destacar que en esta teoría el desarrollo de la vida social se basa en una analogía de la vida orgánica y de la vida social, aplicando a los organismos sociales las mismas funciones que a los biológicos; las funciones realizadas por los grupos sociales, tienden a complejizarse a

⁵³ VARGAS, José, Biblioteca Virtual de Economía, Derecho y Ciencias Sociales, La Culturocracia Organizacional en México, Las Teorías Estructural-Funcionalistas de la Cultura, Op. Cit., <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/teoria%20estructural%20funcionalista%20de%20la%20cultura>

medida de que crecen las organizaciones; las acciones que realizan dentro de una organización los individuos son acciones que provocan movilidad en la sociedad.

Es importante tomar en cuenta que si bien el estructuralismo basado en la lingüística y adaptado a la sociedad y a la vida social no hace del sujeto un actor social que se involucre en los cambios y transformaciones de las organizaciones, en el funcional-estructuralismo sí se llega a apreciar al individuo en un mayor nivel porque se lo toma en cuenta en cuanto a las funciones y a las interacciones que cumple dentro de un sistema. Es decir, no se lo trata como un ente aislado a la vida social y a las interrelaciones propias de una sociedad, aunque sigue manteniendo una posición de adaptación a una estructura social establecida, donde sus actividades deben ser funcionales para el mantenimiento de su equilibrio.

Así, el concepto de estructura y su funcionalidad, la podemos explicar, porque la estructura es un conjunto de vínculos uniformes relativamente estables, sin embargo al ser estables, las estructuras que no son más que la organización interna de cualquier grupo serían estáticas, y en un determinado momento si se presentara una inestabilidad en las mismas se provocaría un caos; de tal manera en Fundación Esquel creemos que existe una estructura dinámica que permitirá que nuestro Plan de Comunicación genere un orden y sinergias dentro de la organización, de ahí la importancia de complementar ambas teorías —funcionalismo y estructuralismo— porque a nivel interno cada consultor mantendrá una función específica dentro de la estructura que coadyuve al mejoramiento de las relaciones, y a nivel externo los productos cumplirán su rol específico alcanzando los resultados esperados planteados dentro de un proyecto determinado.

Otra de las características en que se basa el funcional-estructuralismo es la adecuación entre fines y medios. Nuestro Plan de Comunicación es el medio a través del cual nosotros queremos llegar finalmente a mejorar la viabilidad de la comunicación interna y externa de Fundación Esquel.

Sintetizando, podríamos decir que el enfoque funcionalista preguntaría qué hace este objeto. Mientras que el enfoque estructural consiste en preguntarse cómo es este objeto.

Esquel, como lo hemos mencionado anteriormente, es una organización que tiene una estructura interna establecida, a partir de la cual vamos a plantear estrategias comunicacionales que nos permitan regular los canales, medios y flujos de información entre emisores y receptores, tomando en cuenta los códigos, buscando la socialización dentro de la institución y posicionando su imagen a nivel externo.

Finalmente, es necesario sistematizar las definiciones de los principales conceptos del funcional-estructuralismo, a saber:

Estructura.- La estructura social es el concepto que describe la forma que adopta el sistema global de las relaciones entre individuos.

Función social.- Se refiere a las consecuencias objetivas observables de los fenómenos sociales. Función social se refiere a la contribución de cualquier punto social o cultural para la supervivencia como un todo.

Funciones manifiestas y latentes.- Son funciones manifiestas las consecuencias objetivas para la sociedad, son queridas y reconocidas por las personas implicadas. Las funciones latentes son aquellas consecuencias no queridas ni reconocidas.

Organización social.- Sistema interrelacionado de roles y estatus. El análisis de una organización o estructura social exige la identificación de los roles y status por los que está constituida y el examen de las relaciones que existen entre ellos.

Grupos primarios.- Son los caracterizados por la asociación y cooperación cara a cara. Son primarios porque son fundamentales para la formación de la naturaleza social y los ideales del individuo.

Grupos secundarios.- Los grupos secundarios poseen gran cantidad de miembros, lo que no permite la proximidad entre los mismos y generalmente la duración es breve. Los miembros se relacionan a partir de lazos contractuales.

Instituciones sociales.- Es definida como un sistema de pautas sociales, relativamente permanente y organizada que formula ciertas conductas sancionadas y

unificadas con el propósito de satisfacer y responder a las necesidades básicas de una sociedad.

Estratificación social.- Es la desigualdad en la sociedad, es decir, la distribución desigual de bienes y servicios, derechos y obligaciones, poder y prestigio. Todos ellos son atributos de posiciones en la sociedad, no atributos individuales.

Movilidad social.- Se refiere a personas o grupos que pasan de una situación a otra: en el espacio (movilidad geográfica, migraciones internas o externas); en la profesión o actividad laboral (movilidad profesional); en la escala o posición social (movilidad social).

Clase social.- Es una forma de estratificación social en la cual un grupo de individuos comparten una característica común que los vincula socio-económicamente, sea por su función productiva o social, poder adquisitivo, económico o por la posición dentro de la burocracia en una organización destinada a tales fines.

Estatus y rol social.- Es la posición en relación con otras posiciones; rol es la pauta de conducta que se espera de las personas que ocupan un status determinado. Los roles no son las personas, son la parte que se representan en el escenario social.

Desorganización social.- Es la discrepancia entre los valores y normas expresados por la cultura y el comportamiento efectivo del individuo.

Comunicación interna.- Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Comunicación externa.- Es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto.

CAPÍTULO II

FUNDACIÓN ESQUEL

2.1. Grupo Esquel y su evolución

Grupo Esquel nació como una red de organismos y de personas cuyo objetivo principal era actuar por un desarrollo “durable” más justo en América Latina. “Esquel” es una palabra indígena que designa a una ciudad argentina de la Patagonia. Fue creado en Quito, Ecuador, en 1978. Esta red trabajaba en nueve países de América Latina: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Perú y Uruguay⁵⁴.

Los campos de intervención del Grupo Esquel eran los siguientes:

- Apoyo a micro-empresas;
- Acceso al crédito;
- Agricultura y desarrollo rural;
- Niñez y pobreza en el medio urbano;
- Medio ambiente y desarrollo; y,
- Ajuste estructural, respetando el crecimiento económico y la justicia.

Sus actividades se realizaban a través de la movilización de recursos humanos para recoger e intercambiar informaciones sobre uno o varios de los temas citados arriba; mediante el apoyo a la investigación y a la reflexión; a través de la organización de debates y de intercambios de puntos de vista; y canalizando nuevos programas.

A fines de los años 80, el Grupo Esquel decidió transformarse en una red de fundaciones. En los países en los cuales la institución se hallaba presente, cada fundación dispondría de un capital proveniente de organizaciones tanto del Norte como del Sur, el cual se iría incrementando gracias a mecanismos financieros y de reconversión de la deuda externa. Con una buena gestión del capital, éste debería

⁵⁴ FUNDACIÓN ESQUEL, *Memoria de los 15 años*, Quito, 2005, p.4.

asegurar el funcionamiento de cada fundación. Sin embargo, las que hasta el momento continúan funcionando son las de Brasil, Estados Unidos, Venezuela y Ecuador, independiente una de otra.

2.2. Esquel Ecuador

El 31 de agosto de 1990, un grupo de economistas, sociólogos, empresarios y otros líderes sociales crearon la Fundación Esquel en Ecuador. El objetivo era trabajar por una sociedad más justa y equitativa para todos los ecuatorianos. A lo largo de estos años la idea ha sido constituirse como una herramienta que facilite a la gente ir construyendo sus propias capacidades para alcanzar su desarrollo⁵⁵.

El surgimiento de Esquel coincidió con cambios globales que empezaban a afectar los patrones de desarrollo de los países del sur. El modelo económico de libre mercado se imponía y los Estados nacionales enfrentaban la crisis de no poder mejorar, en los nuevos contextos, la calidad de vida de los pobladores.

Para el inicio de los 90, la población pobre del Ecuador era ya el 62% y, a finales de la década, los niveles de pobreza llegaban a la escalofriante cifra del 80%⁵⁶. Esquel nació para enfrentar esos desafíos y, dejando de lado la disquisición teórica, se definió como una organización de acción, con la consigna de luchar contra la pobreza y fortalecer la democracia.

De esta manera, empezó su trabajo, como una organización de la sociedad civil, privada y sin fines de lucro. Es independiente y no mantiene ningún vínculo con partidos políticos o con gremios empresariales. Sin embargo, mantiene relación con más de 400 organizaciones de la sociedad civil ecuatoriana (Participación Ciudadana, Fundación Mariana de Jesús, Cruz Roja Ecuatoriana, etc.).

Durante 19 años ha recibido el financiamiento de más de un centenar de organizaciones donantes internacionales y gobiernos de América y Europa (Cooperación Internacional, USAID, Citigroup, Banco Mundial, etc.)

⁵⁵ FUNDACIÓN ESQUEL, http://www.esquel.org.ec/index.php?til=impactos&id_imp=7

⁵⁶ Idem.

2.2.1. Contexto 90's en Ecuador

La crisis política, económica y social de los 90s presentó complejos retos al país. La mayor parte de ellos estaban presentes en las comunidades urbanas y rurales más pobres. En estas últimas, donde el acceso a los servicios básicos como educación y salud es limitado, en el mejor de los casos, la mayoría de la población estaba constituida por agricultores de subsistencia y trabajadores rurales.

Tradicionalmente los pequeños agricultores de subsistencia eran capaces de comercializar sus pequeños excedentes, pero la crisis redujo el poder adquisitivo del ingreso de tal forma que les era imposible suplementar adecuadamente su producción. Aún más, al intentar expandir su producción empezaron a cultivar tierras ecológicamente precarias.

Por su parte, a causa del incremento de la agricultura comercial del capital intensivo y la transferencia de grandes parcelas de la producción agrícola a la ganadera, los trabajadores rurales encontraron cada vez más escasas oportunidades de ocupación.

Así, los agricultores y trabajadores pobres comenzaron a emigrar hacia las ciudades, donde encontraron una situación más desfavorable aún. Esto sucedía en gran medida por el estancamiento del aparato industrial nacional: había poca o ninguna oportunidad de empleo en el sector formal, de modo que la mayoría de los emigrantes recurrían a la búsqueda de ingresos en actividades de mínima o ninguna estabilidad laboral y al margen de la seguridad social. Por si fuera poco, las vecindades en las que se asentaban conformaron precarios sistemas habitacionales carentes de servicios básicos como electricidad, agua potable y alcantarillado. Es decir, los ecuatorianos que formaban parte de estos grupos pobres urbanos y rurales tenían muy poco control sobre su propia seguridad y su propio destino.

Las alternativas para responder ante esta situación se llevaban a cabo por agencias del sector público y por organizaciones que componían al naciente sector voluntario privado del país. A lo largo de los años, la sociedad ecuatoriana, como ha ocurrido con otras de América Latina, ha llegado a esperar cada vez más que el sector público atendiera sus necesidades productivas y sociales. Sin embargo, conforme este sector

ha sido afectado por déficits del presupuesto y burocratización, debido a la existencia de leyes anacrónicas y errores en la gestión administrativa, no ha sido capaz de responder con eficacia estas demandas.

Así, se imponía una mayor participación de la sociedad civil. Esta alternativa requería acciones conjuntas: el sector privado voluntario ecuatoriano permanece débil, no coopera entre sus distintos segmentos, está politizado y altamente dependiente de grupos de interés foráneo y de agencia extranjeras de ayuda.

De este modo el desafío es catalizar un amplio intercambio de información, experiencias y colaboración entre las ONG de este sector y otros grupos de desarrollo para lograr que sus esfuerzos sean más efectivos y para generar nuevos flujos de financiamiento.

Hay que advertir que la crisis también era de instituciones e ideas. Los paradigmas de desarrollo prevalecientes, que lucían inoperantes, no ayudaron a tener una comprensión más clara y convincente de las razones de la crisis, ni ofrecieron recomendaciones para salir de ella.

Esquel aspiraba no solo a crear un foro de reflexión sobre estos problemas actuales y futuros de la sociedad ecuatoriana, por ello se propuso participar en iniciativas para promover y generar nuevos enfoques y nuevas misiones de un modelo alternativo de desarrollo.

Dado que las ideas y tareas del desarrollo no son, ni pueden ser, responsabilidad exclusiva del gobierno ni de grupos intelectuales, Esquel empezó a contribuir a la promoción de un consenso entre las principales fuerzas sociales del país, entre los sectores público y privado, entre los intelectuales, trabajadores y pequeños agricultores, entre hombres, mujeres y jóvenes. En suma, entre todos aquellos interesados en ser protagonistas de un proceso democrático para la construcción de una sociedad ecuatoriana unificada, moderna, justa y solidaria.

2.3. Líneas de acción⁵⁷

Fundación Esquel desde sus orígenes partió de convicciones claras. El desarrollo no será posible sin un esfuerzo compartido. Esto define sus líneas de acción:

* *Combate a la pobreza*

El combate a la pobreza debe hacerse con estrategias adecuadas donde los menos favorecidos puedan convertirse en verdaderos protagonistas del desarrollo. Pero, el camino hacia el desarrollo es colectivo y todos los actores sociales tienen la responsabilidad de colaborar y participar en la solución de los problemas del Ecuador.

* *Lucha por construir una sociedad democrática y solidaria*

No hay desarrollo sin democracia, ni democracia sin desarrollo. Por ello, impulsan nuevas formas de participación que favorezcan la gobernabilidad y el buen gobierno, que se orienten al diálogo y a la búsqueda de acuerdos en torno a objetivos y estrategias de interés nacional.

2.4. Áreas de trabajo⁵⁸

El trabajo de Fundación Esquel se encamina hacia cuatro áreas, dentro de las cuales se sitúan los proyectos que apoya y ejecuta:

- ***Desarrollo Local:*** Trabaja en el fortalecimiento de los gobiernos locales y en la cooperación comunitaria, apoyando al desarrollo socioeconómico, participativo y solidario.

- ***Democracia y Formación Ciudadana:*** Aporta a la construcción de un Estado Social de Derecho, fortaleciendo la participación de la sociedad civil en las políticas públicas.

⁵⁷ FUNDACIÓN ESQUEL, Caso institucional 2008.

⁵⁸ FUNDACIÓN ESQUEL, <http://www.esquel.org.ec/index.php?til=trabajo>

- ***Desarrollo Económico Local:*** Lleva 19 años trabajando en desarrollo económico local, creando estrategias, herramientas y metodologías propias. Además de ser uno de los ejes transversales de los proyectos; este aprendizaje le ha permitido configurar su propia visión del desarrollo económico local en el Ecuador.
- ***Responsabilidad Social Empresarial:*** Transformar las percepciones y actitudes tradicionales prevalecientes en la sociedad ecuatoriana en torno a la filantropía, concebida como la acción generosa de quienes tienen hacia quienes no tienen y que se define como caridad, dádiva, ayuda, asistencia, fue uno de los retos que asumió Esquel.

2.5. Misión⁵⁹

Esquel tiene por misión contribuir al desarrollo humano sustentable, al mejoramiento de la calidad de vida de los más pobres y a la construcción de una sociedad democrática, responsable y solidaria.

2.6. Visión

En el año de 1998 se realizó un taller de planificación estratégica con la participación de la Junta Directiva y el Equipo Directivo. Allí, se tomó la decisión de que Esquel no iba a plantearse una visión debido a lo cambiante de la situación social, política y económica de la época. Con toda la crisis que experimentaba el país era muy difícil plantearse metas en cuanto a tiempo y accionar. Lo que si quedaba claro, es que Esquel siempre iba a tener opción por los menos favorecidos y por mejorar sus condiciones de vida.

Recientemente se han hecho algunas reuniones donde se ha vuelto a topar el tema. Sin embargo, todavía no hay nada definido.

⁵⁹ FUNDACIÓN ESQUEL, http://www.esquel.org.ec/index.php?til=impactos&id_imp=4

2.7. Activos

Esquel durante su vida institucional ha generado valores como ejes transversales aplicados en la planificación y ejecución de los proyectos. A saber:⁶⁰

*** *Transparencia:***

Cada año se someten a evaluaciones por parte de sus socios y auditores internacionales. Estos resultados son publicados en un medio de comunicación de cobertura nacional y también se pueden encontrar disponibles en su página web. Promueven este principio de transparencia entre las organizaciones con las cuales trabajan.

*** *Antecedentes probados:***

En los años de trabajo, Esquel ha administrado eficientemente los recursos. Asimismo, han puesto en marcha programas y proyectos de gran impacto y cobertura; los cuales, gracias a una permanente planificación, monitoreo y evaluación, han permitido influir en forma positiva en la calidad de vida de los participantes de los proyectos.

*** *Conocen el contexto local:***

Posee vínculos con organizaciones de base y conoce la realidad social, económica, política y cultural del Ecuador. Define sus acciones a partir de un trabajo directo con las comunidades.

*** *Socios fuertes:***

Cuenta con una amplia red de socios locales, que les ayudan en la ejecución de los proyectos, y socios internacionales, que le brinda asistencia técnica y financiera.

⁶⁰ FUNDACIÓN ESQUEL, *Memoria anual 2008*, Quito, 2008, p.5.

2.8. Estrategias⁶¹

*** *Coejecuta proyectos:***

La organización ha financiado y coejecutado proyectos a través de asistencia técnica, recursos no reembolsables, créditos, inversiones de capital compartido y fondos rotativos.

*** *Promueve la responsabilidad social:***

La institución considera que las tareas de desarrollo involucran necesariamente a individuos, organizaciones, instituciones y empresas. Cree que los ciudadanos y las empresas tienen la responsabilidad de colaborar en la solución de los problemas nacionales, el Estado no puede enfrentar los retos del país sin la participación del sector privado y el tercer sector.

*** *Construye capacidades:***

Se esfuerza por elevar la capacidad de gestión de las ONG y asociaciones de base, para que puedan continuar su trabajo de forma sostenible y eficiente.

*** *Promueve el diálogo:***

Confía en la argumentación y en la inteligencia para descifrar caminos de trabajo común. Los espacios de diálogo le han permitido fomentar una ciudadanía activa y participativa.

*** *Forma redes:***

Estimula la formación de redes para multiplicar esfuerzos, aprovechar las capacidades instaladas y fortalecer las capacidades locales. Colabora, mediante

⁶¹ FUNDACIÓN ESQUEL, http://www.esquel.org.ec/index.php?til=impactos&id_imp=6

diferentes mecanismos de trabajo en red, con más de 150 ONG, 200 agrupaciones de base, 180 organizaciones juveniles y un significativo número de empresas.

2.9. Identificación de actores

Fundación Esquel tienen dos grupos de actores:

- Externos como cooperantes, socios, beneficiarios directos e indirectos de los proyectos, medios de comunicación y público en general.
- Internos como la Junta Directiva, Equipo Directivo, los coordinadores de proyectos y consultores internos y externos.

2.10. Redes internacionales aliadas⁶²

Esquel participa activamente con varias organizaciones internacionales:

- RedeAmérica con sede en Bogotá
- WINGS con sede en Bruselas
- CIVICUS con sede en Sudáfrica
- Red Interamericana para la Democracia con sede en Buenos Aires
- Consejo Asesor Internacional del Consejo de Fundaciones con sede en Washington
- Red Synergos con sede en Nueva York
- Internacional Youth Foundation con sede en Baltimore
- Es también parte de la Organización de Estados Americanos (OEA) en calidad de organización Observadora y tramita su pertenencia a la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

2.11. Socios nacionales e internacionales⁶³

Esquel en los últimos años ha trabajado en proyectos financiados por: Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR); Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI); Ayuntamiento de Madrid; Ayuntamiento de Zaragoza; Banco

⁶² FUNDACIÓN ESQUEL, http://www.esquel.org.ec/index.php?til=d_networks&id_net=1

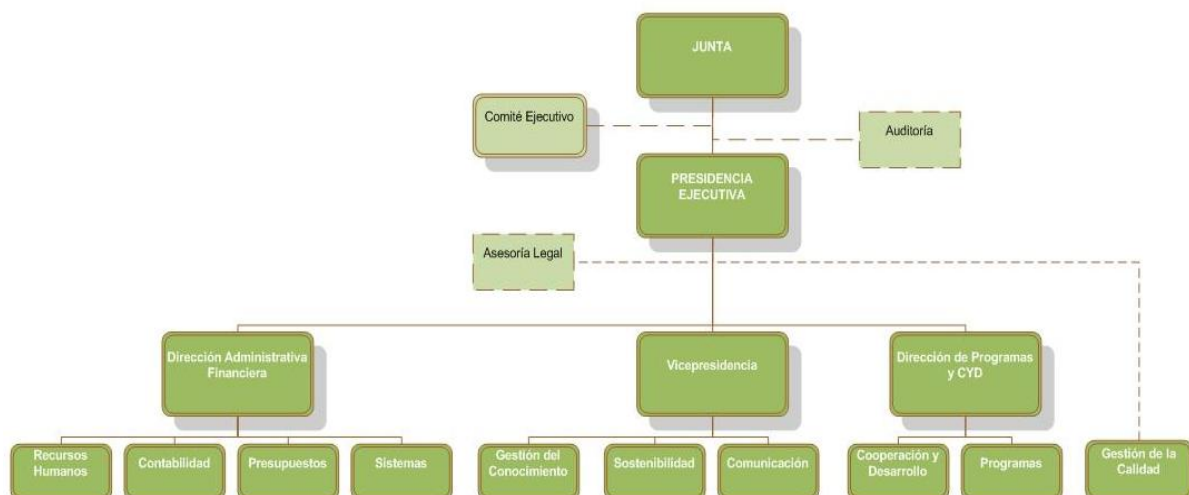
⁶³ FUNDACIÓN ESQUEL, http://www.esquel.org.ec/index.php?til=d_networks&id_net=2

Mundial (BM); Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Comunidad Autónoma de Madrid (CAM); Cooperación Internacional; Citigroup; Diputación de Barcelona; Diputación de Toledo; Documenta; Embajada de Finlandia; Fundación La Caixa; Fundación Mariana de Jesús; Gobierno Provincial de Chimborazo; Gobierno de Holanda; Generalitat Valenciana; Kellog Foundation; Manos Unidas; Partners of América; Proyecto Local; Save the Children; Solidarios para el Desarrollo; United Way; USAID.

2.12. Identificación de relaciones de responsabilidad y jerarquía

Fundación Esquel está conformada por una Junta Directiva que es la que entrega los lineamientos a la organización. Su Equipo Directivo cuenta con un Presidente Ejecutivo, Vicepresidente (VP), Directora Administrativa y Financiera (DAF) y un Director de Programas y Cooperación y Desarrollo (DPCD).

En el desarrollo de los proyectos y programas que elabora y ejecuta Fundación Esquel cuenta con una serie de áreas de trabajo y un equipo humano capacitado para realizar su labor. Así, la DAF se compone de Recursos Humanos, Contabilidad, Presupuesto y Sistemas; la VP la integran la Gestión del Conocimiento, Sostenibilidad y Comunicación; la DPCD está conformada por Cooperación y Desarrollo y Programas. La Gestión de la Calidad es un área que controla que todos los proyectos y programas se direccionen en los procesos que establece la norma ISO 9001: 2000, certificación que Esquel obtuvo desde 2007.



2.13. Funciones del personal de Esquel

* **Auditor líder.**- Es el encargado de garantizar el correcto funcionamiento del sistema de auditorías de Calidad y colaborar en el mejoramiento continuo de los procedimientos en Fundación Esquel.

* **Consultora de presupuesto.**- Es quien se encarga de elaborar informes financieros para los financiadores y mantener el control de la ejecución presupuestaria de las contrapartes en los proyectos financiados por Esquel.

* **Contador.**- Es quien controla los movimientos económicos de la Institución y planifica y ejecuta las actividades contables.

* **Coordinador de proyectos.**- Es el encargado de ejecutar los proyectos aprobados mediante convenios; dictar y facilitar talleres; entregar y capacitar en materiales producidos; estudiar temas relevantes para mejorar capacidades; sistematizar proyectos, y, visitar los proyectos y beneficiarios

* **Coordinador de Recursos Humanos.**- Ejecuta los procesos del área de recursos humanos para garantizar la motivación del personal, su desarrollo y evaluación; diseña, elabora y actualiza los procedimientos internos, para la implantación de los subsistemas de administración de recursos humanos; mantiene y controla el clima laboral institucional; y, organiza, ejecuta y controla las actividades de los procesos de administración de recursos humanos.

* **Coordinador de Seguimiento y Calidad.**- Controla el sistema de gestión de calidad y genera un proceso de seguimiento que fortalezca los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad organizacional.

* **Coordinador de sistemas.**- Es el encargado de brindar soporte técnico informático en hardware y software, mantener en operación los sistemas y equipos de la institución y establecer lineamientos tecnológicos de proyección futura a seguir en la institución.

* **Coordinadora de comunicación.**- Es la encargada de coordinar y supervisar toda la producción comunicacional para que se garantice una calidad uniforme en la difusión del quehacer de Esquel y de sus diferentes programas; diseñar, producir y editar piezas de comunicación: Memoria, Esquelita, web, trípticos, papelería y carpetas informativas, formular e implementar estrategias de comunicación; y, mantener relación de comunicación con los medios.

* **Director administrativo financiero.**- Velar por el bienestar financiero de Esquel; analizar y aprobar informes financieros para donantes; coordinar con la Dirección de Programas la planificación presupuestaria de los programas y proyectos, seguimiento técnico financiero; panificar, monitorear y evaluar las actividades de la DAF; supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos

* **Director de programas y cooperación y desarrollo.**- Es quien se encarga de apoyar y asegurar que los proyectos que implementa Esquel cumplan con los planteamientos estratégicos institucionales y los compromisos establecidos con socios y donantes; acompañar a los proyectos para asegurar su orientación; asegurar la producción de resultados y conocimiento de los proyectos; coordinar el proceso de

mejoramiento continuo de la Institución; coordinar y aportar a los procesos estratégicos y habilitantes; proponer estrategias, contenidos y metodologías para las áreas de incidencia y proyectos.

* **Presidente.**- Es el encargado de supervisar que los lineamientos de la Junta Directiva se junta. Asimismo toma las decisiones generales y fundamentales para la organización.

* **Vicepresidente.**- Es el encargado de asegurar a través del diseño e implementación de la estrategia institucional la estabilidad social, política, conceptual y financiera de Esquel; apoyar las tareas de la gestión de sostenibilidad; coordinar la elaboración y actualización del Plan Estratégico; coordinar y supervisar la gestión de los procesos de relaciones institucionales, de comunicación y de gestión del conocimiento; representar a Esquel en asuntos de interés institucional.

2.14. Beneficiarios

Esquel trabaja a favor de los grupos vulnerables como migrantes, refugiados, niños, niñas y adolescentes, jóvenes, mujeres, comunidades indígenas, organizaciones de base, etc. En base a datos estadísticos oficiales, Esquel levanta líneas de base para ejecutar sus proyectos en determinadas zonas y grupos⁶⁴.

Por otro lado, los beneficiarios directos de nuestro Plan de Comunicación será todo el personal de Esquel así como sus diversas áreas de trabajo.

2.15. Diagnóstico de Fundación Esquel

2.15.1. Antecedentes comunicativos

Fundación Esquel es una organización privada, sin fines de lucro que ha movilizó recursos por más de usd 25 millones (veinte y cinco millones de dólares), para más de 400 proyectos que han redundado en beneficio directo de alrededor de 700.000

⁶⁴ FUNDACIÓN ESQUEL, *Memoria Anual 2008*, Quito, 2008, p.8.

ecuatorianos⁶⁵, consolidándose de esta forma como una organización creíble, transparente, efectiva en su trabajo, eficiente en su gestión y con alto nivel de competitividad tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Al identificar el trabajo de Esquel la gente generalmente la relaciona con proyectos que abarcan a la niñez indígena. Por ello, Fundación Esquel no tiene un posicionamiento claro de su imagen institucional en la comunidad a la que sirve en relación al amplio ámbito de áreas en las que trabaja. Así se debe identificar los posibles acercamientos a la comunidad desde un nivel más comunicativo e interactivo, donde la participación sea el eje fundamental, sobre todo si nuestro objetivo es diseñar un plan de comunicación que nos permita posicionar la imagen de la organización.

Además, se pretende que los productos de comunicación que se elaboren en la organización cuenten con pautas claras, tanto de imagen institucional como de contenidos, que se ajusten a los requerimientos de las comunidades, grupos y sectores a los que van dirigidos, con el conocimiento previo del contexto y cultura de determinada zona donde se ejecuta el proyecto.

Fundación Esquel tiene una imagen limitada frente a la comunidad, no así frente a otras organizaciones y/o fundaciones que conocen ampliamente su trayectoria y trabajo desarrollados a lo largo de 19 años⁶⁶. Una de sus fundamentales características es que es una fundación que tiene programas y proyectos atractivos como para ser un socio estratégico.

Entre las carencias de la organización se evidencia que ésta no ha promovido de forma constante en los medios de comunicación su labor, por lo tanto no es conocida por el gran conglomerado social⁶⁷. En el nivel local esto es menos evidente. Por ejemplo, en zonas como la del Noroccidente de Pichincha donde Esquel ha intervenido por más de 6 años, la comunidad reconoce e identifica la labor que ha desempeñado, no así en Quito.

⁶⁵ FUNDACIÓN ESQUEL, http://www.esquel.org.ec/index.php?til=impactos&id_imp=1

⁶⁶ Encuesta aplicada a la comunidad en general. Ver tabulación

⁶⁷ Encuesta aplicada a la comunidad en general. Ver tabulación

Entre otra de las dificultades del posicionamiento de su imagen, la organización ha cambiado por varias ocasiones el color y forma de su logotipo en los últimos años lo cual provoca que su identificación y relacionamiento con la marca sea confusa⁶⁸.

Respecto a la comunicación interna, la información y los productos generados en los diversos proyectos deberían lograr mayores niveles de socialización entre quienes ejecutan unos proyectos y otros, propendiendo a mejorar los niveles de interacción y participación dentro de la organización. Así, la vinculación entre programas puede alcanzar mejores rendimientos al compartir experiencias, aprendizajes y resultados. Por esta razón, se requiere configurar un plan de comunicación a través de estrategias que permitan que fluya de manera más adecuada la comunicación interna en la organización, y así se logrará, entre otras cosas, mayor eficiencia y maximización de los recursos existentes.

En el nivel interno se evidencia, de acuerdo a la entrevista realizada a uno de los funcionarios de Esquel, la importancia de fortalecer el compromiso —a través de reuniones, talleres, capacitaciones— de cada uno de los miembros de la organización en relación a la resolución de posibles conflictos que se presenten, en la apropiación del discurso institucional y en la obtención de los mejores resultados en los proyectos a ser ejecutados.

Es así que con este Plan de Comunicación se proyecta establecer un vínculo de interlocución entre las personas de la Fundación, con el fin de mejorar los niveles de motivación y compromiso institucional. Esto, sin duda, permitirá que las relaciones de trabajo sean más cordiales. Este proceso interno nos llevará a un nivel externo donde la optimización y eficiencia de los proyectos y productos comunicacionales se evidenciará.

Por otro lado, no existe un discurso planificado que aborde la información básica sobre Fundación Esquel cuando los consultores —internos o externos— empiezan la ejecución de un proyecto y deben tener los primeros acercamientos con la comunidad⁶⁹. Esto genera que la gente asocie a la organización como un donante y

⁶⁸ Entrevista a funcionario de Fundación Esquel, 2009.

⁶⁹ Entrevista a funcionario de Fundación Esquel, 2009.

no visualice el proceso real que conlleva cada uno de los proyectos que realiza y el impacto que pretende lograr con los mismos: fortalecimiento de capacidades y formación de tejido social.

Esquel hasta finales de 2006 no contaba con un Área de Comunicación. Los diferentes proyectos de acuerdo a sus necesidades y requerimientos podían tener una comunicadora para la coordinación, producción y elaboración de los diferentes productos de comunicación. Para los productos institucionales se elaboraban contratos específicos tanto para la redacción de contenidos, edición, diseño, diagramación e impresión. Esto no aseguraba que la calidad de los productos sea uniforme. Por ello, se empezó a pensar en que era necesario contar con una o dos personas que se dediquen a coordinar todos los aspectos relacionados a la comunicación tanto de los programas, proyectos y de Esquel como institución.

La finalidad era principalmente asegurar que todos los productos comunicativos de Esquel tengan una misma calidad, presentación, contenidos, y por ende, asegurar que los mismos contribuyan a posicionar su imagen institucional, así como también, que los productos respondan efectivamente a las necesidades de las comunidades donde se interviene con los diferentes proyectos.

Para ello, se estableció que todos los funcionarios que trabajan en los proyectos debían coordinar con Comunicación la contratación, diseño y elaboración de los productos de comunicación, levantamiento de información para campañas, organización de eventos, talleres, etc.

La centralización permitió asimismo que la relación con los proyectos sea constante tanto para proveer de información como para atender los requerimientos tanto de comunicación externa como interna.

En la actualidad, el área de comunicación si bien existe, no está lo suficientemente fortalecida⁷⁰ por lo que, nuestro objetivo de diseñar un plan de comunicación, es orientado a instituir procesos comunicativos claros que organicen el flujo interno de

⁷⁰ Entrevista a funcionario de Fundación Esquel, 2009.

comunicación, de manera que el personal de la institución se alinee al discurso institucional, apropiándose de él. Con el fortalecimiento interno de la comunicación y sus procesos se pretende posicionar en la comunidad la imagen institucional de la Fundación. Frente a esta necesidad es indispensable plantear que la comunicación es un eje transversal, en la consecución de los objetivos institucionales de Esquel, más aún si ésta trabaja bajo un enfoque que plantee regular la estructura establecida de la Fundación así como las funciones específicas dentro de la interacción social.

La elaboración de nuestro Plan de Comunicación pretende generar una funcionalidad más eficiente entre subestructuras (áreas y departamentos de la Fundación) a través de la organización y orden en los flujos internos de comunicación, desde los individuos que trabajan y participan interna como externamente en Esquel, así como las interacciones dentro de la estructura general de la Fundación. Esto nos permitirá incidir en las relaciones de los actores sociales, y a la vez, posicionar la imagen de la organización externamente.

Además la elaboración de un Plan estará dirigida a que se generen pautas y lineamientos generales para coordinar los procesos internos de comunicación con nuevas actividades que posibiliten el fortalecimiento de una imagen abierta al exterior con el fin de que la comunidad en general conozca de la labor de la Fundación.

2.15.2. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

2.15.2.1. Fortalezas

- Es una de las primeras organizaciones sociales en el país en tener la certificación de calidad internacional ISO 9001: 2000, la cual le ha permitido trabajar en procesos de forma más organizada, logrando mejores impactos en la ejecución de sus proyectos y corrigiendo a tiempo los problemas.
- Esquel dentro de su planificación anual tiene fijado como objetivo la realización de un proceso de evaluación de clima laboral con el propósito de contar con información de base que permita tomar acciones encaminadas a su mejoramiento. Según los últimos sondeos, en los que participó todo el

personal, se constató que en Esquel existe un clima laboral positivo del 75%, donde las relaciones interpersonales están en un nivel óptimo, mientras que el 25% considera que el clima laboral debe mejorar.

- En el grado de identificación se menciona que el 57% se encuentra altamente identificado con la organización, frente a un 43% que no cree estar comprometido con la institución.
- En cuanto a la infraestructura física, Esquel cuenta con espacios adecuados como oficinas para las diversas áreas de trabajo, salas de reuniones, cafetería, baños, carteleros los cuales no son aprovechados en su total capacidad.
- Esquel ha diversificado sus fuentes de financiamiento en Europa. Ha conseguido fondos para la ejecución de proyectos de la cooperación internacional española, finlandesa, de la Unión Europea, etc.
- Esquel ha desarrollado una serie de metodologías y herramientas de trabajo competitivas —que han sido socializadas— y que le han permitido posicionarse como una organización que eficazmente cumple con los proyectos encomendados.
- Esquel externamente —a nivel de otras organizaciones similares— ha posicionado la imagen de una institución que trabaja con el objetivo de fortalecer las capacidades locales de las diferentes comunidades. Por ende, los mensajes que produce Esquel son de una institución seria, de trayectoria y que tiene la capacidad de ejecutar proyectos de gran envergadura técnica y económica.

2.15.2.2. Oportunidades

- Esquel tiene la capacidad técnica y los recursos humanos para actuar en determinadas situaciones coyunturales. A partir de la erupción del volcán Tungurahua se empezó a generar el Programa de Reasentamiento Humano que permitió reubicar a las familias damnificadas con fondos de la cooperación internacional y el apoyo de la empresa privada.
- A través de la Nueva Constitución se consolida el espacio abierto hacia el diálogo y la participación de la comunidad en torno a todos los proyectos y programas que pueda crear Fundación Esquel y otras organizaciones. La Carta política establece conceptos fundamentales que respaldan los

lineamientos que Esquel propone como son la democracia, el buen vivir, los derechos humanos, la participación social, etc.

- Las condiciones de operación de la cooperación internacional, la relevancia que adquiere el Plan Nacional de Desarrollo y las regulaciones sobre las ONG que se están preparando alientan a poner el énfasis en un mayor posicionamiento de la Fundación.

2.15.2.3. Debilidades

- Esquel al depender de recursos de la cooperación internacional no tiene la independencia económica para mantener la intervención en una zona determinada en el caso de ser necesario. Por ende se le dificulta medir los impactos a mediano y largo plazo que tuvo la ejecución de algún proyecto.
- La carencia de una estrategia de comunicación que implemente promoción y publicidad en medios de comunicación con el fin de que la sociedad se informe de los proyectos que Fundación Esquel elabora y ejecuta. Esto impide que el resto de la comunidad se involucre en procesos similares, e incluso, participe generando procesos desde y para la gente.
- El desaprovechamiento de los recursos tecnológicos que posee como el servicio de mensajería instantánea que tiene la página web institucional para promover chats virtuales sobre los temas de interés de Esquel.
- No se aprovechan los espacios físicos de la organización de manera que sus miembros puedan participar más activamente de la información institucional.
- Se deben buscar espacios de socialización, de esparcimiento como reuniones y capacitaciones.
- Esquel dispone de dos pisos en un edificio lo que posiblemente sea un punto negativo para la integración de todo el personal debido a que todos los consultores de programas se encuentran en un piso y todo el personal administrativo y el Equipo Directivo en otro piso, lo cual puede perjudicar a los niveles de comunicación.
- El mismo nivel de horizontalidad que se experimenta en la oficina matriz de Esquel entre todos los funcionarios no se percibe en las relaciones con los consultores en las localidades que son quienes tienen contacto directo con las comunidades a las que la organización beneficia. En esto caso se produce una

asimetría debido a la distancia geográfica ya que los consultores locales se encuentran en las zonas donde se ejecutan los proyectos.

- Se halla una problemática en el discurso que manejan los coordinadores de proyectos y los consultores locales. Esto puede provocar posibles confusiones en la transmisión de la imagen institucional que se quiere proyectar.
- La falta de organización para plantear una estrategia institucional adecuada que permita planificar desde el presupuesto la elaboración de productos que difundan su quehacer como organización y no únicamente desde proyectos aislados.

2.15.2.4. Amenazas

- La actual crisis económica y política a nivel mundial ya que puede incidir en la disminución de los fondos de la cooperación internacional en nuestro país.
- Posibles implicaciones de desvinculación de la realidad de determinado sector donde se ejecuta un proyecto, donde a pesar de elaborar un diagnóstico previo, los acontecimientos coyunturales y las estructuras preestablecidas en el lugar podrían truncar el desarrollo efectivo y eficiente del proyecto.
- Los temas sociales de la agenda de Esquel (migración, refugio, jóvenes emprendedores, turismo sostenible, educación, responsabilidad social, etc.) no se encuentran en las agendas de los medios de comunicación ya que estos priorizan lo político, el entretenimiento y el sensacionalismo.
- Las restricciones planteadas por el Gobierno Nacional, del Economista Rafael Correa con relación a las ONG pueden afectar de manera indirecta a Fundación Esquel.

2.15.3. Estrategia de comunicación

Una estrategia se define como un determinado curso de acción que busca alcanzar una meta específica. La estrategia se ocupa de la manera más efectiva de alcanzar una meta a partir de las herramientas disponibles y del contexto en que se desarrolla.

Una estrategia apunta a generar la capacidad necesaria para responder a un entorno que cambia de manera muy rápida y a alcanzar objetivos específicos. También exige

un adecuado manejo de los recursos existentes (técnicos, humanos, tecnológicos, etc.) y por ello describe la manera cómo esos recursos se organizarán y los mecanismos que se aplicarán para su administración y utilización.

En consecuencia, una estrategia de comunicación es un proceso estructurado de actividades comunicativas que se desarrolla con el propósito de alcanzar determinados objetivos. Es decir, nuestro Plan de Comunicación estará orientado a partir de una serie de estrategias de comunicación que ofrecerán un marco conceptual y práctico para responder a las problemáticas internas y externas de la organización y que podrá ser aplicable en diferentes momentos y circunstancias cambiantes.

La experta en Dirección Beatriz Chacón define “la dirección estratégica como la filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles”⁷¹.

De acuerdo al análisis FODA que hemos realizado con el propósito de conocer las problemáticas comunicacionales dentro y fuera de la organización, se evidencia la necesidad de plantear una estrategia de comunicación que busque fortalecer las relaciones de interlocución e interrelación entre los miembros de la Fundación y de estos con su entorno. Asimismo, a través de ella, se pretende realizar un proceso de sensibilización con la comunidad en general con el fin de socializar el rol social que ejecuta.

Para ello planteamos una estrategia de comunicación a través de dos ejes fundamentales para nuestro plan de comunicación: comunicación interna y comunicación externa, cada una de ellas con problemáticas que al ser analizadas e interpretadas a través de nuestro diagnóstico nos guiarán para establecer actividades

⁷¹ Gestipolis, El Concepto de Estrategia, <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

específicas que posibilitarán el planteamiento de soluciones en el terreno de la comunicación.

2.15.4. Comunicación interna

La sociedad está viviendo una serie de cambios y transformaciones radicales, que han ido determinando el futuro de la humanidad, sobre todo a partir de elementos fundamentales como la acelerada innovación tecnológica, la rapidez e inmediatez de la información, la internacionalización de los asuntos y problemas de las distintas comunidades.

De ahí que cualquier tipo de organización es parte fundamental de una sociedad, a través de la cual se puede generar un cambio. “Al mismo tiempo que contribuye a generar el cambio social, debe adaptarse a la nueva situación surgida en ese cambio”⁷².

Ante esto se presenta el reto de la organización para asumir las responsabilidades frente a las transformaciones externas de la sociedad y el mundo, creando riqueza y contribuyendo al desarrollo social, económico y cultural de la humanidad. Para ello es importante identificar desde la organización elementos que la consoliden tanto externa como internamente, y para ello, es indispensable que la organización o institución se plantee como una red de participación.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral.

Cualquier organización o empresa requiere aplicar la comunicación organizacional que le permita generar sinergias externa e internamente para el adecuado desarrollo de las actividades diarias. “La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo

⁷² ELÍAS, Joan y MASCARAY, José, *Más allá de la comunicación interna: la Intracomunicación*, Gestión 2000, Barcelona, 1998, p.30.

de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio”⁷³.

Fundación Esquel requiere, por tanto, “fortalecer los niveles de comunicación organizacional a partir de la creación de un conjunto de estrategias donde el compromiso —a través de reuniones, talleres, capacitaciones— de cada uno de los miembros de la organización encamine a generar un flujo adecuado de las distintas actividades y proyectos dentro de la Fundación. Así los posibles conflictos que se presentan en el relacionamiento entre los actores y en la apropiación del discurso institucional se verán superados, lo cual se reflejará en la obtención de mejores resultados en los proyectos a ser ejecutados”⁷⁴.

La comunicación es un proceso complejo de interlocución e interacción entre seres humanos que consiste en trascender la comprensión de un solo individuo a través de la socialización de las ideas, datos, opiniones, experiencias, valores, en fin, aquellas informaciones que recibimos y que emitimos desde un nivel participativo. En Esquel, de acuerdo a diálogos mantenidos con sus funcionarios, se identificó la importancia de que la información y los productos generados en los diversos proyectos logren mayores niveles de socialización entre quienes ejecutan unos proyectos y otros, propendiendo a mejorar los niveles de interacción y participación dentro de la organización.

La comunicación interna en una organización es un instrumento de gestión de los recursos humanos que se vuelve indispensable para visibilizar la integración de las ideas y sugerencias de los miembros en una visión compartida a través de su participación. Entre las principales actividades identificadas por miembros de Esquel para llevar a cabo una estrategia de socialización, se encuentran “las reuniones, capacitaciones, momentos de esparcimiento (ejem. festejo cumpleaños). Para ello la organización cuenta con la infraestructura física adecuada y que puede ser aprovechada en su total capacidad”⁷⁵. A través de estos espacios informales de comunicación se podrá convertir a la información en una amplia construcción de

⁷³ COLLADO, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trilla, México, 1995, p.35.

⁷⁴ Entrevista a funcionario de Fundación Esquel, 2009.

⁷⁵ Entrevista a funcionario de Fundación Esquel, 2009.

diversas voces, y así reorganizar la comprensión de las problemáticas desde un panorama interactivo y propositivo.

De acuerdo a la información obtenida en las conversaciones con miembros de Fundación Esquel, se menciona que la comunicación debería ser el sistema central que permita mantener unidos, interconectados, interrelacionados a todos los integrantes que la componen. Muchas organizaciones no tienen un sistema apto y adecuado para que la comunicación fluya. Frente a ello, las políticas y estrategias de comunicación que se generen internamente tendrán que evidenciar las falencias a fin de que sus miembros convengan a erradicar los problemas de comunicación. Pero “si la estructura de la organización no permite que la comunicación se desarrolle, ésta no llegará a producirse, afectando a la existencia misma de la organización”⁷⁶. Este no es el caso de Esquel, ya que a través del diagnóstico realizado, se puede concluir que es una organización que si bien cuenta con una estructura organizativa sólida con normativas y lineamientos claramente definidos, sí es posible establecer un manual de estrategias de comunicación a partir del cual se pueda ir regulando determinadas funciones y actividades de sus miembros y áreas de trabajo. Por otro lado, se pretende que los productos de comunicación que se elaboren en la organización cuenten con pautas claras, tanto de imagen institucional como de contenidos.

En este sentido, el área de comunicación juega un papel fundamental, por lo que debe ser fortalecida a fin de instituir procesos comunicativos claros que organicen el flujo interno de comunicación, de manera que el 25% del personal que considera que el clima laboral debe mejorar canalice sus relaciones interpersonales en un nivel más óptimo y donde el 75% que percibe que el clima laboral es óptimo dentro de la organización, apoye el proceso. Asimismo donde ese 43% que no cree estar comprometido con la institución vaya siendo capacitado para convenir en un proyecto de organización con la apropiación del discurso institucional, a la vez que el 57% que sí cree estar comprometido fortalezca esta percepción y su compromiso con la institución⁷⁷. De la misma manera es importante la vinculación de esta área con los

⁷⁶ ELÍAS, Joan, MASCARAY, José, Op. Cit., p.52.

⁷⁷ Diálogos con el Área de Comunicación de Fundación Esquel, 2009.

directivos de la organización a través de reuniones de Comité de Estrategia⁷⁸ que viabilicen la toma de decisiones frente a determinadas acciones. A raíz de estas reuniones Fundación Esquel, por ejemplo, no ha cambiado su logo hace dos años, lo que podría convertirse en una oportunidad para su posicionamiento y reconocimiento a nivel externo, a pesar de que ya lo había hecho repetidamente y su identificación y relacionamiento se vieron afectados.

En el caso de Esquel necesitamos un enfoque sistémico que nos permita intuir su doble estructura en lo que se refiere a sus relaciones comunicativas tanto internas como externas. Su función social y su relación intrínseca con la comunidad 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 nos ayudarán a esclarecer la importancia de la función comunicación-información como eje central para las interrelaciones entre los actores de la estructura a la que se suscribe esta organización.

Por ello establecemos como base para nuestro plan de comunicación la teoría funcional-estructuralista, ya que esta intenta establecer un cuerpo conceptual explicando las interacciones sociales, las relaciones entre miembros de la organización en función de su estructura, a cuya reproducción contribuyen a través de la ejecución de tareas y funciones específicas desde las determinadas áreas de trabajo, con el propósito de mantener o de desarrollar esa estructura. Es decir, esta teoría nos permite regular las funciones esenciales de la comunicación dentro de la estructura ya establecida de Esquel.

Otro de los ejes importantes a ser analizados es la incidencia que tiene en los miembros de Fundación Esquel la utilización de los canales internos de difusión. Según la gran mayoría de los miembros de la organización, estimada en un 90% de acuerdo a la entrevista realizada a los funcionarios de Esquel, no se aprovechan los recursos tecnológicos que posee como el caso del servicio de mensajería instantánea

⁷⁸ Es el grupo para delinear pautas de comunicación y está conformado por el Presidente, el Vicepresidente, la Directora Administrativa Financiera, el Director de Programas y Cooperación y la Coordinadora de Comunicación.

que tiene la página web institucional para promover chats virtuales sobre los temas de interés de la organización. Tan solo un 10% menciona haberlo hecho. Las principales causas de esta problemática se concentran en la falta de interés y compromiso frente a la utilización de los recursos de la organización. Asimismo incide en esta deficiencia la aplicación de una estrategia viable para difundir y crear expectativa sobre las informaciones de la organización que se ubican en carteleras, que se difunden a través de boletines internos y de la página web.

2.15.5. Comunicación externa

Al existir cambios o modificaciones en el entorno nacional, regional e internacional evidentemente se verá afectada Fundación Esquel y será ésta la que deba estar al tanto de lo que sucede en el mundo, para lo cual la comunicación desde una participación organizada, desde la interacción transformadora permitirá que las dificultades sean prevenidas y tengan solución. Este es el caso de que exista una posible desvinculación de la realidad de determinado sector donde se ejecuta un proyecto, donde a pesar de elaborar un diagnóstico previo, los acontecimientos coyunturales y las estructuras preestablecidas en el lugar podrían truncar el desarrollo efectivo y eficiente del proyecto.

Si bien la actual crisis económica y política mundial podría impactar los recursos de la cooperación internacional para la ejecución de proyectos sociales, es desde y en la organización donde se deben generar los procesos de motivación al cambio y a la búsqueda de nuevas formas de obtención de recursos y de prácticas comunicacionales internas que fomenten la aplicación de actividades para fortalecer un mayor posicionamiento de la imagen institucional. Más aún cuando se evidencia que un 65% de las personas consultadas no saben qué es Esquel y un 35% si conocen la organización. Frente a ello, se vuelve pertinente la aplicación de un manual de estrategias comunicacionales que favorezcan el interés de quienes saben qué es Esquel.

Por otro lado, un 74% no conoce el trabajo que realiza la organización, frente a un 26% que está al tanto de la labor de Esquel. Las estrategias deberán estar encaminadas a generar las iniciativas oportunas para la mayoría de la población que

presenta un desconocimiento sobre la labor en la comunidad que brinda la institución.

Cabe destacar que el fortalecer los niveles de posicionamiento de Esquel debe enfocarse con mayor énfasis hacia la comunidad en general, en relación a otras organizaciones similares donde sí se ha posicionado la imagen de una institución que trabaja con el objetivo de fortalecer las capacidades locales de las diferentes comunidades, formar tejido social y de importante trayectoria.

Por otro lado, con la liberalización de los mercados, el incremento de la competitividad, la individualización de los seres humanos, la creación de burbujas especulativas sin respaldo en la productividad real, y lo que es más grave aún el colapso de la economía financiera mundial frente a una caída inminente del dólar, son algunas de las características que van de la mano con la aceleración de las comunicaciones y la poca conciencia ciudadana frente a la información y la participación en el devenir del mundo.

En la época en que vivimos la innovación tecnológica ha rediseñado la forma de trabajar en las organizaciones. La inmediatez de la información, la rapidez de la producción ha ocasionado una reconfiguración de los escenarios y también de las personas que laboran. En nuestro país aún se evidencian empresas y organizaciones jerárquicas y burocráticas, incluso la mayoría de fundaciones e instituciones de cooperación y desarrollo social mantienen el tradicional organigrama de funciones. Sin embargo, es fundamental insistir que a pesar de mantener relaciones de jerarquía es indispensable en toda organización incluir relaciones interpersonales entre los miembros que generen una red de participación.

“Las empresas deben utilizar las tecnologías de la información para situarse estratégicamente en el siglo XXI y, de esa manera, romper las estructuras jerárquicas tradicionales por funciones, consiguiendo una organización tipo red, que consiste en una conexión punto a punto, que sustituye a la jerarquía para identificar y compartir los conocimientos entre todos los integrantes de la empresa”⁷⁹.

⁷⁹ VASQUES, Bronfman, *La comunicación potencia un nuevo diseño organizativo*, Revista Alta Dirección, número 158, 1991.

De esta manera la organización como una red de participación en que todos sus miembros coparticipan internamente y están vigilantes del entorno podrá generar aportaciones a otras organizaciones que no cumplan estas funciones. A través del aporte de iniciativas donde la comunicación sea el eje de interlocución entre todos y todas, el funcionamiento se transformará hacia elementos que converjan el liderazgo desde la horizontalidad más que la verticalidad desde la jerarquía.

En el caso de Fundación Esquel identificamos que el 19% de las personas encuestadas sí han obtenido información sobre Fundación Esquel a través de los medios de comunicación, mientras que el 81% mencionó no haberla obtenido a través de esta fuente. Algunas de las personas encuestadas mencionaron conocer sobre Fundación Esquel por medio de conversaciones informales, sin embargo, no se estableció un porcentaje sobre este elemento.

La problemática de su escaso posicionamiento a nivel de la sociedad se debe, en primer lugar, a que la organización no ha planteado una estrategia de comunicación orientada a lograr incidencia a través de su imagen institucional en los medios de comunicación; en segundo lugar, como consecuencia de que los medios masivos en nuestro país orientan la información de acuerdo a noticias de espectáculo, entretenimiento y coyuntura política, Fundación Esquel se ve afectada de alguna manera ya que las iniciativas de desarrollo social dentro de sus proyectos no son temas que estén incluidos en las agendas de los medios. Por otro lado, Fundación Esquel no ha sacado provecho de las posibilidades de difusión e incidencia que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación como el envío de mails masivos, organización de ruedas de prensa con periodistas de distintos medios para difundir su quehacer, organización de foros y chats virtuales a través de su página web y elaboración de blogs sobre temáticas sociales.

Un 65% de la población encuestada no conoce sobre Fundación Esquel; un 11% considera que la organización no tiene un posicionamiento claro de su imagen; y, un 24% de esta población reconoce el posicionamiento de la imagen de la organización. A partir de estos resultados se evidencia la necesidad de generar estrategias encaminadas a difundir su quehacer institucional a través de los medios de comunicación, aprovechando los canales de difusión internos y las TICs.

Frente a estos datos analizados, las personas encuestadas consideran que se pueden aplicar algunas propuestas para que la gente conozca sobre Fundación Esquel. Es así que un 24% considera una idea acertada invitar a periodistas a ruedas de prensa; un 19% cree conveniente el envío de boletines electrónicos, muy acercada a la posibilidad de mejorar la página web que se sitúa en un 18%. En cuanto a la difusión la población encuestada cree oportuno en un 13% el difundir proyectos y en un 15% realizar material de difusión. Un 11% estima importante el socializar las memorias anuales institucionales.

Estas posibilidades para que Fundación Esquel posicione su imagen son algunas de las actividades que son parte de nuestra estrategia comunicacional. Es conveniente realizar eventos donde se pueda conseguir mayor cercanía con los y las periodistas, con el propósito de que puedan palpar por su propia experiencia el trabajo en campo y también coloquen los temas sociales de la organización, en sus agendas.

Si bien la naturaleza de Esquel no responde a los mismos intereses que los de una empresa donde lo más importante es posicionar la marca, si es necesario que tenga acceso a los medios de comunicación nacionales para que pueda difundir su trabajo y accionar a través de boletines de prensa, entrevistas, reportajes, etc. Asimismo es fundamental para que las personas —posibles beneficiarios de los proyectos— puedan informarse de determinadas convocatorias y participar de las mismas.

A partir de la elaboración de boletines electrónicos, productos de difusión y del mejoramiento de su página web se configura un escenario en el que la organización aprovechará los recursos (tecnológicos y de información) existentes para acercarse a la comunidad.

Toda organización se constituye por recursos técnicos y recursos humanos, donde la interacción es el eje principal para desarrollar las actividades. Frente a ello siempre hay que ubicarse en un contexto específico y determinar las características del entorno y sus influencias.

“La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la

organización. La información enviada por medio de canales externos pueden utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante”⁸⁰.

⁸⁰ KREPS, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, edición Longman Publishing Group, Londres, 1990, p.173.

CAPÍTULO III

MANUAL DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

Entendemos la comunicación como un instrumento de gestión al servicio de la misión de toda organización. Con una buena estrategia de comunicación conseguiremos crear una imagen atractiva que haga que nuestros productos o ideas encuentren un espacio dentro de los diferentes modelos concurrentes. La imagen es una variable estratégica para las ONGs, ya que permite crear y mantener una posición sólida frente a otras formas organizacionales.

La gestión de la identidad corporativa en las ONG se convierte en un factor fundamental para captar donantes y voluntarios, y fidelizarlos como fruto del trabajo realizado. A la opinión pública le llegará unos mensajes u otros a partir del plan estratégico de comunicación elaborado por las distintas entidades, sin obviar el hecho que el progreso y la dirección de un movimiento social en maduración depende con frecuencia de la reacción que encuentra en los que están en el poder y que ejercen el control social.

El análisis del entorno de la ONG y la definición de la base de la estrategia – *segmentación y posicionamiento*– dan paso al diseño de un plan estratégico de comunicación corporativa que permita crear, construir y mantener, intercambios y relaciones recíprocamente beneficiosas con un público objetivo determinado, con el propósito de conseguir los objetivos organizacionales definidos.

Por medio de los diferentes procesos de comunicación se pretende “dar a conocer la organización”. Esta sencilla definición incluye tareas muy diferentes, porque dar a conocer quiere decir cosas tan diferentes como: planificar, educar, informar, conseguir ayuda, entusiasmar, entre otras actividades.

3.1. Antecedentes

Para el 2008, el Área de Comunicación en Fundación Esquel recién se empezó a consolidar a raíz de las múltiples necesidades comunicacionales que evidenciaban debilidades dentro de la organización. Es decir, no había políticas establecidas de coordinación donde los consultores de proyectos no tenían la suficiente vinculación con el Área de Comunicación para la elaboración de campañas, productos y demás temas relacionados. Por ello, se ha considerado pertinente concentrarnos en la elaboración de Estrategias con el propósito de favorecer el diseño y ejecución de un Plan de Comunicación para la organización.

3.2. Público objetivo

El público objetivo del quehacer comunicacional de Esquel se ubica en dos segmentos principales:

✓ Externo

- Cooperantes
- Socios
- Gobierno central
- Gobiernos locales
- Beneficiarios directos e indirectos
- ONG e instituciones afines
- Medios de comunicación
- Sociedad civil

✓ Interno

- Junta directiva
- Staff
- Coordinadores de proyectos
- Consultores

3.3. Mensajes claves en productos de Esquel

A través de los mensajes se pretende reflejar el capital institucional que Esquel ha ido acumulando a lo largo de 18 años de trabajo, tales como:

- Una entidad que promueve la construcción de una sociedad democrática, responsable y solidaria mediante estrategias sostenidas de construcción de capacidades y redes de trabajo, de formación de capital humano y de responsabilidad social.
- Una organización que, para cumplir con su misión, se ha comprometido con la innovación, participación y mejoramiento continuo, a fin de ofrecer servicios competitivos y de calidad.
- Una competencia técnica y capacidad de gestión, que le han dado reconocimiento nacional e internacional.
- Una visión amplia de la problemática nacional a través de la supervisión de una Junta Directiva conformada por líderes nacionales de diferentes regiones y actividades profesionales.

3.4. Estrategia de Comunicación

Una de las características comunes del discurso que a menudo se escucha en el ámbito de la comunicación es el uso indiscriminado y alternado de diferentes conceptos que, con frecuencia, generan confusión. A menudo se puede encontrar una comparación de productos comunicativos a los conceptos de estrategias o campañas de comunicación, lo que al final afecta de manera significativa la calidad y el impacto de cualquier iniciativa de comunicación. En la práctica, muchas organizaciones como Fundación Esquel aún perciben la comunicación como un asunto de productos comunicativos, muy alejado de la noción de estrategia de comunicación.

Un primer nivel es lo que podríamos llamar “acercamientos” a la comunicación, expresión que tiene una connotación paradigmática⁸¹. La manera como nos “aproximamos” a la comunicación es crucial en el diseño de estrategias y campañas de comunicación. De ello depende hacia dónde el proceso que se va a iniciar estará orientado; en el caso de Esquel, a través de un manual de estrategias que permitirán diseminar información y promover un cambio de los hábitos comunicativos internos en la organización.

El siguiente nivel se refiere al concepto de estrategia⁸² de comunicación. En primera instancia, ésta hace referencia a la manera más efectiva de alcanzar una meta a partir de las herramientas disponibles y del contexto en que se desarrolla. Una estrategia apunta a generar la capacidad necesaria para responder a un entorno que cambia de manera muy rápida y a alcanzar objetivos específicos. También exige un adecuado manejo de los recursos existentes y, por ello, describe la manera cómo esos recursos se organizarán y los mecanismos que se aplicarán para su administración y utilización.

En consecuencia, una estrategia de comunicación es el conjunto de lineamientos e instrumentos utilizados para informar, rendir cuentas, difundir conceptos y propuestas sobre el quehacer institucional y posicionar la imagen institucional de Esquel. En este sentido, nuestro Plan de Comunicación estará orientado a partir de una serie de estrategias de comunicación que ofrecerán un marco conceptual y práctico para responder a las problemáticas internas de la organización y que podrá ser aplicable en diferentes momentos y circunstancias.

Es decir, se pretende plantear una estrategia de comunicación coherente con la estrategia institucional, que busca posicionar a la organización de manera efectiva en la mente del público, a través de un proceso de exposición de la marca y asociaciones emotivas respecto de su rol social.

⁸¹ Un paradigma es un conjunto de ideas, conceptos, aproximaciones que permea la manera como intentamos comprender un fenómeno social.

⁸² La palabra estrategia proviene del griego “stategos”, expresión que significa “general”, palabra que históricamente ha estado asociada a ejercicios de carácter militar. En esencia, la estrategia se define como un determinado curso de acción que busca alcanzar una meta específica.

Para ello, hay que ofrecer indicaciones y pautas que aseguren que los productos comunicacionales de Esquel contribuyan a posicionar su imagen institucional, proveyendo a nuestras audiencias y, al público en general, información sobre el quehacer de la organización. Dichas pautas, tanto escritas como visuales, establecen la identidad institucional y, regirán para todos.

Asimismo, la centralización de los productos comunicativos en el Área de Comunicación busca unificar la calidad, presentación y contenidos.

3.5. Objetivo estratégico

El objetivo estratégico de nuestro Manual de Comunicación es fortalecer la comunicación interna y externa de Fundación Esquel. Para ello, se requiere de algunas actividades específicas que permitirán llevar a cabo nuestra estrategia de comunicación, tomando en cuenta los públicos objetivos.

3.6. Comunicación Externa

A través de actividades específicas en esta área pretenderemos posicionar la imagen de Fundación Esquel dentro de los medios de comunicación como referente del desarrollo social del país, comprometida con los beneficiarios de sus proyectos, líder en la implementación de programas para combatir la pobreza y fortalecer la democracia en base de un trabajo constante y sistemático con el sector privado y la sociedad civil.

Para lograr lo propuesto es necesario generar interés en periodistas y líderes de opinión sobre el trabajo institucional que se realiza, conseguir su apoyo, y como consecuencia de ello, incidir en las agendas de los medios de comunicación y a través de la difusión de las temáticas de los proyectos que impulsa Esquel, sensibilizar a la comunidad en general y a posibles beneficiarios.

Asimismo planteamos la elaboración de productos específicos que sirvan de apoyo al componente de comunicación externa, los mismos que deberán transmitir las

fortalezas y valores de la organización (trayectoria, obtención de la certificación de calidad ISO 9001:2000, resultados logrados en la ejecución de proyectos, etc.) A través del diagnóstico realizado a Fundación Esquel identificamos que los principales productos comunicativos que contarán con esta información serán: página web institucional, memoria anual y boletín institucional (Esquelita).

3.7. Comunicación Interna

Con el propósito de fortalecer los flujos de comunicación interna en Fundación Esquel planteamos una serie de actividades que permitirán un mayor compromiso e involucramiento por parte de los miembros de la organización, mejores niveles de intercambio de información y un adecuado clima laboral. Esto, indudablemente, incidirá en la ejecución de proyectos ya que todos los funcionarios contarán con las herramientas necesarias para optimizar recursos tanto económicos, humanos y técnicos.

Asimismo se busca que el discurso institucional sea aprehendido en las distintas áreas y reconocido por todos los integrantes de la organización, y a su vez, sea transmitido y socializado hacia el nivel externo como son los beneficiarios.

Entre las actividades planteadas se vuelve indispensable la disponibilidad de espacios internos de socialización e intercambio dentro de la organización, como por ejemplo, realizar reuniones de integración, buscar momentos de esparcimiento y así incentivar a que los miembros participen de las herramientas internas de comunicación, como es el caso de la cartelera y el chat interno.

3.8. Otros lineamientos internos de imagen institucional

3.8.1. Visibilidad

Como norma general, el logotipo de Esquel deberá colocarse en un lugar destacado, siguiendo las indicaciones de la cartilla de uso de la imagen. Los consultores internos y externos de Esquel deberán dar la publicidad adecuada a cada uno de los proyectos que estén llevando a cabo de acuerdo a los componentes de comunicación señalados en cada convenio.

Cada vez que sea posible los consultores deberán tomar fotografías de los avances de los proyectos para que puedan alimentar la base fotográfica de la institución y, además, puedan ser utilizadas en los diferentes productos comunicativos.

3.8.2. Eventos

En los diferentes eventos (talleres, seminarios, cursos, exposiciones, conferencias, etc.) que realiza Esquel deberá difundirse su imagen institucional a través de la colocación del banner o alguna pieza similar. También habrá que incluir a cada uno de los donantes/socios de los proyectos en el manejo comunicacional. En los documentos que se distribuyan deberán constar los logos de Esquel y de sus respectivos socios/donantes.

3.8.3. Herramientas de Comunicación

Existen diferentes herramientas de comunicación que serán empleadas de acuerdo a las necesidades específicas:

*Boletines de Prensa

Los boletines de prensa son una de las formas más importantes de comunicación escrita que deberán enviarse a los periodistas con la finalidad de que sean publicados. En los boletines de prensa tendrá que incluirse información sobre el objetivo del proyecto o del programa y siempre que sea posible los logros

alcanzados hasta el momento.

Asimismo, constará el logo de Esquel y de los socios o donantes que estén apoyando el proyecto mencionado. El boletín deberá contener algunos elementos básicos como título, fecha, primer párrafo en el que se trate de resumir lo más importante, el cuerpo de la información, detalles de contacto para obtener más información (número de teléfono convencional, celular y correo electrónico).

* Ruedas de Prensa

Las ruedas de prensa serán convocadas por el Área de Comunicación, previa coordinación con el consultor de un proyecto determinado.

* Publicaciones impresas

Todas las publicaciones, sin excepción, deberán ser revisadas y editadas por el Área de Comunicación. En todas estas publicaciones se incluirán los siguientes elementos:

- Logo de Esquel y de los socios/ donantes del proyecto
- Créditos
- Detalles de contacto (dirección, código postal, número de teléfono, fax, dirección de correo electrónico, dirección de página web)

*Boletines Informativos

Estos materiales informativos deben responder a una estrategia de comunicación de determinado proyecto o de Esquel en conjunto. Un boletín informativo periódico es un instrumento esencial para informar a determinados sectores sobre la evolución de un proyecto. Los boletines requieren ser distribuidos a través de listas de correo o ser publicados en un sitio web. Las plantillas de los boletines pueden variar, pero en la portada deberá siempre quedar claro que son parte de Esquel mediante la utilización del logo.

* Página Web

La página web es el instrumento de comunicación más eficaz para difundir el trabajo de Esquel y sus diversos programas. El diseño, contenido, actualización, así como los links con otras páginas es responsabilidad del Área de Comunicación.

En cuanto al logotipo se tomarán en cuenta las mismas pautas que rigen en los boletines y comunicados de prensa. Es importante que en el sitio web exista un contador de visitas.

Cuando se suban versiones digitales de publicaciones impresas, deberán ser cortas con el propósito de que sean de fácil lectura. La página web deberá tratar de ser lo más clara y sencilla, las imágenes que se utilicen mostrarán a la gente beneficiada con el proyecto o la situación que grafique el proyecto con mayor precisión.

* Materiales de Papelería

Esquel cuenta con una cartilla de uso básico de la imagen y con seis piezas que contienen el logo y los datos de la institución. La provisión deberá siempre estar controlada. Se tienen: hojas A4, sobres oficio, sobres F4 (25x34cm), sobres F5 (27x37), carpetas, adhesivos y tarjetas de presentación.

* Banderines

Se podrá elaborar banderines de plástico o tela con el propósito de que sirvan de telón de fondo en ocasiones especiales como inauguraciones, conferencias y campañas de difusión o promoción.

* Artículos de Promoción

Se realizarán este tipo de productos (camisetas, gorras, esferos) cuando determinado proyecto lo requiera. En todos los artículos de promoción deberán identificarse el logo de Esquel, de los socios y donantes.

* Fotografías

Con el propósito de documentar los avances de los proyectos y los acontecimientos relacionados con los mismos, los consultores deberán sacar fotografías en los momentos apropiados y colocarlos en una carpeta asignada para que puedan ser utilizadas en los diferentes productos comunicativos de la Fundación.

El Área de Comunicación también se encargará de realizar coberturas en eventos, ruedas de prensa, lanzamientos, visitas etc., y tener un archivo fotográfico.

Siempre que sea posible deberán colocarse fotografías en los productos de comunicación. Las filmaciones también son opciones válidas. Las imágenes que se utilicen en los diferentes productos comunicativos de la institución deberán tomar en cuenta las siguientes pautas.

* Selección de Imágenes

- Se seleccionarán las fotografías que tengan relación e ilustren mejor el trabajo de determinado proyecto.
- Las imágenes de preferencia deben ser de primeros planos de personas (rostros) o planos medios (cintura para arriba).
- Las imágenes reflejarán el espíritu del proyecto o las personas importantes que hayan participado en él (beneficiarios, donantes, etc.)
- Es importante que las fotografías tengan la luz, contraste, color y enfoque necesarios y donde se cuide la integridad de las personas.
- Son preferibles las imágenes con movimiento a las imágenes estáticas.

* Producciones Audiovisuales

Las producciones audiovisuales deberán prepararse tal como se establezca en los requerimientos del proyecto. Pueden ser el tema sustantivo de una acción. Deberán verificarse los créditos, que aparezca el logo de Esquel y que el contenido tenga relación con la definición institucional.

* La Identidad visual de Esquel

El logotipo de Esquel es el elemento más importante de la identidad visual, por lo que hay que cuidar que su color no se altere en ninguno de los productos de comunicación, así como tampoco su proporción, diagramación y orden.

CAPÍTULO IV

VALIDACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación se ha convertido en un eje transversal en toda organización, sea esta pública, privada, con o sin fines de lucro. Es el elemento que permite generar procesos de interacción y participación en el nivel interno y externo de una organización para lograr mayor eficacia en los fines que persigue.

Asimismo, “la comunicación entendida como elemento estratégico del quehacer de toda empresa tiene como función genérica que la misión sea conocida. Con una adecuada estrategia de comunicación se podrá conseguir crear una imagen atractiva que haga que nuestros productos o ideas encuentren un espacio dentro de los diferentes modelos concurrentes”⁸³.

En las organizaciones de carácter social ha ido tomando fuerza la comunicación no sólo desde el ámbito publicitario sino también desde sus características integrales, esto debido a sus objetivos institucionales que persiguen en el nivel interno: potenciar los canales de interlocución y de redes; así como en el nivel externo: difundir su quehacer institucional, lo que es denominado por expertos como el marketing social.

El desarrollo y crecimiento de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en el país en los últimos años ha marcado también un importante reto para la comunicación ya que no se pretende publicitar solamente un producto sino llegar a los sectores más vulnerables, sensibilizar a los posibles donantes sobre la causa que persiguen y motivar al personal que labora en las organizaciones haciéndolos sentir parte de los objetivos que persigue la institución.

En Fundación Esquel hemos identificado que la comunicación es importante para cumplir a cabalidad su misión institucional de contribuir al desarrollo social, de

⁸³ SALVADOR, I Peris, Pau, Comunicación e imagen en las ONG, <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>

mejorar la calidad de vida y de construir una sociedad más equitativa, a través de la rendición de cuentas, de la elaboración de productos con la participación de todos los actores involucrados, del impulso de capacidades, de la socialización de los procesos generados en la organización. Asimismo hemos tomado en cuenta que a través de la comunicación se podrán alcanzar nuevas oportunidades para dinamizar y fortalecer a la organización en su conjunto.

Para entender la relación de estas características hemos propuesto trabajar un Plan de Comunicación en torno a dos niveles: el interno, que busca mejorar los flujos de comunicación en la organización; el externo, que pretende posicionar la imagen de Esquel. Para ello, se han identificado actividades específicas que permitirán desarrollar y aplicar una estrategia de comunicación integral.

Dentro de la estrategia las acciones planteadas corresponden a la teoría funcional-estructuralista, que busca establecer funciones específicas acorde a la estructura determinada. Por ende, en Fundación Esquel a través de nuestro Plan de Comunicación se pretende, en primer lugar, fortalecer los canales internos de comunicación con actividades que tiendan a seguir la coherencia institucional planteada en la estructura de la organización y, en segundo lugar, y como consecuencia del manejo interno de comunicación, posicionar la imagen de Esquel.

De esta manera, la estrategia de comunicación planteada se convierte en el marco de referencia al que se remitirán todos los actores de la organización y buena parte de las actividades y acciones, teniendo asimismo una lectura similar de los problemas y oportunidades, poniendo en común los valores y el lenguaje compartido, y, sobre todo, asumiendo los retos que implica ser una organización social.

Para todo ello, es necesario que se establezcan ciertos criterios de validación que demuestren la viabilidad y la pertinencia de las actividades propuestas en cada uno de los niveles, a saber:

- Participación
- Socialización
- Capacitación

- Involucramiento y compromiso
- Difusión

4.1. Participación

En torno a las actividades sugeridas se establece la participación como un criterio de validación fundamental debido a que para el mejoramiento de los procesos de comunicación en cualquier tipo de organización, más aún si es de carácter social como Fundación Esquel, se evidencia a este elemento —participación— como eje de relacionamiento entre colaboradores, proyectos, beneficiarios y productos. A nivel interno se plantean básicamente reuniones, talleres, chats virtuales, espacios de intercambio e integración que dentro de un proceso de comunicación organizacional que manejado adecuadamente generarán resultados positivos a partir de la colaboración de todos los miembros sin alterar la estructura y el orden establecido en Esquel. A nivel externo se proponen eventos, campañas, productos e integración con los periodistas de los diversos medios de comunicación, actividades que permitirán involucrar a los medios y sus agendas en temas de desarrollo social.

Otro de los elementos que coadyuvarán a este propósito es la planificación ya que para que exista participación y esta aporte a la organización, debe ser ordenada. Se plantea establecer canales de comunicación con los consultores de la organización e incluir los requerimientos en los planes mensuales, lo cual permitirá que se establezcan tiempos y recursos (financieros, humanos y técnicos) de las actividades vinculadas a comunicación.

4.2. Socialización

Otro criterio de validación de nuestro Plan de Comunicación que pretende articular a todos los actores y procesos es el de socialización. Tanto en el nivel interno como en el externo se establecen una serie de acciones que buscarán dar a conocer las potencialidades y fortalezas de la organización y de sus miembros, y a la vez generarán nuevos aprendizajes, conocimientos y oportunidades de mejora en base al camino recorrido.

En este contexto, “la comunicación es el proceso planificado y explícito mediante el cual se intercambia información entre individuos, por medio de un sistema de señales, signos o comportamientos, y con algún efecto”⁸⁴, que para este caso lo que se pretende es mostrar esfuerzos por transparencia en el nivel externo y lograr apropiación de la causa institucional en el nivel interno. Algunas de las actividades para ello son la socialización de los productos y eventos de comunicación de todos los programas y proyectos con el fin de que todos estén al tanto del material producido y con el cual se puede contar para futuras réplicas; la elaboración de documentos de pautas de comunicación interna con el objetivo de que todos los funcionarios tengan un conocimiento similar en cuanto a la temática; y, el fortalecimiento de los espacios internos como las carteleras, esto con el propósito de permitir que todos los funcionarios puedan compartir información y conozcan de actividades de interés general.

4.3. Capacitación

En torno a este panorama, el fortalecimiento de capacidades se convierte en otro criterio de validación necesario ya que, en primera instancia, las habilidades y destrezas de los miembros dentro de una organización son una categoría indispensable que tienen que ser potenciadas continuamente y con coherencia; en otra instancia, se propende a que los beneficiarios de los proyectos en el caso de Esquel se conviertan en actores proactivos de su realidad y construyan su propio desarrollo en base a las herramientas brindadas cumpliendo así con el objetivo de la organización.

Para el primer caso se plantea promover la participación de los miembros de Esquel en chats virtuales a través de la página web sobre temas de interés institucional y realizar capacitaciones dirigidas a los integrantes de la organización sobre información básica de Esquel u otros temas de interés grupal con la finalidad de generar intercambio y actualización de conocimientos, de ir fortaleciendo las capacidades existentes en el personal y de encontrar nuevas habilidades.

⁸⁴ SALVADOR, I Peris, Pau, Comunicación e imagen en las ONG, Op. Cit. <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>

4.4. Involucramiento y compromiso

Asimismo el involucramiento es otro de los criterios para medir la efectividad de nuestra propuesta planteada ya que si no existe un nivel de compromiso de todos quienes forman parte de la organización el impacto de las acciones y el resultado de los objetivos por alcanzar no serán los esperados. Esto indudablemente, repercute en el nivel externo ya que a través de este criterio se consolida la imagen sólida y coherente de la organización.

Para ello, la buena conexión entre la persona o personas encargadas de comunicación y los directivos de la organización es de gran importancia con el fin de transmitir una imagen institucional que sea el reflejo de los retos a los que deberá enfrentarse continuamente la organización. En este sentido, se plantea la realización de reuniones con el Comité de Estrategia de Comunicación de Esquel en el que son parte el Presidente Ejecutivo, el Vicepresidente, el Director de Programas y Cooperación, la Directora Financiera y la Coordinadora de Comunicación. Como resultado de esto se espera obtener lineamientos estratégicos para proyectos específicos e institucionales sobre el manejo de comunicación, así como realizar cambios que se ajusten a la coyuntura determinada.

4.5. Difusión

Finalmente, otro de los criterios para la validación es el grado de difusión que busca la apropiación del discurso institucional en el nivel interno. Mientras que, en el nivel externo hace referencia al posicionamiento y expectativa que generará el quehacer de Fundación Esquel en los medios de comunicación, que a su vez, repercutirán en la sociedad en general.

En este sentido, es de mucha importancia que organizaciones como Esquel utilicen las nuevas técnicas de comunicación para lograr mayor eficacia e impacto en la difusión de sus mensajes tomando en cuenta que estamos en una sociedad mediática y compleja. Para ello una de las actividades en el nivel interno es la de programar la red de Esquel para que en todas las computadoras, la página inicial sea la institucional con el fin de que los funcionarios de la organización se familiaricen con

la información que se difunde; para lo cual también se debe tomar en cuenta la actualización periódica y oportuna de los contenidos como noticias, publicaciones, proyectos nuevos en ejecución, nuevas líneas de trabajo, etc. En el nivel externo se plantean actividades como la realización de salidas de campo con periodistas para que conozcan proyectos específicos y tengan contacto directo con los beneficiarios. Esta es una forma de sensibilizarlos sobre los temas sociales y que posiblemente los incluyan en sus agendas noticiosas.

Otras de las opciones es la elaboración y difusión de boletines institucionales de forma periódica que den cuenta de las acciones que se realizan a favor de la comunidad y los impactos que van teniendo la ejecución de los diferentes proyectos y programas, así como también la elaboración de productos de comunicación que difundan el quehacer institucional de Esquel como son las memorias anuales, trípticos, hojas volantes, etc. que servirán como carta de presentación de la organización y que permitirán llegar de forma más activa a los diferentes públicos. Asimismo se plantea aprovechar los logros institucionales alcanzados por Esquel como es la obtención de la certificación de calidad ISO 9001:2000, la cual garantiza procesos de calidad en la ejecución de los proyectos. Además se vuelve indispensable mencionar que entre las actividades que dan fuerza a la difusión es el posicionamiento del logo de Esquel recientemente modificado, que pretende significar apoyo mutuo y cooperación al simular dos manos entrelazadas.

Por otro lado, también se debe tomar en cuenta la difusión vinculada hacia los cooperantes que son las organizaciones de donde provienen los recursos financieros para la ejecución de proyectos. Se tiene previsto visibilizar claramente la imagen de los cooperantes a través de todos los productos comunicacionales según las pautas específicas establecidas por cada uno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo contiene ciertas características que delinear elementos conceptuales, teóricos y prácticos que ayudarán a comprender la comunicación interna y externa de las organizaciones, a través de la elaboración de propuestas estratégicas que ofrecen algunos componentes adicionales de reflexión. Por ello, ofrecemos algunas ideas a manera de conclusión:

- Una primera conclusión es reiterar la necesidad de entender la comunicación como un proceso de construcción de sentidos, un camino complejo que toma como base primordial al ser humano y la sociedad en general, que siempre será perfectible y susceptible de mejora continua y adaptación a las realidades, contextos y coyunturas determinadas.
- Una vez comprendida la comunicación desde la mirada de interacción y participación en la sociedad es indispensable que las organizaciones, sean estas de carácter público o privado, la establezcan como eje transversal de todos sus procesos y accionar.
- Para elaborar un Plan de Comunicación es imprescindible realizar un diagnóstico previo de la organización, en este caso Fundación Esquel, ya que a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se logra una visión más amplia, completa y coherente respecto al estado de la comunicación interna y externa.
- Para que un Plan de Comunicación sea viable y logre los resultados esperados, es necesario que se trabajen paralelamente la comunicación interna y externa ya que la una no puede ser entendida sin la otra.
- Un elemento importante para la viabilidad de un Plan de Comunicación es el apoyo y cooperación de los directivos de una organización en torno al manejo adecuado de la estrategia de comunicación y su coherencia con los lineamientos institucionales.
- No todas las actividades que se plantean en una estrategia de comunicación son aplicables ni válidas para todas las organizaciones, ya que depende de su contexto, de su cultura organizacional, del público objetivo al que quieren llegar, así como de los fines y objetivos que persiguen como institución.

- Para cualquier Plan de Comunicación es fundamental plantear una base teórica que lo sustente y que refleje bajo qué parámetros se quiere mejorar o modificar. En el caso de Esquel se escogió al funcional-estructuralismo entre las teorías de comunicación, con el propósito de mejorar la funcionalidad de los flujos internos, las interacciones existentes y de afinar la estructura ya establecida con la que cuenta la organización.
- En todo Plan de Comunicación es indispensable demostrar la viabilidad y pertinencia de las acciones planteadas por medio del establecimiento de ciertos criterios de validación. Para el caso de Fundación Esquel –por ser una organización de índole social- se sugirieron elementos a tomarse en cuenta como la participación, la socialización, la capacitación, el involucramiento, el compromiso y la difusión. Dichos criterios están ligados a cada una de las actividades propuestas en la estrategia de comunicación, con el propósito de generar una sinergia positiva entre las metas planteadas y los logros alcanzados.

Al esbozar estas conclusiones se vuelve necesario el planteamiento de algunas recomendaciones que brinden una visión de los retos que se presentan en el ámbito de la comunicación para las organizaciones similares a Fundación Esquel.

- Se debe dar un mayor impulso a las investigaciones en el ámbito de comunicación con el propósito de que éstas sean socializadas, se lleven a la práctica y que trasciendan en la cotidianidad de las organizaciones como un eje transversal.
- Es importante entender a la comunicación como un proceso integral que abarca distintas aristas y que no se limita a la difusión de temas en medios de comunicación y relaciones públicas.
- Las organizaciones como Fundación Esquel deben manejar a la comunicación como una herramienta indispensable para cumplir con su propósito ya que a través de ésta se puede sensibilizar a la comunidad y llegar de forma más eficiente a los grupos de personas beneficiadas.

- Los temas sociales, como los que maneja Fundación Esquel, no están en las agendas de los medios, por lo que la gestión de comunicación en esta área se debe enfatizar.
- Es necesario plantear un mecanismo que mida la efectividad de las actividades propuestas en la estrategia de comunicación, así como también que permita realizar ajustes durante su ejecución.
- Los planes de comunicación de las distintas organizaciones deben ser socializados con el propósito de que se generen aprendizajes que puedan ser aplicados desde y para determinados contextos.
- Todas las organizaciones deben contar con un Plan de Comunicación que abarque una estrategia integral, la cual permita planificar de manera adecuada las acciones en esta área; que posibilite potenciar las capacidades desarrolladas de la organización; que facilite identificar las debilidades y problemas con el fin de buscar soluciones para aplicarlas sobre la marcha.
- Todo Plan de Comunicación debe ser una propuesta en continua construcción que permita incorporar nuevos aprendizajes, nuevos conocimientos; que se adecue a la coyuntura política, económica y social del país.

BIBLIOGRAFÍA

ALFARO, Rosa María, *Memoria de seminario "Ciudadanía y Comunicación"*, PLANGESCO, 1998.

BRIGGS, Asa y BURKE, Meter, *De Gutenberg a Internet: Una historia social de los medios de comunicación*, Santillana ediciones generales, España, 2002.

CEVALLOS, Ivonne, *El Quehacer de la comunicación*, Espejo Siglo XXI, CCP, Marzo, 2008.

COLLADO FERNÁNDEZ, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trilla, México, 1995.

ELÍAS, Joan y MASCARAY, José, "Más allá de la comunicación interna: la Intracomunicación", *Gestión 2000*, Barcelona, 1998.

GINER, Salvador, *Teoría sociológica moderna*, Editorial Ariel, España, 2003.

KREPS, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, Edición Longman Publishing Group, Londres, 1990, p.173.

MARTÍN BARBERO, Jesús, *Discurso y Poder*, Editorial Época, CIESPAL, 1978.

MATTELART, Armand y Michéle, *Historia de las Teorías de la Comunicación*, Editions La Découverte, París, 1997.

MUÑOZ, Blanca, *Cultura y Comunicación: introducción a las teorías contemporáneas*, Editorial Barcanova, Barcelona, 1989.

PAOLI, Antonio, *Comunicación e Información. Perspectivas Teóricas*, Editorial Trillas, México DF, 1989.

PRIETO CASTILLO, Daniel, *Diagnóstico de comunicación*, CIESPAL, Quito, 1990.

PRIETO CASTILLO, Daniel, *La planificación de la comunicación institucional*, San Salvador, 1993.

PRIETO CASTILLO, Daniel, Programa diseñado para el taller Planificación y Gestión I que coordina en la maestría PLANGESCO, 1998.

VASQUES, Bronfman, “La comunicación potencia un nuevo diseño organizativo”, *Revista Alta Dirección*, número 158, 1991.

Páginas Web

Calero, María Luisa, Desarrollo de la Comunicación externa en la empresa, Septiembre, 2005, <http://www.saladeprensa.org/art633.htm>

Comunicación Corporativa, <http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml#inter>

Comunicólogos, Teorías, Estructuralismo, <http://www.comunicologos.com/teorias.php?id=54>

Comunicólogos, Teorías, <http://www.comunicologos.com/teorias.php?id=57>

Contreras, Adalid, Comunicación-desarrollo para “otro occidente”, mayo-julio, 2000, www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n18/18acontreras.html

El Prisma, Portal para Investigadores y Profesionales, Estructuralismo, <http://www.elprisma.com/apuntes/filosofia/estructuralismo/default2.asp>

Estructuralismo, www.csub.edu/~tfernandez_ulloa/.../ESTRUCTURALISMO.htm

Estudio Simbiosis, Historia de la Comunicación, <http://www.estudiosimbiosis.com.ar/comunicacion/historia.html>

<http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml>

Idóneos, El Estructuralismo, <http://filosofia.idoneos.com/index.php/367743>

MARTÍNEZ, Alejandro, La sociología, Aventura Dialéctica, Editorial Trillas, México, 2002, <http://www.miespacio.org/cont/invest/funciona.htm>.

Mi espacio, Funcionalismo y Comunicación, <http://www.miespacio.org/cont/invest/funciona.htm>

OZZIEL, Nájera, Razón y Palabra, La Ciencia de la Comunicación Frente a los Nuevos Paradigmas Científicos, Número 36, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n36/onajera.html>

TELLO, Max, Teoría Funcionalista de la Comunicación, <http://maxtello.com/bausatesemana2.ppt>

Teoría de la Comunicación, La Comunicación en relación con la corriente estructuralista, http://teocomsu.net84.net/3_1.html

Teorías Críticas de los Medios de Comunicación, <http://comunicacion.idoneos.com/index.php/338244>

VARGAS, José, Biblioteca Virtual de Economía, Derecho y Ciencias Sociales, La Culturocracia Organizacional en México, Las Teorías Estructural-Funcionalistas de la Cultura, <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/teoria%20estructural%20funcionalista%20de%20la%20cultura>

Wikipedia, la Enciclopedia Libre, Comunicación, Mayo, 2008, <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>.

ANEXOS

Técnicas de la investigación

El diagnóstico de Fundación Esquel está basado en la técnica de la encuesta que “permite recopilar información mediante un cuestionario que es elaborado previamente por el investigador, para conocer la valoración y el criterio de los encuestados sobre un determinado asunto”⁸⁵.

Asimismo utilizaremos la entrevista que “es una técnica de acceso a la información. La entrevista permite la recopilación de información mediante el diálogo directo entre el profesional que realiza la actividad científico investigativa y los sujetos que son fuente de información”⁸⁶.

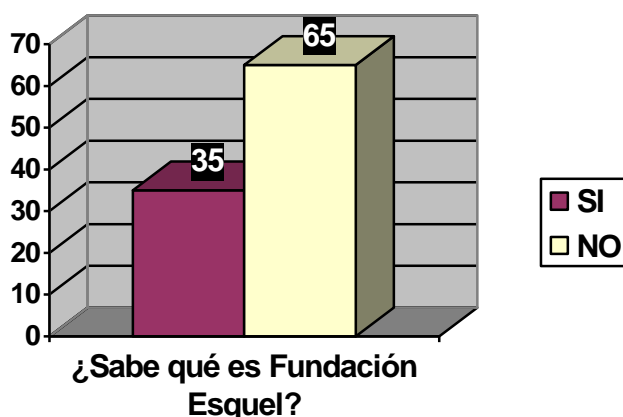
ENCUESTA (COMUNIDAD EN GENERAL)

Objetivo: Obtener información sobre el posicionamiento y reconocimiento de Fundación Esquel en la ciudadanía.

1. ¿Sabe qué es Fundación Esquel?

SI

NO



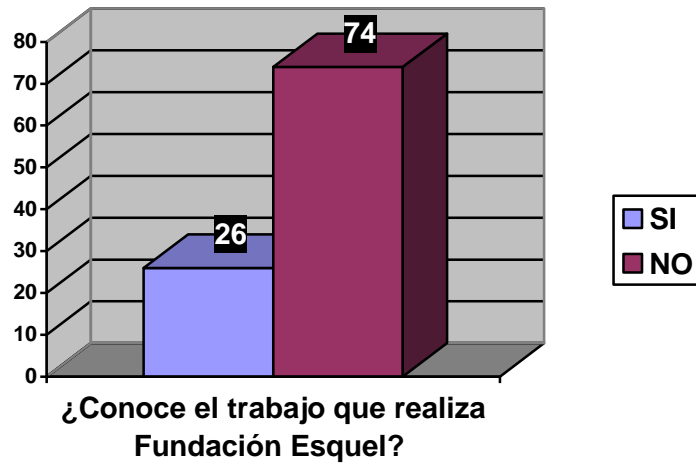
⁸⁵ FRAGA, Rafael y otros, *Investigación socioeducativa*, Quito, Ecuador, 2007, p.78.

⁸⁶ Idem, p.72.

2. ¿Conoce del trabajo que realiza Fundación Esquel?

SI

NO

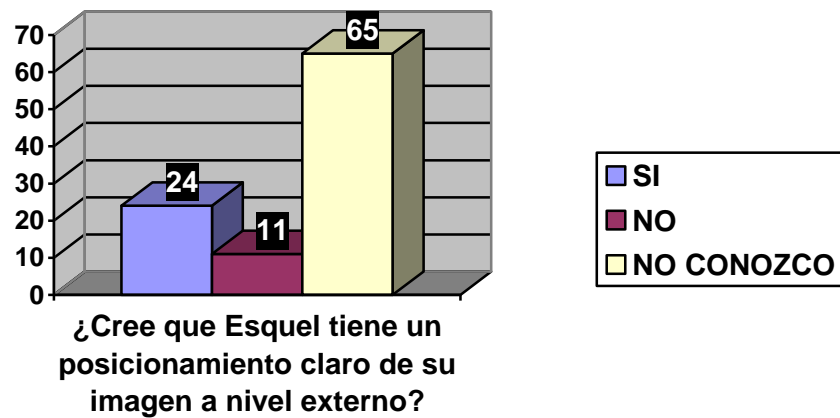


3. Si conoce de Fundación Esquel, ¿cree usted que tiene un posicionamiento claro de su imagen a nivel externo?

SI

NO

NO CONOZCO



4. Si cree que no tiene, ¿considera que algunas de las siguientes propuestas funcionarían?

Difusión de proyectos

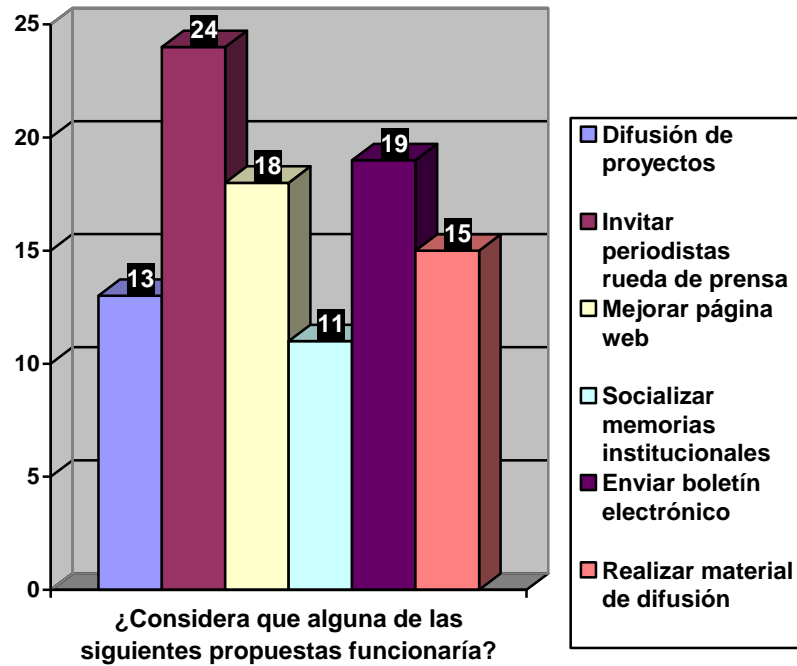
Invitar a periodistas a ruedas de prensa

Mejorar la página web

Socializar las memorias institucionales

Enviar boletín electrónico

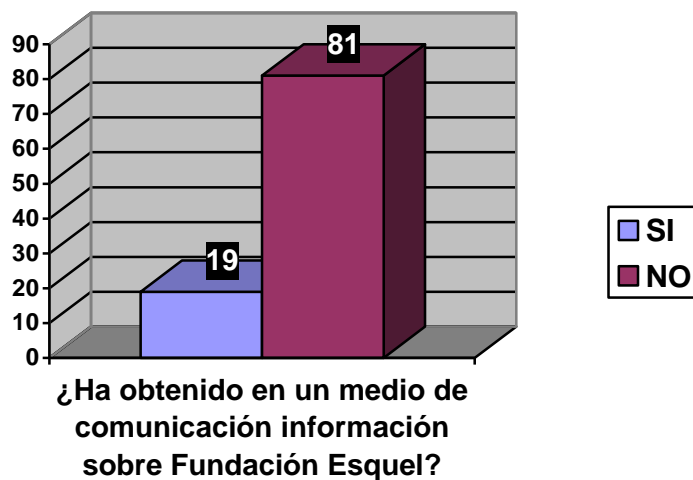
Realizar material de difusión



5. ¿Ha escuchado/ visto/ leído en algún medio de comunicación información de Fundación Esquel?

SI

NO



ENTREVISTA (MIEMBROS DE FUNDACIÓN ESQUEL)

Objetivo: Recopilar criterios sobre los flujos internos de comunicación en Fundación Esquel.

Cuestionario base

1. ¿Cómo calificaría la comunicación interna de la organización?
2. ¿Cree que es necesaria la elaboración de una Estrategia de Comunicación para mejorar la comunicación interna y externa? ¿Cuáles serían los lineamientos?
3. ¿Cómo es el clima laboral y el nivel de socialización entre las diversas áreas de trabajo dentro de la organización?
4. ¿Cuál sería a su modo de ver el nivel de compromiso y participación de los miembros de Fundación Esquel para fortalecer la comunicación interna?
5. ¿Qué acciones considera que se podrían implementar para mejorar la comunicación interna (información, eventos, medios internos de difusión etc.) en la organización?
6. ¿Cree usted que son aprovechados los recursos tecnológicos existentes en la organización?
7. ¿Cree que la imagen de Fundación Esquel debe ser posicionada a nivel externo?