



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social -Área Pilar-

Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis Monográfica



Estrategias de comunicación con voluntarios en organizaciones no gubernamentales de la Argentina

Realizado por: María Celeste Camerano-.

Director de la Carrera de Relaciones Públicas: Prof. Gabriel Sadi-.

Tutor de la Tesis Monográfica: Prof. Maximiliano Bongiovanni-.

Asesor Metodológico: Prof. Leonardo Cozza-.

Asignatura: Presentación de Tesina-.

Pilar, 17 de Agosto de 2010

celecamerano@hotmail.com

Celular: (02323) 15 481094

Teléfono: (02323) 4 34742

“La privación de lo necesario para vivir humilla al hombre: es un drama ante el cual la conciencia de quien tiene la posibilidad de intervenir no puede permanecer indiferente.”

Juan Pablo II, marzo de 1997

ÍNDICE

ABSTRACT	4
AGRADECIMIENTOS	7
INTRODUCCIÓN	8
EL ROL DEL ESTADO EN LA ACTUALIDAD	12
1.1 Contexto socioeconómico actual	12
1.2 Función del Estado Nacional	17
1.3 Relaciones Públicas y el Gobierno	23
¿QUÉ SON LAS ONG?	26
2.1 ¿Qué son las organizaciones no gubernamentales?	26
2.2 Funciones y objetivos de las organizaciones no gubernamentales	27
2.3 Clasificación de públicos: internos y externos	28
2.4 Estructura Organizacional	30
2.5 Cultura Organizacional	35
2.6 Voluntariado. Funciones y características principales	37
2.7 Organizaciones de Acción Voluntaria	40
COMUNICACIÓN INTERNA	42
3.1 ¿Qué es la comunicación interna?	42
3.2 Estrategias de comunicación interna	43
3.3 Herramientas de comunicación interna	45
3.4 Análisis del público voluntario	48
3.5 ¿Cómo captar y retener a los voluntarios?	52
COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL	57
4.1 Redes y alianzas estratégicas	57
4.2 Beneficios	57
4.3 ¿Qué es la RSE?	58
4.4 Voluntariado corporativo	61
4.5 Voluntariado y beneficios de su implementación	62
DEONTOLOGÍA Y PERSUASIÓN	65
5.1 Ética profesional	65
5.2 Técnicas de persuasión	75
5.3 Aplicación de la persuasión al voluntariado	79

ESTUDIO Y ANÁLISIS DE CASO	81
CONCLUSIÓN	92
BIBLIOGRAFÍA	95
APÉNDICE	I
ANEXO HOSPICE MADRE TERESA	XXII

ABSTRACT

La sociedad es versátil. Los sistemas que conviven reciben entradas y salidas que conllevan al funcionamiento y desarrollo de la misma. Por ello, y dando comienzo al inicio de la temática, “vivimos en un mundo en constante movimiento, cuyos cambios son cada vez más acelerados. [...] Un aspecto decisivo del crecimiento demográfico es el incremento de la cantidad de organizaciones que los seres humanos crean. [...] En este contexto, un proceso que ha adquirido gran importancia durante la última década es el incremento, en número y en protagonismo, de las organizaciones sociales - a veces llamadas sector social, tercer sector, organizaciones sin fines de lucro o también “ongs” -, caracterizadas por el trabajo voluntario de muchas personas y por la ausencia de la ganancia económica como objetivo central.”¹

Las organizaciones no gubernamentales surgen, en la Argentina, sobre todo en la década del '90; aunque se ha observado un gran crecimiento de las mismas luego de la crisis de 2001.

Las organizaciones no gubernamentales comenzaron a surgir debido a que el Estado Nacional no podía hacerse cargo de todas aquellas cuestiones sociales, educativas, culturales, cívicas, medioambientales, económicas y políticas. De esta manera, pueden ser vistas como actores que favorecen al desarrollo social. Asimismo, existe una ecuación proporcional que se podría aplicar: a mayor cantidad de organizaciones no gubernamentales dentro de un país, mayor es el entramado de su tejido social; es decir, mayor nivel de solidaridad, nacionalidad, valores sociales, lazos... Al igual que, mayor cantidad de empresas en un país, mayor capital económico acumulado. Las organizaciones no gubernamentales contribuyen a la consolidación del tejido social de una comunidad humana, pueblo y/o país.

Al mismo tiempo, las organizaciones no gubernamentales cuentan con distintos públicos de interés. Entre ellos se pueden reconocer: el personal; las empresas que contribuyen mediante donaciones, ya sean éstas económicas, tecnológicas o materiales (artículos escolares, indumentaria, etc.) y el voluntariado, público a estudiar detalladamente. Muchas de las organizaciones pertenecientes al tercer sector no cuentan con estrategias de comunicación definidas y específicamente diseñadas para este tipo de

¹ Manuel Mora y Araujo, et al, *La comunicación es servicio. Manual de comunicación para organizaciones sociales*, Buenos Aires, Granica, 2001, Capítulo 1, p. 19-20.

público. Es decir, la comunicación cumple una función primordial y necesaria; las organizaciones sociales necesitan comunicar para alcanzar sus objetivos y fortalecer la identidad.

Existen muchas maneras y formas de definir a un voluntario; una de ellas es: “Voluntario es la persona que, por elección propia, dedica una parte de su tiempo a la acción solidaria, altruista, sin recibir remuneración por ello.”²

El público “voluntariado” - también conocido como voluntarios - es quizás uno de los públicos internos más importante para la supervivencia de las mismas, puesto que actúa como público motor de las organizaciones. Las personas que forman parte del mismo aportan no sólo tiempo para la ejecución de los proyectos a tratar, de manera gratuita, sino también ideas, trabajo y voluntad; es un proceso de *feedback* basado en el DAR y RECIBIR. El inconveniente es que la mayoría de las veces no se lo identifica como tal, es decir, como público interno esencial para el devenir de las mismas. Es aquí, donde generalmente la ausencia de comunicación se hace presente. Por ende, es primordial contar con estrategias viables y eficaces que motiven y retengan al mismo.

A su vez, vale recalcar que ante la falta de estrategias de comunicación interna, se han creado específicamente las denominadas “Organizaciones de Acción Voluntaria”. Estas instituciones, sin fines de lucro, actúan como asesores de los voluntarios, es decir, les explican cuáles son sus derechos y deberes, qué características deben poseer, qué tipo de tareas pueden realizar y dónde, qué es lo que un voluntario no debe hacer, cuáles son los principios de una acción voluntaria y cuáles son las responsabilidades y riesgos a enfrentar, entre otras salvedades. Asimismo, nuclean a personas voluntarias actuales y potenciales y promueven la actividad. Por ende, son organizaciones que incluyen una cantidad determinada de miembros para ejecutar acciones voluntarias de distinta índole.

En síntesis, el objetivo de este trabajo es estudiar las estrategias de comunicación con voluntarios en una organización no gubernamental de la Argentina. Para ello, se intentará confirmar que para su desarrollo, actuación y supervivencia, las organizaciones de la sociedad civil necesitan establecer y gestionar estrategias de comunicación eficaces con los voluntarios.

En la presente investigación se analizarán las organizaciones y su estructura así como también las herramientas posibles de comunicación interna a utilizar con el objetivo

² Disponible en Internet en: <http://www.voluntariado.net/castellano/scripts/plantilla.asp?Pag=1>. Consultado en Abril de 2009.

de entender la importancia esencial que las mismas cumplen con el público motor: el voluntariado. Previamente, se hará un breve resumen de las funciones del Estado y en consecuencia se explicitará el surgimiento de las organizaciones civiles sin dejar de lado el nombramiento de las alianzas estratégicas así como también la deontología de la profesión en cuestión.

Como finalización se propondrá la implementación de un Plan de Comunicación Interna en pos de cumplir con el tratamiento de la hipótesis planteada, luego de un arduo trabajo de campo.

AGRADECIMIENTOS

- A mis padres por incentivar y apoyarme en la carrera que decidí estudiar.
- A mis amigos y familiares por ayudar a transitar el camino del aprendizaje.
- Al Hospice Madre Teresa por abrirme sus puertas y permitir involucrarme en cada una de sus actividades.
- Al Grupo Renacer Oncológico y especialmente al Ing. Raúl Carvajal y Luis Rafat.
- A mi Tutor: Prof. Maximiliano Bongiovanni y Asesor Metodológico: Prof. Leonardo Cozza.
- A la Universidad del Salvador y especialmente al Director de la Carrera de Relaciones Públicas: Lic. Gabriel Sadi, por su apoyo incondicional.

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de organizaciones no gubernamentales causado por la ausencia del Estado ante diversos factores sociales, culturales, educativos, entre otros permite discutir un amplio panorama en el cual florecen inquietudes y cuestiones al respecto, así como también iniciativas para la contribución y participación ciudadana. Los seres humanos no quedan ajenos y se ven involucrados en los problemas sociales. Por tal motivo, este trabajo monográfico propone enfocarse en las causas de los problemas y no en las consecuencias de los mismos.

El 17 de noviembre de 2008, Walter Maverino³, destacado escritor, ofreció una charla gratuita en el Jardín de los Ángeles, provincia de Buenos Aires, sobre “El Gran Cambio”. Y es así como decidí encarar la tesis: desde la creación y la innovación; desde el aprovechamiento de oportunidades ante los problemas; desde la regeneración y transmutación de cada uno de los individuos. Es una elección de vida, y como tal, el trabajo intenta aportar un granito de arena y evadir el círculo vicioso de todos los días desde la inteligencia, la sabiduría, el poder creador del espíritu, el liderazgo creador y la comunicación productiva.⁴

La hipótesis planteada es: Para su desarrollo, actuación y supervivencia, las organizaciones de la sociedad civil necesitan establecer y gestionar estrategias de comunicación eficaces con los voluntarios.

El descubrimiento de esta importante falla dentro de las organizaciones no gubernamentales requiere y necesita del aporte de múltiples ideas y soluciones. Ergo, este trabajo exploratorio y predictivo se propone:

- Indagar los motivos por los cuales se incrementó, en número y en protagonismo, la cantidad de organizaciones de la sociedad civil.

³ Walter Maverino es escritor, consultor y educador en Desarrollo Humano, Organizacional y Social. También coordina los Programas Literarios Transmutación XXI - Management XXI - Evolución XXI y los sitios Web UMCIT.Net y CUARTOSECTOR.Net. Su última obra “Cuarto Sector: Los Creadores del Nuevo Mundo”.

⁴ El Modelo de la Comunicación Productiva, creado por el investigador social y master coach Alejandro Marchesán, cuestiona la Teoría Matemática de la Comunicación de Shannon y Weaver haciendo énfasis en los actos de habla, la escucha activa y el compromiso hacia las personas involucradas en una conversación.

- Investigar y analizar en profundidad un caso de estudio de organización no gubernamental de la Argentina.
- Observar, conocer y comprender la cultura organizacional y el modo de actuar diario de las organizaciones sociales.
- Determinar el perfil y las características predominantes del público voluntario. Para ello, se analizará quiénes son, cuál es su perfil, qué los motiva y estimula, qué suponen ser, qué funciones y tareas ejecutan, qué esperan de las organizaciones, entre otras cuestiones.
- Estudiar, analizar y comprender la estrategia de comunicación interna utilizada - en caso de que existiera - .
- Explicar la importancia de planificar una estrategia de comunicación interna definida para el público motor de las organizaciones no gubernamentales.
- Aportar ideas para la proyección de una estrategia de comunicación interna viable y eficiente destinada a los voluntarios.

Para la ejecución y puesta en práctica de la tesis monográfica se realizará un recorrido por múltiples temáticas que incluirán: cómo surgen las organizaciones de la sociedad civil, cuáles son sus funciones, sus públicos, el vínculo con la responsabilidad social empresaria, qué es el voluntariado y cuáles son sus principales funciones, estrategias de comunicación y sus respectivas herramientas de comunicación, entre otras cuestiones.

Asimismo, la investigación de campo se basará en el estudio exhaustivo y detallado de una organización no gubernamental, con el objeto de verificar o refutar la hipótesis planteada. Algunas de las técnicas cualitativas a utilizar serán: entrevistas en profundidad estructuradas y semiestructuradas -grupales-, observación participante (visitas)/ observación documental y ejercicios prácticos a modo de evaluación.

Teorías, enfoques, conceptos y modelos a utilizar-

La Teoría Sistémica o Teoría General de los Sistemas explicitada por Ludwing Von Bertalanffy, biólogo alemán, estudiará los aspectos relacionados a la organización como sistema abierto, holístico y funcional en busca de objetivos y finalidades. Incorpora el concepto de “hombre funcional”. El estudio se basará en el entendimiento de la organización como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí con el fin de

encontrar el equilibrio de la misma. La suma de las partes hace al conjunto para su buen funcionamiento y desarrollo cotidiano.⁵ Aquí se pueden reconocer tres premisas: los sistemas son abiertos, existen dentro de otros sistemas y las funciones de ellos dependen de su estructura base.

La Teoría Organizacional cuyos autores primordiales son Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber; Elton Mayo y F. J. Roethlisberger y Abraham Maslow permitirá ofrecer una perspectiva sobre el funcionamiento de la organización y el entorno, conocer la tipología de las organizaciones, sus públicos objetivos, la administración de los recursos, los procesos internos, las estructuras organizativas, el poder, la toma de decisión, las transacciones económicas, la supervivencia de las mismas, las organizaciones inteligentes, entre otras cuestiones. A partir del panorama detallado se podrá encuadrar la tipología de organizaciones civiles.

La Teoría de la Comunicación cuyos autores natos son Claude E. Shannon y Warren Weaver, así como también Harold Lasswell detallará los aspectos relacionados a la comunicación como proceso social, el esquema comunicacional y sus elementos e intercambios comunicativos. Siendo el tema en cuestión las estrategias de comunicación interna con voluntarios es esencial conocer los elementos que incluyen el proceso. Por lo tanto, juega un papel importante el modelo simétrico-bidireccional el cual toma a la comunicación como negociación y entendimiento mutuo basada en la escucha de las necesidades y expectativas de cada uno de los públicos.

La Teoría Situacional de los Públicos señalada por James E. Grunig encara el estudio desde la identificación de los mismos haciendo hincapié en la tipología (públicos internos y externos) y sus vínculos en relación a la organización. Sin dejar de lado, se nombrará la Teoría de la Espiral del Silencio establecida por Elisabeth Noelle-Neumann. El aspecto central que nos interesará será la pluralidad de opiniones.

Un punto esencial en este trabajo y que no puede dejarse a un lado es la Responsabilidad Social Empresaria. El objetivo es entender la relación de la responsabilidad social empresaria con las organizaciones no gubernamentales y el voluntariado corporativo. Asimismo, se hará referencia a conceptos relacionados con el comportamiento y actitudes de los individuos y la sociedad, dinámica de grupos,

⁵ Cfr. Daniela Lucía Laguzzi, “El uso de una red social como medio para una campaña de comunicación externa de una organización comercial: Alcance y eficacia para influir en los públicos objetivo de la organización”, Tesina de la Licenciatura en Relaciones Públicas, Buenos Aires, Facultad de Ciencias de la Educación y Comunicación Social de la Universidad del Salvador, 19 de octubre de 2009.

motivación, liderazgo, comunicación y vínculos. Con ello, se quiere establecer los fenómenos psicológicos individuales que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, pero siempre en el contexto de una organización. Relación entre los trabajadores y la organización.

Al inicio del trabajo de investigación se estudiará la sociedad actual y el contexto socio-económico de la República Argentina. Para cerrar el mismo se necesita comprender la ética y, por ende, la deontología de las Relaciones Públicas referenciando los códigos más importantes a nivel mundial. El deber ser de las Relaciones Públicas y la importancia de comunicar de manera integral respetando los estándares éticos de la profesión y la integridad de los individuos/sociedad. Comunicar y persuadir desde la ética profesional.

EL ROL DEL ESTADO EN LA ACTUALIDAD

1.1 Contexto socioeconómico actual.

Las transformaciones sociales percibidas y sentidas durante las dos últimas décadas llevan a estudiar y analizar cuestiones relevantes y consecuentes del Estado Nacional que han provocado ciertos cambios en la sociedad argentina. “El gran desafío que presentan hoy en día los Estados es el de construir un nuevo modelo de política social que se constituya como ámbito de mediación entre la sociedad y el mercado. Mediación que debe ser entendida como distribución de ingresos, de oportunidades y de capacidades a toda la población.”⁶

La esencia de ello es construir confianza; un vínculo verdadero y perseverante entre el Estado y la Sociedad Civil. Esta articulación permitirá crear nuevos pensamientos y refundir cuestiones ya perdidas entre los ciudadanos argentinos. Desde el punto de vista utópico y visionario, las Organizaciones de la Sociedad Civil dejarían de existir y el Estado establecería políticas públicas hacia las personas relacionadas con la salud, el trabajo, la vivienda, la alimentación, entre otras necesidades básicas. De esta manera, el país asimilaría el desarrollo y crecimiento para salir adelante.⁷

Resulta más provechoso trabajar coordinadamente que enfrentarse. Simplemente es un cambio de actitud. Es imposible que las ONG`s desaparezcan pero posible concientizar al Estado del rol que debe cumplir en la sociedad. Dentro de ello, el Tercer Sector puede colaborar en la reestructuración del nuevo modelo; efectuar alianzas potenciales y trabajar en conjunto. Alcanzar el/los caminos a través de ideas/lineamientos que lleven a la acción y hallar las soluciones alternativas más eficientes; desde una perspectiva orientada al bienestar general.⁸

Para ello, es imprescindible analizar cuáles son las causas que llevaron a que el Estado deje a un lado estas cuestiones; determinar cuál fue el punto de quebrada de sus funciones; es decir brindar un contexto claro y realista del tema a estudiar. Así como también, comprender la cultura, las virtudes, las limitaciones y los prejuicios de ambos

⁶ Jorge Carpio, et al., *De Igual a Igual: El Desafío del Estado ante los Nuevos Problemas Sociales*, Brasil, Editorial FLACSO, 1999. Solapa.

⁷ Fundación CIPPEC: Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia. Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, *Construyendo Confianza: hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil*, Buenos Aires, Editorial UNDP Argentina, 2009. Págs. 5-7.

⁸ *Ibidem*. Págs. 5-7.

mundos. Definir qué Estado queremos, qué Sociedad Civil queremos y qué aporte podemos brindar para mejorar ambas estructuras, que si bien son disímiles y complementarias a la vez, son consecuencia del fundamento de la vida civilizada.⁹

En los años `90, hubo un impacto político, económico y social en la Argentina que provocó cambios en la manera de vivir de los ciudadanos. No obstante, el año más dramático fue el 2001. Una serie de acontecimientos, como ser el famoso Corralito, los cacerolazos, los saqueos, las marchas contra el hambre y la inseguridad, fueron algunos de ellos. Estos temas marcaron cierta controversia en la sociedad y abrieron puertas a nuevos cuestionamientos para la agenda pública.

Actualmente, existen miles de organizaciones no gubernamentales en todo el mundo que persiguen diferentes causas y misiones. Dentro de la globalización, se crean alianzas y cooperan entre sí, no sólo para mejorar cuestiones pertenecientes a un determinado país sino para dirigir sus acciones a todo el mundo. Un claro ejemplo de ello es la Organización de las Naciones Unidas, la cual incluye diversos organismos especializados en distintas temáticas. Desde un punto de vista significativo, generan estrategias de cooperación mutua con otras instituciones incluyendo a los Estados de diversos países.

Los años `90 en adelante

Las elecciones democráticas de 1983, con Raúl Alfonsín al mando, culminaron un largo período de inestabilidad institucional. El gobierno radical sucedido por el peronista Carlos Menem permitió que la economía se reactivara; aunque se crearon nuevos problemas que llevaron al país a una profunda crisis. Luego de su segundo mandato en 1995, asumió Fernando De la Rúa. Una crisis socioeconómica abrió una etapa de conmoción política que culminó en 2003 con la elección de Néstor Kirchner para la presidencia.¹⁰

El proyecto de construir una democracia pluralista en la Argentina durante la gestión presidencial de Raúl Alfonsín provocó cambios en la dinámica de la política. La nueva democracia debía lograr establecer la autoridad indiscutida de los partidos en la

⁹ Ibidem. Pág. 7.

¹⁰ Fernando Devoto, et al., *Historia Argentina y Latinoamericana (1900-2005)*, Buenos Aires, Editorial Tinta Fresca, 2006. Pág. 194.

toma de decisiones políticas y marginar a las corporaciones sociales, económicas, militares y religiosas que tanto peso habían tenido en los años previos.¹¹

El gobierno atendió a la resolución de la crisis heredada: las demandas judiciales que planteaban ciertos sectores en relación a los derechos humanos, la modernización de la legislación sindical y civil, la deuda externa y el fenómeno de la inflación. Además, los organismos financieros internacionales y economistas recomendaban que el Estado se desprendiera de sus empresas: YPF, SOMISA, Aerolíneas Argentinas y las empresas de servicios públicos dejando de lado así, todo gasto imprescindible. El descontrol de la crisis económica y el crecimiento de la inflación provocaron estallidos entre los sectores empresariales y el Estado, conduciendo a un estallido social. El temor y la desesperación culminaron en episodios de saqueos. La hiperinflación marcó la principal derrota política del presidente Alfonsín.¹²

Carlos Saúl Menem con un discurso que dirigió a los sectores populares, prometió el “salariazó” y la “revolución productiva”. La base de las medidas tendientes a resolver la crisis económica fue la reformulación del papel del Estado y una revalorización del mercado. Se privilegió el respeto a la libre iniciativa privada, esto es a la libertad de los agentes económicos para realizar sus negocios, por sobre el rol del Estado como organizador y regulador de la economía. Asimismo, impulsados hacia la estabilidad orientaron las políticas hacia la expansión comercial y la atracción de capitales para que buscaran inversiones rentables. Se estableció un tipo de cambio fijo, con ayuda de la Ley de Convertibilidad la cual estableció la paridad peso-dólar y cumplió con el objetivo de eliminar la inflación. La apertura al comercio internacional condujo a la recuperación y expansión de la actividad económica produciendo un crecimiento sostenido de la producción y el consumo.¹³

En líneas generales, la estabilidad alivió a los sectores más desprotegidos cuyas condiciones de vida habían sido deterioradas. En los sectores medio y medio-alto crecieron los ingresos e inversiones; aumentó el consumo y diversificó y amplió la producción. En estos años de alto crecimiento de la economía, se comenzó a hacer referencia a los nuevos pobres y a la ausencia del Estado en la cuestión social.¹⁴

¹¹ Ibidem. Pág. 206.

¹² Ibidem. Pág. 206.

¹³ Ibidem. Págs. 210-211.

¹⁴ Ibidem. Pág. 212.

Estas políticas económicas fueron acompañadas por un notable manejo de las relaciones exteriores y del vínculo con los sectores empresarios, financieros y sindicales. La negociación con los sectores económicos más poderosos y una política de apertura hacia el mundo desarrollado fueron estrategias políticas prioritarias en este gobierno. Las misiones económicas y diplomáticas en el exterior demostraron, desde el punto de vista que nos interesa estudiar, tácticas de Relaciones Públicas Gubernamentales. Un ejemplo de ello, fue el reestablecimiento de las relaciones diplomáticas, intercambios políticos y culturales con Gran Bretaña, que luego de la derrota de Argentina en la guerra por la recuperación de las Islas Malvinas, habían quedado atascadas. Se logró un avance en la convivencia política y social. Las Fuerzas Armadas retornaron a su rol institucional específico y se alejaron de la política; decretó el fin del servicio militar obligatorio, además de la polémica Ley de Punto Final y Obediencia Debida.¹⁵

La reforma constitucional de 1994 introdujo una serie de modificaciones: la creación del gobierno autónomo de la ciudad de Buenos Aires, la reducción del período senatorial de nueve a seis años, y del presidencial de seis a cuatro, con la posibilidad de reelección sin que mediara el plazo de un período. Se creó, además, la figura del Jefe de Gabinete y la del Consejo de la Magistratura. La segunda gestión de Menem mantuvo los lineamientos económicos y políticos. Se priorizaron dos cuestiones vinculadas al proyecto económico: la asociación con los Estados Unidos y el avance de la integración regional con el Brasil, Uruguay y el Paraguay. No obstante, el desempleo seguía siendo una cuestión sin resolver en la agenda pública. Los altos índices de desocupación y el creciente fenómeno de marginalidad social irrumpieron violentamente en la escena. Se implementaron los planes de ayuda a los desocupados.¹⁶

En 1999, asume Fernando De la Rúa. La inestabilidad económica y salarial y el aumento en los índices de desempleo y pobreza fueron los temas principales que sobresalieron durante el período. Los intentos de llevar a cabo planes de contención y ayuda por parte del gobierno se vieron envueltos en disputas políticas entre el Ministerio Nacional y las provincias por el manejo de los recursos, mientras las Organizaciones No Gubernamentales resultaron desbordadas a pesar de sus esfuerzos. Las manifestaciones se hicieron sentir a través de huelgas, protestas, piquetes y cortes de rutas. La sensación de inseguridad se instaló en la sociedad argentina. El “Corralito”, medida que impidió el retiro

¹⁵ Ibidem. Pág. 213.

¹⁶ Ibidem. Págs. 219-220.

masivo del dinero de los bancos poniendo topes diarios a las extracciones y límites fijos al dinero que salía del país, produjo el famoso cacerolazo y extendió la consigna “Que se vayan todos”. Consecuencia de ello, se protagonizaron saqueos, asaltos y destrucción de supermercados y otros comercios que conllevaron a la renuncia del presidente Fernando De la Rúa. La vacante le correspondía constitucionalmente al presidente del Senado, Ramón Puerta, pero éste no asumió el cargo. Tampoco lo hizo el presidente de la Cámara de Diputados, Eduardo Camaño. Una Asamblea Legislativa eligió a Adolfo Rodríguez Saá, gobernador de San Luis, que duró una semana en funciones. En enero de 2002, Eduardo Duhalde asume la presidencia con el aval del Congreso. Se produjo una fuerte devaluación del peso en los mercados por lo que se inició el reordenamiento económico.¹⁷

Las elecciones del 27 de abril de 2003, se realizaron en un contexto de incertidumbre política y fragmentación de los partidos. Néstor Kirchner se proclamó Presidente, luego de la segunda vuelta o *ballotage*. El nuevo gobierno se centró en un discurso refundacional orientado a la juventud peronista de los años `70. En el plano económico, el peso perdió valor por lo que crecieron las exportaciones y bajaron las importaciones y se equilibraron las cuentas fiscales, generando incluso un superávit fiscal. De esta manera, se controló la inflación y se hizo frente al pago de parte de la deuda.¹⁸

En el año 2007, asume Cristina Fernández de Kirchner como Presidente; antes Senadora por el partido Frente para la Victoria o Partido Justicialista.

Condiciones de vida y crisis social

El deterioro de las condiciones de vida, iniciados a mediados de los años `70, se profundizó. La distribución del ingreso, el desempleo, el empleo marginal, el trabajo en negro, la inflación, la devaluación de la moneda y la falta de educación/ valores son algunas de las causas que provocan incertidumbre y miedo en la población argentina. “Hoy los grandes miedos nacen de la inseguridad y de la angustia ante la posibilidad de perder el trabajo y pasar a pertenecer a estratos sociales sin horizontes. Los argentinos forman una sociedad fragmentada, donde se multiplican los excluidos, unos son marginados del mercado e inmersos en la inseguridad; otros se autoexcluyen para diferenciarse mejor. Los grupos privilegiados ingresan gozosamente en los guetos de lujo en busca de comodidad,

¹⁷ Ibidem. Págs. 224-225.

¹⁸ Ibidem. Págs. 226-231.

seguridad, exclusividad. Los estratos medios y altos de la sociedad moderna aspiran a vivir entre iguales, en barrios privados y *countries*, a educarse en instituciones exclusivas, a comprar en *shoppings* bien protegidos, a veranear en *resorts* donde tienen todo a su alcance y a ser enterrados en cementerios privados, en tierra, en lugar de la bóveda familiar en la tradición de los países mediterráneos. Pero la contrapartida del encierro es el temor al enemigo desconocido, al otro, y a la violencia con que los marginados de la sociedad responden a la exhibición impúdica del bienestar que les está negando. Un estudio reciente de UNICEF demuestra que en el país hay 330.000 adolescentes pobres que no estudian ni trabajan.”¹⁹

1.2 Función del Estado Nacional.

¿Cuál es el rol del Estado? En este contexto de globalización económica, social y política, se está redefiniendo y reformulando el accionar del mismo. Algunos podrían definirlo como un ente planificador, regulador, intervencionista, estratega, promotor, liberal, dinámico, entre otras salvedades. En términos funcionales, debería brindar servicios públicos básicos y/o encargarse de la producción de bienes y servicios del sector privado. Ante este panorama, es importante cuestionarse qué debe hacer el Estado, cuáles son las funciones que le incumbe para el bienestar general; cómo debe hacerlo, métodos a desarrollar y cuáles son sus limitaciones.

Para ello, comenzaré definiendo Estado como “un sistema de subordinación que organiza a todos los individuos de un área geográfica dada, dentro de la cual se posee un monopolio efectivo de la fuerza física. Dentro del área geográfica dada existen interacciones de carácter económico y político. La interacción económica se da, básicamente, a través del mercado, en tanto que la interacción en el plano político se da a través del gobierno.”²⁰ Por naturaleza el ser humano es un ser social y, por ende, necesita de reglas institucionales que regulen dicha convivencia. Los desacuerdos y conflictos pueden surgir no sólo de esta interacción social sino también de la distribución de los recursos que

¹⁹ María Sáenz Quesada, *La Argentina: Historia del país y de su gente*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2004. Págs. 718-719.

²⁰ Juan León Mendoza en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/economia/15/pdf/rol_estado.pdf. Consultado en Mayo de 2009.

genera dicha sociedad. El gobierno debe pautar las reglas; velar por su cumplimiento y sancionar a aquellos individuos que no respetan las mismas.

“En el plano macroeconómico, el Estado debe coadyuvar al crecimiento económico con justicia social mediante políticas agresivas en el campo de la educación y la salud y también mediante políticas monetarias y fiscales relativamente equilibradas evitando procesos de atraso cambiario y políticas comerciales que frenen el desarrollo de la competitividad necesaria de nuestro país. En el plano microeconómico, el Estado debe intervenir activamente en el mercado mediante sistemas óptimos de: regulación, impuestos y subsidios, fijación de derechos, prestación de los bienes públicos (defensa, justicia, salud, educación, investigación básica). En el campo institucional, el Estado debe encargarse de crear el marco institucional y las instituciones necesarias, promoviendo la vigencia de un sistema de derechos de propiedad claro, estable y respetable; ello será posible mediante la prestación de servicios institucionales (servicio legislativo, ejecutivo, judicial, defensa, seguridad, información) eficientes y eficaces.”²¹

El debate, tanto en aspectos normativos como positivos sobre el papel del Estado en las economías modernas, se ha intensificado en la última década, dando lugar a acuerdos en algunas áreas. La discusión ha evolucionado desde la concepción a favor de que el Estado debía intervenir en todos los ámbitos de la actividad económica -bajo la óptica de un Estado paternalista y perfecto- hacia favorecer las bondades del libre mercado - calificando al Estado como un mal asignador de recursos-.

Los extremos han dejado de ser válidos. En su momento, la razón para justificar la intervención estatal fue la existencia de fallas de mercado, y luego fueron las fallas de gobierno las que hicieron cuestionar la intervención estatal. "Existe un creciente consenso sobre el rol que el gobierno puede jugar en los esfuerzos exitosos de desarrollo, pero también existe un reconocimiento sobre las fallas en lo relativo a la efectividad de las actividades de gobierno" (Stiglitz, 1998)²², por lo que el debate estéril de Estado versus Mercado cambió a uno fundamental: la efectividad del Estado.

²¹ Ibidem.

²² Ibidem.

La principal conclusión que se desprende de la existencia de fallas, tanto de mercado como de gobierno, es que el rol del Estado debe ser dinámico y ajustado a su capacidad de responder a los desafíos, evaluada en función de la fortaleza de sus instituciones. A este respecto existe relativo acuerdo sobre el rol del Estado en la provisión de bienes públicos y desacuerdo en la forma que debe proveerlos y su participación en la promoción del desarrollo.

El tamaño y funciones del Estado dependen de la cultura, entorno, oportunidades y distribución de poder. En países con instituciones débiles, los Estados deben focalizarse en cumplir con funciones básicas, más que en funciones de intervención directa.

De forma general, Stiglitz²³ establece como funciones básicas del Estado:

- Promover la educación, para derivar en una sociedad más igualitaria y facilitar la estabilidad política.
- Fomentar la tecnología.
- Brindar soporte al sector financiero, principalmente a través de la disseminación de información.
- Invertir en infraestructura: instituciones, derechos de propiedad, contratos, leyes y políticas que promuevan la competencia.
- Prevenir la degradación ambiental.
- Crear y mantener una red de seguro social.

En economías en desarrollo, el gobierno debe jugar un rol especial, dada la débil institucionalidad de mercados y la existencia de severos problemas de información. Dicho papel deberá realizarlo brindando los incentivos correctos para la eficiencia de la actividad económica, el fortalecimiento de la infraestructura institucional y la provisión de servicios básicos.

A pesar de que el Estado puede apoyar la promoción del desarrollo, también puede originar grandes daños, derivados de los errores en la aplicación de reglas que crean

²³ Joseph E. Stiglitz es un economista estadounidense reconocido por su visión crítica de la globalización, de los economistas de mercado y de algunas instituciones internacionales de crédito como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Premio Nobel de Economía, 2001.

incertidumbre. En tal sentido, el Estado debe incrementar la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Dada la escasez de recursos y la debilidad de las instituciones en los países en desarrollo, el Estado debe enfatizar su accionar en áreas estrictamente necesarias para que, a pesar de las restricciones existentes, los resultados sean óptimos. En estas circunstancias cabe hacerse algunas preguntas: ¿Qué puede decirse acerca del proceso de toma de decisiones? ¿Qué hacer con las potenciales fallas de mercado que obviamente la intervención estatal no aliviará? ¿Qué arreglo institucional permite un mejor desarrollo del mercado? ¿Cómo interactúan en el desarrollo las políticas y las instituciones?

Las respuestas a esas preguntas dependen también de la dinámica del Estado, generalmente caracterizada por las siguientes acciones:

- Derroche de recursos por la existencia de privilegios.
- Grupos de poder e intereses que hacen *lobby* para incrementar acuerdos favorables a ciertos sectores.
- Intereses propios de grupos dentro del gobierno, que generan un comportamiento maximizador de los burócratas.

Las consideraciones anteriores indican que el Estado puede mejorar su acción a través de:

- Restringir sus intervenciones a aquellas áreas que evidencian influencia significativa y sistemática de intereses particulares de grupos de presión. Un ejemplo del pasado fue el otorgamiento de cuotas de importación, con el objeto falaz de regular los precios internos de algunos productos. El resultado fue una excesiva distorsión en el sistema de precios, y la sistemática presión de grupos privilegiados que se beneficiaban, oponiéndose a la liberación comercial.
- Fortalecer la idea de un Estado a favor de promover la competencia.

- Evitar el ocultamiento en la toma de decisiones a través de la difusión de información, e incentivar la transparencia, tanto en la formulación como en la ejecución de políticas.
- Promover la provisión de bienes públicos mediante mecanismos de mercado, que incluyan la participación del sector privado y de organizaciones no gubernamentales.
- Diseñar mecanismos en el uso de información de mercado para la toma de decisiones públicas.

En conclusión, la definición del rol del Estado debe tomar en cuenta características tales como: la existencia y capacidad de instituciones para ejecutar políticas, la dinámica de las transformaciones económicas (la globalización, por ejemplo), los actores políticos, y sobre todo, las ventajas comparativas que posea.

Dentro del entorno y la efectividad de las políticas, uno de los instrumentos en donde se refleja el papel que podría jugar el Estado es el presupuesto de ingresos y egresos. Es aquí donde se identifica la política fiscal a seguir, elemento clave en la conducción de los gobiernos. Cabe señalar que a pesar de la importancia de la política fiscal, no constituye el único elemento para juzgar el rol del Estado, sino existen otros, tales como la política monetaria, cambiaria, comercial y una serie de instituciones que permiten u obstaculizan el actuar de los agentes económicos.²⁴

El Estado debe existir para regular y controlar las instituciones que forman parte de él. Musgrave²⁵ sostiene que son tres las funciones que el Estado debería desarrollar:

- La función de asignación de determinados bienes y servicios sociales a través de la política presupuestaria.
- La función de distribución, o mejor dicho de predistribución, generada a partir de cobro de impuestos en los sectores con mayor capacidad para contribuir, y la ejecución del gasto dirigido hacia

²⁴ Disponible en Internet en: <http://www.asies.org.gt/economico/proyecto-presupuesto/rol-estado.htm>. Consultado en Mayo de 2009.

²⁵ Richard Abel Musgrave era un americano economista de la herencia alemana reconocido por sus obras de finanzas públicas. Falleció en el año 2007.

quienes no tienen la capacidad económica para adquirir ciertos bienes y servicios.

- La función de estabilización, ya que a través de los impuestos y el presupuesto se puede tratar de llegar al pleno empleo, crecimiento de la economía y estabilidad de precios. La finalidad de esta función es evitar fluctuaciones importantes en la economía. Los instrumentos más importantes de estabilización son: los instrumentos monetarios, como el control de la oferta monetaria efectuado por el banco central o reserva federal y los instrumentos fiscales, que pueden incidir en las variables macroeconómicas, por ejemplo, una reducción de impuestos, probablemente incremente la demanda y la inversión, siempre y cuando la mayor porción de renta quede en el sector privado.²⁶

Adam Smith reconocía que el Estado debía existir, aunque en una mínima expresión, proveyendo sólo algunos bienes públicos, como defensa y representación exterior, garantizando el libre funcionamiento del mercado. Wilfredo Pareto, también defensor del libre funcionamiento del mercado, reconocía como primera función del estado la de garantizar el derecho de propiedad de los productores y el de los consumidores para que el mercado funcione correctamente.²⁷

Por otro lado, Guillermo O` Donnell, destacado politólogo argentino, define el término Estado de la siguiente manera:

*“por estado entiendo un conjunto de instituciones y relaciones sociales (casi todas ellas sancionadas y respaldadas por el sistema legal de ese estado) que normalmente penetran y controlan la población y el territorio que ese conjunto delimita geográficamente. Estas instituciones tienen como último recurso, para implementar las decisiones que toman, la supremacía que normalmente ejercen sobre el control de los medios de coerción de dicho territorio.”*²⁸

²⁶ Disponible en Internet en: <http://www.econlink.com.ar/eficiencia-equidad/funciones-estado>. Consultado en Mayo de 2009.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Guillermo A. O` Donnell, “Notas sobre la democracia en América Latina” en Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, (ed.) *La democracia en América Latina: Hacia una democracia de ciudadanas y*

1.3 Relaciones Públicas y el Gobierno.

Las Relaciones Públicas han existido desde tiempo inmemorial, es decir, desde la aparición de una sociedad organizada, por lo que pueden ser entendidas y definidas desde diversas perspectivas. Para comprender este vocablo es indispensable entender qué son las Relaciones Humanas; los vínculos entre las personas. “Las Relaciones Humanas son las interesadas en crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.”²⁹

La profesión de las Relaciones Públicas está profundamente inmersa en el mundo de las relaciones humanas. Las organizaciones están compuestas por individuos que se relacionan y persiguen objetivos comunes. Toda organización puede ser entendida como un ser vivo que recibe *inputs* (entradas) y *outputs* (salidas) para su supervivencia y sustentabilidad en el tiempo. En base a ello, y de acuerdo a mi opinión, las Relaciones Públicas es una actividad holística, directiva y estratégica cuya función principal es alcanzar una imagen positiva a través del entendimiento y consenso con los distintos públicos de interés, internos y externos. Para ello, el Director de Comunicaciones es quien se encargará de unificar esta imagen y trabajar con un Plan Estratégico de Comunicación basado en el Plan Estratégico Global de cada institución.

Una definición ajustada de las Relaciones Públicas podría ser la de que “constituyen una función continuada de dirección gracias a la cual una organización, a través de la investigación, evalúa sus relaciones con su público, desarrolla unas directrices y unas prácticas justas y también unas comunicaciones y actividades efectivas, buscando con ello obtener y mantener la comprensión y la buena voluntad (...) Las Relaciones Públicas de índole externa solamente cabe desarrollarlas después de que una organización ha conseguido comprenderse a sí misma y ha puesto su propia casa en orden (...) Una vigilancia continuada y sin desmayo es el precio de unas buenas R.P.”³⁰ “Un objetivo fundamental es el desarrollo del liderazgo a todos los niveles de una organización. Su propósito es el de crear una atmósfera positiva en el seno de la cual las actividades

ciudadanos, el debate conceptual sobre la democracia, New York: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2004. Págs. 12-13.

²⁹ Cfr. Carolina Itoiz, “Introducción a las Relaciones Públicas”. Disponible en Internet en: <http://www.rppnet.com.ar/intrpp.htm>. Consultado en Junio de 2009.

³⁰ William A. Nielander, *Práctica de las relaciones públicas. Métodos para crear una imagen atractiva de la empresa*, España, Editorial Hispano Europea, 1980. Pág. 9.

principales de la organización puedan tener lugar.”³¹ Siguiendo este lineamiento, la comunicación efectiva con los diversos públicos juega un papel importante a la hora de crear una imagen global positiva y coherente entre lo que la organización es, hace y dice y lo que realmente dice qué es, qué hace y qué dice.

Las Relaciones Públicas pueden estar orientadas hacia la comunidad, el medioambiente, los accionistas, el capital humano, los medios de comunicación, el Gobierno, las situaciones de crisis, los *issues management*, entre otros puntos de vista.

Este trabajo monográfico intentará brindar un breve panorama de la importancia de las Relaciones Públicas en el Sector Gubernamental. El principal objetivo de las Relaciones Públicas en el Gobierno es la de informar y dar a conocer a los distintos públicos, es decir, a la sociedad toda, los proyectos y planes a desarrollar; a través de técnicas de persuasión y de la creación de una imagen integradora y sólida del mismo. “En el gobierno, las relaciones públicas están orientadas principalmente a brindar información al público interno y externo sobre los proyectos y realizaciones sectoriales o sobre las actividades del Poder Ejecutivo y principales funcionarios. En resumen podemos decir que las relaciones públicas son un pilar fundamental en el éxito de los proyectos gubernamentales a través de comunicar a la sociedad de manera efectiva las acciones y éxitos de los gobiernos.”³²

“Las Relaciones Públicas en el sector gobierno nacen con un triple fundamento: informar a la ciudadanía, persuadirla e integrar a unas personas con otras. De la misma manera y ampliando estos elementos, buscan conservar y acrecentar la confianza, el apoyo y la aprobación por parte de la población a los actos realizados por el gobierno, contribuir al mejoramiento de la administración para lograr su máxima competencia y eficacia, desarrollar un vasto y bien orientado programa de comunicación externa, destinado a brindar información eficiente y oportuna a la ciudadanía, contribuir a la puesta en práctica de una serie de medidas de relevante importancia, ya que dan la verdadera fisonomía de la administración pública a los ojos de la ciudadanía.”³³

Es importante considerar que si el gobierno no mantiene bien y oportunamente informada a la opinión pública acerca de sus acciones, ni el gobierno más eficaz logrará el apoyo colectivo y sí podría tener efectos negativos. Las buenas relaciones públicas con la ciudadanía se logran con estrategias, técnicas, programas y planes debidamente

³¹ Ibidem. Pág. 13.

³² Disponible en Internet en: <http://www.miespacio.org/cont/invest/rpseg.htm>. Consultado en Junio de 2009.

³³ Ibidem.

estructurados y aplicados adecuadamente. Si los actos y disposiciones gubernamentales no están orientados al beneficio de la mayoría, será imposible persuadir a los ciudadanos de que deben apoyar y aprobar la conducta del gobierno. Es conveniente también estar alerta para promover y desarrollar la difusión de la eficiencia en la administración pública. A tal efecto, el profesional en relaciones públicas debe estar en permanente contacto con los funcionarios encargados de planear y ejecutar técnicas de organización.³⁴

³⁴ Ibidem.

¿QUÉ SON LAS ONG?

2.1 ¿Qué son las organizaciones no gubernamentales?

“El derrumbe del 21 de diciembre de 2001 se ha convertido en un momento clave de la historia argentina, por varias razones: no sólo por la profundidad y el dramatismo de la situación de ingobernabilidad, la conjunción de depresión económica, fractura social, *default* y aislamiento internacional, que pusieron en cuestión la viabilidad misma de la nación (...) En efecto, la concepción de la sociedad civil como tercer sector, de una sociedad diferenciada del sector público y privado, constituida básicamente por ONG, por un voluntariado altruista, era una sociedad plena de valores solidarios, que tendría todas las respuestas a los problemas de pobreza, corrupción y ciudadanía mediante el aumento de la solidaridad orgánica, la teofilantropía, la responsabilidad social empresaria y la auditoría del Estado (...)”³⁵

Una de las preguntas básicas que los ciudadanos nos hacemos es cuándo surgieron las organizaciones de la sociedad civil. La respuesta puede ser diversa dependiendo de las condiciones socioeconómicas y políticas del momento. Es decir, generalmente se ha asociado a la solidaridad, a la filantropía y a la justicia social. No obstante, el eje de esta monografía no es estudiar la historia de las mismas sino comprender su accionar. Es fácil asociarlas con elementos distintivos como la mala distribución de los ingresos, las marcadas relaciones sociales, el rol de la mujer en la sociedad, la relación campo-ciudad, tradicional-moderno, etc. No se puede trazar una historia de las organizaciones sociales sin comprender el momento histórico en el que se desarrollaron. “En este sentido podemos arriesgar, como una hipótesis casi predecible, que estas organizaciones tienden a crecer en número cuando las otras organizaciones de la sociedad civil (los partidos políticos, los sindicatos, las empresas, las iglesias, los medios de comunicación) comienzan a tener serios problemas para desarrollar su misión específica, generando huecos en la sociedad que otras organizaciones sale a cubrir.”³⁶

“La cultura de comunicación ha invadido con naturalidad el plano de las organizaciones. Hemos pasado de una cultura organizacional centrada en los productos y la

³⁵ Sergio De Piero, *Organizaciones de la Sociedad Civil*. Buenos Aires, Editorial Paidós, 2005. Pág. 15.

³⁶ *Ibidem*. Pág. 214.

capacidad de producirlos a una cultura centrada en la capacidad de generar satisfactores de necesidades; ya no es la calidad intrínseca, material, de un producto, sino la valoración que el consumidor hace del mismo. En este contexto la comunicación crece como una necesidad funcional. Cuando una organización no comunica bien tiene alta probabilidad de fracasar en sus objetivos. Este paradigma se vuelve crucial en el ámbito social. Para llegar a sus públicos o satisfacer a sus clientes, atraer voluntarios y mantenerlos motivados, estimular a los donantes a apoyar la propia causa, conocer las demandas y necesidades que esperan satisfacer, lograr que el personal viva la misión y pueda transmitirla a quienes la organización presta servicio, para justificar su razón de ser, las organizaciones sociales necesitan comunicar.”³⁷

2.2 Funciones y objetivos de las organizaciones no gubernamentales.

Las organizaciones sin ánimo de lucro constituyen una categoría del sistema fiscal, en reconocimiento a que la sociedad está delegando tareas públicas a grupos privados. Cinco características distintivas de dichas organizaciones son las que describe Scott Cutlip:³⁸

1. Organizadas: se trata de organizaciones institucionalizadas, es decir, que cuentan con estatutos, celebran reuniones regulares, tienen directivos, normativa u otros indicadores de cierta permanencia.
2. Privadas: son organizaciones institucionalmente independientes del gobierno, es decir, no son agencias del gobierno u organizaciones controladas por el mismo, aunque puedan recibir subvenciones públicas.
3. No-repartición de beneficios: contrariamente a otras organizaciones del sector privado, las organizaciones sin fines de lucro no pretenden generar beneficios para los propietarios o los directivos; por lo que el remanente de los ingresos se destina a conseguir las metas de la organización. Esto no implica que no puedan tener beneficios. Más bien significa que está prohibido repartir los beneficios entre quienes las dirigen o gestionan; de aquí que reciban el nombre de las organizaciones “sin ánimo de lucro”.

³⁷ Op. Cit., Manuel Mora y Araujo, Págs. 24-25.

³⁸ Scott M. Cutlip, et al., *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona, Editorial Gestión 2000, S. F., Págs. 611-613.

4. Autogobierno: se autogestionan y controlan sus actividades; por lo tanto, establecen sus propios procedimientos y son independientes del control externo. Tienen sus propias juntas directivas y proporcionan oportunidades de participación ciudadana, sin control u orientación de los poderes públicos. Debido a esta característica se las conoce como sector independiente.
5. Voluntarias: debe haber al menos una parte de participación voluntaria; bien en la dirección de la organización o en la administración de sus programas, o que implica cierto aspecto de contribución benéfica.

A modo instructivo, las organizaciones del tercer sector son esenciales para la calidad de vida y el fortalecimiento de los lazos sociales y, en algunos casos, hasta para la supervivencia de muchos ciudadanos. Ergo, su misión es la servir y defender una determinada causa. Para ello, necesitan de ciertos factores ya sean estos tangibles (públicos capaces de contribuir al desarrollo y supervivencia de la misma) y/o intangibles (comunicar quiénes son/qué son a través de la identidad y de la imagen; para qué existen y cuáles son sus objetivos/metas a alcanzar).

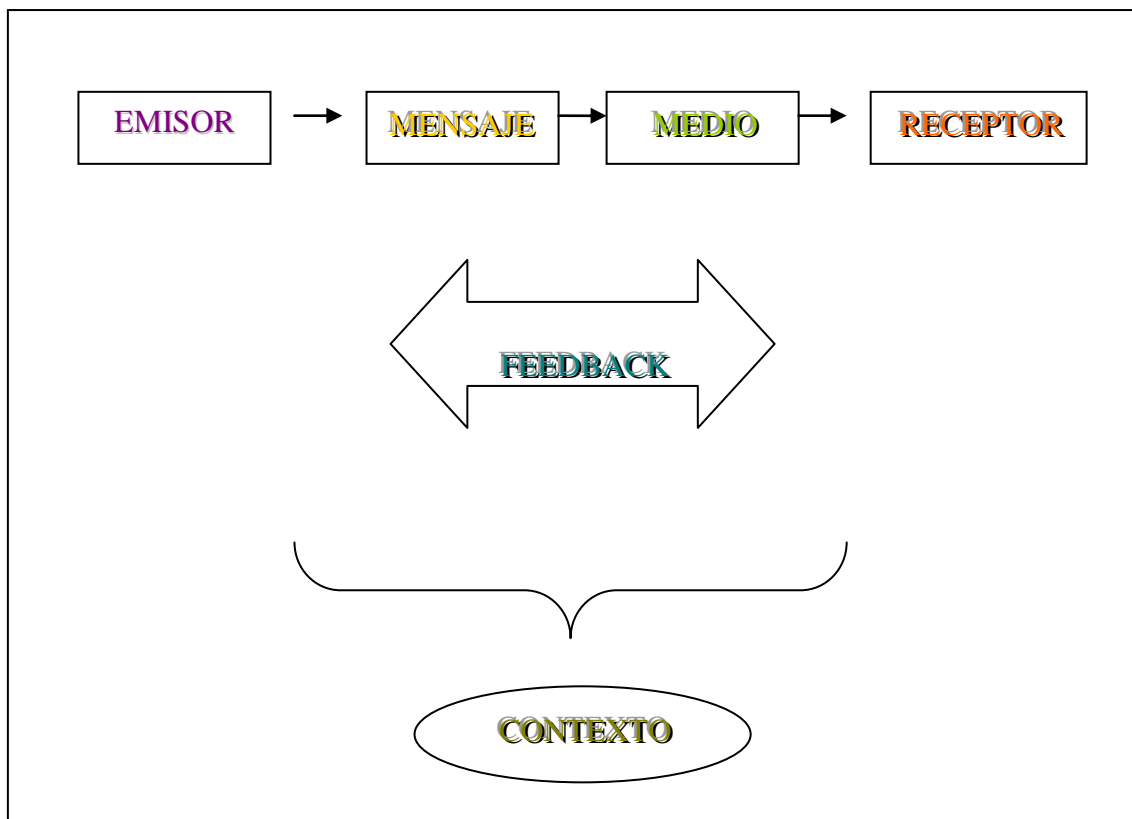
2.3 Clasificación de públicos: internos y externos.

Para esta temática en particular he decidido seleccionar a Jordi Xifra en Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas.³⁹ Dentro de la planificación, las relaciones públicas cuentan con la ayuda de las comunicaciones; será esencial decidir qué es lo que debe comunicarse, a quién y por medio de qué métodos. La Teoría Comunicacional precisa un emisor, un mensaje, un medio y un receptor: LOS PÚBLICOS.

El objetivo principal del proceso comunicacional es conseguir una comprensión mutua. El emisor tiene la labor de planear la comunicación respondiendo a las seis preguntas esenciales: por qué, qué, cuándo, dónde, quién y cómo. Definir el propósito de dicha comunicación es central en esta fase. El mensaje debe ser lo más claro, breve y preciso posible como para que nuestros receptores lo interpreten y comprendan. No sólo entra en juego la comunicación verbal sino también la comunicación no verbal. Los medios de difusión existen en número ilimitado: va desde los medios de comunicación masivos

³⁹ Jordi Xifra, *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, Madrid, Editorial McGraw-Hill, 2003. Capítulo 6.

hasta el isologotipo, Internet, etc. Hoy en día existen cantidades de medios de difusión que no son necesariamente los más conocidos. Para marcar la diferencia existen maneras creativas y viables de comunicar algo aprovechando costos pocos elevados. El/Los receptor/es se observa/n con características distintas por lo que determinar la formación del receptor permitirá entablar un vínculo estable y una comunicación dirigida específicamente a él. Uno de los factores más importantes para determinar si el receptor recibe el mensaje depende de su capacidad para escuchar.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.-.

Una organización puede tener una gama de individuos o grupos con los que desea comunicarse. Por tal motivo, es importante detectar cuáles son los públicos más relevantes en un momento dado.

Los públicos de interés pueden ser internos o externos. Los públicos internos incluyen a los empleados (ya sean de tiempo parcial; practicantes o efectivos), sus directivos/socios, los sindicatos, voluntarios, accionistas, entre otros. Los públicos externos incluyen a los clientes actuales, pasados y potenciales, proveedores y distribuidores, los gobiernos centrales y locales, financieros (bancos, agencias de valores, etc.), ecologistas y otros grupos de presión, los medios de comunicación (líderes de opinión e intelectuales),

las asociaciones profesionales y gremiales, instituciones académicas y de investigación (*think tanks*⁴⁰), organizaciones internacionales y el público en general.⁴¹

La Teoría Situacional de los Públicos, promovida por Grunig, toma por objeto de la acción de relaciones públicas al problema. Así, de acuerdo a cada situación o problema distintos públicos se verán afectados. Por tal motivo, es importante reconocer el problema, procesar la información y reconocer las restricciones. Desde este punto de vista, un público puede ser entendido como un grupo de individuos que se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe y se organiza para hacer algo al respecto. El grado de implicación y concientización es proporcional a su activismo. En base a ello, surgen diversas conductas.⁴²

Existen vastas maneras de identificar y clasificar a los públicos. La clasificación de públicos internos y externos es una de ellas. Determinar cuándo un público es estratégico, fundamental, importante o normal es otra de las tantas formas conocidas que permiten a una organización actuar en cada caso según corresponda; investigando y analizando a cada uno de ellos.

“Un público puede ser definido como un grupo de individuos que se relaciona con una organización, que demuestra varios grados de actividad-pasividad, y que puede (o no) interactuar con terceros acerca de su relación con la organización.”⁴³ Distinto a ello es la multitud y la masa. Ambos constituyen conjuntos aislados de individuos; anónimos y faltos de interacción, que se unen por las mismas necesidades o intereses; en un momento determinado; y carecen de normas, organización (actúan irracionalmente), rituales y líderes.⁴⁴

2.4 Estructura Organizacional.

Las organizaciones son sistemas sociales, es decir, entidades formadas por personas que se reúnen a razón de mismas inquietudes y objetivos diversos.

⁴⁰ Los *think tanks* son organizaciones generadoras de ideas que suelen responder a los intereses de aquellos grupos o personas que las constituyen, con la finalidad de ser recogidas por los medios de comunicación y trasladadas a la opinión pública. Ibidem. Pág. 164.

⁴¹ Sam. Black, *ABC de las Relaciones Públicas*, España, Ediciones Gestión 2000, 1997, Capítulo 4.

⁴² Op. Cit., Jordi. Xifra, Págs. 170 - 174.

⁴³ Ibidem. Pág. 177.

⁴⁴ Ibidem.

La administración de las organizaciones es una disciplina que estudia la problemática empresarial en materia gestonaria.



FUENTE: CHIBLI YAMMAL Y ARIEL YAMMAL-.

Toda la actividad de la organización, partiendo de las metas u objetivos, siguiendo por la planificación efectuada, los recursos utilizados y la labor de directivos y contralores, debe estar sujeta a otra tarea administrativa, la de evaluación. La evaluación servirá para detectar los logros y desvíos, así como también analizar aquello que no alcanzó a concretarse. De esta manera, se implementarán las correcciones que sea preciso efectuar para mejorar los rendimientos. Es sustancial para que una organización no se desvanezca, fijar nuevas metas y lograr una evolución constante y dinámica de la misma.⁴⁶

⁴⁵ Chibli Yammal y Ariel Yammal, *Gestión de las Organizaciones I*, Córdoba, Ediciones Chibli Yammal, 1997, Bloque 4, Pág. 117.

⁴⁶ Ibidem. Pág. 117.

Los elementos a tener en cuenta son:

- Objetivos;
- Planificación;
- Recursos;
- Directivos;
- Control;
- Evaluación.

La creación de una organización obedece a la función que sus integrantes desean que desempeñe y las metas (término más acotado: indica fines particulares) a conseguir en pos de esas funciones, por lo que los objetivos (se interpreta como una finalidad general) se convierten en el motor que la administración debe regular para el desarrollo de la gestión organizacional.

La planificación es un elemento administrativo utilizado para determinar las metas a lograr y el camino a seguir. Actúa como coordinador de los demás elementos. Los directivos fijan los planes según el objetivo y metas propuestos, en orden a coordinar los recursos que se utilizan, los que a su vez deben ser controlados según la misma planificación.

Una buena administración debe contar con los recursos suficientes como para poder desarrollar el plan propuesto.

Los directivos son las personas encargadas de la administración de la organización; ya sean los propios dueños o gerentes.

Es importante que se controle la ejecución de una orden, un proceso o de cualquier actividad administrativa. El control no sólo es necesario para verificar el cumplimiento de lo planificado, sino también para corregir errores de ejecución.

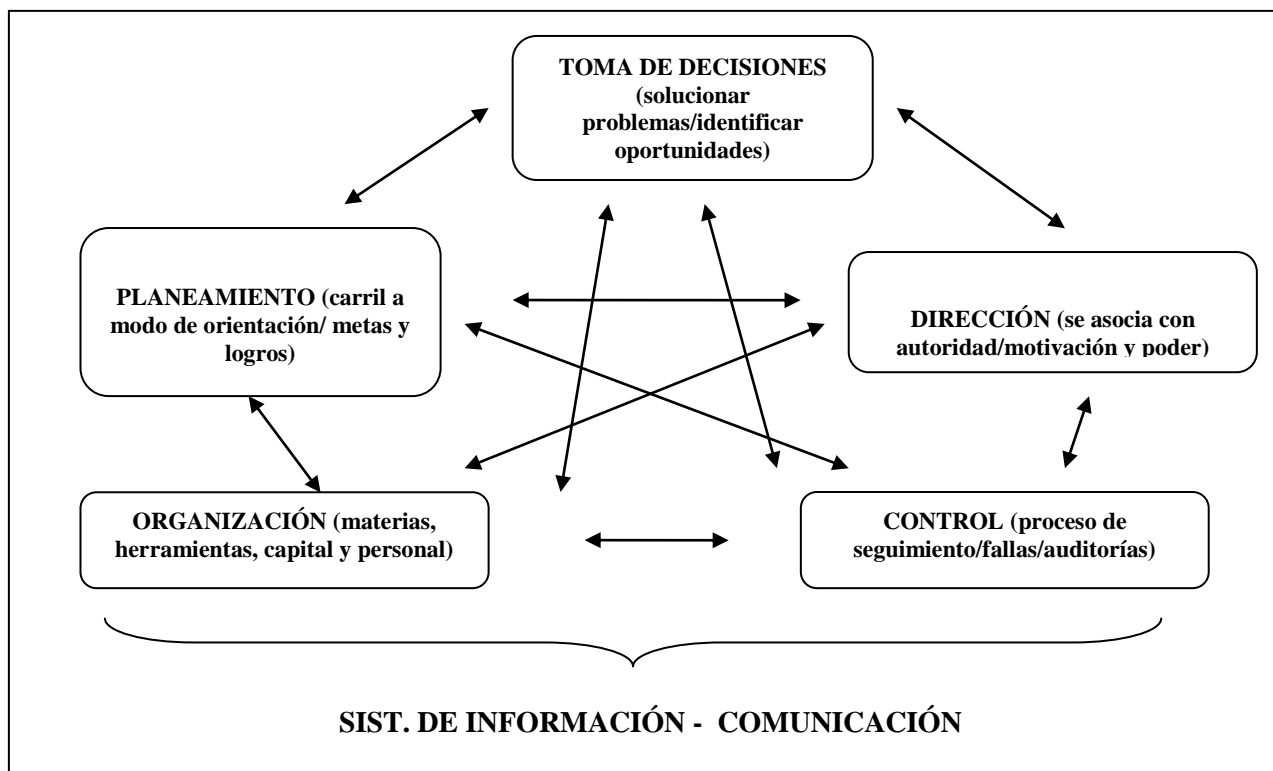
La evaluación contribuirá para conocer los logros en torno a las metas, actividades, rendimientos y controles. De esta manera, se podrá corregir los desvíos producidos en la planificación, introducir cambios y fijar nuevas metas para permitir una evolución empresarial. Asimismo, se controlará la eficacia (se traduce en el logro de una meta u objetivo) y la eficiencia (se traduce en el logro de los mejores resultados) de dicha organización.

Por una razón netamente operativa, a medida que las organizaciones crecen, la administración se divide en niveles. En las medianas y grandes organizaciones se hace necesario contar al menos con tres niveles: directivo (Directorio: establecer objetivos y las líneas generales de acción empresarial); ejecutivo (Gerentes: General y Divisionales. Llevan a cabo las estrategias para llegar a los objetivos establecidos por la Dirección) y operativo (Jefes Departamentales y dependientes).

Existen cronológicamente diversas Teorías Administrativas: Taylor (1856-1915) puso su mayor atención en el cronometraje de las distintas operaciones que realizan los operarios industriales para mejorar sus rendimientos eliminando movimientos innecesarios y tiempos muertos. No obstante, Fayol (1841-1925) se dedicó a estudiar las formas de administración: 1) Previsión; 2) Organización; 3) Dirección; 4) Coordinación; 5) Control. Max Weber introdujo las jerarquías en la organización del trabajo a la que llamó burocracia, vocablo con los que denominó a la organización formal y jerárquica que se representan mediante organigramas. Mary Parker Follet señaló la importancia del trabajo grupal efectuado entre dirigentes y subordinados. Luego, con la corriente conductista, los trabajadores tenían una mejor productividad cuando los directivos se preocupaban por su bienestar y se les prestaba una atención preferencial. La Teoría Moderna de la Administración es presentada como una sinergia de todas las teorías anteriores: se ve a la organización como un todo (enfoque sistémico) donde las partes están interrelacionadas entre sí; siempre preocupándose por el bienestar de sus trabajadores y de la organización en general.⁴⁷

Existe un modelo interactivo del proceso administrativo, el cual resume lo que se viene explicitando:

⁴⁷ Ibidem. Págs. 122-123.



FUENTE: CHIBLI YAMMAL Y ARIEL YAMMAL-.

Las formas de organizarse y la forma en que se divide el trabajo pueden variar de acuerdo a cada organización:⁴⁸

- Organización Funcional: se basa en la distribución de las tareas en divisiones o departamentos.
- Organización por Producto o Mercado: tiene lugar cuando la organización elabora productos que requieren un proceso productivo específico o la empresa opta por fabricar cada producto en una división más o menos independiente. Las filiales pueden tener autonomía financiera y gerencial; aunque siempre estarán bajo la supervisión de la casa matriz.
- Organización Matricial: combinación de dos tipos de estructuras, en donde cada sector depende de dos jefes en forma simultánea.
- Estructura Informal: surge de las relaciones interpersonales de sus miembros y del quehacer organizacional: sociograma. No está definida pero existe dentro de la organización.

⁴⁸ Ibidem. Bloque 3. Págs. 100-105.

- Estructura Formal: compuesta por la estructura funcional; por producto o mercado y matricial. Es aquella que definen los propietarios o gerentes en base a autoridad, responsabilidades, relaciones, etc., para obtener un mejor rendimiento de las potencialidades de todos y cada uno de los departamentos de la organización.

2.5 Cultura Organizacional.⁴⁹

Antes de comenzar a explicitar en qué se basa la cultura organizacional es conveniente comenzar por la base. Para ello, el concepto “organización” puede definirse como antónimo de desorden y anarquía; implica armonía, orden, disposición, arreglo, reglas/pautas y tiene entera relación con la eficiencia. Para alcanzar la misión de la organización y sus correspondientes objetivos es primordial ordenarse de manera tal que los pasos a seguir no sean entorpecidos por la confusión.

El hombre es un ser social y, como tal, necesita vincularse con los otros hombres para poder alcanzar sus objetivos y metas. Así es como surgen diversas organizaciones orientadas a un fin particular.

La Teoría Organizacional admite ciertas características:

- son sistemas sociales: las personas asumen distintos roles según la actividad a desempeñar reglados por principios de convivencia humana.
- trascendentes en el tiempo: se constituyen para perdurar en el tiempo y tienen la posibilidad de ser más longevas que sus creadores.
- son universales: incluye un *varieté* de actividades.
- se personifican: son consideradas legalmente como personas jurídicas capaces de adquirir derechos y obligaciones.
- de estructura dinámica: se adaptan a los requerimientos del medio.
- son representadas: al ser personas de existencia ideal necesitan representantes.

⁴⁹ Ibidem. Bloque 1 y 2.

- aplican la división del trabajo: al dividirse la tarea entre varios, el resultado no será igual a la suma de los esfuerzos individuales, sino mucho mayor.
- al ser complejas trabajan sobre el concepto sinergia.
- eficientes: todas las características nombradas tienen como objetivo alcanzar la eficiencia. En un mundo tan competitivo, las organizaciones deben buscar mayor eficiencia en sus operaciones y sistemas de trabajo.

Las organizaciones pueden ser clasificadas según el interés que representan (públicas o privadas); según el fin que persiguen (con fines de lucro o sin fines de lucro); según la identidad de sus titulares (sociedades y asociaciones o personales); según su relación con el medio (abiertas o cerradas) y según su legalidad (lícitas e ilícitas: org. clandestinas).

Una vez definida el tipo de organización; es indispensable recordar que los tres elementos más importantes con que se componen son los recursos humanos, materiales y financieros. Para suministrar dichos recursos, las organizaciones deben fijar objetivos, planificarlos (por departamento o sectores), comunicarlos interna y externamente utilizando estrategias y basándose en la toma de decisiones y en las relaciones existentes entre sus integrantes.

La cultura está relacionada con los conocimientos, costumbres y ritos de una determinada comunidad. Las organizaciones operan en todos los sectores sociales donde cada uno observa sus propias normas o lineamientos de conducta, en pos de llegar a los objetivos fijados, determinando así su propia cultura organizacional. Son pautas de comportamientos entre los integrantes; el modo de hacer y manejarse; conjunto de normas, principios y experiencias que fijan patrones de conductas para los integrantes de una organización, con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos.

Los elementos que componen la cultura organizacional son:

- los principios: normas y condiciones de trabajo; misión, valores y visión. Pueden ser más rígidas o más flexibles.
- los integrantes: aptitudes, conocimientos, sentimientos, valores que poseen las personas. Éstos enriquecen la cultura de la organización.

- la estructura: se relaciona con el organigrama y sociograma de la organización.
- la sociedad: sus usos, costumbres y leyes influyen directamente en el accionar y funcionamiento de la misma.

No obstante, en una organización pueden existir diversas sub-culturas en los distintos sectores o departamentos. Es importante lidiar con las mismas logrando un equilibrio con la cultura dominante. Para ello, detectar los parámetros culturales; ya sean éstos valores, mitos, ritos, héroes, símbolos; y compararlos con los síntomas culturales; la coherencia entre el decir y el hacer.

2.6 Voluntariado. Funciones y características principales.

Somos seres sociales y por ello formamos parte de una sociedad. Tomar conciencia del grado de interdependencia que poseemos los seres humanos nos hace pensar y accionar sobre la búsqueda del bien común; no sólo tenemos derechos sino también obligaciones. La sociedad intenta alcanzar un equilibrio entre los bienes personales y el bien común; se entrecruzan los hábitos sociales y las reglamentaciones y leyes. El objetivo: la armonía.

Voluntario es lo opuesto a obligatorio; es hacer algo por una libre opción; trabajar *ad honorem*; es querer, aspirar y colaborar en aquello que creemos; dar una mano y no mirar para otro lado.

Hoy día el Estado no cumple con sus obligaciones primarias para fomentar el desarrollo social y no otorga ciertos derechos básicos que las personas dignas deben poseer; servicios sociales, salud, educación, trabajo, gozo, etc. Por ello, el auge de organizaciones voluntarias como complemento para paliar los servicios ineficientes y los problemas sociales; para hacer valer sus valores y principios.

El voluntariado ayuda a otros a vivir cada vez un poco mejor; actúa como vocero de los distintos sectores de la sociedad; es conocedor de distintos problemas; son un nexo para canalizar la participación de los demás ciudadanos y un instrumento para ejercer un control social sobre los gobiernos de turno.

El impulso que los lleva a trabajar por un problema es el deseo de mejorar situaciones que duelen y afectan directa o indirectamente; lograr resultados que aspiran;

remover obstáculos que impiden solucionar esa cuestión; defender sus posiciones, intereses, valores, etc.

El perfil de la “persona voluntaria” es meramente constructivo, ligado directamente a la aspiración, a la evolución, al desarrollo y al crecimiento; la solidaridad se refleja en sus acciones y no queda plasmado sólo en palabras, ya que emprende, hace valer su posición; participa y se compromete por el bien común; trabaja para el perfeccionamiento de la sociedad. El voluntariado es un medio para contribuir de algún modo en la búsqueda de soluciones a los problemas de la sociedad.

“De nuestra mirada de la realidad dependerá el modo de implicarnos con ella. La aportación voluntaria nace de la creencia fundamental de que el cambio es posible y depende también de mí. En nuestra época, como en las pasadas, nos necesitamos mutuamente para sobrevivir. No somos seres que podamos vivir aislados, necesitamos de los demás y nos necesitamos. Tenemos deberes negativos: no hacer, y otros positivos: hacer.”(Ricciardelli, María Gloria, *El voluntariado en la Tercera Edad: una propuesta de integración y servicio*).⁵⁰

El voluntariado es una forma de desarrollar potencialidades, talentos, inclinaciones; es una oportunidad de realización personal. “Actor social y agente de transformación es aquel que presta servicios no remunerados en beneficio de la comunidad, donando su tiempo y conocimientos, realiza un trabajo generado por la energía de su impulso solidario, atendiendo tanto a las necesidades del prójimo y a los imperativos de una causa como a sus propias motivaciones personales sean éstas de carácter religioso, cultural, filosófico, político o emocional (...) El voluntario es el que además de sus propios deberes derivados de sus ocupaciones o profesiones y de su estatuto, de modo continuo, desinteresado y responsable dedica parte de su tiempo a actividades no a favor de sí mismo ni de los asociados a su organización, sino a favor de los demás o de intereses sociales colectivos. Esto según un proyecto que no se agota en la intervención misma, sino que atiende a erradicar o modificar las causas de la necesidad o marginalidad social (...) Las características fundamentales de los voluntarios son: desinterés; responsabilidad; sin remuneración económica; realiza acciones originadas en un proceso de sensibilización y

⁵⁰ Sara Shaw De Critto, *Voluntariado: una forma de hacer y de ser*, S. L., Ciccus Edicione, 2009, Capítulo 3: Funciones del voluntariado, Págs. 36-37.

conciencia social y que contribuye al bienestar de la comunidad, a la calidad de vida y a erradicar o modificar la marginalidad social.”⁵¹

Para multiplicar la fuerza individual es necesario organizarse y llevar adelante una gestión estratégica. Es importante planificar una organización de las actividades, capacitar y preparar a los voluntarios para que se hagan cargo de ellas; determinar funciones y tareas, compartir una visión de conjunto y mantener una comunicación fluida siempre en torno a alcanzar la misión.⁵²

“La misión es el soporte y la razón de ser de las instituciones; definir a qué nos queremos dedicar; qué tratamos de lograr; lo que se desea ser y hacer.”⁵³

“La organización sin fines de lucro existe para generar un cambio en los individuos y en la sociedad. Lo primero es considerar qué misiones tienen éxito, cuáles fracasan y cómo se define una misión, por cuanto la prueba definitiva no es la belleza retórica de su enunciación, sino la acción correcta.” (Drucker, Peter).⁵⁴

A la par existe la visión: lo que se desea lograr; la imagen proyectada hacia el futuro; es ideal para que los miembros focalicen su accionar en esa dirección. Evita lo que muchas organizaciones sin fines de lucro hacen hoy en día: apagar incendios e integrar los valores y objetivos.

En toda organización sin fines de lucro existe una estructura formal: Presidente; Vicepresidente; Secretario; Tesorero; Comisiones; Comisión Directiva, Juntas, Consejos de Administración o Comité Ejecutivo. Las reuniones informales y formales son muy utilizadas como herramienta de comunicación interna en estas organizaciones. Es un método práctico y objetivo para que cada miembro pueda conocer sus opiniones y llegar a un consenso entre las partes. La negociación juega un rol importante en las mismas. De esta manera, se evita acallar ciertas opiniones, sobre todo de la minoría, dando participación y voz a todos sus integrantes. La “Teoría de la Espiral del Silencio” de Elisabeth Noelle-Neumann postula que “cuando hay una creencia o una toma de posición generalizada en una sociedad, un discurso único, todos quieren subirse al carro vencedor e inclusive los que manifiestan dudas permanecen en silencio. Sentirse minoritario irá creando un proceso en

⁵¹ Ibidem. Págs. 37-38.

⁵² Ibidem. Capítulo 4: Organización y Organizaciones.

⁵³ Ibidem. Pág. 47.

⁵⁴ Ibidem. Pág. 47.

espiral: las personas de convicciones menos firmes o más indecisas irán adoptando con más facilidad las tesis de moda y una opinión minoritaria es cada vez más escasa”.⁵⁵

*2.7 Organizaciones de Acción Voluntaria.*⁵⁶

Las personas voluntarias no actúan por su cuenta, de manera espontánea (a eso le llamamos "buena gente", buenos ciudadanos, personas solidarias y responsables...) sino de forma organizada, sumándose a asociaciones o fundaciones existentes o creando otras nuevas.

Una Organización de Acción Voluntaria, como su nombre indica, es una organización sin ánimo de lucro, más o menos formalizada y estable, cuyos objetivos son la mejora de la sociedad en los más diversos campos, y cuyo trabajo se desarrolla (total o parcialmente) mediante la acción voluntaria de sus miembros.

El voluntariado y las organizaciones de acción voluntaria son parte de la iniciativa social, de los Movimientos Sociales, del Tercer Sector, diferenciándose claramente de la acción de los gobiernos o de las empresas privadas. No obstante, existen administraciones públicas que impulsan proyectos de voluntariado vinculados a sus respectivas políticas sociales, culturales, etc. No deben ser los gobiernos sino los ciudadanos quienes protagonicen y articulen la acción voluntaria, para ello se forman (o se pueden impulsar cuando no existan) las ONG, de carácter independiente, no gubernamental. Las administraciones públicas deben y pueden negociar o convenir con ellas proyectos de cooperación conjunta. De otra forma, se incrementan los peligros de manipulación o utilización interesada del voluntariado para objetivos político-partidistas o de carácter privado.

Por ello, las personas voluntarias realizan diversas tareas que van desde la investigación; recogiendo datos y testimonios; brindando información, orientación y asesoramiento; formándose y educando en valores; reivindicando y denunciando

⁵⁵ Para mayor información cfr. <http://www.ruidodelasnueces.com.ar/EspiralSilencio.htm>. Consultado en Julio de 2009.

⁵⁶ Para mayor información cfr. <http://www.voluntariado.net/castellano/scripts/plantilla.asp?Pag=1>. Consultado en Julio de 2009.

irregularidades; captando fondos y recursos; apoyo y asistencia directa; planificando y gestionando proyectos.

Vale recalcar que existen organizaciones que tienen como objetivo nuclear a personas voluntarias que persiguen distintas causas, con el fin de actuar como asesor de los mismos. Comunican y dan a conocer cuáles son sus derechos y deberes; los Códigos de Ética por los cuales pueden regirse, cuál es el perfil del voluntariado, experiencias de personas que están trabajando en ello, entre otras salvedades. La idea central de tales organizaciones es promover e incentivar a las personas la importancia de la actividad. Actúan como órgano de difusión y compromiso con la sociedad. Tal es el caso de Voluntariado.Net, <http://www.voluntariado.net>. Es una iniciativa generada desde el sector comunitario, compuesto por diversas organizaciones y fundaciones, las cuales orientan a personas interesadas hacia la actividad del voluntariado.

COMUNICACIÓN INTERNA

3.1 *¿Qué es la comunicación interna?*

La comunicación interna está directamente relacionada con la comunicación orientada hacia los miembros de una organización: los públicos internos. Las organizaciones civiles deben presentar su trabajo al público de manera continua. Para ello, todos los miembros pertenecientes a las mismas tienen que conocer en profundidad la misión y acciones a desarrollar.

La motivación del grupo de trabajo es esencial para alcanzar una opinión mayoritaria y un acuerdo mutuo. Es importante conocer las distintas necesidades, estímulos e incentivos que tienen los seres humanos.

Abraham Maslow, psicólogo humanista (1908-1970), define cinco niveles de factores de motivación. El primer nivel está compuesto por las necesidades fisiológicas y biológicas (alimento, agua, aire, dormir, etc.), el segundo nivel por las de seguridad (protección, paz, entorno seguro, etc.), el tercer nivel por las necesidades de aceptación social (amor, afecto, pertenencia y amistad), el cuarto nivel corresponde a la autoestima (autovalía, prestigio, reconocimiento, éxito, etc.) y el quinto nivel consiste en la realización personal (conseguir lo que uno quiere, sentirse realizado, autocumplimiento, etc.).

La persuasión consiste en influir sobre la opinión de las personas, a través de la emoción, de experiencias personales, de la escucha, entre otras salvedades. La comunicación en este punto juega un rol muy importante, ya que es vital para sobrevivir, cumplir objetivos, para hacerse conocer, para formar alianzas, para mantener al público informado, para recaudar fondos y para su crecimiento y fortalecimiento.

La comunicación interna tiene como objetivo dar a conocer a sus miembros información que cree interés a los mismos. Es importante que exista una retroalimentación en el proceso comunicacional. De esta manera, las organizaciones civiles pueden conocer las necesidades de los miembros y establecer estrategias de comunicación para satisfacerlas. La conexión y el entendimiento interno es importante antes de comunicar hacia fuera; primero se empieza por casa, se detectan las falencias y las virtudes, se establece un modo de trabajo en equipo, y luego se publica.

En síntesis, “la 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 (...) Teniendo en cuenta ésta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite: construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación; profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad; romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí; informar individualmente a los empleados; hacer públicos los logros conseguidos por la empresa; permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización y promover una comunicación a todas las escalas.”⁵⁷

*3.2 Estrategias de comunicación interna.*⁵⁸

La perspectiva interdisciplinar toma a la comunicación desde la integridad y globalidad. Para configurar una política de comunicación y gestionarla es imprescindible realizar un diagnóstico a través de entrevistas a los integrantes; relevando documentos; analizando la oferta y demanda de comunicación y diagramando un análisis FODA. En este punto la observación contribuye de manera notable. Una vez, procesado e interpretado el material, se identificarán cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, demandas potenciales, entre otros factores.

La Gestión en la Comunicación Interna facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal (incluyendo familiares y proveedores) con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

⁵⁷ Cfr. <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>. Consultado en Agosto de 2009.

⁵⁸ Cfr. <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>. Consultado en Agosto de 2009.

En la etapa de Planificación se deberá coordinar el modo de accionar. Para ello se propone:

- Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional.
- Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores.
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización.
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes.
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales.

Establecer el contenido de los pasos de la planificación requiere:

1. *Objetivos general y específicos*: el objetivo general se operativiza a través de los objetivos específicos que indican los caminos para alcanzarlo y orientan los programas a desarrollarse.
2. *Metas y resultados esperados*: las metas son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación. Los resultados esperados son la explicitación de los servicios y/o productos que se espera generar a partir de las actividades previstas en la programación.
3. *Criterios de acción política y estratégica*: los primeros están vinculados con la misión, la visión, la cultura organizacional y el ideal de comunicación. Son los principios rectores y valores esperados que la organización desea observar durante su ejecución. En cambio, los criterios de acción estratégicos, son líneas maestras de acción para abordar situaciones de comunicación específicas reconocidas en el diagnóstico.
4. *Programación*: implica ordenar y describir lo que queremos en nuestra organización para alcanzar los objetivos, los resultados esperados y las metas. En la planificación se diferencian el plan, de los programas y proyectos. Un programa es un conjunto de proyectos relacionados entre sí y un proyecto es una serie de actividades concretas.
5. *Cuadros de correspondencia*: verifica la correspondencia entre los objetivos específicos, los resultados esperados y las actividades comprendidas en los proyectos.
6. *Calendarización*: ordena cronológicamente las actividades para su posterior seguimiento.

7. Evaluación:

7.1 Evaluación de proyecto: se pregunta si debe realizarse o no un proyecto y cómo debe hacerse.

7.2 Evaluación continua: observa la ejecución del proceso. Sirve para detectar las dificultades e introducir los mecanismos de corrección.

7.3 Evaluación de resultados: determina en qué medida el proyecto alcanzó su propósito (metas y resultados esperados) y cuáles son los efectos secundarios.

Un Plan de Comunicación Institucional Interno incluye en sí mismo para comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad, el Director de Comunicaciones o DIRCOM.

La evaluación periódica del proceso es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interno. También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

3.3 Herramientas de comunicación interna.⁵⁹

Las herramientas de comunicación sirven para transmitir al público interno información y/o conocer qué es lo que piensa, siente y desea. La comunicación interna puede ser de manera ascendente (comunicación de abajo hacia arriba en la jerarquía) y/o de manera descendente (desde arriba hacia abajo en la jerarquía). Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación.

Herramientas de comunicación descendente:

- Tablones de anuncios: este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que

⁵⁹ Cfr. Ibidem.

su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

- Periódico interno: una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

- Carta al personal: las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizada.

- Reuniones de información: las reuniones son un espacio de comunicación para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

- Cuadernillo de bienvenida: cualquier persona que ingresa a una institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

- Manuales de estilo: son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

- Folletos: sobre temas particulares como las coberturas de las ART o ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

- Entrevista individual.

- Jornada de puertas abiertas.

- E-mail: soporte digital.

Herramientas de comunicación ascendente:

- Entrevista con el responsable del área.
- Sección en el periódico interno: los integrantes podrán expresar aquello que crean necesario.
- Medios electrónicos: las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello, resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:
 - *E-mail*: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.
 - *Intranet*: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.
- Buzón de sugerencias: permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.
- Línea abierta o Línea directa: es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.
- Listas de distribución y foros de discusión por Internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales. En la página Web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

La empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad. La cultura de la comunicación debe formar parte de la cultura organizacional, ya que de nada sirve utilizar estos recursos si la comunicación no está arraigada como valor en la empresa.

En las organizaciones civiles, la comunicación interna es un recurso esencial a explotar. Lo ideal es buscar aquellas herramientas que sean efectivas y requieran de pocos gastos. La creatividad es un recurso que no se agota en este tipo de organizaciones; pensar qué comunicar; cómo, en qué momento y por qué medio. Los directivos deberán utilizar todos los sombreros que plantea Edward De Bono en su libro “Seis sombreros para pensar”⁶⁰; pero el sombrero verde; el de la creatividad y la búsqueda de alternativas viables sobresale entre todos.

3.4 Análisis del público voluntario.

El público del voluntariado corresponde a la categoría asignada como público interno dentro de las organizaciones; tal como se viene explicitando a lo largo del trabajo de investigación. Las personas voluntarias son esenciales para el desarrollo y supervivencia de las mismas, ya que su compromiso, empatía y altruismo; cualidades específicas de este

⁶⁰ El éxito en los negocios depende de cómo piense. Los seis sombreros para pensar es un método único y conveniente para tomar decisiones y explorar nuevas ideas, que le ayudará a pensar mejor. De Bono, reconocido como autoridad mundial en el tema de pensamiento conceptual, desenreda el proceso de pensamiento, separando los elementos como emociones, información, lógica, esperanza y creatividad. De esta forma, elimina la confusión - principal dificultad a la hora de pensar. Cada sombrero representa uno de los elementos del pensamiento:

- Blanco: neutro y objetivo, basado en hechos y números
- Rojo: la visión emocional
- Negro: cuidado y precaución
- Amarillo: optimismo, pensamiento positivo
- Verde: crecimiento fértil, creatividad y nuevas ideas
- Azul: calma, organización

Los consejos y estudios de casos pueden ser usados para crear un clima de pensamiento más claro, mejorar la comunicación y mejorar la creatividad en cualquier empresa.

Para mayor información disponible en Internet en: <http://www.resumido.com/es/libro.php/144>. Consultado en Septiembre de 2009.

público en cuestión, colabora e incentiva el accionar diario. Son los motores que dan fuerza y aliento a las misiones y objetivos.

Cuatro dimensiones definen el análisis del voluntariado⁶¹:

Naturaleza de la acción (voluntaria, no forzada, obligada).

Naturaleza de la recompensa (sin recompensa, sin recompensa esperada, compensación de gastos, salario bajo).

Contexto (asociado formalmente, no formal).

Objeto de la ayuda (desconocidos, conocidos, autoayuda).

Algunos análisis posteriores obtienen resultados similares, aunque incorporan un elemento importante como es el grado de compromiso⁶²:

Obligación: Libre totalmente de obligación o se puede considerar como voluntariado aquel que se desarrolla por obligaciones sociales.

Recompensa: Puede ser una actividad puramente altruista o estar permitidos incentivos materiales o no materiales por debajo del valor del trabajo.

Organización: Se puede definir el voluntariado como aquel que se encuadra dentro de una organización formalmente constituida, otras sin embargo no dan importancia a este aspecto.

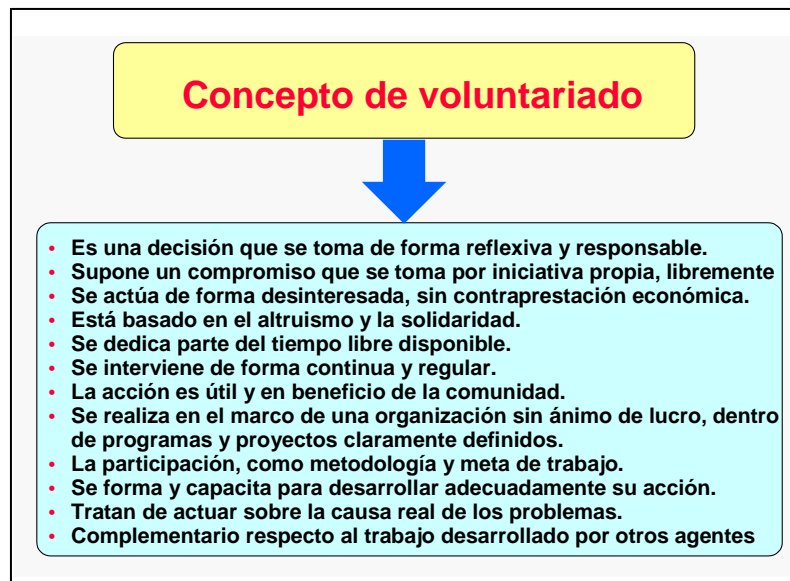
Beneficiarios: El beneficiario debe ser alguien diferente al voluntario, pero amigos, vecinos, familiares, pueden ser beneficiarios de la acción voluntaria o bien ser alguien sin ninguna relación con el voluntario.

Compromiso: Se exige un cierto compromiso y regularidad o bien pueden ser incluidas actividades más esporádicas.

⁶¹ Cfr. Handy F. Cnaan y M. Wadsworth, "Defining who is a volunteer: conceptual and empirical considerations" en <<Nonprofit and voluntary sector quarterly, 25 (3). Disponible en Internet en: http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm#_ftn10. Consultado en Septiembre de 2009.

⁶² Cfr. Davis Justin Smith, "Volunteering and social development: A background paper for discusión at and expert group meeting". New York 1999, United Nations Volunteers. Disponible en Ibidem.

Se pueden definir ciertas características esenciales que definen al público voluntariado:



FUENTE: DAVIS JUSTIN SMITH.-.

Por otro lado, se pueden analizar los distintos enfoques y concepciones del voluntariado⁶³:

- **Humanista:** Es una forma de demostrar la voluntad humana de cuidar a los demás.
- **Libre mercado:** Sirve para prestar servicios de alta calidad a un bajo precio y eficaces.
- **Entrada en el mercado laboral:** Es una manera de adquirir experiencia que aumenta la empleabilidad y ayuda a encontrar trabajo remunerado.
- **El Estado es responsable de prestar todos los servicios:** En este caso, puede servir para señalar dónde no está llegando o bien puede servir para ocultar esas lagunas.
- **Radical:** El voluntariado trata de cambiar las estructuras que no funcionan.
- **Necesidad económica:** El voluntariado ayuda a que el Estado pueda facilitar la prestación de servicios con menos recursos.

⁶³ Cfr. FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIEDADES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA, “Herramientas para la elaboración de Programas de Voluntariado”. Borrador de Agosto de 1999. Disponible en Ibidem.

- **Apoyo al estado:** Los Estados piden que los ciudadanos den parte de su tiempo en interés de todos.
- **Sociedad Civil:** Los voluntarios contribuyen a reforzar el tejido social de su comunidad, promoviendo la libertad y la democracia.

La evaluación puede regirse también por el tipo de organización en la que se encuadren, ya que sus funciones y tareas serán diferentes en cada caso particular⁶⁴:

Prestación de servicios:

- El personal remunerado y los voluntarios tienen funciones muy definidas.
- Los voluntarios prestan servicios y entran en contacto con los usuarios.
- El personal remunerado apoya a los voluntarios con formación y supervisión.
- Existen itinerarios formativos para el voluntario.
- El proceso de captación se encuentra muy estructurado.
- Existe una clara distinción entre el personal remunerado, los voluntarios y los órganos de gestión.
- Los voluntarios pueden convertirse en personal remunerado.

Función de apoyo:

- El personal remunerado es quien presta los servicios y está en contacto con los usuarios.
- Los voluntarios apoyan al personal remunerado para que éstos utilicen más adecuadamente su tiempo.
- Los voluntarios reciben formación de acuerdo a las necesidades.
- Los voluntarios son captados por contacto personal.

Miembros y activistas:

- No existe personal remunerado.
- Las acciones que desarrollan los voluntarios benefician a los propios miembros y se prestan apoyo mutuo.
- Las funciones se desarrollan de acuerdo con las necesidades, los intereses y las aptitudes.
- Los voluntarios adquieren una experiencia personal y social.

⁶⁴ Cfr. Francis Rochester, "One size does not fit all: four models of involving volunteers in small voluntary organizations". Voluntary Action, vol1 n° 2 1999. Disponible en Ibidem.

Trabajo en colaboración:

- El personal remunerado y los voluntarios trabajan juntos en actividades similares y con responsabilidades parecidas.
- Los voluntarios y el personal remunerado se diferencian por el número de horas trabajadas, no por las funciones.
- Todos se encuentran muy unidos por los objetivos y los valores de la organización.

3.5 ¿Cómo captar y retener a los voluntarios?

Los voluntarios deciden en la esfera privada aportar tiempo, dedicación, compromiso, solidaridad, profesionalidad con el objetivo de trasladar a la esfera pública bienestar social.

Por ello, los beneficios y aportes del voluntariado son⁶⁵:

- Facilitar un puente entre los beneficiarios y la comunidad.
- Incluir un componente más humano y vital en la integración.
- Facilitar la cooperación de la comunidad.
- Incluir un componente de defensa de los derechos.
- Aumentar la captación de fondos.
- Potenciar el soporte técnico y profesional.
- Facilitar el trabajo en equipo entre usuarios, remunerados, voluntarios y la comunidad.
- Tener una gran credibilidad porque no trabajan por dinero.
- Incorporar a la organización diferentes visiones de la realidad.
- Permitir ampliar el ámbito de actuación de la organización.
- Ser más libres para formular críticas.
- Probar nuevas formas de intervención.
- Realizar una importante contribución económica a la sociedad.
- Mostrar sus compromisos como ciudadanos.
- Ayudar a integrar a la gente marginada o excluida.
- Tener un importante papel en la promoción del pleno empleo al aumentar la posibilidad de que las personas desempleadas consigan trabajo.
- Incentivar a través de la educación y el emprendimiento.

En conclusión, y a modo personal, el voluntariado es el motor del crecimiento de las organizaciones como de la sociedad en general. El compromiso de las personas debe ser reconocido; por lo que el objetivo de las ONG's es tratarlos como verdaderamente se merecen; ofreciéndoles atención y protagonismo, empleando la escucha activa, haciendo

⁶⁵ Disponible en Internet en: <http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm>. Consultado en Octubre de 2009.

preguntas, observando e investigando, analizando las conclusiones, etc. La comunicación bidireccional en este punto es esencial para el entendimiento mutuo. Hoy en día la falencia que más se detecta en las mismas es la falta de organización causa de la no comunicación y falta de interés por lo que ellos realizan; es decir, siempre la Comisión agradece sus trabajos pero no de la forma que se merecen; sino viviendo el día a día, apagando incendios y actuando como bomberos, rescatando marginados y tratando las cuestiones desde un punto de vista más superficial y menos introspectivo. Es importante trabajar en ello, conocer las herramientas para desempeñarse en esta función: investigar otras organizaciones, publicaciones e Internet; conocer la Ley del Voluntariado Social -25.855- promulgada en el año 2004; el Día Internacional del Voluntariado: 5 de diciembre, entre otras cuestiones de vuestro interés⁶⁶.

La captación de voluntarios es una de las tareas más difíciles y necesarias de la organización civil. La motivación y el incentivo son dos características importantes a resaltar. Las organizaciones de la sociedad civil deben trabajar en ello: investigar el contexto en el cual están ubicadas; las personas, vecinos y comunidad que las rodea, así como también saber qué es lo que necesitan: entender cuáles son las necesidades y qué tareas específicas es necesario realizar. Una vez recabada la información, comienza la tarea de los colaboradores: captar y retener a más voluntarios; a partir del tipo de voluntario requerido. Empezar por los círculos de amigos, familiares y conocidos más cercanos funcionará o al menos no se perderá nada. Lo importante es ir hacia los voluntarios.

Se pueden realizar y organizar distintas actividades pero ante todo es esencial que la comunidad conozca qué hace la organización; cuál es su misión y razón de ser; comunicar sus necesidades, valores, objetivos, etc. De esta manera, el interés crecerá; pero si las personas que conforman la organización no hacen nada ni se mueven para captar voluntarios es difícil que ellos vengan solos. Organizar actividades recreativas, ferias americanas, micro-emprendimientos, festejar determinadas fechas promocionando mediante carteles, pancartas, afiches, repartiendo folletos (solicitando colaboración a una fotocopidora o gráfica y contribuyéndole por medio de la publicidad -colocando su isologotipo-) y, si es posible, mediante Internet o *Blogs*. El boca a boca es la herramienta de comunicación más efectiva que puede existir desde nuestros tiempos. Difundir la

⁶⁶ El Día Internacional del Voluntariado fue decretado el 5 de Diciembre por la UNESCO; sub-división especializada de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura.

búsqueda en todos los medios posibles. Utilizar medios que la gente habitualmente consulta cuando busca qué hacer con su tiempo, por ejemplo los avisos en las fotocopiadoras, librerías, kioscos, en el diario de la comunidad, radio, la cartelera de la universidad, etc.

Cuanto más crezca la cadena de voluntarios más se desarrollará la organización. No importa la cantidad sino la calidad del accionar, ya que se debe rescatar el compromiso para con la misión. Otro paso que requiere de aún más esfuerzo es retener a los mismos. Existen demasiadas personas que tienen las ganas de ayudar y colaborar con otras personas que lo necesitan pero el compromiso es nulo; por una u otra cuestión terminan no yendo o dándole prioridad a otros temas. Y aquí es donde la comunicación, el trato, el sentimiento, la pertenencia, la gratificación personal entran en juego; la motivación ayuda a que estas personas no se alejen. Hoy día los integrantes de las Comisión Directiva deben trabajar mucho con la comunicación hacia los voluntarios: a todos nos gusta que reconozcan de alguna manera el trabajo que hacemos; ya sea verbalmente o mediante una acción. El sentido de pertenencia es la clave para retener a los voluntarios. Un Plan de Gestión de Voluntarios, la solución a la enfermedad.

Un consejo que se aporta es que se pida a cada miembro de la organización que acerque nuevos voluntarios; se le reconozca informalmente delante de los demás miembros a la persona que más voluntarios aporta al grupo y, finalmente, reconocer con un diploma la contribución por ello.⁶⁷

Otra opción de reclutamiento y manejo de voluntarios que se puede observar en la página Web de referencia es⁶⁸:

Reclutamiento

Usa tus contactos personales: Muchos voluntarios comienzan a hacer trabajo comunitario porque un amigo, un familiar o un vecino los invita. Encontrarás que la gente a menudo responderá positivamente si son invitados personalmente. Es más difícil decir que “no” cara a cara, especialmente si es un familiar quien lo solicita.

Ve donde la gente está: En lugar de esperar que la gente venga a tí, intenta ir hacia ellos. Ve a las reuniones de otros grupos y a los lugares y eventos donde la gente se reúne.

⁶⁷ Disponible en Internet en: <http://www.genv.net/es-ar/node/1177>. Consultado en Octubre de 2009.

⁶⁸ Ibidem.

Pasa la Voz: Es importante informar a la gente de tu comunidad sobre la existencia de tu Proyecto. Distribuye información en las librerías, escuelas, centros comunitarios, websites, listas de correo y otros lugares donde los voluntarios podrían encontrarte. Quizás tu comunidad tiene un centro de recursos para voluntarios que puede ayudarte en tu búsqueda.

Manejo de voluntarios

Sé amable: Asegúrate que las nuevas personas se sientan bienvenidas y preséntalas al resto del grupo. Los voluntarios que perciben una actitud poco amable estarán menos inclinados a permanecer. Explícales el trabajo que haces y porqué, y también por qué su ayuda es importante. Muchas personas se desempeñan mejor cuando pueden ver “la imagen completa” de lo que están haciendo.

Diviértanse: Mucho trabajo puede hacer que la gente no vuelva. Planea actividades sociales antes o después de las reuniones. Realiza actividades rompehielos para ayudar a la gente a sentirse a gusto y conocerse mejor unos a otros.

Usa el tiempo de los demás de manera inteligente: Asegúrate que todos tengan cosas para hacer, pero que la demanda de tiempo es razonable. ¡Todos están ocupados! No solicites la presencia de los voluntarios en una reunión donde no se los necesita. También, si requieres voluntarios para un evento es importante cerciorarse que hay trabajo para ellos y que la tarea tiene un comienzo y final definido. La gente quiere saber con anticipación cuánto tiempo deberá comprometer.

Lleva un registro de voluntarios: Diseña una tabla que incluya: nombre del voluntario, dirección, información de contacto, tiempo disponible, habilidades especiales, qué está dispuesto a hacer y qué no. Asignarles funciones en las que el voluntario pueda usar mejor sus habilidades los ayudará a sentir pasión por su trabajo.

Entrena a los voluntarios: No asumas que la gente nueva trabajando para tu proyecto adivinará las cosas. Ser principiante puede ser agobiante y sin un entrenamiento apropiado los voluntarios pueden renunciar. Considera crear una carpeta de entrenamiento que contenga información general sobre tu proyecto e información específica sobre lo que el voluntario estará haciendo. A medida que cada voluntario comienza, dale una orientación y respuesta a las preguntas que podría tener.

Hazle saber a los voluntarios que su ayuda es necesaria: La gente trabaja mejor cuando saben que otros dependen de ellos. Si los voluntarios se sienten fácilmente reemplazables, probablemente renuncien. Hazles saber que aprecias su trabajo y que sus contribuciones son importantes para el equipo.

Reconoce el buen trabajo y recompénsalo: Puedes expresar tu aprecio por la persona y por su trabajo, por ejemplo escribir cartas de agradecimiento. Se siente bien cuando alguien reconoce tu trabajo. Un sentido “gracias” ayuda a motivar y mantener buenos voluntarios.

Asimismo, existen campañas del Gobierno y de otras asociaciones que se unen para motivar a las personas a colaborar y ser voluntarios. Es una forma de crear conciencia de los beneficios que ello trae y, a través de la información, permite que cada vez más se conozcan las falencias por las cuales los ciudadanos deben trabajar en conjunto.

COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL

4.1 Redes y alianzas estratégicas.

Las redes sociales y alianzas estratégicas son dos factores importantes para el crecimiento de las organizaciones. Es una forma de construir una visión conjunta de la realidad social, potenciando recursos y ampliando la perspectiva de trabajo. Es más rico trabajar y pensar en conjunto que haciéndolo por separado.

Las alianzas estratégicas pueden optimizar de manera notable los resultados planteados. Es imprescindible que las organizaciones involucradas tengan al menos los mismos objetivos de negocio y mercado y definan las funciones de cada sector a desarrollar. Esta compatibilidad y compromiso para apoyar determinadas causas es muy utilizada hoy en día por diversas empresas de distintos rubros. Para hacer realidad tales objetivos y metas, es necesario planificar y medir los resultados. De esta manera, se podrá visualizar si hubo algún progreso o no. Asimismo, cuantas más personas involucradas y comprometidas en el desarrollo del programa más viable será la propuesta.

La nueva forma organizativa será a través de la Red, la cual sustituye la forma piramidal de la organización. Es decir, el aporte de cada persona será valioso.

Hoy día es común que las organizaciones con y sin fines de lucro se asocien para seguir una causa social. Las ONG's han entendido, y cada vez más encuentran en ello una opción para la sustentabilidad, que aliarse y formar redes con otras instituciones comprometidas es un camino óptimo para encontrar socios estratégicos a largo plazo, recaudar fondos, tener mayor grado de visibilidad y legitimidad, entre otras ventajas de adoptar esta estrategia. Cada organización tendrá sus propias razones e intereses, ya sea para las organizaciones con fines de lucro incluirlo en su Programa de Responsabilidad Social Empresaria y para las sin fines de lucro encontrar referentes que colaboren con la causa que persiguen.

4.2 Beneficios.

Las organizaciones sociales conocen en profundidad la causa a la cual pretenden contribuir y desarrollar; siempre en búsqueda del bienestar social.

Trabajar en conjunto hacia un mismo interés y proyecto permitirá invertir más recursos, obtener mayor exposición en los medios de comunicación social y, sobre todo, los resultados serán más provechosos e impactantes.

La idea es pensar localmente y actuar globalmente. Para ello, el trabajo de planificación es lo que definirá los resultados: encontrar organizaciones que concuerden con la causa social y sus correspondientes proyectos, que estén dispuestas a invertir no sólo dinero sino también tiempo; que se jueguen por la misión de la misma.

4.3 *¿Qué es la RSE?*

Las organizaciones están inmersas en un contexto económico, político y social del cual no pueden aislarse. Hoy día deben tomar una postura responsable y comprometida que obliga a las mismas a contribuir desde su lugar, a tomar la palabra. Es cierto que existe una especie de contrato entre las organizaciones y la sociedad el cual implica devolverles a los ciudadanos una parte de lo que ellos brindan a las mismas.

Las organizaciones atraviesan por una situación de descreimiento por parte de los públicos; los cuales se han cansado de escuchar siempre el mismo discurso corporativo. El lineamiento de tal discurso busca otro rumbo, otra dirección; más social, cooperativo y progresista. “La empresa asume públicamente que tiene una participación activa en el proceso social y económico del país en el que se instala. En este contexto, ya no podría hablarse de situaciones de crisis imprevistas, dado que la empresa se desenvuelve en un contexto perfectamente discernible y previsible, a cuya definición contribuye directa y ostensiblemente. Con esta idea es que las empresas deben empezar a observar y atender las preocupaciones de la opinión pública en general, yendo más allá de las observaciones puntuales que surgen de sus estudios de imagen y las demandas que atañen específicamente al desempeño empresarial. Se impone la lectura atenta de las distintas manifestaciones de opinión, que no se limitan a lo que dicen las encuestas, sino que comprenden también las expresiones directas de todos los grupos sociales, incluso -y especialmente- las de los minoritarios.”⁶⁹ La empresa que no sepa leer e interpretar adecuadamente el contexto sociopolítico en el que se mueve, se expone cada vez más a entrar en disonancia con la opinión pública y propiciar sus propias crisis, que ya no pueden

⁶⁹ Adriana Amado Suárez, “La dimensión política de la comunicación corporativa”, Revista Científica de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Buenos Aires, 2003, Vol. VII, N° 1.

postularse como esporádicas y contingentes, sino que se han convertido en una condición estructural de la sociedad en la que vivimos.”⁷⁰

Adriana Amado Suárez explica en el texto “La dimensión política de la comunicación corporativa” el término *espera societal*. La sociedad en sí misma tiene determinadas expectativas. La *espera societal* desarrolla un proceso de gestación que comprende tres fases: formación de la opinión pública, cuestión o *issue* del que hablan los medios de comunicación y los grupos de presión -tal demanda se cristaliza elaborando una política pública; intervienen la negociación y los debates para adoptar una nueva ley- y realización práctica de la política pública.

Las organizaciones sociales están constituidas por grupos de personas que poseen ideales y expectativas y que luchan por alcanzar su misión; generalmente tienen que ver con mejorar o crear políticas públicas.

Edward Bernays, padre de las Relaciones Públicas, y Harwood Childs ya habían pronosticado la importancia de la Responsabilidad Social Empresaria a comienzos de la década del `20 y del `30. Estos autores reconocían la importancia de establecer un terreno de reunión común entre una entidad y la sociedad. Edward Bernays atribuía al profesional de Relaciones Públicas la responsabilidad de estar atento ante las condiciones sociales cambiantes y, asimismo, preparado para asesorar modificaciones precisas en las políticas organizacionales de acuerdo a los cambios en la opinión pública. Harwood Childs definía al Relacionista Público como el científico social capaz de aconsejar a la administración acerca del medio ambiente en el cual opera.⁷¹

Las empresas debían demostrar su apoyo al pueblo y colaborar con la calidad de vida; no sólo brindando prestación de bienes y servicio sino también afecto y solidaridad. La opinión pública pierde la confianza hacia las empresas; los públicos se ven erosionados. A partir de ello, el discurso corporativo; es decir el mensaje, debía de cambiar. Por ello, toman el papel de actores sociales y emisores; representantes de una parte de la sociedad, se hacen escuchar y dan a conocer sus ideas sobre cuestiones que interesan a los ciudadanos; se definen como ciudadanos corporativos capaces de aportar calidad y progreso. Es aquí donde comienzan a crearse los Departamentos de RSE. La exigencia del público hace que las empresas comiencen a cuestionarse cuál es su objetivo en la sociedad y recapaciten sobre el rol que les toca admitir.

⁷⁰ Ibidem.

⁷¹ Claudia Arabia, “El rol de las Relaciones Públicas en la Responsabilidad Social Empresaria”. Apunte de cátedra.

Una organización puede actuar de manera legal, correctamente en lo técnico, con buenos rendimientos financieros y generar trabajo. No obstante, también puede ser enjuiciada como fría e irrespetuosa ante algunos valores sociales. Actuar con vocación y ser socialmente responsable está determinado por la continuidad de tales acciones positivas. Estas acciones atraviesan transversalmente toda la organización; primero es necesario estar bien internamente para reflejarlo externamente.

Marcelo Paladino en su obra “La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad”⁷² cuestiona si la RES forma parte del deber ser de la empresa o simplemente es una acción pasajera y añadida por cuestiones circunstanciales. Pareciera ser que es una gran explosión gerencial que viene para quedarse. Los accionistas no sólo invertirán en organizaciones con buenas ganancias sino que también su decisión estará ligada a los antecedentes sociales. La importancia no está en las acciones que realizan sino en los motivos que llevan a colaborar con el desarrollo social.

El autor utiliza el concepto Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad con el fin de otorgarle mayor importancia y una idea más abarcativa/profunda a la palabra “responsabilidad” y evitar que lo “social” se vea menospreciado asociándolo solamente a la lucha contra necesidades básicas insatisfechas o a la pobreza.

La RES es una manera de hacer las cosas con cierta actitud; debe encontrar su propio camino para llevar adelante tales acciones. El esquema a seguir que se describe es: por qué/para qué de la RES; qué hacer/dónde actuar; cómo actuar; evaluación/sustentabilidad; proyección y aprendizaje para la organización y para la sociedad.

La Responsabilidad Social permite que las empresas ganen mayor y mejor imagen, valoración positiva por parte de los consumidores, recordación de marca, formar y retener a Recursos Humanos especializados y con mayor calificación productiva. La empresa socialmente responsable verá crecer su sustentabilidad a largo plazo. Por ello, la RSE será una exigencia central en la economía internacional del futuro.⁷³

⁷² Marcelo Paladino, *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*, Buenos Aires, Editorial Ariel, 2004.

⁷³ *Ibidem*.

4.4 Voluntariado corporativo.

El objetivo de este concepto es hacer referencia a la responsabilidad personal y a la responsabilidad empresaria.

Los seres humanos cuentan con dos cualidades personales e individuales: la libertad y la responsabilidad. Con ellas elige cómo actuar; de manera ética o no.

La RES surge de la responsabilidad de sus directivos y de la cultura organizacional que se implementa y persigue. La empresa en sí es un concepto abstracto; es decir, las personas que la integran son las responsables de hacer o no hacer. Por lo tanto, la responsabilidad corporativa es la suma de las responsabilidades individuales. La empresa debe satisfacer los intereses individuales de sus miembros y del bienestar común.

Las características esenciales son la autoría (asumir un papel protagónico); la prudencia (prever las consecuencias de los actos) y la constancia (firmeza ante una decisión tomada).

La Dirección puede tomar dos posturas en cuanto a la cultura de la empresa:

- ser una empresa sujeto: involucrándose con el desarrollo y construcción social.
- ser una empresa objeto: su único fin es maximizar las ganancias.

Hoy día muchas empresas incentivan a sus empleados para que contribuyan con la comunidad que los rodea; forma parte de la cultura organizacional. Por tal motivo, crean planes estratégicos y gestionan acciones ligadas a la RES. De esta manera, se aúnan las inteligencias y competencias de cada actor con el objetivo de accionar. Así se construyen las organizaciones inteligentes, cuyos lineamientos se basan en el aprendizaje y en la cooperación; tomando protagonismo y convirtiéndose en ciudadanos corporativos. La idea es crear redes y nuevas relaciones con trabajadores de otras empresas y así estar cada vez más interconectados; formar parte de cámaras y foros.

El objetivo de ello es:

1. el compromiso y la responsabilidad del personal; mejorando la unión y relación de ellos como conjunto.
2. crear alianzas y redes con otros empleados y empresas.

*4.5 Voluntariado y beneficios de su implementación.*⁷⁴

Dado el fuerte impacto de la acción voluntaria, el sector privado comenzó a interesarse por el voluntariado como parte de una estrategia más extendida de responsabilidad social. Se lo llama "voluntariado del empleado" por el hecho de que es el empleado -como persona y más allá de su cargo jerárquico- quien decide ofrecer su tiempo, sus recursos y su energía para involucrarse en una actividad voluntaria. La empresa o la corporación, como entes abstractos no pueden realizar acciones voluntarias sino sólo a través de sus miembros, y en este sentido, las expresiones "voluntariado empresario" o "voluntariado corporativo" parecen hacer referencia más a la empresa que al empleado como individuo.

Más allá del nombre que se adopte, son muchas las empresas que han desarrollado planes para apoyar actividades voluntarias en la comunidad a través de sus propios empleados.

Las empresas son núcleos de personas que comparten la mayor parte del día trabajando juntas. En este contexto laboral, el voluntariado posibilita aprovechar este espacio para el aprendizaje de valores que pueden ser útiles para el desarrollo profesional individual. De la misma forma que el principal activo de las organizaciones lo constituyen las personas, las ideas y el asesoramiento especializado de sus profesionales puede ser la donación más valiosa que una empresa puede brindar a la sociedad.

El voluntariado corporativo es un aliado importante para muchas empresas que quieren demostrar un alto compromiso con las comunidades donde actúan.

A través de los programas de voluntariado corporativo las empresas pueden construir puentes que les permitan unir las necesidades de la comunidad, los deseos de los empleados y generar programas exitosos de responsabilidad social que repercutan en un mejor desarrollo organizacional.

Estos programas refuerzan en las personas el sentido de pertenencia a la organización y ayuda a que se sientan satisfechas por trabajar en una empresa que se preocupa por la situación social. Además fomenta la participación promoviendo el trabajo en equipo e inculca un fuerte compromiso con la solidaridad, que está siempre unido a la satisfacción que produce el ayudar a los demás. A su vez, las políticas de voluntariado

⁷⁴ Disponible en Internet en: <http://www.gdfe.org.ar/files/Doc27%20EI%20voluntariado%20corporativo.pdf>. Consultado en Noviembre de 2009.

permiten construir un puente de mutua confianza entre la empresa y la comunidad. Se van abriendo así nuevos caminos de cooperación entre ambas, de manera tal que la empresa puede devolverle a la comunidad lo que tomó de ella y mostrar con hechos que la solidaridad forma parte de su agenda de prioridades.

Para la comunidad los beneficios de un programa de voluntariado corporativo podrían resumirse en:

- Ayudan a cumplir mejor las tareas de la organización.
- Contribuyen a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.
- Permiten aumentar la cobertura y los tipos de prestaciones ofrecidas.
- Enriquecen la calidad de vida de los beneficiarios.
- Permite optimizar los recursos financieros de la organización.

En el caso de constituirse un programa de voluntariado corporativo en alianza con algunas ONG's los beneficios para ellas podrían ser los siguientes:

- Suman un mayor número de colaboradores.
- Les permite profesionalizar sus procesos a través de los conocimientos, habilidades profesionales y la experiencia de los empleados voluntarios.
- Incorporan nuevas herramientas de gestión.

La participación de los empleados en los programas de voluntariado corporativo representa una oportunidad para la empresa, en tanto que resulta especialmente útil para conseguir los cambios exigidos por el nuevo paradigma de gestión de los Recursos Humanos en diferentes sentidos:

1) Genera una cultura de respeto que aumenta la identificación de los empleados con la organización. Supone poner en práctica los valores recogidos en la misión y visión de una compañía y hacer explícita la finalidad propia de la empresa de servicio a la comunidad.

2) Contribuye a formar éticamente a los empleados ya que los programas de voluntariado corporativo fomentan la solidaridad, la participación, el compromiso, la

responsabilidad, la complementariedad, la flexibilidad, la capacidad para el diálogo y el trabajo en equipo.

3) Genera un sentimiento de satisfacción al sentir que se ayuda a otros y se logra un impacto en la resolución de los problemas de la comunidad.

Puede decirse que son incontables los beneficios de la implementación de programas de este tipo. Algunos van más allá de las personas y se traducen en mejoras del entorno social muy difíciles de cuantificar.

DEONTOLOGÍA Y PERSUASIÓN

5.1 *Ética profesional.*

¿Cómo debemos comunicar? ¿Cuáles son las limitaciones? ¿Qué es ético y qué no? ¿Ética es sinónimo de moral? ¿Cómo debemos accionar? Muchas cuestiones se nos vienen a la mente cuando tratamos este tema; y podemos enfocarlo desde distintas perspectivas. Son preguntas que pueden denominarse relativas dentro de las ciencias sociales; sobre todo cuando las Relaciones Públicas no están reglamentadas/matriculadas. No obstante, existen asociaciones locales y mundiales que han delimitado y tratado este tema.

El profesionalismo, la ética y la verdad son estrategias para una sana y exitosa planificación en el campo de esta actividad. La constancia para la indagación y la información permitirán accionar de manera adecuada ante las problemáticas del entorno que nos rodea.

La ética es una ciencia normativa que tiene como fin organizar la conducta humana. El trabajo de investigación en cuestión se interesa por el deber ser de las Relaciones Públicas específicamente. El objetivo es formar profesionales capaces de enfrentar con éxito y compromiso social el desarrollo de la actividad. Por ello, es importante comenzar desde la raíz, desde la calidad de la formación académica.

Durante el transcurso de nuestra carrera profesional pueden aparecer distintos dilemas en los cuales estaremos dubitativos respecto a nuestro accionar. Ergo, no debemos darle menor relevancia ni dejar de lado la cuestión ética ya que en ciertos momentos de nuestra carrera será quién delimite nuestros actos y seremos juzgados por los mismos.

La legitimación social es un concepto muy importante para toda institución; la aceptabilidad de la opinión pública. Para lograrlo se necesita de profesionales altamente capacitados. Lo que se logra con muchos años de trabajo y esfuerzo puede desmoronarse en sólo unos segundos. El mantenimiento es lo más difícil y los lineamientos que van con ello nunca deben contradecirse; la coherencia en la comunicación está latente todo el tiempo.

La validación social de la profesión es lenta y muy difícil y aunque es un factor que influye en su desarrollo no nos compete en profundidad para lo que se quiere estudiar. Algunos de los factores: es una profesión nueva o moderna -la formación universitaria comenzó en América Latina en los años `60-; las Relaciones Públicas tuvieron que

convencer de su importancia a las empresas y empresarios antes que a la opinión pública y, por último, ha sido un obstáculo el no poder especificar con claridad el papel del Relacionador Público -es cierto que su labor está bastante delimitado en las empresas; no obstante cuesta diferenciarla de otras actividades como el periodismo, el *marketing*, la publicidad y la propaganda-.⁷⁵

Hay dos dimensiones que se deben tener en cuenta; de acuerdo a Eugenio Yáñez Rojas en Manual de Ética de las Relaciones Públicas; DuocUC⁷⁶:

1. Dimensión Antropológica:

a) La dignidad humana como pilar fundamental de las Relaciones Públicas.-

Una de las diferencias fundamentales que distinguen a las Relaciones Públicas de la Publicidad, por ejemplo, es el supuesto antropológico en que se sostienen. Se dirá que la primera tiene un "rostro humano", que se basa en el respeto por la persona, lo cual significa reconocer que el sustento de la comunicación es la dignidad humana. El Código de Ética de la *Public Relations Society of America* (PRSA), señala que sus miembros "basan sus principios profesionales en el valor fundamental y la dignidad del individuo..." (Preámbulo). A mayor abundancia, el Código de Ética de la *Internacional Public Relations Associations* exhorta a sus miembros a esforzarse "por contribuir a la realización de condiciones morales y culturales que permitan al hombre desarrollarse y gozar de los derechos imprescriptibles que le son reconocidos por la 'Declaración universal de los derechos del hombre' ". (Art. 1).

b) Libertad, responsabilidad y verdad.-

Si tomamos en serio estos principios, que en cierta medida hipotecan positivamente la labor del Relacionador Público, nos veremos enfrentados más de una vez a la acuciante pregunta de ante quién es este primeramente responsable; a quién le debe su primera lealtad: a la empresa, a la comunidad o a su conciencia. Consideramos que, en primera instancia, el profesional de esta área debe permanecer siempre libre, es decir, obedecer a su conciencia, lo que significa responder ante ella. No basta con actuar convencidos o con buenas intenciones, pues la experiencia indica que nos equivocamos. Luego, nuestro primer deber es formar rectamente nuestra conciencia y, a partir de allí, actuar según ella, o sea, decidir libremente. Posteriormente, debemos responder ante la comunidad. Estar al

⁷⁵ Disponible en Internet en: <http://www.bligoo.com/media/users/1/96263/files/12538/Manual%20de%20Etica%20de%20las%20Relaciones%20Publicas...pdf>. Consultado en Noviembre de 2009.

⁷⁶ Ibidem. Págs. 10-18.

servicio de ella cobra pleno sentido cuando nos enfrentamos al dilema de defender los intereses de nuestros clientes frente a los de la comunidad y la situación se torna más compleja cuando la defensa de estos intereses implica un daño a esta última.

2. Dimensión Ética:

a) La ética como parte integrante de las Relaciones Públicas-

¿Son las Relaciones Públicas una actividad eminentemente moral o sólo una serie de diferentes técnicas que se pueden aplicar para conseguir un determinado fin y, por ello, una práctica neutral éticamente hablando? Nadie discute que esta actividad posee un aspecto técnico y artístico, pero no es menos cierto que ella supone la transmisión de un mensaje, en el cual hay una intención por parte del comunicador corporativo de inducir una determinada respuesta favorable del público (principalmente a través de los medios de comunicación social), hacia su organización. Es decir, no sólo busca informar "objetivamente", sino también alcanzar una determinada respuesta. Si esta lo requiere, el mensaje podría eventualmente ser falso, o serlo parcialmente. Además, el modo en que se transmite el mensaje puede ser éticamente incorrecto, en la medida que sea engañoso. El qué y el cómo se informa nunca es híbrido y sus consecuencias pueden ser importantes no sólo para la comunidad, sino también para la empresa. Cuando esta se encuentra ante situaciones de crisis de credibilidad, en que su imagen corporativa está seriamente dañada, no pocas veces se cae en la tentación de superar esta situación transmitiendo mensajes falsos o engañosos. A veces se piensa que cuando está en juego el prestigio o la supervivencia de la empresa o de la institución contratante se puede desfigurar la verdad, entendiendo este proceder como un mal menor. Pero la dimensión ética de las Relaciones Públicas es intrínseca y no extrínseca, es decir, es inherente a ella, es parte de su estructura. ¿Por qué? Podemos distinguir dos aspectos: primero, la ética del Relacionador Público, cada una de cuyas actuaciones repercute favorable o desfavorablemente en la institución. Él es, en cierto sentido, su rostro visible. Su credibilidad, su transparencia y su honestidad representan, en gran medida, a la entidad en la cual trabaja sin que se le pueda dissociar de su labor profesional. Por otra parte, las Relaciones Públicas están orientadas hacia la sociedad, tienen que ver con personas que pueden verse perjudicadas o beneficiadas por una actuación puntual. Desde esta perspectiva, el Relacionador Público no sólo debe poseer una serie de habilidades o destrezas, como capacidad comunicativa (empatía, buena expresión oral, excelente redacción, buena memoria emotiva y colectiva), capacidad analítica (pensamiento analítico, creatividad), capacidad organizativa (pensamiento lógico,

pensamiento relacional), capacidad para solucionar problemas (decisión, pragmatismo), capacidad de trabajar en equipo (liderazgo) o capacidad de gestión, sino, además, una serie de virtudes intelectuales y morales que se traduzcan en una responsabilidad ética. Es decir, el Relacionador Público debe estar consciente de la responsabilidad que asume con los destinatarios y receptores de los mensajes, y prever el impacto de ellos en la sociedad.

b) Necesidad de establecer una ética de las Relaciones Públicas-

¿Es necesario determinar una ética profesional si sustentamos nuestras premisas en que todas las personas tienen siempre la intención de actuar en forma moralmente correcta, es decir, de ser honestos, transparentes, veraces? Sabemos que, aunque este supuesto se cumpliera siempre, esta disciplina seguiría siendo necesaria, puesto que la realidad nos enseña que, para actuar rectamente, no bastan las buenas intenciones, ya que una constatación casi banal nos dice que el hombre se equivoca. Muchas veces, queriendo hacer el bien, hace el mal. La ética, entonces, en cuanto ciencia teórico-práctica que juzga la bondad o maldad de los actos de la persona en relación a su fin último, le orienta y le perfecciona en la búsqueda del bien. Es una especie de faro que ilumina nuestro camino. Por otra parte, los Relacionadores Públicos enfrentan diariamente dilemas éticos que necesitan resolver con rapidez y en forma adecuada. Aquí la ética, y más precisamente la denominada ética profesional o deontología, es un importante instrumento para discernir frente al caso puntual. Así lo ha entendido una multiplicidad de empresas o instituciones que han traducido esta inquietud en diversos códigos deontológicos o de conducta profesional. El Código de Ética para Comunicadores Profesionales de la *International Association of Business Communicators (IABC)* señala en su artículo 1: "Los comunicadores profesionales apoyan la credibilidad y dignidad de su profesión mediante la práctica de una comunicación honesta, verdadera y puntual, promoviendo la circulación libre de información esencial de acuerdo a los intereses públicos".

c) La Responsabilidad Social Corporativa como proyección natural de la dimensión ética-

(...) Como es sabido, una de las funciones del Relacionador Público es vincular su organización con objetivos públicos. Los empresarios, al llenar parte del vacío de liderazgo que ha ido dejando la política, se convierten no sólo en actores económicos, sino también, en cierta medida, en políticos (...)

La Responsabilidad Social Corporativa, en cuanto conjunto de deberes y obligaciones libremente aceptados para con el entorno (externo e interno), es una suerte de

resultado de la convicción ética de la empresa que orienta su quehacer. Principios como la honestidad, la transparencia, la dignidad humana, el servicio al bien común, la probidad están íntimamente ligados a esta responsabilidad. En otros términos, la Responsabilidad Social Corporativa es la adopción de una posición ética por parte de las empresas que consiste en el libre compromiso para resolver los problemas de la comunidad y cooperar en su desarrollo.

(...) El Relacionador Público tiene un papel fundamental en la ampliación de esta responsabilidad social, pues representa una especie de conciencia corporativa. Por ello, no se debe confundir con el *marketing* o la filantropía. La diferencia fundamental con esta última es que la Responsabilidad Social implica compromiso con el proyecto, haciendo participar a toda la empresa, es decir, va más allá de ofrecer un sustento económico para una buena causa. El Relacionador Público es, además, un nexo fundamental con los *stakeholders* (inversionistas, accionistas, consumidores, empleados, representantes del gobierno, etc.), pues es un hecho comprobado que estos impulsan a las empresas hacia mayores estándares de responsabilidad. La experiencia demuestra que la Responsabilidad Social es un aspecto cada vez más importante en la sustentabilidad de la empresa a mediano y largo plazo.

Son innegables, por lo tanto, las ventajas de la Responsabilidad Social Corporativa. Ella produce beneficios directos para la empresa entre los que se cuentan los siguientes: aumento de la productividad, pues los trabajadores se sienten estimulados; garantía de una mayor satisfacción por parte de los clientes; mejoría en la imagen y reputación de la empresa, especialmente cuando ésta es transparente no sólo frente a los consumidores, sino también frente a los inversionistas, accionistas, medios de comunicación y otros agentes importantes; disminución de los costos; mejoría en el desempeño financiero; incremento de la moral y el compromiso de los trabajadores, ayudando, además, a su retención y desempeño; desarrollo de nuevas habilidades en los trabajadores; atracción de nuevos inversionistas e incremento de la lealtad y preferencia de los consumidores. Para la comunidad también es importante la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa, ya que contribuye al desarrollo de la comunidad y al respeto y promoción del medio ambiente. Además, muchos sectores de escasos recursos se ven directamente beneficiados en ámbitos como salud, educación y vivienda.

d) Ética y legalidad.-

Un aspecto que es necesario aclarar es la distinción entre lo legal y lo ético. Actuar éticamente no es lo mismo que actuar dentro de la legalidad. No basta con preguntarse a qué tengo derecho, qué me permite la ley o hasta dónde puedo llegar sin incurrir en un delito. Las preguntas que se plantea quien quiere actuar éticamente son de qué soy responsable, estoy actuando correctamente, es justo o prudente lo que estoy haciendo, o a quién y cuánto perjudico con mis acciones, y las respuestas a estas preguntas no se encuentran en un código específico, sino en la intimidad de una conciencia profesional bien formada.

Para comprender bien este punto, es necesario distinguir entre la ley natural y la ley positiva humana. Hay cosas que están prohibidas porque son malas y otras que son malas porque están prohibidas. Así, por ejemplo, el matar a un inocente o dar falso testimonio son actos que no perfeccionan al hombre, son contrarios a su naturaleza y, por tanto, decimos que son actos éticamente malos por lo cual se prohíben. Pero hay otras cosas que, sin ser de suyo buenas o malas, las prohíbe una determinada sociedad para una mejor ordenación. Así, por ejemplo, manejar por la izquierda en nuestro país está prohibido y es malo hacerlo. De modo que hay un orden que llamamos de la moralidad que atañe al primer ámbito, y otro orden que llamamos de la legalidad que se refiere al segundo ámbito. Lo importante es comprender que este orden legal no debe contrariar el orden ético. Las leyes positivas son justas y, por tanto, tienen fuerza para obligar sólo en la medida en que se conforman a la ley natural que es anterior al Estado. No atender a la legalidad cuando ésta es justa significa también no atender al orden de la moralidad y, por tanto, actuar mal, desordenadamente. Por el contrario, seguir la legalidad justa supone ordenarse al bien propio y al bien común.

Toda actividad profesional se inserta en un determinado orden legal. Existen muchas leyes que regulan la actuación del profesional en orden a la realización de su actividad las que, sin pertenecer a la ley natural, la extienden a fin de regular actos muy concretos y específicos. Así, en tanto las leyes escritas suponen la extensión de la ley natural a esos ámbitos específicos, se deben respetar, pues contribuyen a la perfección del profesional. Al entender la ley natural como el criterio para determinar cuáles son los actos que perfeccionan al hombre y cuáles no, se entiende también que la acción es éticamente buena cuando está conforme con el verdadero bien del hombre, con lo que el hombre es; por lo que debe señalarse que en una ética rectamente entendida existen lo que llamamos

absolutos morales, es decir, normas que prohíben actos intrínsecamente malos. Los absolutos morales tienen una gran importancia, porque de su acatamiento depende el que sea respetada la dignidad de la persona humana. Y esto es algo que ningún Relacionador Público puede descuidar.

El hombre y, por consiguiente, el Relacionador Público se perfecciona no sólo por tener una buena intención en su ejercicio profesional, sino que por elegir cosas buenas. La actuación humana no puede ser valorada éticamente sólo por el fin que permite alcanzar o porque el sujeto posea una noble y loable intención si su objetivo, es decir, aquello hacia lo que la acción tiende por su propia naturaleza no está en sintonía con el verdadero bien de la persona. Elegir tal acción hace éticamente incorrecta nuestra voluntad por lo que nos pone en contradicción con nuestra perfección y, por consiguiente, con nuestra felicidad última. Si el objeto de un acto humano contraría los principios universales de la ley natural, hay que afirmar que ni las circunstancias ni el fin, aun cuando estos sean buenos, podrán hacer de ese un buen acto, sino malo en mayor o menor grado. Esto es tremendamente importante, puesto que nos permite hablar de una ética objetiva, fundada en los principios en que se sustenta la naturaleza humana, especialmente en tiempos en los que aparecen numerosas falsas soluciones vinculadas a una comprensión inadecuada de lo ético.

Con diversas variantes, estas teorías, llamadas éticas teleológicas, sostienen que la voluntad libre no estaría sometida a obligaciones determinadas, ni vinculada a sus elecciones. Las más importantes entre ellas son el consecuencialismo, el proporcionalismo y el utilitarismo. El consecuencialismo pretende obtener los criterios de la rectitud de una acción determinada, sólo por el cálculo de las consecuencias que se prevé pueden derivarse de su ejecución. Por su parte, el proporcionalismo sostiene que los valores y bienes se centran más bien en la proporción reconocida entre los efectos buenos o malos, en vistas del bien más grande o el mal menor. Para el utilitarismo, lo bueno es sinónimo de lo útil: aquello que presta utilidad es éticamente bueno.

¿Qué es lo común en estas teorías? Ninguna admite que se puedan formular prohibiciones absolutas de comportamientos determinados que en cualquier circunstancia y cultura sean siempre malos. Y es precisamente eso lo que afirmamos nosotros, es decir, que existen actos que por su propia naturaleza contradicen el bien del hombre y actos que por su naturaleza lo engrandecen.

Es fundamental para el profesional de las Relaciones Públicas comprender que no basta con las buenas intenciones, no basta con que el fin perseguido sea útil para la

empresa, la estabilidad laboral, etc. para considerar que realiza bien su trabajo. Por el contrario, es preciso que siempre elija bien, que haga lo bueno, teniendo en cuenta que está permanentemente expuesto: en el mundo laboral de las Relaciones Públicas se convive con la posibilidad de realizar algo incorrecto en vistas al bien de la institución o del cliente.

Desde la perspectiva de las éticas descriptas, el comportamiento de un Relacionador Público que miente, por ejemplo, oponiéndose a las leyes universales de la ley natural, es considerado como bueno éticamente, porque las circunstancias lo exigían o porque la intención del sujeto era honesta y buscaba el mayor bien de la empresa. Pero nosotros consideramos que de ninguna manera esto puede aceptarse. Las circunstancias y el fin de una acción son importantes, de hecho, basta con que uno de ellas sea malo para que el acto lo sea, pero la consideración de las buenas consecuencias no es suficiente para valorar la cualidad ética de un acto. Sucede a menudo que el hombre actúa con buena intención, pero sin ningún provecho para la perfección de su persona y su felicidad porque le falta la buena voluntad. Por ejemplo, si tomamos el caso de un Relacionador Público que realiza una campaña sobre la base de mentiras, debido a que debe vender su producto a fin de mejorar las utilidades de la empresa, vemos que, si bien la intención es buena, falta la rectitud de la voluntad, porque la acción es desordenada. Por tanto, y esto debe quedar bien establecido, nunca la buena intención autoriza a actuar indebidamente. No se puede hacer un mal para conseguir un bien.

Queda de manifiesto, entonces, que no siempre lo legal coincide con lo ético y que no basta con actuar dentro de la legalidad.

El profesional de las Relaciones Públicas encontrará en el mundo laboral variedades de situaciones las cuales se convertirán en dilemas éticos; ya sea implementar la mentira, ocultar información o el entrecruce entre lo ético y lo legal. A continuación, se describirá de manera simplificada los ámbitos más comunes.

1- A NIVEL DEL DISCURSO: en ciertas situaciones puede suceder que el Relacionista Público se encuentre entre la espada y la pared. Qué debo decir y qué no; cuánta información debo brindar al público para no perjudicar a la empresa en la cual trabajo. Se presenta el problema ético; qué es verdad y qué falso; cuál es el límite. Recordar: siempre se debe decir la verdad sin ocultar información esencial para los intereses de aquellos afectados. Nadie está obligado a decirlo todo; sí aquello que se debe

conocer. Es importante pensar detenidamente antes de tomar una decisión; comunicar honestamente y con transparencia; sin ambigüedades ni exageraciones.

2- AGENDA DE INTERESES O DEMANDA DE FAVORES: este tema está directamente relacionado con la actividad de *lobby*; sobre todo en política. Cómo influenciar a aquellos contactos con poder político sobre un *issue* específico sin traspasar la línea divisoria hacia el tráfico de influencias/sobornos.

3- EL SECRETO PROFESIONAL: el secreto de la fuente según el cual se mantiene en reserva el nombre de quien proviene la información; el secreto del contenido, conocido como *Off the Record* por el que se guarda reserva sobre lo revelado y el embargo noticioso que consiste en no revelar la información hasta una fecha y una hora solicitada por la fuente. Este secreto no sólo es lícito, sino además, bajo ciertas circunstancias, obligatorio. Así lo estipula por ejemplo el Código Deontológico de la Asociación Francesa de las Relaciones Públicas (AFREP): "El profesional de las Relaciones Públicas está obligado al secreto profesional. Se abstendrá en concreto, de revelar cualquier información confidencial que haya obtenido por su actividad presente o pasada y hacer uso de ella sin haber obtenido explícitamente la autorización de su patrono o su cliente" (Art. 2, Párrafo 1). Del mismo modo, el Código Europeo afirma: "En la práctica de su profesión, el profesional de las Relaciones Públicas está obligado a la más estricta discreción. Debe respetar escrupulosamente el secreto profesional y abstenerse, en particular, de revelar cualquier información confidencial que posea de sus clientes o contratantes pasados, presentes o potenciales, o hacer uso de la misma sin haber obtenido una autorización expresa" (Art. 7). El dilema ético puede surgir si la información en cuestión tiene relevancia social o es un delito, por ejemplo.

4- MANEJO DE INFORMACIÓN PRIVILEGIADA O CONFIDENCIAL: ¿Qué debe hacer cuando le es confiada una información en forma reservada, cuyo contenido cuestiona sus principios éticos? ¿Debe guardar silencio? ¿Por qué no utilizarla en beneficio propio y de sus cercanos si, además, no daña a nadie y, por el contrario, beneficia a muchas personas? ¿Cuánto tiempo está obligado a mantener reserva? ¿Sólo mientras trabaje en la empresa, dure su asesoría o también después? Estas y otras interrogantes se le presentarán durante su vida laboral. Si el Relacionador Público tiene una buena formación conoce que la información no puede ser utilizada para provecho propio ni de sus amigos.

5- RELACIONES CON LA PRENSA: los buenos contactos y relaciones con los medios y periodistas no es una tarea fácil. El traspaso de información juega un dilema ético: cuánta información debemos otorgar; cómo se manipula la información.

6- RELACIONES CON LOS JEFES O AUTORIDADES DE LA EMPRESA: una persona que dice lo que piensa es una persona en la que se puede confiar, honesta, que se valora a sí misma, porque se sabe competente. Un buen directivo sabe que necesita trabajadores confiables, honestos y competentes, y no empleados serviles. En estos escenarios, la virtud de la fortaleza es fundamental.

7- RELACIONES CON COLEGAS: "Al profesional de las Relaciones Públicas le está prohibida toda competencia desleal para con sus colegas; debe abstenerse asimismo de todo acto o palabra que tienda a menospreciar la reputación o prestaciones de un colega,..." (Código Europeo de Deontología de las Relaciones Públicas, Art.17).

8- GESTIÓN DE CRISIS: cómo manejarse en una situación negativa que puede perjudicar la imagen de la organización. Siempre con honestidad, pensando en los intereses de nuestros consumidores o públicos afectados.

En síntesis, y siguiendo las líneas destacadas por el Manual de Ética de las Relaciones Públicas, las faltas más comunes son: declaraciones falsas, manipulación de la información, sobornos, complacencia ante autoridades y tráfico de influencias.

El profesional de las Relaciones Públicas debe guiarse por las principales virtudes éticas; entendiendo como virtudes la perfección del ser humano y la realización del bien: la prudencia (significa previsión; saber cómo actuar aquí y ahora); la justicia (constante y perpetua voluntad de darle a cada uno lo debido, lo que le corresponde); la fortaleza (resistencia; fuerza para resolver adversidades) y la templanza (virtud que regula los apetitos sensibles y logra la armonía).

No obstante, es imprescindible tratar el concepto código deontológico como escrito que contempla principios y directrices de acción que iluminan y orientan de manera práctica la labor profesional. Los códigos deontológicos son una especie de decantación de la reflexión moral acerca de los deberes y derechos de una profesión, ya que allí se establecen las normas morales mínimas exigibles a esa actividad.

Los códigos más relevantes por su reconocimiento y aceptación internacional para el ejercicio de las Relaciones Públicas son: el **Código Europeo de Deontología**

Profesional de las Relaciones Públicas (CERP) - (Código de Lisboa); Código de Ética de la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA) - (Código de Venecia); Código Deontológico de la Asociación Francesa de Relaciones Públicas (AFREP); Código de Ética de la *Public Relations Society of America* (PRSA) y Código de Ética para Comunicadores Profesionales de la *International Association of Business Communicators* (IABC).

El objetivo de este capítulo es dar a conocer y sentar las bases y lineamientos propios de la profesión. Comprender la importancia de accionar a partir de la ética. La mayoría de los códigos nombrados dejan como enseñanza los siguientes puntos:

- LIBERTAD DE EXPRESIÓN Y PRENSA;
- HONESTIDAD;
- TRANSPARENCIA;
- PROFESIONALIDAD;
- LEALTAD.

En esta ocasión, el profesional de las Relaciones Públicas de una organización sin fines de lucro deberá comunicar información verídica; tomando siempre como eje esencial la honestidad, seriedad y transparencia. En el trabajo se hace referencia a la legitimidad social adquirida. Para ello, seguir estos conceptos permitirá el crecimiento de la institución, tanto internamente como públicamente. Siempre se debe recordar que los voluntarios valorarán más el compromiso y profesionalidad de sus miembros ante el discurso a implementar. Caso contrario, quedará en evidencia el mal manejo de la información para con ellos provocando instantáneamente el desmoronamiento a nivel institucional. El Hospice Madre Teresa, asociación civil sin fines de lucro seleccionada para su análisis, es una organización basada en la ética y el profesionalismo. La clave está en la temática que trata, la cual merece sumo respeto. De allí parte la enseñanza y el aprendizaje para con sus integrantes. En el próximo capítulo se reflejarán tales aclaraciones.

5.2 Técnicas de persuasión.

Aristóteles ya hablaba sobre el arte de la persuasión en su obra *La Retórica*. Ser persuasivos es una necesidad del ser humano; todos queremos en algún momento ser comprendidos y que tomen nuestro punto de vista sobre ciertos temas. Entonces, cómo

hacemos para convencer a nuestros pares... Pareciera ser una técnica fácil de realizar pero para ello existen personas capacitadas que enseñan este arte; la elocuencia. Por supuesto, favorece en gran medida el perfil del individuo que puede ser innato o adquirido. Acaso nunca se ha cruzado con algún individuo que hace hasta lo imposible para conseguir aquello que desea; algunos utilizan una estrategia más elaborada y menos visible; otros son muy exagerados. La simpatía, flexibilidad, extroversión, presencia, seguridad en sí mismo, autoestima, comunicación no verbal, empatía y escucha activa son algunas de las competencias distintivas. El fin es conseguir apoyo y cooperación. No se trata de discutir ni de utilizar herramientas falsas; lo ideal es ser convincente; estructurar de manera correcta el discurso; escuchar a nuestros pares para conocer sus intereses y necesidades. La coherencia y la ética juegan un papel fundamental. El resultado es no sólo transformar opiniones sino poder observar aún que se han modificado conductas. El punto emocional sirve como táctica. Para ello, la utilización de situaciones testimoniales y demostrativas resulta positiva.

En síntesis, la persuasión es un juego de seducción entre las partes en la que el persuasor utiliza más su modo de ser; es decir su actitud que las herramientas estratégicas que se propone desarrollar.

Si queremos ser persuasivos⁷⁷:

- Requieren menos esfuerzo las estrategias identificativas (se ofrece la oportunidad de hacer algo que otros hacen), que las argumentativas, más cargadas de razones. Las primeras son más fáciles de desplegar, pero producen efectos menos duraderos.
- Cuanto más cualificado y racional sea el interlocutor, más argumentativa y eficaz debe ser nuestra conducta persuasiva.
- Los mensajes más convincentes son los que conectan directamente con el sistema de creencias del interlocutor.

⁷⁷ Cfr. el artículo “Ser persuasivos, un arte y una necesidad”. Disponible en Internet en: <C:\Documents and Settings\Admin\Escritorio\Técnicas de persuasión Ser persuasivos, un arte y una necesidad Revista CONSUMER EROSKI.mht>. Consultado en Diciembre de 2009.

- Utilizar la demostración ayuda mucho a que se produzca el efecto de imitación. Los ejemplos son más motivadores y se asimilan mejor que los mensajes teóricos.
- Aportemos experiencias personales o ajenas que casen bien con nuestra línea argumentativa.
- Creemos un clima de confianza para que la otra persona manifieste sus dudas y dificultades. Cuanto mayor sea la distancia, aumenta el riesgo de que se simulen los cambios y la persuasión resulte ineficaz.

Por otro lado, algunas de las técnicas más conocidas son⁷⁸:

- La simplificación, se consigue técnicamente parcelando la problemática y sus contenidos.
- La exageración y desvirtuación de la información. La información relevante y significativa, no suele ofrecerse nunca en bruto, ni objetivada, sino cargada de contenido político, ideológico o comercial.
- La repetición de temas e ideas en forma orquestada. Toda persuasión eficaz utiliza en algún grado la repetición de juicios de valor, ideas del emisor sobre acontecimientos de actualidad, o sobre aspectos totalizadores.
- La explotación del contagio psíquico. La publicidad se sirve de esta regla cuando hace que alguien muy conocido por el público presente el producto en un anuncio.
- El apoyo en las actitudes preexistentes. Todas las técnicas de persuasión se fundamentan en la manipulación de los sentimientos y actitudes conscientes e inconscientes, así como en los conocimientos preexistentes en los grupos.

⁷⁸ Disponible en Internet en:
<http://www.comfil.edu.mx/portal/documentos/TECNICAS%20MODERNAS%20DE%20PERSUASION.doc>
 Consultado en Enero de 2010.

- El recurso a alguna autoridad técnica, profesional o moral. Esta autoridad competente puede ser alguna persona conocida o famosa especializada en los temas o campos de los que se habla.
- La individualización o personalización del adversario. Esta regla permite concentrar los ataques de la argumentación persuasiva sobre el representante más individualizado del adversario, a menudo portador por sí mismo del contenido político o ideológico relevante.
- El empleo de estereotipos. Los persuasores emplean profusamente estereotipos como: el del joven moderno, el del joven tradicional, el del ama de casa, etc. con fines de manipulación de las valoraciones, juicios y perjuicios asociados a ellos.
- La sustitución de nombres comunes y adjetivos. Con este procedimiento se consigue encubrir el verdadero significado de alguno de los términos manipulados, e incluso -por repetición- terminan siendo anulados semánticamente.
- La selección de datos. De un conjunto de datos complejos disponible por el emisor, referidos a un marco y realidad determinada el persuasor selecciona aquellos que considera más adecuados ofrecer al receptor por su utilidad a los fines del mensaje.
- La utilización deliberada de la mentira. La propaganda utiliza este recurso de forma directa y evidente.
- La repetición de palabras-clave- y frases hechas. Se consigue así que las ideas, punta y argumentos básicos elaborados penetren como un estribillo en las mentes de los receptores.
- El énfasis en las afirmaciones rotundas. En la persuasión casi nunca se utilizan y emplean argumentos negativos para ponerlos en contraste con los

positivos. Se debe a que podrían crear cierto nivel de desorientación entre los receptores menos crédulos hacia las argumentaciones.

- La apelación a la amenaza de alguien externo. En la propaganda se considera muy útil, dirigir directamente los ataques argumentativos contra alguien, que puede ser un enemigo real o bien un enemigo potencial, al que se supone que es contrario a las aspiraciones y deseos de la población a la que va dirigido el mensaje.

5.3 Aplicación de la persuasión al voluntariado.

Este tema no debería quedar librado al azar en el trabajo de investigación, ya que es importante la persuasión y motivación del voluntariado para vuestro reclutamiento y manutención; hecho más difícil dentro de las organizaciones civiles.

Por ello, es tan importante que cada organización tenga definido de manera clara su discurso institucional así como también una estrategia comunicacional para con este público. A lo largo del trabajo se ha informado sobre la importancia del público voluntariado dentro de las ONG`s, puesto que el mismo actúa como motor funcional. El objetivo de tal estrategia es lograr un mejor entendimiento entre las autoridades y las personas voluntarias y, sobre todo, entender que los voluntarios son individuos que se acercan a la institución por alguna causa o razón. Es importante valorar su tiempo y esfuerzo.

Generalmente, la mayoría de estas organizaciones no cuentan con profesionales de la comunicación o Relacionistas Públicos específicamente. Pero sí podría acercarse un profesional de esta índole a prestar sus servicios como voluntario. La idea es saber qué quiere y necesita la organización para luego ir a buscarlo en el lugar y momento adecuado.

El boca a boca es el método persuasivo con mejor repercusión desde tiempos remotos. No obstante, existen otras maneras de reclutar voluntarios. Se dará un ejemplo: determinada organización de la sociedad civil necesita psicólogos y personal médico. El mejor lugar para acercarse puede ser al Consejo que nuclea a profesionales; sacando avisos en los diarios y radios locales, por ejemplo.

El prestar atención y la escucha activa juegan un papel esencial; tal como se expresó en el ítem anterior. Conocer sus intereses y escuchar opiniones y propuestas puede

funcionar; hacer contactos; utilizar contactos de terceras personas; estar siempre conectados y comunicados. Si X individuo debe interesarse por X organización directamente lo hará... Allí empieza nuestro trabajo: demostrar solidez en la misma y perseverancia. No obstante, siempre es importante la figuración y el reconocimiento social: en los medios de comunicación; en los centros solidarios afines; en la Municipalidad; en las escuelas; bibliotecas, etc.

A partir de este momento se dejará la teoría de lado para comenzar con el trabajo de campo basado en el estudio y análisis de caso.

ESTUDIO Y ANÁLISIS DE CASO

La teoría es una metodología aceptable para la investigación de determinados temas. No obstante, para realizar un estudio más exhaustivo y completo es recomendable incorporar la práctica a la misma. Ergo, la teoría-práctica nos permitirá confirmar o refutar la hipótesis planteada al inicio del trabajo de investigación: **Para su desarrollo, actuación y supervivencia, las organizaciones de la sociedad civil necesitan establecer y gestionar estrategias de comunicación eficaces con los voluntarios.** El enfoque sistémico de la organización a estudiar permitirá obtener resultados más ricos y a su vez adquirir mayor seriedad en la temática.

En principio, se estudiará una organización de la sociedad civil determinada; previamente seleccionada de una lista de instituciones ubicadas en la localidad de Luján. Luego, en el análisis de caso, se completará de manera holística la investigación a través de un cuestionario confeccionado para este fin. Asimismo, se intercalarán datos obtenidos de las observaciones participantes y no participantes; así como también de entrevistas personales a miembros pertenecientes a la misma.

Organización Civil: Hospice Madre Teresa-

Hospice Madre Teresa es una asociación civil sin fines de lucro⁷⁹ ubicada en la localidad de Luján cuya finalidad es brindar cuidados paliativos a todas las personas, fundamentalmente carenciadas, de forma gratuita, sin distinción de credo religioso, que padezcan una enfermedad progresiva e incurable como el cáncer y que necesiten de vuestra modalidad de atención. Asimismo, complementa la asistencia que la red de salud ofrece, trabajando de forma coordinada con las diferentes redes sociales de apoyo; orientado al desarrollo auténtico del hombre al final de la vida, que respete y promueva en toda su dimensión a la persona humana. El servicio se realiza en domicilio y/o consultorio.

La modalidad de trabajo, teniendo en cuenta cada diagnóstico, es asistir al paciente y familia en consultorio; cuando el paciente no puede deambular se lo guiará en su domicilio acompañándolo para que fallezca en su hogar junto a sus seres queridos. El

⁷⁹ Resolución D.P.P.J. N° 5.885/05 (Expediente N° 21.209-07.666 Legajo N° 01/135.761) - Entidad de bien público (Decreto Municipal N° 3.067/06) - Alsina 1.620 - Luján - Buenos Aires - República Argentina - Tel./Fax: (0054) 02323-438286 - E-mail: hospicemadreteresa@yahoo.com.ar - Página Web: www.hospicemadreteresa.org.ar

sentimiento de pertenencia de cada individuo está dado por la sensación de hogar que cada uno de sus integrantes intenta marcar.

HOSPICE es un concepto de cuidado derivado de la Edad Media, que consistía en un lugar donde viajeros, peregrinos y personas enfermas podían encontrar atención, descanso y *confort*. Actualmente, se entiende como una modalidad de trabajo en equipo que brinda cuidados paliativos a personas que padecen cáncer. La intención es aliviar y mitigar el dolor a través del amor. Se realiza el control de los síntomas y se intenta reducir los problemas sociales, psicológicos y existenciales. Se ayuda al paciente a vivir sus últimos tiempos y a morir con el menor sufrimiento y dignidad. La familia forma parte del tratamiento.⁸⁰ En síntesis, *“la organización se dedica a brindar cuidados paliativos a pacientes con cáncer en etapa terminal (documentada, progresiva y avanzada) con escasa o nula posibilidad de respuesta a tratamiento específico y pronóstico de vida limitado (más del 90% es previsible que fallezcan antes de los seis meses).”*⁸¹

El equipo está compuesto por profesionales: médicos, psicólogos, enfermeras, trabajadores sociales, terapistas ocupacionales, kinesiólogos, sacerdotes, nutricionistas y todas aquellas personas que previamente formadas y entrenadas en cuidados paliativos constituyen el voluntariado. Agregado a ello y completando el organigrama de la organización existen los Talleres de Ayuda Mutua y Recreación y Contención. Estas actividades tienen como fin crear un espacio de contención emocional que permita evitar el aislamiento y la soledad de aquellos pacientes que ante una situación extrema necesitan no pensar en el avance de la enfermedad.

El comienzo de selección de la organización surge a partir de un artículo obtenido de uno de los diarios locales de Luján. Entre dos ong's, una destinada a ayudar a personas con pocos recursos a salir adelante a partir del trabajo y la segunda, el Hospice, se decidió tomar como estudio la última-. Los motivos: la rápida respuesta y el interés y dedicación para conmigo. El camino valía la pena y se sabe que estas personas marcarán una diferencia en el mundo. A modo informativo, existen en la Argentina cinco Hospice.

Para ello, se confeccionó el cuestionario que figura en el apéndice. Las respuestas son un *mix* de pensamientos de todos los involucrados en el HMT, ya que el mismo se fue realizando en las reuniones semanales que organiza el equipo terapéutico con el objetivo

⁸⁰ Cfr. Anexo Hospice Madre Teresa, “Informe estadístico de pacientes fallecidos durante los años 2005-2008”, Luján, Pág. XXIII.

⁸¹ Cfr. Apéndice. Equipo Terapéutico, *Identidad e Imagen Corporativa: con nombre y apellido*, Entrevistado por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

de obtener un resultado completo. Es decir, se realizaron reuniones con el equipo terapéutico de las cuales fui partícipe y cada uno ha aportado su punto de vista. Desde el inicio, se apunta a un cuestionario íntegro. El mismo consta de tres secciones. La primera está destinada a preguntas abiertas y globales relacionadas con la institución en sí, lo cual permitirá dar a conocer qué es el Hospice y cuál es su objetivo. La segunda sección está propiamente dirigida al público en cuestión: el voluntariado. La idea es conocer el perfil de estas personas (con la observación y participación a sus reuniones semanales). El cuestionario fue realizado por el Presidente del Hospice; encargado también de dar los Cursos de Voluntariado. La tercera sección se enfoca en el armado de un posible Plan de Comunicación Interna a implementar dirigido especialmente a los voluntarios de la misma. La Licenciada Paula Olaizola, Trabajadora Social, fue quien colaboró con el armado del mismo.

Hospice Madre Teresa es el fiel reflejo del espíritu de las obras realizadas por la Madre Teresa de Calcuta;⁸² *“asistencia, espiritualidad, servicio y solidaridad a los más pobres”*⁸³, agrega el equipo terapéutico en el cuestionario realizado. El lema que los inspira a continuar es accionar a partir de la parábola del Buen Samaritano. Un ejemplo de ello se ve reflejado en la siguiente frase obtenida como respuesta ante una de las preguntas referidas a los valores de la organización: *“Tratamos de llevar adelante la Parábola del Buen Samaritano; no nos está permitido seguir de largo con indiferencia frente al que sufre, sino que debemos acercarnos a él. Parte de la misión es la Solidaridad al final de la vida como una virtud orientada por excelencia al bien común; es entregarse al prójimo.”*⁸⁴ Asimismo, expresaba la Madre Teresa: *“La experiencia que me hizo decidirme a trabajar dedicada a los más pobres, fue un 10 de Septiembre del 1947, cuando caminando por las calles de Calcuta tropecé con el cuerpo de una mujer moribunda, la levanté, caminé hasta un hospital cercano y pedí una cama para ella; la mujer murió en esa cama, la primera, la única y la última cama que tuvo en su vida. Esta imagen me seguía y me preguntaba*

⁸² Madre Teresa de Calcuta nació en 1910 en Uskub, Imperio Otomano actual República de Macedonia y falleció en 1997 a los 87 años en Calcuta, India. Su nombre original era Agnes Gonxha Bojaxhiu. Fundadora de las Misioneras de la Caridad en el año 1950. Sus obras estaban totalmente destinadas al servicio de pobres, enfermos, moribundos y huérfanos. Tras su deceso, fue beatificada por el Papa Juan Pablo II el 19 de Octubre de 2003. En 1979 obtuvo el Premio Nobel de la Paz y otros galardones de relevancia.

⁸³ Cfr. Apéndice. Equipo Terapéutico, *Identidad e Imagen Corporativa: con nombre y apellido*, Entrevistado por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

⁸⁴ Ibidem.

*porque Dios permitía eso, en el silencio de la noche encontré la respuesta, Dios me dijo: `claro que he hecho algo para solucionar esto, te he hecho a ti`.*⁸⁵

La identidad corporativa incluye la identidad visual; es decir, toma como relevancia el isologotipo y *slogan* que la organización utiliza para presentarse ante la sociedad. Es la manifestación visual de la organización; la vestimenta ante la cual se expone. *“El isologotipo cuenta con el manto de la Madre Teresa y las iniciales HMT”*.⁸⁶ Con el mismo, se intenta reflejar los lineamientos y la misión que el Hospice persigue. Asimismo, se observa que existe coherencia entre lo que la organización comunica a sus públicos en general y lo que hace; su accionar. De acuerdo a lo expuesto en el trabajo, este punto es de suma importancia. La coherencia entre el decir y el hacer demuestra profesionalismo y seriedad. Si X organización no acciona ante lo que dice a la sociedad no adquirirá legitimidad social. Por ende, su ciclo de vida será nulo. A modo ilustrativo, se hace presente el isologotipo antes explicitado:



Respecto al tema de alianzas estratégicas con otras instituciones se responde: *“No damos respuesta a todos los pacientes y recursos. Necesitamos de otras organizaciones. El Hospice es un medio y no un fin. La asistencia y calidad de vida al paciente y las familias es nuestra principal intención. No sólo nos interrelacionamos en el plano asistencial sino también en la formación, interconsultas y asesorías.”*⁸⁷ El Hospice cree y necesita del accionar de otras instituciones que persigan el mismo fundamento para su desarrollo, ya sea a través de intercambios de recursos materiales, humanos y/o financieros.

Una de los asuntos que más me cuestionaba tenía que ver con el perfil de las personas que trabajan para y por el Hospice: *“El perfil de las personas que pertenecen a nuestra organización debe poseer voluntad, ganas de ayudar y compromiso. La gran mayoría son católicos lo cual no significa que personas de otras religiones puedan ser*

⁸⁵ Disponible en Internet en: http://es.wikipedia.org/wiki/Teresa_de_Calcuta. Consultado en Marzo de 2010.

⁸⁶ Cfr. Apéndice. Equipo Terapéutico, *Identidad e Imagen Corporativa: con nombre y apellido*, Entrevistado por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

⁸⁷ Ibidem.

voluntarios.”⁸⁸ Tomando como referencia la descripción, se puede observar la coincidencia con lo expuesto teóricamente en el trabajo monográfico, considerando al público voluntario como el motor esencial para el devenir de la misma.

En base a lo conversado, se tocó el tema clave que permitirá confirmar la hipótesis: la existencia o no de una estrategia de comunicación con el público motor de la organización: el voluntariado. *“Nosotros consideramos que sin un voluntariado comprometido sería imposible llevar adelante una institución como el Hospice. La base de todo lo que se hace está en el voluntariado. Al ser todos voluntarios, todos somos parte de ese motor.”*⁸⁹ Teniendo en claro que todos sus integrantes trabajan de manera voluntaria se responde: *“Permanentemente el Hospice siente la necesidad de que cada uno de los involucrados conozca institucionalmente cada detalle de lo que está haciendo. La idea es que todos conozcan de todas las actividades y estén informados; **tarea muy difícil que aún no se llega a alcanzar.** Por otro lado, los socios necesitan estar informados y dar cuenta de las novedades.”*⁹⁰ Se utilizan diversas herramientas de comunicación interna como ser las reuniones, la cartelera de comunicación, Internet, asambleas, boletín informativo, pizarrón, mensajes de texto, entre otras salvedades. No obstante, queda en claro la falta de una estrategia viable y consistente en lo referente al voluntariado.

Dos de los problemas señalados son la comunicación interna y el espacio físico. Siguiendo el mismo lineamiento se consultó sobre el objetivo del diseño e implementación de un plan de comunicación interna; la respuesta: *“El objetivo es lograr un sólo canal de comunicación y que todos manejen la misma información a nivel institucional; la idea es que todos estén en la misma sintonía y no se desvirtúe la información; ya sea por mala interpretación o por no conocer en profundidad ciertos temas. Como acción anhelamos que una vez cada mes y medio se realice una reunión con todos los integrantes de la organización (todos voluntarios).”*⁹¹ *“El plan comunicacional todavía se esta desarrollando y, por ahora, hacia fuera es a través de los medios y hacia dentro por medio de las reuniones y contacto personal entre los voluntarios y el coordinador.”*⁹²

⁸⁸ Cfr. Apéndice. Presidente del HMT: Gastón Colaprete, *Los voluntarios: público a estudiar*, Entrevistado por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

⁸⁹ Ibidem.

⁹⁰ Cfr. Apéndice. Equipo Terapéutico, *Identidad e Imagen Corporativa: con nombre y apellido*, Entrevistado por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

⁹¹ Ibidem.

⁹² Cfr. Apéndice. Presidente del HMT: Gastón Colaprete, *Los voluntarios: público a estudiar*, Entrevistado por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

En el Anexo se hace referencia a la comunicación paciente-profesional. Toda interacción reconoce la escucha activa y, por ende, la comunicación productiva. Es importante que toda la información que se utilice para comunicar sea a través de palabras justas y precisas. La base del funcionamiento de tal relación depende de ello para poder obtener un avance y continuar con el trabajo terapéutico. El concepto comunicación productiva fue utilizado al inicio del trabajo y con el mismo deseo cerrar la investigación, ya que como se explicitaba en su momento, la atención está basada en el receptor y en la escucha. Toda solución comunicacional debe su atención a las respuestas obtenidas ante preguntas realizadas. Es un don que todo profesional de las Relaciones Públicas debe aprender a desarrollar.

Una vez obtenida toda la información relevante se decidió en conjunto con la Trabajadora Social, Lic. Paula Olaizola, comenzar con el diseño e implementación del mismo. Actualmente, el Hospice está haciendo realidad uno de los anhelos más importantes: construir un nuevo Hogar para hospedar personas con cáncer terminal que no puedan ser cuidados en sus domicilios o para realizar alojamientos transitorios de pacientes cuyas familias han claudicado en el cuidado.

Se alojarán para descansar, recibir el control de sus síntomas y el apoyo espiritual y emocional que necesiten, acompañándolos a atravesar el camino de la vida a la muerte.

Teniendo en cuenta tal crecimiento, es imprescindible que el Hospice elabore un Plan de Comunicación Interna. Existe una frase muy realista: primero se empieza por casa... Algunas de sus opiniones respecto al desarrollo del mismo son:

*“El objetivo específico es que el Plan favorezca al equipo terapéutico para luego reflejarlo al resto de los voluntarios. Asimismo, mejore el desarrollo del trato cotidiano: mejor asistencia y atención a los pacientes. Manejar la misma información a nivel institucional permitirá el crecimiento del Hospice. En este momento, el enfoque está dado en la construcción de la ‘Casa de la Divina Misericordia’”.*⁹³

El Plan de Comunicación Interna persigue un fin de acuerdo a cada institución. En esta ocasión, existen objetivos generales, como ser obtener mayor sentido de pertenencia de sus integrantes, tanto profesionales como voluntarios; lograr su fidelización y retención.

⁹³ Cfr. Apéndice. Trabajadora Social del HMT: Lic. Paula Olaizola, *Diseño del Plan de Comunicación Interna: destinado a los voluntarios*, Entrevistada por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

Tal como se plantea en el trabajo, los voluntarios llegan al Hospice por el boca a boca y por medio de la recomendación de familias que han formado parte de la institución. La retención de los mismos requiere de un esfuerzo aún mayor que parte inicialmente de sus miembros; de aquellas personas que participan día a día de la misión y valores supremos. Para ello, la utilización de las herramientas comunicacionales debe ordenarse y darse a conocer internamente con el objetivo de comprender su accionar cotidiano. Existen herramientas informales de comunicación interna: la Internet; e-mails; la cartelera de comunicaciones; el cuaderno informativo; las reuniones periódicas y herramientas formales de comunicación; aquellas en las que se debe focalizar y desarrollar con mayor certeza. Entre ellas: el desarrollo y actualización de la nueva Página Web, en la cual se incorporarán artículos de relevancia a modo de asesoramiento y educación; su historia (misión y valores); la implementación de los *newsletters*⁹⁴ electrónicos a partir de una base de datos prediseñada; las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y demás información considerada de interés para el público específico, como ser agradecimientos de las familias/pacientes.

Por otro lado, y queda meramente explicitado, el objetivo específico de tal plan será el manejo simultáneo de la información a nivel institucional. Para ello, es viable realizar las minutas luego de cada reunión semanal, de cada Asamblea o de cada acción en la cual sea necesario formalizar lo conversado entre todo el equipo. Es importante señalar a un miembro para que realice las mismas y luego sean enviadas vía e-mail, por ejemplo. Tomando como eje lo declarado por sus miembros: *“Mejorar la comunicación interna con los voluntarios (todos sus integrantes) para el crecimiento del Hospice como institución”*⁹⁵; se logrará alcanzar su necesidad, entendiendo al término como una carencia a satisfacer. *“A nivel institucional existe un problema de comunicación. La implementación del plan modificará los mismos. Por ejemplo, a veces se reciben donaciones que no son necesarias.”*⁹⁶ Se ha dejado en claro que todo comunica⁹⁷, tanto lo verbal como lo visual. La existencia de coherencia entre estas dos partes reflejará una

⁹⁴ Es un boletín informativo a modo de publicación que tiene como fin brindar información a sus suscriptores o personas interesadas en el tema. Se distribuye de manera regular. Pueden ser físicos o electrónicos. Para que los últimos no sean considerados como *spam* es importante que el mismo sea enviado a aquellas personas interesadas en la temática.

⁹⁵ Cfr. Apéndice. Trabajadora Social del HMT: Lic. Paula Olaizola, *Diseño del Plan de Comunicación Interna: destinado a los voluntarios*, Entrevistada por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

⁹⁶ Ibidem.

⁹⁷ “Es imposible no comunicar”; primer axioma de Paul Watzlawick, principal referente de la Teoría de la Comunicación.

identidad sólida que permitirá el crecimiento de la institución. Aunque no existen falencias respecto a ello, ya que el Hospice es una institución basada en la solidez y transparencia, todo grupo humano necesita entender esta cuestión y trabajar para mejorar día a día, evitando alteraciones en el discurso y promoviendo la comprensión de cada mensaje.

*“Se utilizará un estilo informal y dinámico, ya que los voluntarios del Hospice tienen distintas edades y formación académica. El lenguaje informal será esencial.”*⁹⁸ Ergo, el mensaje y código a utilizar debe ser interpretado por cada uno de sus receptores. Si uno de ellos no llegase a comprender el significado del discurso es allí donde surgirán las alteraciones en el canal y en el grupo humano.

*“La bajada de línea se dará a través de los distintos referentes pertenecientes a cada espacio: talleres, Comisión Directiva, Curso de Voluntariado, reuniones periódicas con el equipo terapéutico, etc.”*⁹⁹ Se definió que una de las maneras más óptimas de comunicar dentro del Hospice aquellas cuestiones institucionales es a través de los referentes de cada una de las actividades que se llevan a cabo.

*“Los canales de comunicación serán verbales y a través de gráficos e imágenes.”*¹⁰⁰ La metodología para comunicar la información será verbalmente. A modo ilustrativo y para mayor fijación de algunos de los conceptos; sobre todo aquellos términos técnicos propios de la medicina, se utilizarán las imágenes y gráficos. Ello puede verse reflejado, por ejemplo, en el Anexo. El mismo es un análisis realizado por la institución entre los años 2005 y 2008. A través de gráficos se dan a conocer estadísticas relacionadas con la temática.

*“Un mensaje concreto, claro y sencillo; lineal, es decir, que las personas entiendan qué se quiere transmitir.”*¹⁰¹ El mensaje o discurso a comunicar es la base primordial de todo el plan. Si aún no se sabe con claridad qué es lo que se quiere transmitir el plan de comunicación será un fracaso. Claramente el mensaje es el protagonista principal de esta obra.

“La idea es que los periodistas que cubran al Hospice sean profesionales, una de las fortalezas que posee la institución; que informen lo que observan pero que a su vez

⁹⁸ Cfr. Apéndice. Trabajadora Social del HMT: Lic. Paula Olaizola, *Diseño del Plan de Comunicación Interna: destinado a los voluntarios*, Entrevistada por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

⁹⁹ Ibidem.

¹⁰⁰ Ibidem.

¹⁰¹ Ibidem.

estén empapados del tema.”¹⁰² El Hospice está continuamente informado sobre las noticias locales y nacionales. Cuando creen relevante participar o dar una opinión respecto a un tema determinado lo hacen a través de sus contactos periodísticos. Lo importante de ello es que el profesional sienta respeto y conozca sobre la institución.

*“La implementación del plan se realizará a través de Ma. Celeste Camerano. Para ello, se está organizando un taller con el Ing. Raúl Carvajal¹⁰³ perteneciente a la organización sin fines de lucro “Renacer Oncológico”, ubicada en Zárate. La misma tiene como objetivo colaborar con personas enfermas de cáncer incluyendo a sus familiares. El taller tiene como fin la creación de un plan de comunicación interna que pueda ser llevado a cabo. Participarán todos los voluntarios.”*¹⁰⁴ El Taller de Comunicación¹⁰⁵ se llevó a cabo el 17 de Julio y fue la primera fase del mismo. Los temas tratados y que luego fueron comunicados formalmente a través de una minuta fueron:

- 1- Presentación del Grupo Renacer Oncológico-.
- 2- Cómo llegar a concretar un equipo de alto rendimiento mediante la eficacia-.
- 3- Misión del HMT-.
- 4- Diagrama de Procesos del HMT (debemos redefinirlo en conjunto)-.
- 5- Organigrama-.
- 6- Objetivos específicos de cada área alineados con el objetivo central de la institución-.
- 7- Valores del HMT: asistencia, solidaridad, sensibilidad, ética, respeto, valores humanos y cristianos, delicadeza, bondad y verdad-.
- 8- Estrategia: cómo vamos a jugar-.
- 9- Tablero de comando: medición de objetivos y resultados-.
- 10- Iniciativas estratégicas: qué necesitamos hacer-.
- 11- Objetivos personales: qué necesito hacer yo-.
- 12- Resultados obtenidos-.
- 13- Definición de proceso: pasos y acciones, tiempo y medición-.
- 14- Qué es un equipo de trabajo-.
- 15- Definición de Modelos Mentales-.
- 16- *Test* sobre los sistemas representacionales (visual, auditivo y kinestésico)-.
- 17- Necesidades Prácticas y Personales-.
- 18- Concepto de Retroalimentación-.

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ Raúl Carvajal es Ingeniero y profesor de postgrado en la materia Administración de Recursos Humanos. Asimismo, Coordinador del Grupo Renacer Oncológico.

¹⁰⁴ Cfr. Apéndice. Trabajadora Social del HMT: Lic. Paula Olaizola, *Diseño del Plan de Comunicación Interna: destinado a los voluntarios*, Entrevistada por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

¹⁰⁵ Luis Rafat, “Alianzas estratégicas-Unidos por la Misión”, Blog del Grupo Renacer Oncológico, Julio, 2010. Disponible en Internet en: <http://elcanceresunaenfermedad.blogspot.com/2010/07/alanzas-estrategicas-unidos-por-la.html>. Consultado el 18 de Julio de 2010.

El objetivo del mismo fue cumplido y la asistencia fue positiva-. El intercambio de ideas y experiencia ha contribuido al desarrollo de ambas instituciones. La importancia de la comunicación interna se vio reflejada y todos sus integrantes entendieron el por qué y para qué de ello.

Acciones Futuras:

- Desarrollar el Diagrama de Procesos del HMT-.
- Implementar reuniones periódicas entre el voluntariado, la Comisión Directiva y el equipo terapéutico-.
- Determinar los objetivos de la institución y su posible medición-.
- Coordinar un próximo encuentro con el Grupo Renacer Oncológico-.
- Implementar los conceptos adquiridos-.



Por otro lado, y en conjunto con las acciones a desarrollar, se está actualizando la página Web del Hospice así como también se implementó una estrategia de donación para lograr la construcción de la Casa de la Divina Misericordia. Al momento, la institución cuenta con los recursos necesarios para techar el Hogar. No obstante, se ha presentado a distintas organizaciones un informe relacionado a la organización y particularmente a la construcción con el objetivo de continuar con la recaudación de fondos y así terminar la primera etapa y su equipamiento.

*“La coherencia de todos los mensajes se podrá observar a través de monitoreos periódicos para corroborar que la capacitación brindada haya cumplido con su objetivo. Asimismo, detectar ciertos problemas a mejorar.”*¹⁰⁶ El último paso e inicio de un nuevo ciclo es la evaluación y monitoreo de tal implementación. *“La misma persona que llevará a cabo la bajada en línea del plan se encargará de efectuar a fin de 2010 una evaluación de monitoreo y entrevistas puntuales con cada uno de los grupos involucrados.”*¹⁰⁷

¹⁰⁶ Cfr. Apéndice. Trabajadora Social del HMT: Lic. Paula Olaizola, *Diseño del Plan de Comunicación Interna: destinado a los voluntarios*, Entrevistada por Ma. Celeste Camerano, Luján, Marzo de 2010. Entrevista personal.

¹⁰⁷ Ibidem.

CONCLUSIÓN

El Estado ausente en ciertas cuestiones básicas de la sociedad civil repercute en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro. Se ha dejado asentado que el auge del Tercer Sector en la Argentina fue en la década del `90; luego a partir de la crisis del 2001.

Las organizaciones de la sociedad surgen como un fenómeno coyuntural de la sociedad contemporánea que amerita cierto compromiso con aquellos aspectos opacados y aislados de la misma. Pueden ser vistas como actores sociales que favorecen el desarrollo de un país.

La comunicación interna e interinstitucional parece ser la solución a la cura de muchos de los problemas por los cuales deben atravesar este tipo de organizaciones. Dentro de los públicos involucrados surge en escena el voluntariado como protagonista y motor imprescindible para su accionar.

El público voluntariado actúa como un empuje esencial y primordial del desarrollo y crecimiento. La hipótesis planteada al inicio del trabajo de investigación monográfico puede verse reflejada. De allí, la importancia de contar con una estrategia viable y eficaz que motive y retenga al mismo.

La colaboración tanto de personas involucradas con determinadas temáticas sumado a ello las alianzas estratégicas con otras instituciones permite mantener a flote su funcionalidad. Tal unión incentiva a que las organizaciones civiles acrecienten la misma.

Por ello, el trabajo monográfico presenta cierta trazabilidad que fue pensada con el objetivo de reflejar coherencia en el mensaje para quien cumpla el rol de lector. En un principio, se explicita la función del Estado en la actualidad y cuáles son los puntos débiles que ocasionan su ausencia ante los ciudadanos. En un segundo plano, y ya haciendo foco en las organizaciones no gubernamentales, se ahonda en la definición de las mismas como así también en sus funciones/objetivos, públicos, estructura, cultura y específicamente en el público voluntariado. Luego, se decidió comenzar con la teoría de la comunicación interna continuando con la comunicación interinstitucional y las alianzas estratégicas. Para ello, se trató la ética de las Relaciones Públicas; eje central de todo accionar profesional. Culminando con la investigación, se decidió estudiar y analizar el Hospice Madre Teresa con el objetivo de profundizar desde la práctica la teoría antes descrita.

Al inicio del trabajo se intentó establecer un marco teórico profundo e interdisciplinario con el objetivo de que se vea reflejado en la práctica. La investigación de campo requirió del involucramiento de mi persona para poder verificar la hipótesis, a través de la confección de un cuestionario, entrevistas personales y de observaciones participantes y no participantes.

El Hospice Madre Teresa no fue una organización seleccionada al azar. El objetivo está centrado en demostrar cómo organizaciones conformadas por profesionales voluntarios necesitan de un plan de comunicación interna que acompañe su crecimiento institucional cotidiano.

Día tras día conocemos nuevas organizaciones no gubernamentales destinadas a defender distintas causas. Cada persona se cuestiona qué es lo que lleva a estos individuos a colaborar en ellas. La respuesta es muy contradictoria ya que pueden verse incluidos diversos aspectos que pueden ir desde lo experimental, lo emocional hasta lo espiritual. Sea cual fuere la causa, las organizaciones necesitan de estos voluntarios para poder sobrevivir.

En mi caso particular pude entender el accionar y comprometerme con la causa. Pensar que cualquiera de nosotros puede atravesar o verse afectado por una situación semejante me motiva a continuar con mi colaboración.

Creo haber cumplido con los objetivos del trabajo. No sólo es la tesis final para recibir un título universitario como Licenciada en Relaciones Públicas sino que también me llevo un grupo de personas muy gentiles y amigables que supieron abrirme las puertas desde un inicio sin siquiera dudar en algún momento el por qué de mi existencia.

Los fundamentos de la Universidad del Salvador concuerdan con los del Hospice Madre Teresa; la ética y solidaridad para con el prójimo es un concepto clave que me he llevado tanto de la Dirección como de mis profesores y compañeros.

La estrategia de comunicación interna está directamente relacionada con las acciones diarias que se llevarán a cabo para lograr el objetivo. Para ello, se necesita cierta objetividad, linealidad e intencionalidad por parte de los involucrados. En este caso, puedo dar como ejemplo la presentación de la estrategia de donación para la Casa de la Divina Misericordia. En la misma, se hizo referencia a la metodología a utilizar aportando a través de una cuenta bancaria bajo el *slogan* “1.000 pesos; un metro cuadrado de construcción”. No sólo se presentó al Hospice institucionalmente sino también que los arquitectos voluntarios dieron a conocer los detalles del proyecto en profundidad. Los asistentes a la

misma realizaron las consultas pertinentes. Los resultados obtenidos a partir de la semana fueron \$ 10.000 así como también hubo varias instituciones de los alrededores que se interesaron en ello. La confección de la carpeta institucional y de la página Web fueron otras de las acciones sumadas a la estrategia.

El avance de la construcción puede verse reflejada en el día a día. El objetivo: mantener en continuo avance el proyecto intentando no frenar jamás la obra.

El 28 de junio de 2010 he participado por primera vez en una Asamblea Ordinaria junto con la Comisión Directiva. Con ello quiero dejar plasmado la importancia que es para mi profesión el ser integrante de una asociación sin fines de lucro.

No obstante, he señalado la descomunicación como uno de los problemas primordiales de las organizaciones civiles. Los ruidos se destacan en la práctica y deja observarse en primer plano que estamos ante una ausencia de estrategia comunicacional. Por tal motivo, es importante conocer las opiniones de los integrantes respecto al voluntariado y su accionar. Se pudo determinar el rol que la organización entiende y la posibilidad amplia de trabajar en ello.

La enseñanza esencial del trabajo es entender que todos los seres humanos formamos parte de la sociedad y que debemos devolver a la misma aquello que nos brinda. Esta reflexión es el impulso de las organizaciones no gubernamentales día a día; a pulmón algunas, ya con mayor organización otras. Sea cual fuere en cada caso, su aporte contribuye al desarrollo y tejido social para crecer como sociedad y país.

Cada vez más se está dando relevancia al voluntariado como público esencial de las mismas. Sin ellos, la supervivencia sería ineficiente.

Cada voluntario juega un rol distinto dentro de ellas y sus funciones se entrelazan a partir del trabajo en equipo. Los resultados positivos se obtienen gracias a esta labor. Este es el mensaje final para dar cierre al trabajo monográfico. Todos estamos interrelacionados...

BIBLIOGRAFÍA

- AMADO SUÁREZ, Adriana. *La dimensión política de la comunicación corporativa*, en Revista Científica de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires: 2003. Vol. VII.
- ARABIA, Claudia. “El rol de las Relaciones Públicas en la Responsabilidad Social Empresaria”. Apunte de cátedra.
- BLACK, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000: 1997.
- CARPIO, Jorge y otros. *De Igual a Igual: El Desafío del Estado ante los Nuevos Problemas Sociales*. Editorial FLACSO. Brasil: 1999.
- CUTLIP, Scott M. y otros. *Relaciones Públicas Eficaces*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- DE PIERO, Sergio. *Organizaciones de la Sociedad Civil*. Editorial Paidós. Buenos Aires: 2005.
- DEVOTO, Fernando y otros. *Historia Argentina y Latinoamericana (1900-2005)*. Editorial Tinta Fresca. Buenos Aires: 2006.
- Fundación CIPPEC: Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia. Jefatura de Gabinete de Ministros. Presidencia de la Nación. *Construyendo Confianza: hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil*. Editorial UNDP Argentina. Buenos Aires: 2009.
- MORA Y ARAUJO, Manuel y otros. *La comunicación es servicio. Manual de comunicación para organizaciones sociales*. Editorial Granica. Buenos Aires: 2001.
- NIELANDER, William A. *Práctica de las relaciones públicas. Métodos para crear una imagen atractiva de la empresa*. Editorial Hispano Europea. España: 1980.
- O'DONNELL, Guillermo A. “Notas sobre la democracia en América Latina”. En Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, (ed.) *La democracia en América Latina: Hacia una democracia de ciudadanas y*

ciudadanos, el debate conceptual sobre la democracia. New York: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. 2004.

- PALADINO, Marcelo. *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad.* Editorial Ariel. Buenos Aires: 2004.
- SÁENZ QUESADA, María. *La Argentina: Historia del país y de su gente.* Editorial Sudamericana. Buenos Aires: 2004.
- SHAW DE CRITTO, Sara. *Voluntariado: una forma de hacer y de ser.* Ciccus Edicione: 2009.
- XIFRA, Jordi. *Teoría y estructura de las relaciones públicas.* Editorial McGraw-Hill. Madrid: 2003.
- YAMMAL, Chibli y YAMMAL, Ariel. *Gestión de las Organizaciones I.* Ediciones Chibli Yammal. Córdoba: 1997.

Páginas de Internet:

- Artículo “Ser persuasivos, un arte y una necesidad” en C:\Documents and Settings\Admin\Escritorio\Técnicas de persuasión Ser persuasivos, un arte y una necesidad Revista CONSUMER EROSKI.mht
- CNAAN, Handy F. y WADSWORTH, M: “Defining who is a volunteer: conceptual and empirical considerations” en <<Nonprofit and voluntary sector quarterly, 25 (3) en http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm#_ftn10
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIEDADES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA: “Herramientas para la elaboración de Programas de Voluntariado”. Borrador de Agosto de 1999 en <http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm>
- MENDOZA, Juan León en http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/economia/15/pdf/rol_estado.pdf
- RAFAT, Luis. “Alianzas estratégicas-Unidos por la Misión”. Blog del Grupo Renacer Oncológico. Julio 2010 en <http://elcanceresaenfermedad.blogspot.com/2010/07/alianzas-estrategicas-unidos-por-la.html>.

- ROCHESTER, Francis: “One size does not fit all: four models of involving volunteers in small voluntary organizations”. Voluntary Action, vol1 n° 2 1999 en <http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm>
- SMITH, Davis Justin: “Volunteering and social development: A background paper for discusión at and expert group meeting”. New York 1999, United Nations Volunteers en <http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm>
- <http://www.comfil.edu.mx/portal/documentos/TECNICAS%20MODERNAS%20DE%20PERSUASION.doc>
- www.hospicemadreteresa.org.ar
- www.renaceroncologico.com.ar
- <http://www.voluntariado.net/castellano/scripts/plantilla.asp?Pag=1>
- <http://www.genv.net/es-ar/node/1177>
- <http://www.gdfe.org.ar/files/Doc27%20El%20voluntariado%20corporativo.pdf>
- <http://www.bligoo.com/media/users/1/96263/files/12538/Manual%20de%20Etica%20de%20las%20Relaciones%20Publicas..pdf>
- <http://www.asies.org.gt/economico/proyecto-presupuesto/rol-estado.htm>
- <http://www.econlink.com.ar/eficiencia-equidad/funciones-estado>
- <http://www.miespacio.org/cont/invest/rpsg.htm>
- <http://www.ruidodelasnueces.com.ar/EspiralSilencio.htm>
- <http://www.voluntariado.net/castellano/scripts/plantilla.asp?Pag=1>
- <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
- <http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>
- <http://www.resumido.com/es/libro.php/144>
- Artículo “Introducción a las Relaciones Públicas” de Carolina Itoiz en <http://www.rrppnet.com.ar/intrrpp.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Teresa_de_Calcuta

- Entrevistas personales.

- Anexo Hospice Madre Teresa. “Informe estadístico de pacientes fallecidos durante los años 2005-2008”. Luján.