



I U A

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO.

Alumnas:

- Romero, Melania Soledad. D.N.I: 32.889.563
- Martin, María Luz. D.N.I: 30.845.593

Tutor: Norry, Carlos.

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

Título del Trabajo: “La comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación.”

INDICE:

1. RESUMEN DEL TRABAJO

2. INTRODUCCION

CAPITULO I - ANALISIS ORGANIZACIONAL.....Pag 1

1.- HISTORIA DE LA FUNDACIÓN

2.- MISION Y VISION

3.- ORGANIGRAMA

3.1-Descripciones de las áreas

3.2-Descripción de los proyectos

3.3-Modelo de comunicación

4.- PERFIL DEL VOLUNTARIO

5.- OBJETIVOS

6.- VALORES DE LA FUNDACIÓN

7.- CULTURA ORGANIZACIONAL

7.1-Clima organizacional

8.- RESPONSABILIDAD SOCIAL

CAPITULO II - EL OBJETO DE LA INTERVENCION.....Pag 18

1.- JUSTIFICACIÓN

2.- PROBLEMA DE INTERVENCION

3.- OBJETIVOS

3.1- Objetivo general

3.2- Objetivos específicos

4.- ALCANCE

CAPITULO III - MARCO TEORICO.....Pag 21

1.- TEORIA DE LA COMUNICACIÓN

1.1-Teoría de las relaciones sociales

2.- ETICA Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

3.- RRHH Y COMUNICACIÓN

3.1-Teoría de la contingencia

3.2-Teoría Humanista

4.- TIPOS DE COMUNICACIÓN

4.1- Comunicación interna organizacional

4.2- Comunicación interpersonal

4.3- Comunicación externa

CAPITULO IV - ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS....Pag 50

1. METODOLOGÍA

2.- ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

2.1-Población

2.2-Determinación de la muestra

2.3-Elaboración de las encuestas

2.4-Presentación de los resultados

CAPITULO V - DIAGNOSTICO DE LOS RESULTADOS.....Pag 68

1.- ANALISIS FODA

CAPITULO VI - PLAN DE INTERVENCION.....Pag 75

1.- HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DE LA FUNDACION

1.1-Canales internos

1.2-Relación con el público externo

2.- ESTRATEGIA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN

3.- FACTIBILIDAD DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

3.1-Tecnológica

3.2-Económica

3.3-Humana

**CAPITULO VII – CONCLUSIONES DEL PROYECTO
DE GRADO.....Pag 93**

Bibliografía

Anexos

DEDICATORIA

“Gracias a esas personas importantes de nuestras vidas, que siempre estuvieron listas para brindarnos toda su ayuda, ahora nos toca regresarles un poquito de todo lo inmenso que nos han otorgado durante este tiempo.

Con todo cariño esta tesis se la dedicamos a ustedes:

Nuestros padres,

Familiares,

Y amigos”.

AGRADECIMIENTOS

"A la primera persona que queremos agradecer es a nuestro tutor, Carlos Norry, que sin su ayuda y conocimiento no hubiese sido posible realizar este proyecto.

A nuestros padres, por habernos proporcionado la mejor educación y lecciones de vida.

A nuestros amigos, por estar siempre a nuestro lado y haber compartido grandes momentos.

A todos nuestros familiares, por su apoyo.

Y a todos aquellos que siguen estando cerca nuestro y nos regalan algo de ellos en nuestra vida. "

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

**Facultad de Ciencias de la
Administración**

Departamento Desarrollo Profesional

**Lugar y fecha: Córdoba, 3 de Agosto
de 2015**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: “La comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación.”

Integrantes

- Romero, Melania Soledad. D.N.I: 32.889.563
- Martín, María Luz. D.N.I: 30.845.593

Profesor Tutor del PG: Norry Carlos

Miembros del Tribunal Evaluador: María Luisa Saavedra Alfaro

Raquel Urrutia

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

RESUMEN

La fundación inclusión social es una institución no gubernamental sin fines de lucro que se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba. Esta entidad contribuye a la inclusión social de adolescentes y jóvenes a través de proyectos educativos y/o laborales. Cuenta con 200 voluntarios aproximadamente distribuidos en las diferentes áreas de la fundación.

El presente proyecto de intervención se enfoca en la deficiente comunicación organizacional y su incidencia en el desarrollo institucional de la Fundación Inclusión Social.

El objetivo de este trabajo fue identificar el problema latente, sus causas y efectos, así como el diseño de una propuesta de mejora que sirva como guía para que la Fundación pueda tomar las medidas pertinentes.

Entre las conclusiones más relevantes de este proyecto de intervención podemos destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional están repercutiendo sobre el desarrollo de las actividades dentro de la organización e influye directamente sobre las actitudes de los voluntarios. Muchos de ellos conocen muy poco de los tipos de comunicación que existen dentro de la institución y califican como regulares los medios de comunicación con los que cuenta la Fundación. Ante todo lo expuesto, se ha planteado la propuesta titulada: “La comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación”.

INTRODUCCIÓN

La propuesta del presente trabajo se centra en la comunicación como el recurso necesario para la integración y la cooperación de las personas, y más precisamente en la metodología comunicacional que utiliza la Fundación Inclusión Social. La misma, está ubicada en la ciudad de Córdoba, y tiene como objetivo contribuir a la inclusión social de adolescentes y mujeres adultas a través de proyectos educativos y laborales. Está compuesta por una presidente y por áreas, dentro de las cuales se encuentra el área de administración, comunicación y prensa, RRHH y el área de Proyectos. Además, la conforma un staff fijo de 8 coordinadoras y un grupo de voluntarios entre 250 personas aproximadamente durante el año. Por lo general, estos últimos, colaboran durante todo el año y otros solo realizan prácticas de 2 a 3 meses, por lo cual, existe un constante ingreso y egreso de voluntarios.

En este trabajo, partimos desde el punto de vista de que la comunicación es la clave para dar cohesión, flexibilidad, coherencia y motivación en los individuos, dado que detrás de una buena capacidad comunicativa, vendrá el liderazgo, el respeto y la colaboración de cada una de las partes.

El intercambio comunicacional correcto, generara que las personas comprendan, interpreten y coordinen, cuales son los aspectos fundamentales de los procesos internos de la fundación, fomentando el compromiso y motivando al equipo de participantes, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

La falta de estrategias claras genera que los procesos se realicen de forma más lenta y errónea, produciendo insatisfacción en los individuos e impactando de lleno en el clima organizacional. Dado esto, es importante que las personas encuentren correspondencia con las tareas y rol que cumplen dentro de la fundación, para ello, se necesita que estén informados sobre cómo está conformada la estructura interna, la visión, la misión, los valores, los objetivos, y así saber si se sienten identificados con ellos, para poder contribuir con su esfuerzo personal al logro de los objetivos y fines en común de la fundación.

La importancia final de este trabajo, radica en la necesidad de mejorar la comunicación, proponiendo una estrategia general comunicativa que permita

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

cooperación, estabilidad e integración del personal interno y los voluntarios, optimizando los recursos institucionales disponibles.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

CAPITULO I – ANALISIS ORGANIZACIONAL

Antes de dar comienzo a la presentación de la Fundación Inclusión Social, creemos de interés, dar a conocer cómo llegamos a ella.

Nuestro conocimiento de la misma fue a través de una compañera de la facultad, quien nos manifiesta la necesidad de contactar voluntarios para un proyecto particular que estaba coordinando en ese momento Tatiana Malvasio, quien en meses posteriores asume como coordinadora general de la fundación. Ante este comentario de nuestra compañera, Melania se suma al proyecto en cuestión y luego se involucra de lleno en aspectos del área de RRHH. A raíz de dicha participación, se comienza a conocer las necesidades del área y esto conlleva a plantear de qué manera se pueden resolver las mismas, siendo una de ellas, la falta de comunicación a nivel interno y externo. Esta falencia trajo aparejado otros inconvenientes por lo que se vio prioritario resolver el mismo y esto nos llevo a presentar nuestro proyecto final de grado como resolución al problema.

1.- HISTORIA DE LA FUNDACIÓN



La Fundación Inclusión Social surge a raíz de las necesidades que observo su actual presidenta, Marisa Failla, en la sociedad. El fin que ella busca es poder otorgar a cada uno de sus miembros una oportunidad de inserción. Por ello junto con amigos y conocidos, se organizaron mediante contactos con

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

instituciones y organizaciones para fundar dicha institución, siempre motivados por el lema de “hacer algo por la sociedad”.

Ella declara: -Desde ese “darnos cuenta”, comenzamos a pensar cómo se podría contribuir para lograr una sociedad en la que pudiéramos transitar la senda del desarrollo sostenido y que nos incluya a todos, lo que sin lugar a dudas implica un gran desafío que involucra a la sociedad en su conjunto”. Fue así como surgió esta organización, de la mano de muchas personas e instituciones que creyeron en la posibilidad de crear algo diferente.

El 15 de Octubre del 2003 esta institución obtuvo su personería jurídica, que la habilita para poder transitar este difícil pero gratificante camino de soñar con que es posible y que, con el esfuerzo de todos, se lograría lo que es hoy la Fundación.

Siempre se mantuvo el mismo deseo: “potenciar los valores esenciales con el fin de mejorar la calidad de vida, las condiciones de acceso a la igualdad de oportunidades, la inclusión de las diferencias y el respeto por el bien común”.

Siguiendo con estos ideales, se fue conformando el personal que hoy compone dicha institución. El cual con el pasar de los años fue teniendo sus variaciones pero que al día de hoy se conforma de la siguiente manera:

-CONSEJO DE ADMINISTRACION:

Marisa Failla: Presidenta

Jose Luis Tomaselli: Secretario

Maria Elena Norry: Tesorera

-STAFF FIJO:

Desarrollo institucional

Comunicación y prensa

Recursos humanos

Administración

Presente en la escuela

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

Concurso “Nosotros Queremos”

Incubadora de Jóvenes Emprendedores

Espacios de Mujeres Emprendedoras (Centros EME)

2.- MISION Y VISION

-MISION: Ser conectores entre los diferentes sectores de la sociedad, interviniendo en proyectos que promuevan la educación tanto en niños, como en jóvenes y adultos, como así también en su entorno.

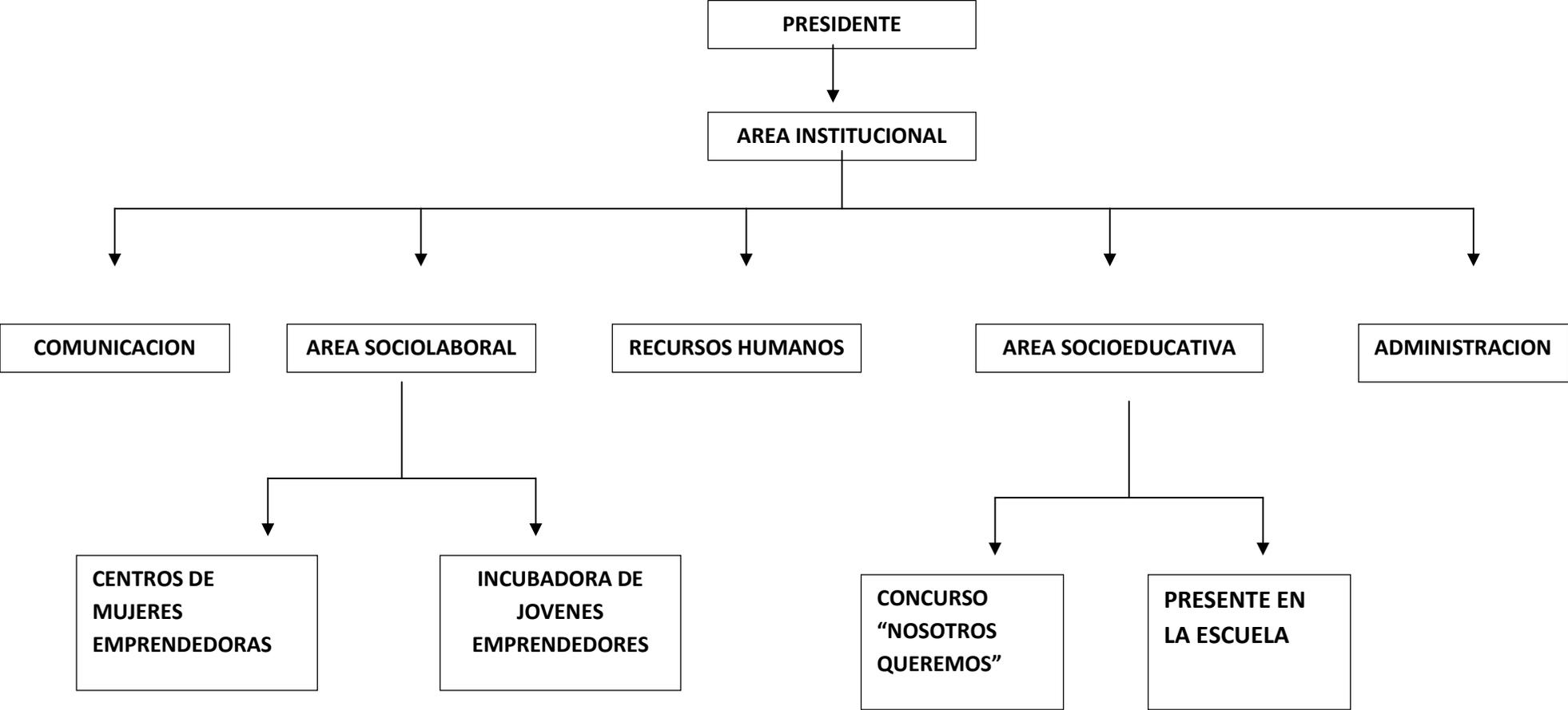
-VISION: Ser una fundación que promueva la participación, el compromiso y la interacción entre el sector público, sector privado y social, logrando una sociedad inclusiva y sustentable siendo la educación el pilar fundamental para esta construcción.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

3.- ORGANIGRAMA



3.1- Descripción de las áreas

A continuación describiremos las áreas que conforman a la fundación, las cuales son:

AREA INSTITUCIONAL: esta área tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y evaluar los asuntos relacionados con la formación de proyecto, planes estratégicos así como aspectos de gestión y fortalecimiento institucional. Dentro de las funciones del área encontramos que la misma es quien se encarga de entablar el contacto de la fundación con los organismos e instituciones donde se presentan y desarrollan los proyectos.

Además realiza la planificación de las actividades a realizar para el logro de los objetivos ya determinados, estableciendo plazo y responsables para cada una de ellas, a través del asesoramiento y ayuda a los voluntarios.

Otra de sus funciones es brindar asistencia y soporte para la toma de decisiones de carácter importante, controlando la gestión de las actividades de la Fundación a nivel general.

AREA COMUNICACIÓN: El Área de Comunicación se encarga de recopilar, elaborar y difundir información sobre la fundación a través de la página web, los medios de comunicación local y nacional y los materiales impresos de la misma.

También responde a todas las preguntas, inquietudes y consultas relacionadas con la institución, tanto de la comunidad participante, como del público en general y de los medios de comunicación.

Es el área que pone en marcha actividades dirigidas a los futuros voluntarios, gestiona las acreditaciones para el congreso anual y el diseño gráfico tanto de la página web y logo de la fundación.

AREA RECURSOS HUMANOS: La administración de los Recursos Humanos hace referencia a la planificación, selección, contratación, formación y evaluación del personal, junto con la gestión del proceso disciplinario de los voluntarios de la Fundación. Se encarga de buscar los voluntarios y gestionar

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

todo lo relacionado con ellos. Efectúa la planificación de personal, determinando la cantidad de personas que se requieren para el desarrollo de las tareas y qué tipo de perfil es el necesario. Además, realiza la selección de los voluntarios, en base al perfil determinado, utilizando como base de datos el mail de la fundación y los recomendados de personal de las diferentes áreas. Gestiona las capacitaciones y las formaciones para que el personal ingresante y el activo puedan desempeñar su labor de forma óptima y adecuada, teniendo los conocimientos suficientes y actualizados. También efectúa el control de desempeño del staff a través de evaluación periódica, con el fin de conocer si se desarrolla las actividades adecuadamente como también evaluar la relación con los compañeros y superiores.

AREA DE ADMNISTRACION: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la fundación, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de las áreas, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene como objetivo el máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

3.2-Descripción de los proyectos

A) LINEA EDUCATIVA

1-PRESENTE EN LA ESCUELA:



La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

El proyecto procura contribuir a la inclusión educativa de los jóvenes en el nivel medio de educación formal en la ciudad de Córdoba, buscando la permanencia y finalización de la escuela media.

Se realiza a través de talleres motivacionales que buscan lograr un acompañamiento educativo integral, y acciones de sensibilización sobre la importancia de la formación en competencias básicas para la inclusión social de los jóvenes.

Desde 2009 a la fecha más de 2.000 jóvenes, entre estudiantes y voluntarios, han participado de este proyecto, y desde el año 2011 se logró la declaración de interés educativo por el Ministerio de Educación- Resolución N° 736.

Las tres líneas de trabajo que abarca el proyecto "Presente en la Escuela" son:

- Apoyo a los alumnos
- Apoyo a los Docentes
- Apoyo a la Gestión Directiva

2-CONCURSO "NOSOTROS QUEREMOS...":



Este proyecto tiene como objetivo fomentar en los jóvenes el desarrollo de acciones de compromiso y responsabilidad en su comunidad, a través del desarrollo e implementación de intervenciones socio-comunitarias para cambiar o modificar algún aspecto de su entorno.

El concurso se desarrolla durante todo el ciclo lectivo de los tres últimos años de las escuelas de nivel medio de las provincias de Córdoba, Mendoza, Neuquén, Capital Federal y partido de Pilar, de la provincia de Buenos Aires.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

Los grupos participantes desarrollan una acción, que comienza con la elaboración de una idea concreta con objetivos específicos; continúa con la planificación estratégica y la ejecución de actividades tendientes a alcanzar las metas pensadas; y finaliza con la evaluación del trabajo desempeñado.

Hasta la actualidad han participado más de 16.000 jóvenes, a través de más de 700 acciones de intervención.

B) LINEA SOCIO-LABORAL

1-ESPACIO DE MUJERES EMPRENDEDORAS:



A partir del año 2007, surgen los Centros EME, los cuales funcionaron como ámbitos de encuentro, intercambio, educación permanente, animación y extensión socio-educativa; y trabajaron para facilitar mecanismos de inserción social y laboral en mujeres en condiciones de vulnerabilidad social de la ciudad de Córdoba. Los mismos se realizan a través de cursos de capacitación laboral brindando conocimientos técnicos, desarrollo de capacidades cognitivas y creativas que elevan la habilidad de quienes participan. De tales centros participaron alrededor de 1760 mujeres, de las cuales 1007 lograron culminar su formación, ingresando al mundo del trabajo alrededor del 20 por ciento.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

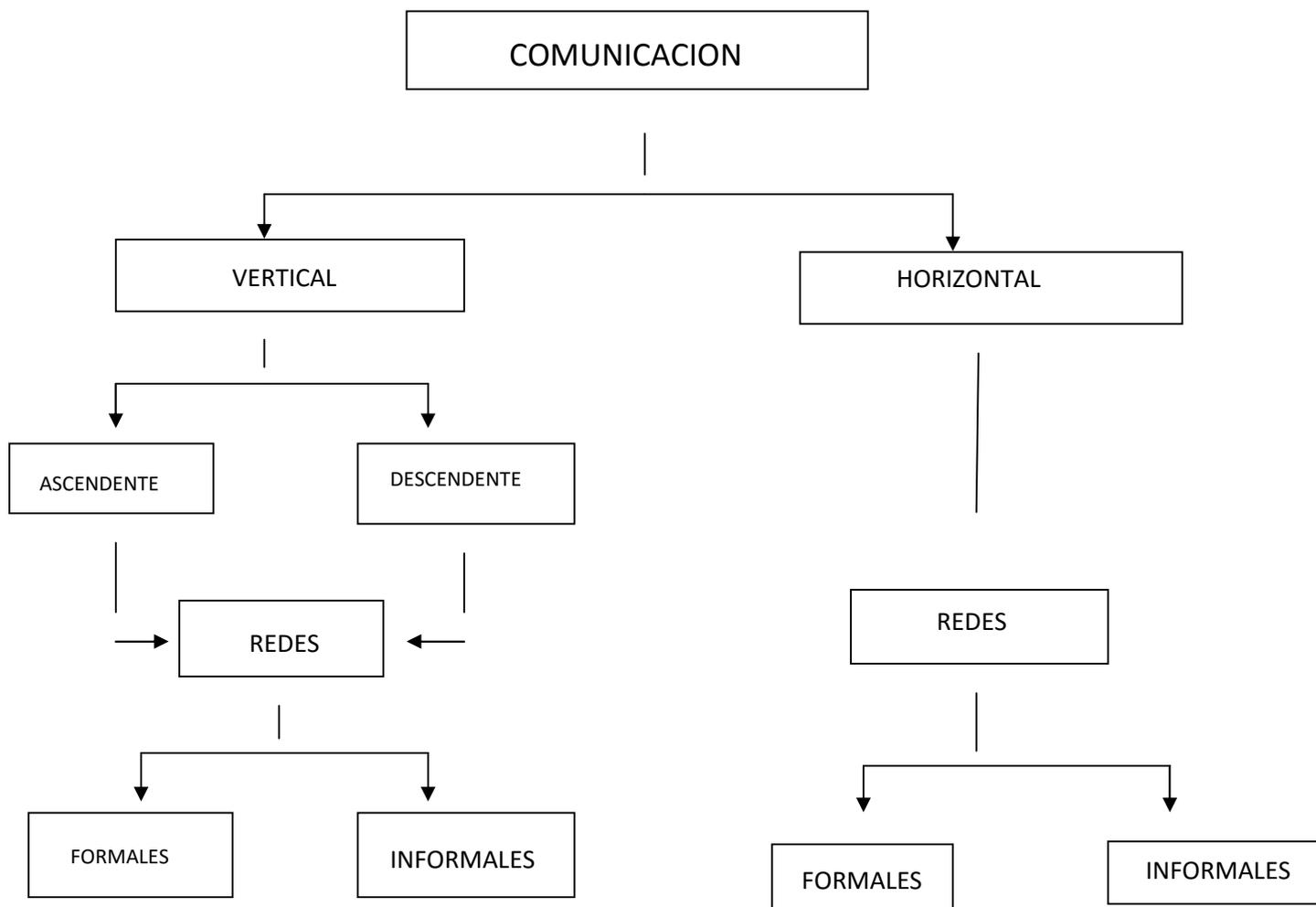
Una manera de presentar los frutos obtenidos, fue la creación de la Feria Espacio Emprendedor, lugar donde los participantes comercializan sus productos de elaboración artesanal.

2- INCUBADORA DE JOVENES EMPRENDEDORES:



En el año 2010 se lanzó este proyecto, que promueve brindar asesoramiento técnico y acompañamiento a organizaciones de la zona suroeste de la ciudad de Córdoba. El mismo se realiza a partir de la capacitación en oficios y habilidades técnicas que permitan el desarrollo de emprendimientos productivos y cooperativos. Como resultado se han obtenido el dictado de cursos de formación en catering para eventos y pastelería; diseño de indumentaria y operador de PC.

3.3-Modelo de comunicación



La comunicación en la Fundación se lleva a cabo a través de dos maneras, una de ellas es de forma vertical, presentándose esta de manera descendente, es decir, desde la Presidenta, a la coordinadora general, pasando por las coordinadoras de cada área y proyecto, hasta llegar a los voluntarios generales. O bien de manera ascendente, es decir, desde los voluntarios generales, hacia las coordinadoras de áreas y proyectos, llegando a la coordinadora general y luego a la Presidenta.

Otra de las maneras en que se presenta la comunicación es de forma horizontal, la cual se establece entre los participantes de cada nivel, es decir, la

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

comunicación establecida entre los coordinadores de cada área y proyecto, y por otro lado, entre los mismos voluntarios.

Además podemos establecer el uso de dos redes tanto en la comunicación vertical como en la horizontal, siendo ellas, la red formal, vía en la cual se establecen todas las tareas y órdenes a cumplir; y la red informal, que implica la comunicación y el trato cotidiano de todos los días.

4.- PERFIL DEL VOLUNTARIO

Un voluntario perteneciente a la Fundación Inclusión Social debe tener ciertas características que le permitan dirigir actividades relacionadas a tratar con gente y/o diferentes instituciones. Entre estas características, las más importantes son:

- Liderazgo.
- Estar enfocado en resultados.
- Estar comprometido con la Fundación.
- Seguir los objetivos generales y específicos de la fundación.
- Ser ordenado y responsable en sus actividades.

La búsqueda de voluntarios en la fundación se realiza durante todo el año electivo, teniendo así la posibilidad de ingresos constantes.

Para los momentos de reclutamiento y selección se tiene en cuenta el nivel académico y los siguientes perfiles específicos, según los requerimientos de cada área:

AREA INSTITUCIONAL:

Estudios requeridos: estudiante universitario de carreras tales como RRPP e institucionales, relaciones internacionales, comunicación social y marketing.

Tareas básicas del puesto: relaciones institucionales, planificación estratégica, organización de eventos, soporte institucional a los proyectos y gestión de las actividades de la fundación en general.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

AREA DE COMUNICACIÓN:

Estudios requeridos: primario, secundario y estudiante universitario de carreras tales como comunicación social e institucional, diseño gráfico, productor audiovisual, fotografía, RRPP, community manager, redacción y prensa.

Tareas básicas del puesto: utilizar a la comunicación como la herramienta fundamental para dar vida a los diferentes proyectos y hacer que la misma sea ágil y dinámica entre todos los sectores que conforman a la comunicación.

AREA DE RECURSOS HUMANOS:

Estudios requeridos: Primario, Secundario y estudiante universitarios de carreras tales como recursos humanos, gestión y organización de eventos, relaciones Publicas.

Tareas básicas del puesto:

-Reclutamiento y Selección de voluntarios

-Capacitación: Se brindan capacitaciones para los diferentes proyectos, tratando temáticas diferentes y haciendo participar a todos los voluntarios. Además se brindan capacitaciones para las coordinadoras, a través de profesionales, quienes disertan diversas temáticas, tales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación integral, entre otras.

-Motivación y Clima Laboral: se trata de promover la comunicación entre la fundación y sus voluntarios, a través de diferentes encuentros y reuniones como también mediante reconocimientos por su participación, saluciones, entre otros.

-Evaluaciones de desempeño: se lleva el seguimiento del ausentismo de los voluntarios y coordinadores, como se relacionan con sus pares y superiores, además de corregir los desajustes que se pueden presentar entre las competencias del voluntario y las exigidas por el puesto.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

-Registro de los voluntarios: consiste en hacer firmar a cada voluntario el acuerdo de Adhesión al Voluntaria, en el cual, cada voluntario acepta ciertas normas.

AREA ADMINISTRACION:

Estudios requeridos: primario, secundario y estudiante universitario de carreras tales como contabilidad y administración de empresas.

Tareas básicas del puesto: Organiza las finanzas de la Fundación, en temas referidos a cada proyecto, a los traslados o el transporte de algunos voluntarios, la organización de eventos o viajes como el pago de impuestos y servicios.

Con respecto a la contabilidad de la fundación, hay una persona externa que se encarga de la misma.

5.- OBJETIVOS

Objetivo General

Contribuir a la inclusión social de niños, jóvenes y adultos, a través de proyectos educativos y/o laborales.

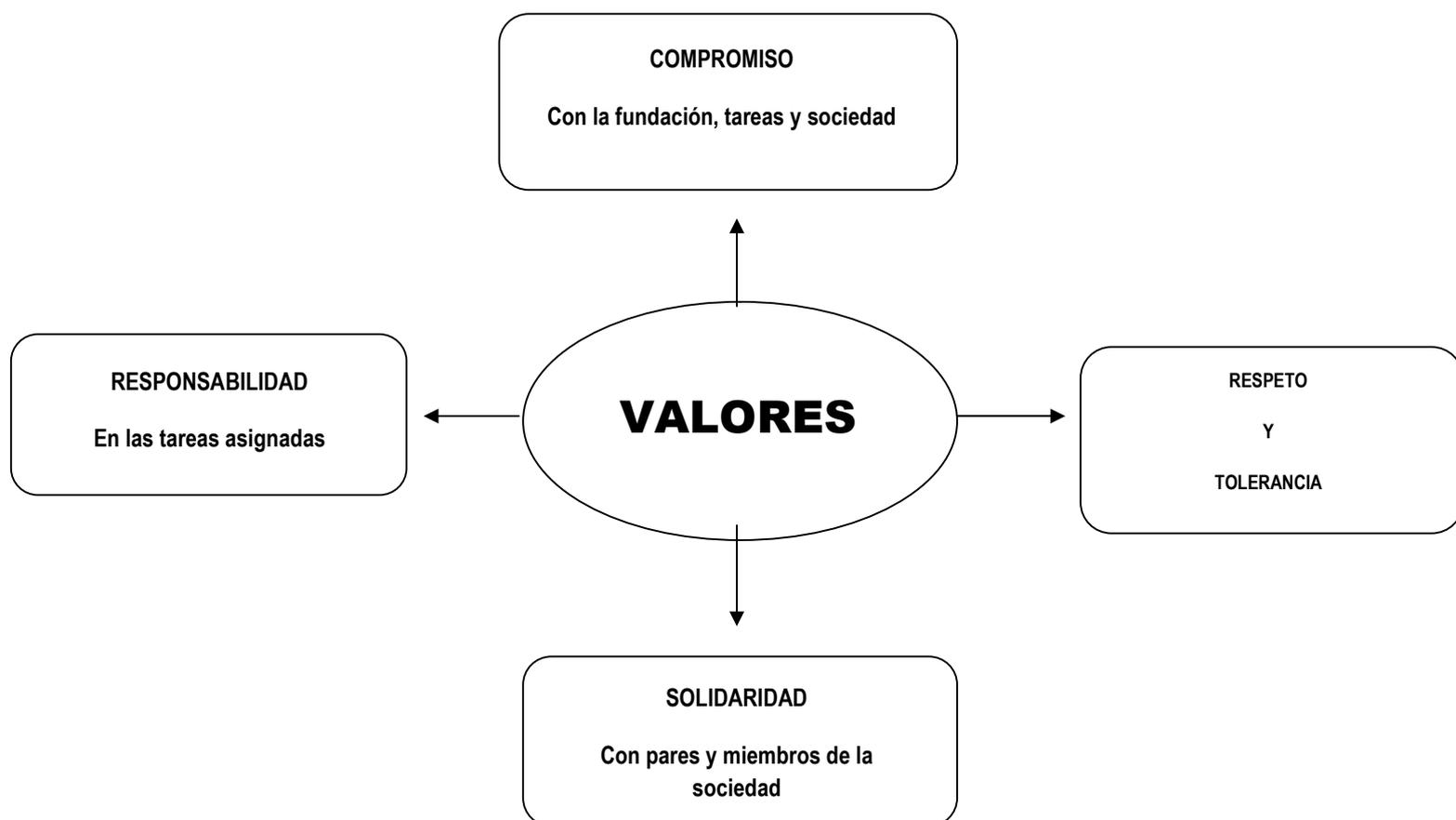
Objetivos Específicos:

- Favorecer el desarrollo del voluntariado en los diferentes proyectos educativos- socio laboral de la fundación.
- Promover el desarrollo de alianzas con distintas organización del sector público, privado y del sector social del ámbito provincial, nacional e internacional.
- Ser una organización referente en temáticas específicas de la rama educacional y socio-laboral.

6.- VALORES DE LA FUNDACIÓN

En la fundación, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica, influyendo en su formación y desarrollo como personas, permitiendo alcanzar los objetivos que de manera individual no se podrían alcanzar. Para la fundación inclusión social, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus participantes. Conforman la columna vertebral de los comportamientos de quienes participan.

Los valores de los cuales hablamos son los siguientes:



7.- CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional describe las actitudes, experiencias, creencias y valores de una organización. De este modo, la cultura de la Fundación busca que todos los voluntarios se encuentren convencidos de los valores y creencias de ella, generando un pensamiento de grupo y que la misma sea compartida por todos.

Por otra parte, las características de su cultura son las siguientes:

- ✓ Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño.
- ✓ Permite enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna.
- ✓ Permite enseñar a los nuevos miembros el modo correcto de percibir, pensar y sentir, los problemas relevantes a la Fundación.
- ✓ Moldea a sus miembros y establece los parámetros de conducta en la Fundación o al entrar en relación con esta.
- ✓ Define ciertos límites para actuar.
- ✓ Transmite un sentido de identidad a los miembros de la Fundación.
- ✓ Facilita la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales y específicos.

7.1- Clima organizacional

El clima organizacional que se vive en la fundación es un clima participativo y de plena confianza en las personas. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Las recompensas y los reconocimientos se utilizan para motivar a los trabajadores, con el fin de satisfacer sus necesidades de estima.

Este tipo de clima implica la participación de grupos de trabajo generalmente en equipos.

Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma horizontal. Los voluntarios están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

En resumen, todos los que participan en la fundación forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la misma, que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

8.- RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA FUNDACION:

La fundación inclusión social es un espacio que ha sido creado para contribuir con la educación e inserción socio-laboral de las personas. Provee el intercambio de acciones para la difusión de la Responsabilidad Social en empresas, colegios y universidades.

Dentro de las tareas que realizan para llevarla a cabo nos encontramos con:

- ✓ Eventos sociales para hacer conocida a la fundación y los proyectos que trata. Uno de los más importantes es el congreso anual.
- ✓ Entrega de folletería en las diferentes universidades y escuelas.
- ✓ Mantienen un contacto constante con muchas otras instituciones y organizaciones, ya sea con estas, con o sin fines de lucro.
- ✓ Promueve la inclusión, la concientización y el compromiso con la sociedad y la unión a través de los proyectos que se realizan.

CAPITULO II - OBJETO DE INTERVENCION

1.- JUSTIFICACION

Consideramos que en el campo del liderazgo no hay mayor talento que la capacidad de comunicación de una persona, ya que la misma, no es un intercambio de opinión, sino un intercambio cuyo propósito es generar acción, compromiso y coherencia, este último es lo que nos manifestó Tatiana, coordinadora general de la fundación cuando entablamos la entrevista con ella, donde nos dio a conocer y manifestó que dar a conocer sus ideas y a su vez debe comprender las ideas de los demás participantes son importantes, no solo para poder guiarlos sino para el desarrollo de la institución. Ella durante la entrevista, nos manifiesta de la debilidad que existe en la comunicación que establecen los diferentes sectores de la fundación, siendo para ella un punto a mejorar ya que la mayoría de las diferencias y desacuerdos se originan en la falta de entendimiento entre las personas. Es por ello, que uno de los fines que proponemos es concientizar y demostrar los beneficios acerca de la importancia de mantener una buena comunicación al momento de entablar un contacto directo y/o indirecto con otras personas.

Buscamos obtener que todos los empleados se encuentren informados de las decisiones y actos que se llevan a cabo, pudiendo así generar en ellos, un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá y promoverá la participación, el compromiso y la interacción entre los diferentes sectores de la Fundación, mejorando las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, teniendo la posibilidad de promover nuevos proyectos o ideas.

2.- PROBLEMA DE LA INTERVENCION

El trabajo que llevamos a cabo se realizó con el fin de proponer técnicas de comunicación más eficaces y efectivas basadas en las necesidades y estructura organizacional de la fundación, a raíz del problema que detectamos:

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

“La incidencia de la escasez de comunicación impide la integración y cooperación de las actividades y proyectos de la fundación”.

Este inconveniente lo vimos manifestado dentro de la fundación, durante la participación de Melania y luego a través de las diferentes vías de recopilación de datos, siendo algunas de ellas las entrevistas y observaciones personales. Debido a esto, llegamos a dicho problema, el cual al manifestarse dificulta la integración y cooperación de las actividades y proyectos, función primordial de la Fundación Inclusión Social ya que la misma está volcada a contribuir a la inclusión social de adolescentes, jóvenes y adultos, a través de proyectos educativos y laborales. Por ello como la comunicación es el único método para intercambiar ideas, conocimientos y sugerencias, consideramos necesario estudiar y aportar con acciones de comunicación, ya que de ese modo la Fundación lograría estar organizada internamente para poder dar buena imagen y buenos servicios a la comunidad. Toda institución tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen, por eso, se debe conocer, expandir y consolidar esa cultura, ya que ésta se integra por los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices. La cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

3.- OBJETIVOS

3.1- Objetivo General

Proponer un conjunto de acciones y medios que permita una comunicación más eficaz, integrativa y optimizada en toda la fundación.

3.2- Objetivos Específicos

- Analizar y describir los diferentes medios y vías de comunicación interna existentes en la fundación.
- Sensibilizar y concientizar al personal fijo y a los voluntarios de la Fundación, sobre la importancia de la comunicación en todos los sentidos, impulsando la implementación de estrategias de comunicación integradoras.
- Conocer cuál es la estrategia de comunicación externa que posee la fundación para la captación de voluntarios.
- Identificar cuáles son los recursos disponibles existentes en la organización que pueden ser utilizados para lograr la integración y sentido de pertenencia en los voluntarios.

4.- ALCANCE

Nuestro proyecto de grado consistió en diseñar un plan de comunicación organizacional para ser aplicado a la Fundación Inclusión Social, perteneciente a la ciudad de Córdoba Capital. Dicho plan abarca el Área Institucional, de Comunicación, de Recursos Humanos, Socioeducativa, Socio laboral y de Administración.

Por otra parte, incluyó la definición de una estrategia general con diversas propuestas de mejora, mediante las cuales se pretende lograr los objetivos; como así también, las líneas del proceso de ejecución de cada una de las tácticas propuestas con sus tiempos requeridos y responsables a cargo. Además, comprende una segmentación de acciones estratégicas generales por períodos de corto y largo plazo, lo cual facilitará su implementación.

El plan de comunicación es congruente con las condiciones actuales de los recursos humanos, técnicos y financieros de la institución, por lo que las propuestas son factibles.

Con nuestro proyecto, solo nos limitamos a presentar la estrategia general de comunicación, la cual a través de su diseño busca informar, sensibilizar y motivar a la acción.

CAPITULO III - MARCO TEORICO

1.-TEORIA DE LA COMUNICACIÓN

A mediados de los años 1920 se realizaron estudios empíricos sobre los efectos que tenían las comunicaciones de masas. El cine se convirtió en un gran medio popular y su participación fue aumentando cada vez más dentro de la sociedad. El público que asistía no eran solo personas adultas, sino niños también por lo que llevo a que se realizaran películas especiales para ellos. Dada la situación, Paynefund realizo estudios que evaluaban el impacto de las películas sobre las ideas y comportamiento de los niños. En ese momento, los estudios provenían de las ciencias sociales fundamentales en donde utilizaban la conducta del público para examinar conceptos y teorías relacionadas a su disciplina por lo que tuvieron que hacer uso de la psicología y de la sociología para comprender la naturaleza humana, tanto desde el punto de vista personal y colectivo, teniendo que explicar la acción en todos los aspectos incluyendo el comportamiento fomentado por las comunicaciones (Biagi, 1999, p. 272).

Una vez terminada la investigación, décadas más tarde, surgieron numerosos conceptos, hipótesis y generalizaciones sobre el proceso y efecto de la comunicación, lo cual genera el nacimiento de una nueva disciplina llamada comunicación de masas. Con el surgimiento de esta nueva disciplina, se hace posible examinar el desarrollo y explicar el proceso de las teorías de la comunicación en masas. Dentro de estas, se encuentran “las teorías de la influencia selectiva”.

Las teorías de la influencia selectiva, consisten en tres formulaciones distintas pero relacionadas entre sí. Estos modelos cuando comenzaron a ser utilizados para ayudar a comprender como las personas se sometían a la influencia de las comunicaciones de masas, se los denomino “teoría de las diferencias individuales”, “teoría de la diferenciación social” y “teorías de las relaciones sociales”, en ésta última nos basamos para establecer la propuesta de mejora en nuestro plan de intervención.

1.1-Teoría de las relaciones sociales

La teoría de las relaciones sociales revela la fuerza de las relaciones grupales en el proceso de comunicación, como vínculos interactivos de la influencia personal. Para el estudio de dichos vínculos, fue de suma importancia el análisis realizado por Lazarsfeld, Berelson y Gaudet en 1940 en el condado de Erie, Ohio, con motivo de las elecciones presidenciales de entonces. En el mismo, se destaca que la decisión del voto de la persona, resulta de una experiencia de grupo más que de un efecto del mensaje de los medios. De esta manera se reconoce la importancia de los vínculos grupales como elemento incidente en el efecto de las comunicaciones de masas.

Las relaciones sociales son un complemento importante como la relación que se tiene con uno mismo, así pues; el relacionarse con otros seres se transforma en un aspecto necesario y primordial de la vida cotidiana.

Cabe mencionar que existen diferentes formas de interactuar con otros pares, dependiendo del ambiente en el que la persona se encuentre, es decir, el ser humano actúa de una determinada manera cuando está en su círculo familiar a como lo hace cuando está en su lugar de trabajo. Generalmente con la familia se interactúa de una manera más general, en cambio en el trabajo, el trato con los otros es de una manera más cordial ya que la relación que se establece es a nivel laboral manteniendo la formalidad que amerita la misma. Otras variables que se presentan al momento de establecer relaciones sociales son el lugar de residencia, la edad, el sexo, y nivel de educación, las cuales generan un impacto en la relación que la persona concibe con su comunidad y el comportamiento dentro de la misma.

Dado los vínculos que establece el individuo con otro y/o otros, genera que la información obtenida de los medios a los individuos se funda de una determinada manera y luego, el o los individuos transmitan dicha información a través de canales interpersonales a otras personas que poseen menor acercamiento con los medios.

Las personas que se ubican en el primer escalón, se los denomino líderes de opinión, ya que se comprobó que al transmitir mensajes no solo pasaban datos,

sino también sus interpretaciones. Se reconoce, entonces la intervención de una red de relaciones sociales significativas entre las personas, destacando el rol de los líderes de opinión. Mientras que la teoría hipodérmica postulaba una dinámica reactiva entre estímulo-respuesta, este nuevo modelo centra la atención en interacciones y procesos de influencia interpersonal (Biagi, 2009).

De esta manera, la influencia personal, tiene un grado sustancial de incidencia en los comportamientos de las personas.

Enfocando el estudio en la Fundación en base a lo sostenido por dicha teoría, nos encontramos con los siguientes aspectos donde hacemos referencia a los escalones que menciona la autora S.Biagi:

-Importancia de los vínculos de grupos y de los líderes de opinión (en este caso son las coordinadoras): como ya hemos venido mencionando hasta el momento, la masa ya no será percibida como un conjunto de seres aislados sino individuos relacionados con unos con otros, en un vínculo social que, consecuentemente, influye en la conducta de ellos.

Aquí, en la fundación, el vínculo de grupo es fundamental como importante ya que las actividades desarrolladas están establecidas para trabajar constantemente en equipo. Los vínculos dentro de ella, generalmente se dan de manera informal, aunque delimitados según el proyecto en el que se participe.

El rol que ejecutan las coordinadoras en el proceso de comunicación es importante, dado que ellas son las que transmiten él o los mensajes habituales ya sean referidos a una explicación o puesta en marcha del proyecto y actividad en cuestión. Ellas asumen la responsabilidad de mantener la comunicación con sus pares como con los voluntarios que conforman parte del proyecto.

Las vías de comunicación que generalmente se utilizan para dar a conocer actividades a desarrollar, novedades y tareas a cumplir son el email o mensajes por celular. Esto genera que se pierda la comunicación personal, impidiendo que el intercambio que se produce por la proximidad física no

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

aumente la frecuencia de las interacciones y dificulte conocer las necesidades del otro.

-Intervención de los medios en los individuos: en la década de los cuarenta, los factores que había que estudiar sobre los medios de comunicación eran las características del comunicador, el contenido de los propios mensajes y los canales a través de los cuales la gente recibía la información.

En la actualidad, la intervención que producen los distintos medios en las personas es cada vez mayor. Mediante ellos, la sociedad tiene la oportunidad de conocer las distintas situaciones que se generan y plantean a su alrededor, ya sean, de su sociedad a la que pertenecen como a la de otros entornos.

En la fundación, el contacto e intervención con los medios se realiza mediante la radio, la televisión, las revistas informativas e internet. Este último medio como el teléfono celular, ha ido incrementando su uso con el tiempo, dado que debido a los cambios y avances en la tecnología como en los propios medios de comunicación, su participación es cada vez más fuerte y protagonista. Esta clase de interacción mediante redes sociales, foros y sitios web, dan la oportunidad a los voluntarios de la fundación como a su personal estable, a estar en permanente conocimiento del entorno exterior y a los hechos que suceden en la sociedad, sobre todo a aquellos que impactan de lleno en la actividad que emprende la fundación.

-La influencia personal en la transmisión del mensaje: en este punto, quienes tiene un papel trascendente, son las coordinadoras de cada proyecto. La influencia personal de ellas, es un importante mecanismo interviniente, que opera entre el mensaje de la comunicación a los voluntarios y la respuesta dada a este mensaje. Al ser un líder de opinión, la manera en la que transmiten el mensaje hacia lo demás es muy importante, dado que cada persona tiene una percepción diferente de las cosas. Por lo cual, las coordinadoras al momento de dar una explicación y opinión al voluntario antes de comenzar el proyecto o una determinada tarea, deben ser lo más objetivas posible considerando como prioridad el enfoque hacia el objetivo principal de la fundación que es el de la solidaridad.

En la fundación, se prioriza hacer sentir al personal participante como si estuviera en su propia casa, estableciendo una relación amistosa, suelta y positiva con el fin de crear un clima laboral agradable en el cual la persona sienta que su participación es una contribución importante para otro.

En conclusión, podemos decir que, las relaciones sociales informales que se presentan en la fundación son importantes variables intervinientes entre el estímulo y la respuesta en el proceso de comunicación existente.

2.- ÉTICA Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Se establece una relación entre la comunicación y la ética, desde el punto de vista de que un ser responsable genera una línea coherente de pensamiento y actitud que, afirmada por ciertos principios morales, establece una cultura organizacional. Ahora bien, la importancia que reviste la cultura para una organización se presenta en que sin ella no existe una organización.

Como firma Gagliardi: “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones”. Estas palabras nos refleja que cada institución, confiere su propia identidad y define su propio estilo ya sea para hacer frente al modo de trabajar como a las problemáticas derivadas de su funcionamiento interno y adaptación al entorno.

Podemos decir entonces, que la cultura es quien determina la manera de cómo hacer las cosas, estableciendo los valores y creencias con los que se rige una organización y promoviendo que el personal encamine su conducta laboral a mantener y/o alcanzar los mismos.

Al respecto de lo manifestado anteriormente, el Sr. Ouchi afirma: “la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos”... Por su parte, los señores Hickman y Silva señalan que “una cultura fuerte y exitosa, es algo más que la forma como se hacen las cosas, es también la manera única, distintiva, como la gente se une en torno a un propósito común, logra un desempeño superior y transmite habilidades a otros. La cultura es un recurso, un activo que ayuda en la implantación de la estrategia organizacional”.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

En base a lo mencionado, la cultura que se da en la fundación es una cultura flexible basada en el conocimiento y la creatividad, en la cual es importante el empleo de tiempo y recursos para comunicar los nuevos procedimientos basados en el trabajo en grupo, la cooperación, la discusión y el análisis. La cultura que aquí se aplica busca tener a las personas participantes motivadas, con deseo de cambio y con participación democrática en las decisiones de la organización.

Los aspectos que caracterizan a la cultura de la fundación son:

- El trabajo en equipo.
- El auto aprendizaje.
- La experiencia.
- El desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades.
- El fomentar la creación de nuevos conocimientos.
- La ética, los valores y la solidaridad.
- La socialización.

Cabe destacar que la cultura de la fundación expresa los valores y las ideas sociales, así como las creencias de los miembros que participan llegando a compartir y proporcionar las pautas de conductas y normas con las cuales trabajan para alcanzar los objetivos.

Los valores y creencias de la Fundación, se manifiestan de diversas maneras:

- 1) Conceptual-simbólica: aquí se incluye lo perteneciente a la filosofía organizacional como su misión, estrategias, objetivos, prioridades, programas y aparato simbólico.
- 2) Conductuales: comprende lo referido al lenguaje, el comportamiento no verbal y las diferentes formas de interacción q se dan dentro de la organización.
- 3) Estructurales: en este aspecto se hace referencia a las políticas y procedimientos, normas, sistema de status interno y clases de liderazgo que rigen dentro de la fundación.

La cultura organizacional comprende creencia y valores, entre los cuales se encuentran valores de contenido ético. La ética intenta descubrir cómo es bueno que el hombre se comporte. No crea o constituye esa bondad, intenta

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

reflejarla. Busca la verdad mediante las facultades naturales que tiene todo hombre, la inteligencia, la razón y el sentido, podemos decir, que se ocupa del obrar humano.

Ahora bien, nosotras nos preguntamos: ¿Cuáles son los efectos reales, a largo plazo, de tratar a la gente que trabaja con uno, no como medios sino como fin, es decir, como verdaderos adultos con responsabilidad, necesidades y valor humano? Ante esta pregunta, nuestra respuesta es que se puede lograr una sólida continuidad y disminución de rotación del personal; alcanzar altos niveles de cooperativismo y flexibilidad; y hacer que la labor sea más agradable y a tiempo.

Teniendo como base estas tres cuestiones, consideramos que el personal humano pasa a ser un factor fundamental, factor que permite proyectar y focalizar el trabajo desde ciertos valores.

Los principios y las normas éticas como la solidaridad, la equidad y la responsabilidad son fundamentales. Las organizaciones que crean un contexto de valores, éticas e integridad social como lo es la Fundación, constituyen aspiraciones o propósitos que benefician tanto a la sociedad como a ella misma, estimulando el trabajo en equipo con una diversidad de personas que tienen diferentes culturas y razas.

En la Fundación, quien tiene la principal responsabilidad de transmitir y manifestar los valores y creencias de la Fundación, es la coordinadora general. Ella conoce profundamente que valores deben guiar las acciones organizacionales, adonde deben encaminarse los esfuerzos, que metas hay que perseguir, qué objetivos se tienen que alcanzar y en qué plazo deben ser realizados. Sin embargo, el resto del personal de la fundación también es participe de esta transmisión por lo cual conocer los valores y creencias se convierte en algo fundamental y necesario.

Ahora bien, las relaciones comunicativas que se establecen son generalmente complementarias, es decir, uno depende del otro en relación a la posición en la que se ubica en la fundación.

Si bien esta manera de comunicarse genera un fluido de transmisión de mensajes, existen barreras en la comunicación. Se presentan momentos en los

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

que muchas veces se impide llegar al objetivo propuesto por la fundación, y esto se debe a la escasez de información y comunicación. Estas falencias como también la falta de un código de ética formal generan malos entendidos, estropeando la labor solidaria de la misma. Promover la ética no es un tema sencillo, por un lado, no solo se trata de transmitir conocimientos conceptuales, sino principalmente, también de desarrollar una capacidad de reflexión y favorecer la adquisición de determinadas actitudes para reaccionar ante situaciones concretas.

Para la correcta enseñanza de la ética en la fundación, se debe perseguir claridad de los principios éticos y que cada miembro asuma los mismos. Es por eso que, la enseñanza de la ética debe revestir estructuras formales e informales. Formales, mediante seminarios, talleres, reuniones, conferencias, e Informales, por ejemplo, la vivencia de la ética en las actividades cotidianas de la organización.

Podemos concluir en que la Fundación a través de la ética, busca servir a la dignidad humana ayudando a comprender los pensamientos y sentimientos de los otros, cultivando un sentido de responsabilidad mutua y respetando la libertas de los otros pero creciendo en su propia libertad.

3.- RRHH Y COMUNICACIÓN

El capital humano es el mayor activo con que cuenta una organización productiva moderna. Experiencias exitosas, han puesto de manifiesto que una buena comunicación interna moviliza, motiva y compromete a las personas en la consecución de objetivos. Al momento de entablar la comunicación, el responsable de recursos humanos, debe aplicar una variada gestión que le permita mantener activo a su capital humano, como por ejemplo, componer procesos claros e inclusivos, investigar los deseos y necesidades del factor humano y planificar en consecuencia, estableciendo los mismos mediante la capacitación de destrezas personales y profesionales de forma conjunta como también, concebir una política de comunicación interna, que involucre a todos los miembros de la organización. Al momento de comunicar se deberá prestar

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

especial atención a qué se comunica, a quiénes y cómo se lo hace. La inexistencia de estrategias comunicacionales, la falta de canales o una pobre utilización de los mismos provocan estancamiento en las gestiones, procesos, acciones y relaciones. En base a todo lo anteriormente dicho, a continuación detallamos las características, objetivos y actividades del departamento de recursos humanos perteneciente a la fundación.

El área se conforma por 4 personas, una de ellas es la coordinadora general, quien se encarga de determinar las tareas de cada voluntario del área y controla la ejecución de las mismas, y el resto son voluntarios ayudantes, quienes están encargados de realizar el reclutamiento y selección, capacitaciones, organización de eventos, entre otras tareas. Constituye una de las áreas principales de la fundación dada la participación que tiene en la misma. Su visión es obtener una gestión eficaz del talento humano, con base en estrategias innovadoras; y su misión es participar, reclutar, seleccionar, desarrollar e influir activamente en los proyectos, generando integración y motivación como también desarrollando y conservando el talento humano. Además busca crear un clima de trabajo que brinde a sus voluntarios una permanente satisfacción, y así desarrollar metas sustentables conforme a los valores ético-morales de la Fundación.

Con respecto a los objetivos del área, nos encontramos que los mismos son:

- 1) Lograr una motivación sustentable.
- 2) Fomentar espacios de capacitación para todos.
- 3) Generar convocatoria de voluntarios a lo largo de todo el año.
- 4) Fortalecer una cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el clima organizacional.
- 5) Intensificar el flujo de información, con el objeto de brindar respuestas oportunas y a tiempo.

Si bien, el área se ocupa de cuestiones administrativas, como es la adhesión del voluntariado, también se ocupa de aspectos relacionados a la organización de los recursos humanos siendo ésta las siguientes actividades:

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

- Capacitaciones: las mismas están destinadas a los voluntarios de los diferentes proyectos. En algunos casos, dependiendo el tema a desarrollar en la capacitación, se busca profesionales que capaciten a las coordinadoras en temas tales como liderazgo y trabajo en Equipo.
- Entrevistas: la forma de realizarlas es vía mail y/o personales. El objetivo es conocer a cada voluntario, cuáles son sus expectativas y razones por la cual quiere colaborar en la fundación.
- Evaluaciones de desempeño: el área envía el formulario de las evaluaciones de desempeño a las diferentes coordinadoras para que sea aplicado a sus respectivos voluntarios. Los motivos por el cual se realizan dichas evaluaciones son:
 - a) Manifestar las necesidades de la fundación en lo que respecta a las falencias en el proceso del voluntariado.
 - b) Analizar el rendimiento de los voluntarios.
 - c) Evaluar si los perfiles de cada voluntario son acorde al área donde se lo va a destinar.

Las evaluaciones de desempeño, tienen varios indicadores que proporcionan la información necesaria sobre los participantes, tales como la iniciativa, creatividad, comunicación, trabajo en equipo y conocimiento de la información.

Otra modalidad utilizada para la realización de la evaluación de desempeño, es a través de entrevistas personales a quienes ya trabajan en la Fundación “coordinadoras y voluntarios”, con el fin de conocer cómo se sienten dentro de la misma y con la tarea que desarrollan.

- Código de convivencia: el mismo está destinado a orientar a los voluntarios de cómo y bajo que valores deben trabajar en la fundación.
- Reuniones de personal: se planifican cada 20 días una reunión con todas las coordinadoras en lo posible, para exponer y comentar sobre lo llevado a cabo hasta el momento.
- Motivación e incentivos: dentro de las actividades para motivar e incentivar a los voluntarios, se organizan reuniones, fiestas o eventos

para ellos como también para el resto de los participantes de la fundación.

- Preparación del Congreso: el congreso es un espacio de encuentro, en el que diferentes instituciones y referentes sociales presentan sus experiencias y percepciones sobre la educación media, el trabajo y la inclusión social de los jóvenes. Se realizaron hasta la fecha, diez ediciones anuales consecutivas, en las que han participado más de 22.600 personas, provenientes de diferentes sectores e interesados en la temática.

Luego de explicar los objetivos y actividades que realiza el área de RRHH podemos decir que la estructura y el comportamiento organizacional óptimo son dependientes del ambiente externo y de la estructura utilizada. En base a esto, podemos observar lo importante que es para la fundación el conocimiento e influencia de la administración y sus diferentes teorías de recursos humanos. Es por ello, que además de la teoría de las relaciones sociales anteriormente mencionada, utilizaremos y proponemos también como base para nuestro proyecto de intervención a la Teoría de la Contingencia y a la Teoría Humanista (Fernandez Collado C., 1999).

3.1-Teoría de la Contingencia

La teoría se crea en la década de los '60 y los principales exponentes son Lawrence y Losh, Joan Woodward y Burns y Stalkey. Estos autores estudian la relación de los subsistemas con el medio ambiente, pretendiendo encontrar y comprender los patrones o configuraciones. Según Lawrence y Lost, la teoría contingente propone que las necesidades y tareas de la organización, deben estar en relación con el funcionamiento interno de la misma para lograr ser eficiente. También dice que las organizaciones que se adapten mejor a su medio ambiente, serán las más productivas.

Podemos ver que en esta teoría hay dos elementos importantes:

- La influencia del medio ambiente o contexto

-La forma en que la organización se estructura y funciona.

Es decir, esta teoría propone que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que la organización responde a ellas.

Es importante entonces para los responsables de la Planificación dentro de la Fundación, pensar en otras situaciones que se pudieran producir, es decir, siempre tener un plan B.

Un plan de contingencias no debe quedar estático, de lo contrario sería obsoleto. Debe ser un documento vivo, actualizándose, corrigiéndose y mejorándose constantemente, y a esto se apunta en la fundación. No existe un modelo organizacional, único y exclusivo, la dependencia e influencia del ambiente externo y la tecnología influyen en la variación de la estructura organizacional. De ésta forma, se hace necesario un modelo apropiado para cada situación dada. El énfasis se centra en el ambiente y en las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional. Podemos decir entonces que la misma, actúa como un sistema interdependiente, tanto interna como externamente.

Esta teoría, en la Fundación se aplica constantemente ya que se debe estar atento a todo tipo de cambio en su entorno para poder adaptar los diferentes proyectos a las necesidades actuales y ver de qué forma aplicarlos. El tiempo juega un papel fundamental al momento de desarrollar y finalizar las actividades, situación que exige a las coordinadoras tener un plan B para poder llegar al objetivo final de la mejor manera sin perjudicar las tareas ya programadas.

3.2-Teoría Humanista

Esta teoría nace con base en los estudios realizados en los talleres HAWTORNE de la Western Electronic Company por algunos psicólogos que estudiaban la relación que podía existir entre las condiciones de trabajo y la productividad de los empleados.

Los estudios llevados a cabo en los talleres fueron analizados por Elton Mayo, quien concluyó que no existe una relación directa entre la eficacia y las

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

condiciones de trabajo analizadas en los estudios de los talleres, sin embargo, para Bartoli (Bartoli, 1992) el liderazgo, la motivación, la relación de motivación-eficiencia y la vida grupal en el trabajo individual, afectaban en la productividad de las empresas. Según los actores Hodgetts, Altman y Jablin, no hicieron crítica a la teoría clásica sino que añadieron una dimensión un poco más humana en los puntos referidos a la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, el incremento de la comunicación, la confianza entre los miembros de la organización y el flujo libre de comunicación por diversos canales. Dentro de estos logros la teoría encuentra una mayor importancia en la comunicación ascendente debido a que se incrementa la comunicación abierta entre los empleados y la gerencia.

La teoría humanista se enfoca a lo que el empleado piensa y siente, es decir, que ve a la organización desde su lado humano.

En base a lo mencionado, hemos observado que en la fundación la teoría se manifiesta a través de determinados aspectos, tales como:

- Actuar como grupo de personas: el grupo de voluntarios pertenecientes a los diferentes proyectos, junto con su coordinador específico, trabajan en equipo para poder coordinar y cooperar en las diferentes tareas.
- Asignación de tareas: a medida que las coordinadoras van conociendo a su grupo de voluntarios, van delegando diferentes actividades que refieren al proyecto en cuestión, haciendo de ese modo que el voluntario conozca el proyecto y la fundación.
- Autonomía del voluntario: una vez que los voluntarios conocen la tarea delegada, tienen la flexibilidad y la libertad para poder actuar de manera autónoma.

Como conclusión decimos que la fundación toma a la persona como un ser que puede desarrollar todo tipo de actividad, es decir, le brinda la confianza para que el voluntario adopte autonomía y responsabilidad propia, y de esa forma se sienta participe de la misma.

4.- TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información.

En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso. Los autores Shannon y Weaver plantean un modelo de comunicación compuesto de siete elementos básicos: fuente o emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

A continuación daremos a conocer de forma general el significado de cada uno de ellos:

- Emisor o fuente: es quien o quienes posee una información, idea o propósito y buscan comunicarse con otro u otros iniciando la transmisión del mensaje.
- Codificación: traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro.
- Mensaje: es la forma que se le da a la idea o a un pensamiento que el emisor desea transmitir al receptor.
- Medio o canal: es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor.
- Decodificación: aquí se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba y es en este momento donde la retroalimentación se ve si es eficaz o errónea.
- Receptor: es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor y responderá o responderán a este de acuerdo a lo que haya sido la codificación, el medio y la decodificación.
- Retroalimentación: es la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpreto de manera adecuada.

Dicho circuito quedaría representado de la siguiente manera:



Las formas de comunicación humana pueden agruparse en las siguientes categorías:

4.1- Comunicación interna organizacional

Toda organización tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Constituye así una guía en la realización de actividades como en la elaboración de normas y políticas, sin dejar de lado las prioridades y preferencias que tiene la organización, la cual hace que mediante la cultura, los actos que las personas ejecutan sean con el fin que esta promueve.

Los autores Martínez y Nosnik, hablan de la comunicación como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, ya sea una opinión, actitud o conducta. Estos autores, señalan que la comunicación busca establecer contacto con alguien por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado con el fin de cerrar el circuito del mensaje. Así, la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimientos de quien recibe los mensajes.

Para ello es importante encontrar un medio eficaz que permita dar a conocer, expandir y consolidar la cultura o imagen de la fundación. Este medio es la comunicación organizacional.

La misma se manifiesta mediante el conjunto de técnicas y actividades dirigidas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la fundación, o entre ella y su medio.

Es importante reconocer que la comunicación se encuentra presente en toda la fundación, en mayor o menor medida. Es un proceso que involucra a todo el personal donde los mandos superiores desempeñan sus funciones acorde a la estructura de la misma teniendo siempre presente que la buena comunicación

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

depende del liderazgo eficaz y el buen clima laboral, haciendo de este último un ambiente agradable, que garantice las buenas relaciones dentro de la fundación. Además la misma pone a disposición los recursos para que las personas realicen su trabajo con ánimo, gusto y responsabilidad.

Tipos de comunicación organizacional

La comunicación organizacional no es un proceso que solo se lleve a cabo en el interior de la empresa, sino también fuera de ella. Pues el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen con los miembros externos de la Fundación, ya que de las dos partes se depende para alcanzar el éxito organizacional. Esto nos lleva a diferenciar los siguientes tipos de comunicación organizacional existentes y como los mismos son aplicados dentro de la Fundación Inclusión Social.

Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de una organización, estamos hablando de la comunicación interna, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente, permitiendo que las relaciones entre sus miembros sean dentro de un ambiente agradable logrando de ésta manera que las personas se sientan motivadas para realizar su labor y así obtener los resultados que la institución requiere.

Para continuar con el tema, presentaremos dos definiciones de los autores Hernandez Sampieri R. y De Marchis G. que complementan la idea anteriormente expuesta:

La comunicación interna, según R. Hernandez Sampieri, es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

El autor G. De Marchis, la define como "el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución". Este autor menciona

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

cuales son los objetivos y funciones de la comunicación interna, las cuales detallamos a continuación:

OBJETIVOS:

- Involucrar a los miembros de la organización en la visión y misión de la misma.
- Proyectar una imagen positiva de la empresa.
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada de la comunicación externa de la organización.

FUNCIONES:

- Orientar, logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa, teniendo principal enfoque y aplicación en los mandos altos y gerenciales.
- Informar y coordinar de manera tal que la información fluya de la mejor forma posible, para así lograr que a los individuos les llegue en tiempo y en forma.
- Brindar capacitaciones de determinadas actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, siendo el fin de éstas, que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoran la comunicación dentro de la organización.

Todo lo mencionado anteriormente es aplicable en la Fundación, dado que la comunicación interna que se desarrolla dentro de ella se atribuye para todo el personal en general, permitiendo así obtener una mejor confianza, empatía y por sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan las diferentes personas en sus respectivas aéreas de trabajo.

Es una comunicación que se manifiesta de una manera informal ya que surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la fundación. Esta se establece mediante el contacto personal, pero por sobre todo por correo electrónico o teléfono.

Redes de comunicación en las organizaciones

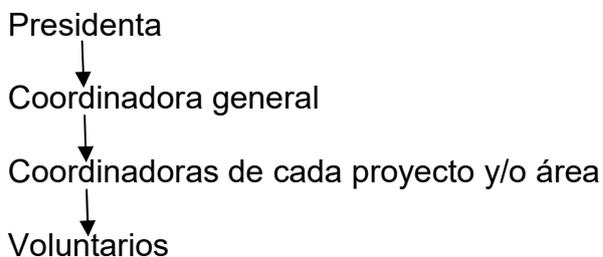
Como hemos aclarado ya, en la comunicación, tanto en su ámbito general como en el organizacional, se transmiten mensajes que siguen determinados caminos para llegar a su receptor. Estas direcciones que toman los mensajes, las llamamos redes de comunicación, cuyo origen puede ser formal o informal. En las REDES FORMALES los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales según la jerarquía o función laboral específica en el organigrama de la organización.

En estas redes, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal:

A- La comunicación descendente

Esta clase de comunicación es la que se establece cuando los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados. Es aquella que va desde la gerencia a sus empleados como desde los altos mandos a la gerencia. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.

Dentro de la Fundación, dicha comunicación se manifiesta de la siguiente manera:



Las clases de mensajes que se transmiten en la Fundación mediante la comunicación descendente son:

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

- Instrucciones laborales: es la explicación de cómo debe realizarse la tarea específica, obteniendo luego un referente del desempeño del empleado.
- Exposición de los trabajos: es donde se explica el propósito de actividades determinadas y como se relacionan con otras y con los objetivos de la organización.
- Procedimientos y prácticas: son los mensajes donde se da a conocer los procedimientos, las costumbres y beneficios de la organización.
- Dar a conocer objetivos: son los mensajes diseñados con el fin de que las personas participantes de la empresa conozcan la misión, visión y elementos importantes de la cultura organizacional.

B- Comunicación ascendente

Esta comunicación es la que se da de subordinado a superior, son mensajes que tienen el propósito de formular preguntas, hacer sugerencias y dar la retroalimentación necesaria.

En palabras de Katz y Kahn citados por Martínez y Nosnik, "la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente. (MARTINEZ Y NOSNIK: 1988; 41-42)

Ahora bien, la comunicación ascendente dentro la Fundación es considerada importante dado que:

- Considera las situaciones y condiciones del entorno para establecer la comunicación descendente.
- Facilita la aceptación de las decisiones tomadas generando que los empleados participen en el proceso de toma de decisiones.
- Proporcionan la retroalimentación en la comprensión que tiene los trabajadores mediante la comunicación descendente.
- Genera la presentación de nuevas ideas.
- Colabora a medir el clima organizacional.

C- Comunicación horizontal

Es el intercambio de mensajes que se da entre personas que pertenecen al mismo nivel jerárquico. En esta clase de comunicación los grupos que se crean pueden ser formales o informales. En la fundación inclusión social, los grupos formales se manifiestan mediante el trabajo asignado, es decir, a la participación que cada uno tiene en el área o proyecto. A su vez, estos se dividen en funcionales, es decir, que las funciones grupales están establecidas por la jerarquía y/o proyecto, teniendo un objetivo en particular. Otros grupos que se generan en la institución son los informales, los cuales son creados en base a la amistad o cierto interés en común.

En definitiva, la comunicación horizontal se establece entre los miembros del mismo grupo, entre los distintos grupos y entre las distintas áreas.

Redes informales

Las redes informales no siguen canales ni procedimientos establecidos formalmente. Se compone por lo general de conversaciones que tienen los empleados sobre algún tema en particular, relacionado o no con el trabajo. Esta clase de redes surge de la necesidad de socializar de las personas, de establecer contactos dentro y fuera del equipo de trabajo, así como en otros departamentos. Los vínculos que se generan dentro de la Fundación, se dan entre los voluntarios, entre los voluntarios con las coordinadoras, como el vínculo que se genera de estos dos últimos hacia las personas que participan en los proyectos, como por ejemplo los alumnos de las escuelas secundarias, las mujeres de los centros EME y los profesores y profesionales que participan en el congreso anual.

Las redes informales regularmente transmiten noticias y comentarios pero otras veces, transmiten rumores. Este último es conocido como la parte que daña la comunicación ya que carece de fundamentos, contiene información ambigua ocasionando así la distorsión del mensaje original. En la fundación las conversaciones y diálogos que ésta comunicación conduce, son opiniones,

interpretaciones y a veces rumores. Presenta rapidez para llegar a la mayoría de los voluntarios y desempeña un papel importante para dar a conocer la información necesaria. La comunicación informal en la Fundación, cuenta con características que la beneficia, tales como, la flexibilidad y adaptación a los cambios tanto del entorno como a la rotación de voluntarios y además, se comunica con un vocabulario accesible y amigable. Cabe nombrar, que también se presentan desventajas como es la de difundir de forma incompleta la información pudiendo ocasionar malos entendidos.

4.2- Comunicación interpersonal

El alcance que tiene para el ser humano la comunicación interpersonal es ilimitado ya que ésta es la base de las relaciones humanas y el ámbito empresarial.

Los procesos de comunicación interpersonal están presentes en todas las actividades en que interviene el ser humano. Estas relaciones interpersonales constituyen un aspecto primordial dentro de todo programa de comunicación ya que para poder ofrecer servicios eficaces de alta calidad, deben tener desarrolladas sus capacidades de comunicación interpersonal debido a que ello determinará las consecuencias de la interacción, es por eso que, no se trata únicamente de lo que dice sino también de cómo se dice, es decir del lenguaje utilizado, ya sea en los tonos de voz que utiliza una persona para comunicarse como también qué expresiones faciales y corporales acompañaron el mensaje.

Esta clase de comunicación centra la atención en tres puntos fundamentales:

- La comunicación es simbólica: la misma se emite mediante sonidos, gestos, letras, números y palabras.
- La comunicación consiste en transmitir un significado.
- La comunicación incluye personas, por lo cual para entenderla se necesita comprender como se relacionan ellas entre sí.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

En el proceso de esta clase de comunicación, las personas operan de un modo activo, cada cual reflexiona, valora, expresa, tanto verbal como no verbal sus pensamientos, ideas, estados emocionales, experiencias y vivencias personales. Debido a estos factores es que existen distintos estilos de comunicación interpersonal, los cuales son:

- Conversación breve: la intención que implica es de ser amistoso y crear confianza.
- Conversación de taller: busca ofrecer información, monitorear o mantenerse en contacto. Mantiene a todos informados y ayuda a la persona a mantenerse en contacto con otras.
- Conversación de pelea y resentimiento: implica la intención de forzar el cambio, de defenderse, de esconder el miedo, de intimidar. Genera temor y resentimiento en las demás personas, ocasionando en algunas situaciones que la relación interpersonal se destruya.
- Conversación directa: apunta al centro de la cuestión, manejando las diferencias y tensiones que se pueden presentar entre las personas, llegando a los deseos y sentimientos de las mismas, como colaborando a que ellas realicen sus tareas de forma productiva, generando incremento del compromiso y confianza.

Barreras de comunicación

Existen diferentes barreras en la comunicación interpersonal las cuales se manifiestan mediante cada una de las personas que recibe un mensaje ya que el individuo realiza una vinculación del significado de lo que oye y la interpretación que realice del mensaje.

Las barreras comunicacionales más importantes según C. Fernandez Collado, son las siguientes:

- *Fisiológicas*: son aquellas que impiden una clara y precisa emisión o recepción del mensaje debido a los defectos que afectan a los sentidos

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

del emisor o receptor. Por ejemplo, cierto grado de sordera, ceguera, mutismo.

- *Físicas*: son las interferencias que se producen en el ambiente de la comunicación y que se pueden evitar. Por ejemplo, ruidos o murmullos, interferencias radiofónicas o telefónicas, una iluminación deficiente, entre otras.
- *Semánticas*: son los diferentes significados que se le atribuye a la misma palabra, la cual puede variar según la época y los diferentes grupos sociales. Por ejemplo, las jergas que se generan en el ámbito futbolísticos donde se le otorgan a las palabras, diferentes significados atribuido a dicho ambiente.
- *Culturales*: la cultura es la identidad compartida de un grupo de personas, que al momento de comunicarse puede generar barreras y dificultades debido a las diferencias, tales como:
 - *Limitaciones cognitivas: son creadas por la forma en que la mente de las personas da sentido al mundo que les rodea. Por ejemplo, los estadounidenses pueden considerarse superiores a causa del poder y el predominio de su cultura.
 - *Limitaciones del comportamiento: están relacionadas a la manera en que la persona de una cultura se comportan. Por ejemplo, un contacto visual en la forma en que debes acercarte a alguien.
 - *Limitaciones emocionales: cada cultura determina cuan emocional puede ser las personas en una situación. Por ejemplo, los argentinos son abiertos a sus emociones con besos y abrazos, al contrario de los británicos, que son más reservados y poco demostrativos.
- *Presiones de tiempo*: se presenta cuando una persona no tiene el tiempo suficiente para entablar una comunicación adecuada. Por ejemplo los gerentes no tienen el tiempo suficiente para comunicarse frecuentemente con los subordinados.
- *Falta de Feed-back*: puede o no estar presente en la comunicación. Cuando no se proporciona la misma, la comunicación se produce en un

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

solo sentido y esto ocasiona dificultades. Por ejemplo, reuniones de personal periódicas para puestas en común y devoluciones de ciertas tareas y/o proyectos.

Sin duda, las barreras de comunicación que se presentan de forma reiterada en la Fundación, son la falta de tiempo y de feed-back constante. Si bien las coordinadoras realizan cada 20 días una reunión general en donde se establecen las evoluciones de las actividades, se da a conocer aquella información importante, como así también, se tienen un contacto directo con sus voluntarios, esto no llega a ser lo suficiente. Las vías de comunicación más utilizadas son el correo electrónico o teléfono, lo que hace que no se genere ese contacto diario y una buena comunicación fluida, a lo que se le suma en reiteradas oportunidades, la falta de tiempo de todos los voluntarios, ya sea por cuestiones personales o laborales.

Todo ello, genera una falta de información y a la vez, hace que los voluntarios se sienten desmotivados porque no tienen la información correcta y necesario para desempeñar sus tareas como tampoco obtienen esa comunicación personal lo que provoca muchas veces que decidan abandonar la fundación, impacto que se siente en la ejecución de las actividades, haciendo que la rotación de personas en la Fundación sea constante.

Para evitar estos aspectos negativos mencionados, los mismos se pueden contrarrestar mediante:

El lugar y momento escogido: el Contexto en el cual se realiza la Comunicación es de gran importancia, por eso se recomienda que al momento de realizar la transmisión de un mensaje se tengan en cuenta que las condiciones ambientales deben ser acordes al tipo de mensaje y al público al cual se destina el mismo.

La empatía: es un aspecto importante en la comunicación ya que poniéndose en el lugar del otro, se puede comprender sus necesidades, preocupaciones y motivaciones.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

El Feed-back: implica el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

Saber escuchar: una de las habilidades principales que tiene que tener un buen comunicador es la escucha activa, ya que la misma permite comprender mejor el mensaje que se quiere brindar, evitando malos entendidos que llevan a conflictos.

Comunicación interpersonal en el departamento de recursos humanos de la fundación

El departamento de recursos humanos de la Fundación, desarrolla sus actividades de la forma más coordinada posible, según las responsabilidades que se le asignan a cada miembro, tratando de que prevalezca una adecuada comunicación entre ellos. La comunicación interpersonal que se establece entre los mismos, sirve para marcar objetivos y tácticas, como también para reportar problemas y dificultades. Cuando transmiten información lo hacen de varias formas, la más habitual es a través de la palabra, ya sea oral o escrita pero también utilizan el lenguaje de signos. Los gestos y la entonación que usan suponen una parte importantísima del mensaje que transmiten.

En toda relación interpersonal si la comunicación fluye adecuadamente, esta se convierte en una vía que potencia la cooperación, el desarrollo y el bienestar emocional y social de los implicados. Por ello es importante que las coordinadoras de la Fundación realicen un esfuerzo en mejorar constantemente sus cualidades comunicativas.

En conclusión, la comunicación interpersonal constituye la forma más efectiva para intercambiar información y establecer una relación entre los seres humanos obteniendo así un horizonte profesional y personal lleno de satisfacciones, como así también proporciona el camino correcto para la consecución de los objetivos y metas finales de toda organización.

4.3- Comunicación externa

En el contexto actual, las empresas se desempeñan en un ambiente cambiante y en este sentido la comunicación cobra importancia pues en ella se da el intercambio de mensajes entre los integrantes de la organización como también con el mundo exterior. Las técnicas y actividades en la comunicación organizacional están encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan al interior y exterior de la organización, pudiendo influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos para cumplir con los objetivos planteados.

Las organizaciones que logran obtener éxito son aquellas que le dan suficiente importancia a la capacidad de comunicación tanto interna como externa. Las organizaciones deben comunicar todo, brindando una imagen transparente que concuerde con sus metas y objetivos, además de dar confiabilidad a quienes participan y trabajan con ella.

Existen varios tipos de comunicación externa, pero la que más se adecua a la fundación es la:

- Comunicación externa de notoriedad: quiere dar a conocer a la empresa, tanto en mejorar la imagen como dar a conocer sus productos o servicios que brinda. Es la que se encarga de la promoción, marketing, publicidad, patrocinios y otras actividades que hacen conocida la empresa de cara al exterior. Este tipo de comunicación externa es la que más se adecua a la Fundación.

Es importante que la organización reciba información sobre las variaciones que pueden presentarse en el contexto socio-político y económico donde se desarrolla ya que la comunicación externa sirve para proyectar la identidad de la organización, de manera que exista una correspondencia y una adecuación entre la identidad proyectada y la imagen percibida por los destinatarios. Para que esto ocurra, es importante tener en cuenta los principios fundamentales de la comunicación externa, los cuales detallamos a continuación:

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

*Al momento de planear la comunicación externa, se busca la efectividad y el posicionamiento de los objetivos propuestos, se valora y estudia al público que se dirige, se utilizan todos los medios y canales disponibles dentro de la organización.

*Las estrategias que se elijan deben poseer un adecuado grado de flexibilidad para captar la realidad, necesidades y demandas del entorno.

*La comunicación externa debe ser dinámica, facilitar el diálogo continuo y sostenido entre los miembros de la organización y entre estos y su entorno y establecer temas relevantes para ambas partes.

A partir de todo lo mencionado, se entiende a la comunicación externa como un proceso que consiste en relacionar la información o contenidos desde la Fundación hacia el público a través de los medios de comunicación sin olvidar el estilo de organización.

La Fundación busca generar una contribución a la sociedad, presentando una imagen de solidaridad y compromiso. Esto, se lleva a cabo a través de la publicidad y puesta en marcha de los diferentes proyectos que se desarrollan en instituciones y organizaciones con fines y sin fines de lucro. Mediante la publicidad a través de diferentes medios, como radio, revistas, folletos e internet, se da a conocer los diferentes proyectos y propuestas que realiza la fundación, con el objetivo de invitar a las personas a participar de los mismos. La Fundación busca mostrar una imagen positiva mediante la impulsión del sentido de pertenencia y orgullo de quienes participan en la misma.

La fundación y su relación con su público externo específico

La manera en la que se relaciona la fundación con su público externo específico, es a través de los siguientes medios:

-Medios de comunicación masiva: Éstos juegan un papel importantísimo ya que ayudan a dar a conocer a la Fundación y los proyectos que lleva a cabo. Los más utilizados por la fundación Inclusión Social son:

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

*Radio y televisión: estos medios son utilizados para dar a conocer los diferentes proyectos e importantes eventos, como por ejemplo el Congreso anual, con el fin de que la sociedad a nivel general sepa de la existencia de la fundación, de lo que realiza y de quienes participan y pueden participar en ella.

*Revistas: en este medio gráfico se plasma las diferentes actividades que se llevan a cabo en los proyectos, mostrando los lugares en donde se desarrollan y quienes participan en ellos, además de publicarse las entrevistas y charlas realizadas por la Presidenta de la fundación.

*Publicidad gráfica: se realiza a través de afiches colocados en la vía pública, en diferentes instituciones educativas y universidades.

*Página web oficial: aquí se encuentra los rasgos más importantes y relevantes de la fundación, dando a conocer su historia, misión, visión, objetivos, valores y proyectos que la caracterizan. Además de encontrar las organizaciones y personas que forman parte de la institución.

*Facebook: este medio es utilizado por la fundación para la publicación y actualización diaria de todas las actividades y eventos realizados.

*Sponsor y donaciones: la fundación mantiene convenios con diferentes empresas, las cuales colaboran con la misma a través de donaciones de diferentes tipos, por ejemplo de alimentos, ropa, elementos tecnológicos, entre otros. También ayudan mediante el préstamo de espacios físicos para que la fundación realice eventos y actividades relacionadas a su labor. El contacto que se establece con estas organizaciones es constante y fluido. El mismo se da a través de comunicación personal, vía correo electrónico como también por teléfono.

Para concluir con este punto, decimos que las actividades y responsabilidades de quienes participan en la fundación son muy importantes ya que éstos son los dinamizadores de las acciones que contribuyen a mejorar la calidad de las interacciones externas, procurando implementar estrategias que permitan tanto a la fundación como a quienes la integran, mantenerse y proyectarse en un medio cambiante. Además, es necesario que a cada participante de la fundación se lo considere como sujeto activo de una sociedad que está en

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

continuo cambio, donde cada uno forma parte constitutiva y fundamental para las actividades y proyectos que se generan en la fundación.

CAPITULO IV – ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

1.- METODOLOGÍA

El modelo de enfoque de nuestra tesis es multimodal, ya que consta de la integración del enfoque cuantitativo y cualitativo.

Por un lado, presenta un enfoque cualitativo ya que este proyecto de intervención se utiliza para conocer los motivos de la escasez de comunicación existente en la fundación, que impiden la integración de los participantes en las actividades, y en base a esa información lo que buscamos es poder determinar una nueva propuesta basada en una estrategia de comunicación.

Por otro lado, nuestro proyecto presenta un enfoque cuantitativo porque a través del análisis estadístico y la recolección de información provenientes de las entrevistas y encuestas realizadas a las distintas áreas, se determinara si la aplicación de canales de comunicación tienen efecto o no en el rendimiento y participación de las personas en las tareas asignadas.

Además la metodología utilizada tuvo un acercamiento exploratorio en la fundación, lo cual produjo que se realice el planteamiento del problema en cuestión como elaboración y estudio del marco teórico, con el fin de adentrarnos en el problema planteado basándonos en la observación, encuestas y entrevistas.

ENFOQUES	MÉTODOS	INSTRUMENTOS
Cuantitativo	-Exploratorio	-Entrevistas -Encuestas -Cuestionarios
Cualitativo	-Análisis Cultural -Biográfico / bibliográfico	-Observación no participante -Observación participante -Análisis de documentos; de material audiovisual o grafico -Entrevistas

2.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

2.1- Población

La población estadística utilizada en una metodología de intervención, es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan observaciones, teniendo los mismos características o rasgos en común.

En nuestro proyecto de tesis, la población está conformada por todas las personas que pertenecen actualmente en la Fundación y aquellas que pertenecieron en años anteriores. La misma, actualmente está compuesta por un total de 250 personas, dentro de las cuales nos encontramos con la presidenta, la coordinadora general, 7 coordinadoras de proyectos y áreas, 164 voluntarios (al día de hoy) y 78 ex voluntarios, considerando un aproximado de los mismos en el periodo que transcurre del 2014 a la fecha.

2.2- Determinación de la muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Existen diferentes tipos de muestreo y el tipo que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiere que sea el estudio de la población.

El muestreo, en nuestro caso, es indispensable ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de la fundación debido a que la disponibilidad de tiempo, según los quehaceres de cada uno, no son los mismos por lo cual entrevistar a totalidad no fue posible.

Debido a esto, la muestra fue determinada en base a una cantidad representativa de voluntarios actuales, ex voluntarios y staff fijo de la institución. Las mismas fueron ejecutadas a:

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

CANTIDAD	COORDINADORAS		
	COORDINADORA GENERAL	DE PROYECTOS Y DE AREA	VOLUNTARIOS
1	X		
2		X	
4			X

Los datos mencionados en la tabla anterior reflejan la cantidad de personas que fueron entrevistadas personalmente en la fundación. Se pudo realizar esa cantidad, ya que si bien se intentó entrevistar a la mayoría de los integrantes de la fundación, no se logró hacerlo ya que muchos no tuvieron la disponibilidad de tiempo para realizar la misma durante el periodo destinado a ejecución de ella.

En lo que respecta a las encuestas, las mismas pudieron ser efectuadas a mayor cantidad de personas dado que se les envió la misma por correo electrónico y algunas otras fueron presentadas de manera impresa a las coordinadoras, quienes se encargaron de hacérselas llegar al personal que actualmente está trabajando. Las mismas fueron realizadas a:

CANTIDAD	COORDINADORAS	VOLUNTARIOS	EX
			VOLUNTARIOS
3	X		
80		X	
30			X

Categorización de la muestra

En nuestro caso, la categorización de la muestra es probabilística, dado que todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos o seleccionados para integrar la muestra. El tipo de muestreo que

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

utilizamos es por conglomerados, debido a que consideramos que es el adecuado ya que la población es muy grande y dispersa.

Los conglomerados que caracterizan a la Fundación, son homogéneos entre si pero internamente presentan un grado de heterogeneidad en quienes lo componen.

La lógica que seguimos para ejecutar el muestreo fue, primero dividir a la población en grupos, segundo seleccionar aleatoriamente esos grupos por considerar que cada uno de ellos es representativo de la población y por último, se tomó una muestra aleatoria de cada uno de los grupos, además, este tipo de muestreo probabilístico fue seleccionado dado que los conglomerados contienen números de unidades desiguales, por lo que nos permitió poder realizar el muestreo probabilístico proporcional a las unidades q contienen cada uno de ellos.

2.3- Elaboración de las encuestas y entrevistas

Consideramos que estas dos herramientas para recolectar datos son primordiales y es por ello que las utilizamos en nuestro proyecto. Cabe destacar la diferencia entre ambas, por una parte, utilizamos las entrevistas como una forma de obtener un contacto más personal con los voluntarios, las coordinadoras y la coordinadora general de la Fundación y a la vez, nos permitió un intercambio de opiniones, una comunicación no verbal y la posibilidad de repreguntar cuando lo consideramos necesario, con el fin de obtener información relevante que nos permitiera profundizar sobre el inconveniente de comunicación existente en la Fundación. Por otro lado, las encuestas, nos dieron la posibilidad de especificarnos en el tema a tratar, brindando una respuesta más rápida y precisa al encuestado.

Ambas fueron de suma utilidad y se plantearon considerando el siguiente tipo de entrevista y encuesta:

- Entrevistas: el tipo de entrevista utilizado fue semi estructurado, ya que nuestra intención era obtener información relevante al problema de

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

comunicación. este tipo de entrevista nos brindó la posibilidad de hacer preguntas abiertas teniendo la oportunidad de recibir respuestas que permitieran conocer los factores influyentes y causales del problema en cuestión.

- Encuestas: el tipo de encuesta utilizado fue el excluyente, en donde los encuestados siempre tuvieron la posibilidad de elegir más de una respuesta.

Por un lado, las entrevistas se diseñaron en base a los datos que se necesitaban relevar, considerando la necesidad de explicación de los temas propuestos en nuestro proyecto. Así se llegó a dos modelos de entrevistas, una para los voluntarios en general y otra para las coordinadoras. Se realizó esta distinción considerando que existían distintas perspectivas sobre el tema a tratar ya que las tareas asignadas a cada puesto son diferentes.

Las entrevistas realizadas estuvieron conformadas de la siguiente manera:

Entrevista para Coordinadoras

- Cuáles son las tareas que te asignaron como coordinador del proyecto?
- Qué clase de liderazgo ejecutas para el grupo de liderazgo a cargo?
- Al ingresar un nuevo voluntario, se le realiza una inducción y explicación de lo que consiste el proyecto donde va a participar?
- Te sentís conforme con el trabajo de los voluntarios en el desarrollo del proyecto?
- Cuáles son los medios que se utilizan para establecer la comunicación con tus voluntarios y entre ellos mismos?
- Se realiza un seguimiento cotidiano del trabajo de los voluntarios?
- Se realizan reuniones con las demás coordinadoras para informar sobre novedades y cambios? ¿Cada cuánto tiempo?

Entrevista para voluntarios actuales

-Porque decidiste ser voluntario?

-Conoces la misión de la fundación?

-Cuántos días asistís a la fundación?

-Al momento de ingresar a trabajar a la fundación, consideras que se te brindó toda la información necesaria?

-Te sentís incluido en el desarrollo del proyecto en el que te encontrás trabajando?

-Cuál es tu grado de satisfacción con la tarea que desarrollas?

-Que medios utilizas para comunicarte con tu coordinador y compañeros?

-Como clasificas tu relación con tu coordinador de proyecto y con tus compañeros?

Y por otro lado, las encuestas fueron ejecutadas mediante correo electrónico dado que al encontrarnos reducidas en disponibilidad por falta de tiempo y disposición por parte de los participantes y ex participantes de la fundación, encontramos que dicho medio nos brindó la posibilidad de tener mayor alcance y así obtener las respuestas de mayor cantidad de personas trabajando actualmente en la fundación como aquellas que ya no participan en la misma.

Las encuestas realizadas, fueron las que detallamos a continuación:

Encuestas para las coordinadoras

1) Al momento del ingreso de un nuevo voluntario, ¿se realiza una inducción dando a conocer la historia, visión y misión de la fundación?

Si

No

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

2) ¿Se reconocen las tareas y esfuerzos realizados por los voluntarios de cada proyecto o área?

Si

No

3) ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados dentro de la Fundación?

Correo electrónico

Teléfono

Reuniones

Redes Sociales

4) ¿Cuáles son los canales habituales que utiliza la Fundación para dar a conocer su cultura y valores?

Tablón de anuncios

Folleto informativo

Eventos o reuniones grupales

5) ¿Cuáles son los medios que se utilizan para establecer la comunicación entre voluntarios, coordinadoras y entre los propios voluntarios?

Reuniones individuales

Teléfono

Correo electrónico

Comunicación informal

6) ¿Con que frecuencia se realizan reuniones entre todas las coordinadoras de la Fundación?

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

Cada 1 semana

Cada 2 semanas

1 vez al mes

7) ¿Cuáles son los motivos por los que las personas abandonan la Fundación?

Tuvieron otra propuesta laboral

No coincide la manera de actuar de la fundación con la manera de actuar del voluntario

Falta de tiempo

Encuestas para voluntarios y ex voluntarios

1) ¿Cuáles son los motivos que te llevan a querer ser voluntario de la fundación?

Adquirir experiencia profesional

Contribuir con la sociedad

Realizar practica de una materia de la facultad

2) ¿Cómo es la información brindada por el coordinador al momento del ingreso del voluntario al proyecto o área?

Correcta

Insuficiente

3) ¿Se reconocen tus tareas y esfuerzos en las actividades asignadas?

Si

No

4) ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados dentro de la Fundación?

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

- Correo electrónico
- Teléfono
- Reuniones
- Redes Sociales

5) ¿Cómo es o fue tu relación con tu coordinador?

- Muy Buena
- Buena
- Mala

6) ¿Cómo es tu relación con los demás compañeros del mismo proyecto o área?

- Buena
- Poca relación

7) ¿Cómo es tu relación con los voluntarios de los distintos proyectos o áreas?

- Buena
- No hay relación

8) La coordinadora de cada área o proyecto....

- Crea un ambiente motivador
- Transmite los valores de la fundación
- Logra el compromiso del equipo para lograr los objetivos
- Genera un sentimiento de pertenencia
- Propicia información relevante para el desempeño

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

9) ¿Cuáles son los canales habituales que utiliza la Fundación para dar a conocer su cultura y valores?

- Tablón de anuncios
- Folleto informativo
- Eventos o reuniones grupales

10) ¿Cuál es la clase de liderazgo ejecutado por las coordinadoras?

- Emprendedor
- Burocrático
- De inteligencia

11) ¿Cuáles son los medios que se utilizan para establecer la comunicación entre voluntarios, coordinadoras y entre los propios voluntarios?

- Reuniones individuales
- Teléfono
- Correo electrónico
- Comunicación informal

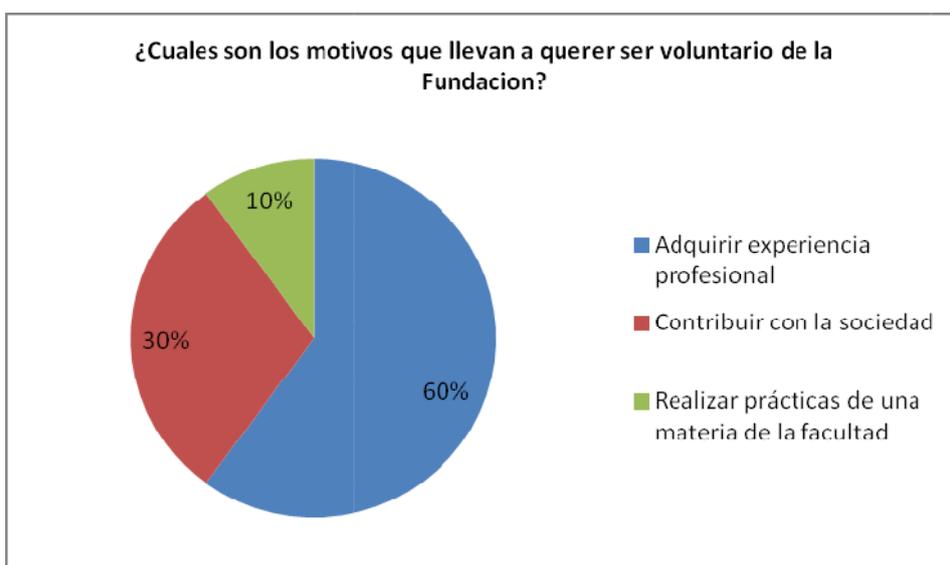
12) ¿En caso de que ya no trabajes en la fundación, cuales son los motivos que te llevaron a abandonarla?

- Tuvieron otra propuesta laboral
- No coincide la manera de actuar de la fundación con la manera de actuar del voluntario
- Falta de tiempo

2.4- Presentación de los resultados

Las técnicas de metodología cualitativa y cuantitativa permiten definir los atributos específicos de las comunicaciones de una organización. Dan la posibilidad de que las mismas sean aplicadas a grupos reducidos de personas, respecto a los estudios estadísticos a realizar, considerando a dicho grupo una cantidad representativa de la población. Las técnicas cualitativas como la entrevista semi estructurada, las reuniones de grupos de discusión, la entrevista libre o en profundidad, son algunas de las más conocidas. En este proyecto de intervención, se entrevistó a una cierta cantidad de personas del total de la que participan en la fundación inclusión social, utilizando las entrevistas personales, cuestionarios, observaciones participantes y no participativas, todas diseñadas para recopilar información que permitiera explicar el problema planteado en nuestro trabajo.

A continuación presentamos los resultados de la tabulación de las encuestas, dentro de los cuales se manifiestan los puntos a tratar respecto al problema en cuestión:



En base a los resultados obtenidos, pudimos observar que lo que se prioriza para participar dentro de la fundación, es la adquisición de experiencia profesional dado que la mayoría de los voluntarios se encuentran dentro de una

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

franja universitaria, tomando dicha experiencia como primer contacto profesional.



En este caso se manifestó por parte de los voluntarios, que al momento de ingresar a la fundación, se les provee de manera general la información referente a la historia, visión y misión, ya sea dada por personal del área de RRHH como a través de folletería.



Al momento de recibir las respuestas a nuestra consulta, se presentó que si bien el voluntario recibe la información general del proyecto en el cual va a participar, muchas veces no resulta lo suficiente y necesario.

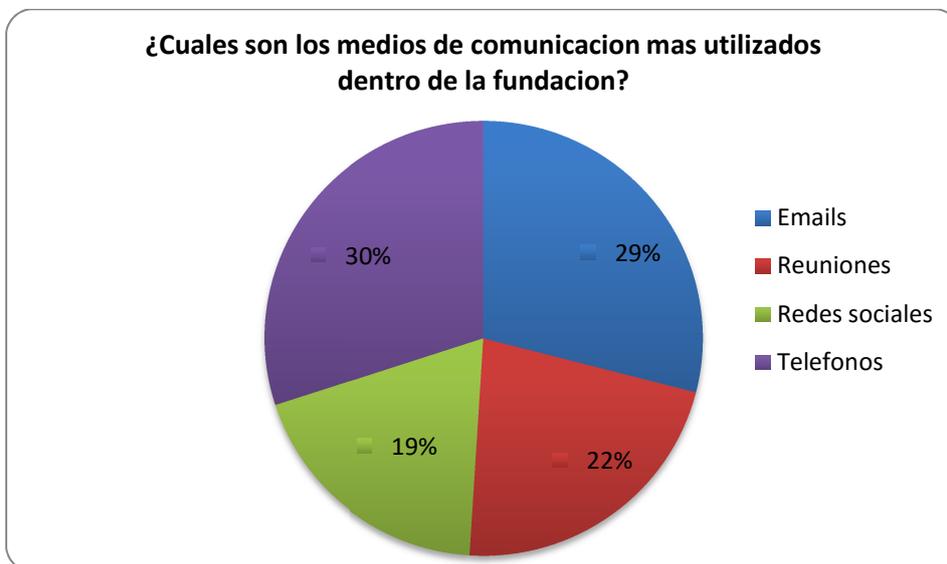
La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz



En base a los resultados, si bien los voluntarios manifestaron que sus tareas son reconocidas, otros no coinciden con lo mismo dado que sienten la ausencia del reconocimiento por parte de sus coordinadores generando en ellos falta de compromiso y pertenencia en sus tareas.



En base a lo obtenido, hemos podido observar que la comunicación que se establece es de una manera informal, dando esta la posibilidad de generar distorsión en los mensajes como en su interpretación. Además genera en quienes participan una falta de integración con la institución como con el resto de los voluntarios debido a la ausencia del contacto personal.

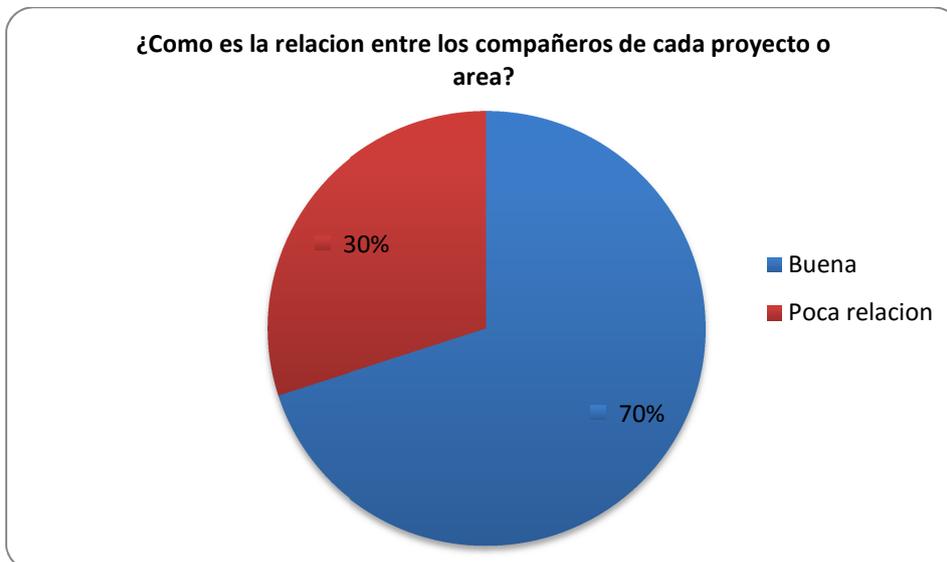
La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz



En general se manifestó que es buena pero no es un tipo de relación que sobresalga, para la mayoría, en aspectos de contención y motivación personal, sino más bien en seguimiento y asignación de tareas.

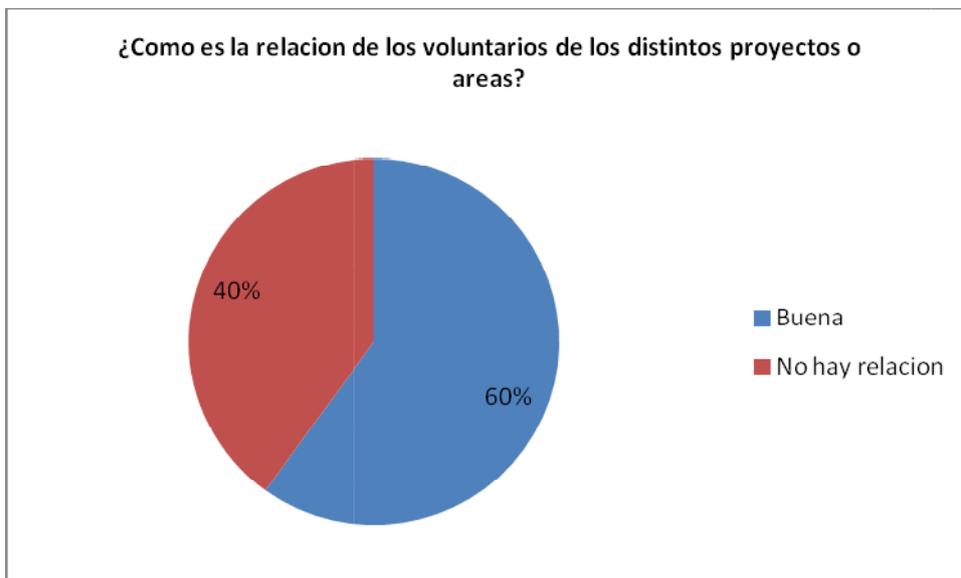


La relación que establecen entre ellos es buena y cordial, llegando en algunos casos a generarse relaciones fuera del ámbito de la fundación, como por ejemplo salidas a comer, asistencia eventos, entre otros.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz



En base a los resultados obtenidos, si bien es una relación buena la misma no es cotidiana debido a que por razones de las tareas que involucra cada proyecto, no tienen la oportunidad de interactuar entre ellos. Solo en pocas oportunidades se reúnen como por ejemplo en la reunión general de la fundación y organización del congreso anual.



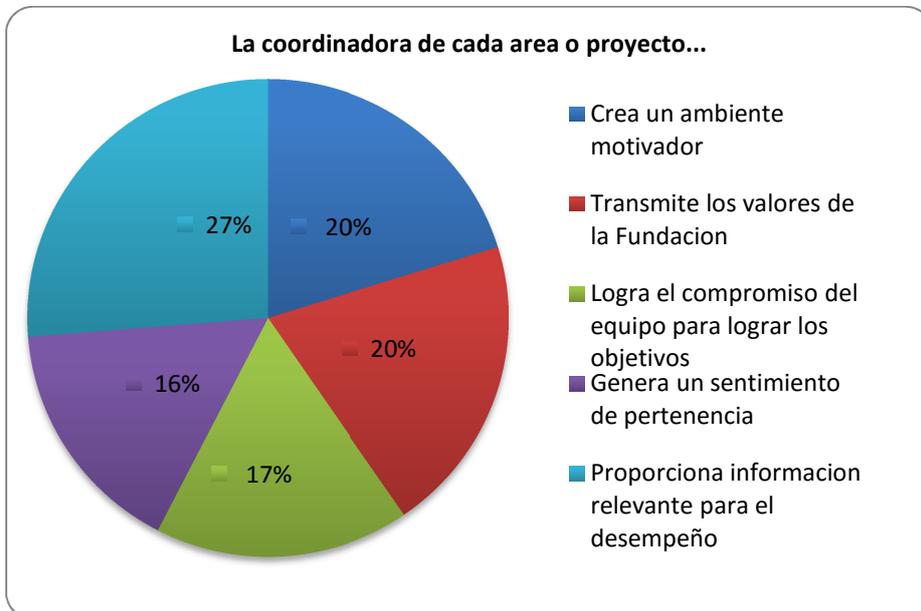
Si bien la fundación permite a los voluntarios tener un primer contacto profesional, el mismo no es remunerado, por lo cual a la persona que se le

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

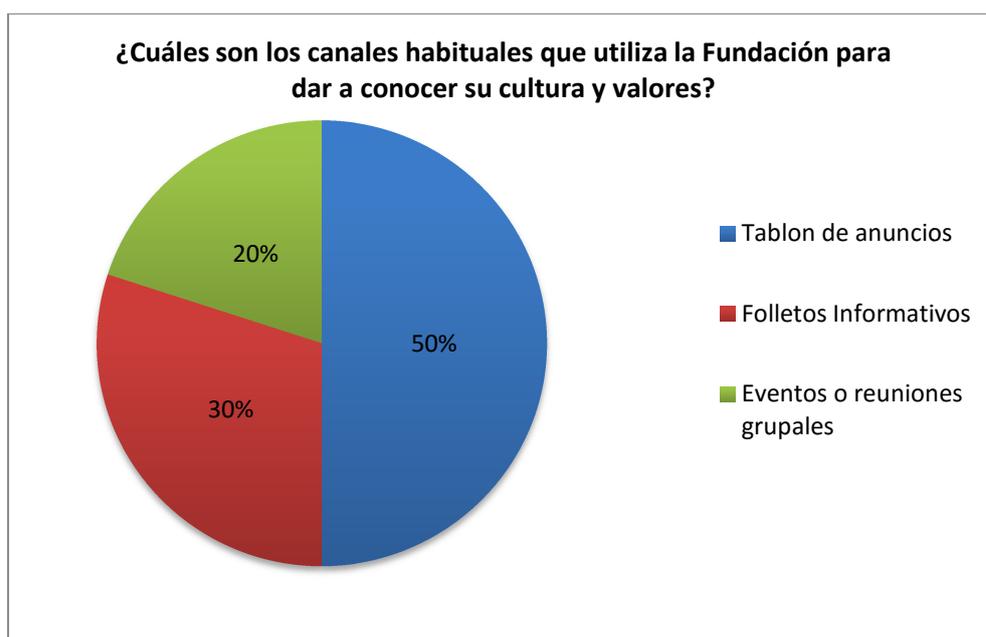
Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

presenta una oportunidad laboral se ve atraída hacia la misma, generando su egreso de la fundación.



Las respuestas obtenidas en este caso, nos demuestran lo ya anteriormente visto en el grafico numero 6, donde se refleja la ausencia de la relación personal y de contacto diario que establece la coordinadora con cada voluntario, basándose la misma en su gran mayoría solo en aspectos laborales.

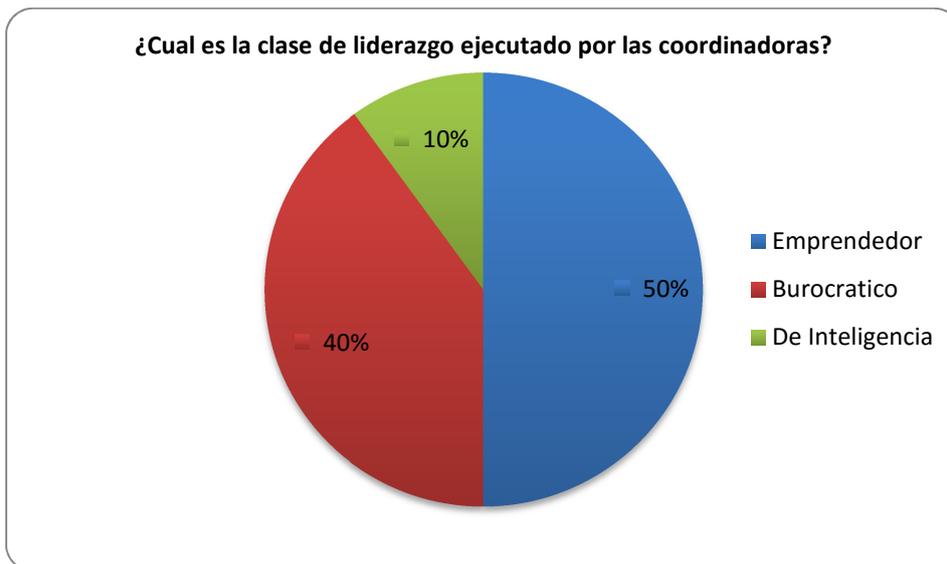


La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

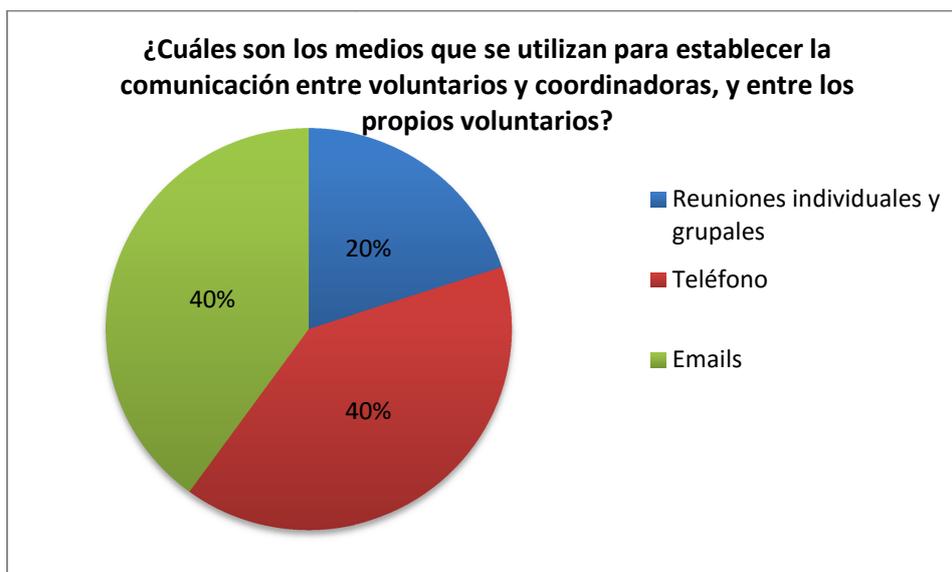
Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

Dentro de los canales de comunicación establecidos en la fundación, hemos observado que el tablón de anuncios cumple un rol importante dado que el mismo es utilizado para la publicación de novedades y anuncios importantes.



En este caso la opinión manifestada por los voluntarios y ex voluntarios fue que la clase de liderazgo ejecutado por las coordinadoras es de estilo emprendedor, debido a que el mismo da lugar a la escucha de diversas opiniones como aportes de ideas y a la flexibilidad en la asignación de las tareas.



La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

El medio que mas se utiliza segun lo manifestado, es la comunicacion informal que se da a traves del telefono debido a que esta es la forma mas facil y rapida para la comunicacion de novedades, cambios o informacion relevante.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

CAPITULO V - DIAGNOSTICO DE LOS RESULTADOS

1.- ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Los proyectos de la Fundación son inclusivos y participativos
- Prevalece el trabajo en equipo
- Brinda el lugar para proponer ideas y poder expresarse libremente.
- Genera oportunidades para la inclusión de las personas en la sociedad
- Clima laboral agradable

OPORTUNIDADES

- Apoyo constante de entidades educativas y organizaciones con y sin fines de lucro.
- Jóvenes y profesionales tienen la posibilidad de participar en los proyectos y actividades.
- Permite a las personas un desarrollo profesional y personal
- Las redes sociales y medios masivos de publicidad, permiten la distribución de información pertinente de las actividades.
- Es un incentivo para la mejora de la calidad educativa.

DEBILIDADES

- Falta de comunicación personal y general entre los miembros.
- Ausencia de políticas de comunicación formalizadas.
- Los líderes no tratan a la comunicación como un proceso continuo.
- En general, los voluntarios no se sienten 100% partícipes de la fundación por falta de información oportuna.
- Falta de disponibilidad de tiempo de los voluntarios.
- Falta de reconocimiento hacia los voluntarios
- Disponibilidad financiera limitada para la ejecución de actividades.

AMENAZAS

- Falta de apoyo Estatal
- Fundaciones que realizan acciones similares y que pueden provocar la migración de voluntarios.
- Aquellos voluntarios que viven en zonas alejadas en donde se realizan las actividades o proyectos, implica una amenaza en la continuidad de los mismos en la Fundación.
- No todos los voluntarios tienen las mismas facilidades para comunicarse debido al nivel socioeconómico de cada uno.
- Convenios con entidades educativas en donde la persona trabaja en la Fundación por obligación curricular y no por voluntariado.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

Las fortalezas detectadas nos dicen que la fundación brinda el espacio y la confianza necesaria para poder expresar ideas, como así también un clima laboral agradable y propicio para poder trabajar. En cuanto a las debilidades, notamos que existe una falta de comunicación personal, con ello hacemos referencia a la ausencia del contacto diario y constante lo cual genera falta de procedimientos de comunicación y sentido de pertenencia de los voluntarios. Esto se manifiesta en la manera en que las coordinadoras enfocan la comunicación dado que ellas no establecen la misma como un proceso continuo lo que produce en algunas ocasiones que la información que se provee no sea completa y entregada en el momento oportuno.

Otro de las cuestiones que consideramos una debilidad de gran importancia es la disponibilidad de tiempo de los voluntarios, dado que dicho factor es uno de los principales inconvenientes al momento de asumir el compromiso y dedicación a las tareas asignadas.

En lo que respecta a las oportunidades, la Fundación brinda la posibilidad de que las personas puedan desarrollarse tanto de forma profesional como personal, como así también generar un contacto directo con diversas instituciones que la apoyan.

Por último, no encontramos con las amenazas que se presentan en la fundación. Una de ellas es la ausencia de apoyo estatal en lo que respecta a la provisión de recursos, ya sean espacios físicos como materiales para la ejecución de las actividades debido a que si bien se recibe la colaboración de otras instituciones, las mismas no son estables ni continuas por lo que muchas veces se ponen en juego la estabilidad de los proyectos. Por otra parte, se manifiesta el inconveniente que plantea la distancia que tienen los voluntarios con las zonas donde se llevan a cabo las actividades y proyectos de la fundación, debido a que algunos viven lejos de dichos lugares lo cual genera en ciertas ocasiones un impedimento para poder asistir a trabajar, obligándolos en el tiempo a abandonar su participación en la fundación.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

Debido a estos resultados mencionados en las conclusiones anteriores, podemos decir que dentro de la metodología multimodal utilizada, consideramos a la observación personal como una técnica de importancia para este trabajo, ya que es una técnica muy útil en el estudio de la cultura y del comportamiento de la fundación. Esta observación ha permitido registrar hechos, con el fin de establecer los nexos que permitan explicar algunos comportamientos dentro de la institución.

Para establecer el diagnóstico de los resultados, tomamos como perspectiva, la participación que tuvo una de nosotras en el área de RRHH de la fundación, por lo que la observación participante fue llevada a cabo teniendo un conocimiento previo de la fundación y del contexto en el que se producen los hechos. Este conocimiento del contexto lo consideramos como un aspecto clave para la comprensión, ya que un acto nunca tiene un significado por sí mismo, sino en relación al contexto.

Los datos recogidos fueron sometidos a operaciones analíticas utilizando la metodología anteriormente mencionada. Luego de aplicadas estas operaciones, pudimos arribar, como se verá más adelante en las conclusiones, a explicaciones concretas sobre el problema en cuestión.

Nuestro plan de intervención partió de la identificación de un problema, el cual se basa en la escasez de comunicación que impide la integración y cooperación de las actividades y proyectos de la Fundación.

Consideramos que la institución necesita organizarse y comunicarse de una mejor manera para poder desarrollar correctamente sus tareas. Esta acción debería ser compartida entre la Presidenta, la coordinadora general, las coordinadoras y los demás voluntarios, ya que si bien en ocasiones se cree que estas acciones se dan de modo natural, es un aspecto que conforma una problemática completa e incluye a todos los que participan en la fundación. Por ello, nuestra metodología indaga la problemática de la comunicación y la falta de implementación de procedimientos formalizados desde una perspectiva organizacional y comunicacional.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

Considerando este enfoque, se pudieron identificar los siguientes inconvenientes:

- Una estructura no definida y funcional de comunicación interna, provocando incoherencia en los procesos comunicativos.
- Ausencia de políticas de comunicación, generando falta de coordinación.
- Escasa comunicación escrita y formal, lo cual ocasiona omisión y distorsión de información.
- La no realización de reuniones permanentes imposibilita establecer un lenguaje y una interpretación compartida.
- La ausencia de la comunicación cara a cara, genera la falta de un sentido de pertenencia ya que el participante no se siente contenido ni identificado con sus pares.

En base a los resultados obtenidos, hemos notado que no hay una política de comunicación interna en la fundación. Existen formas de comunicación que son establecidas según la necesidad que se plantea en el momento, siendo de forma simple y con el objetivo de proveer la información necesaria para el momento. No hay un procedimiento de política comunicacional a seguir donde se establezca o brinde un marco de normas para la comunicación interna en la institución. Esto se ve reflejado en las reuniones espontáneas o convocadas por alguna eventualidad presentada, tablero de anuncios con mensajes escritos, donde los mismos no están previamente planificados ni bien definidos, los cuales más de una vez pasan de manera desapercibida por no aclarar el hábito de su uso. Al no existir una política formal, que deje asentado las pautas para trabajar en la comunicación de la institución, ni canales bien formalizados ni difundidos de forma general, hacen que los existentes no sean conocidos por todos los miembros. Mucho de lo que se presenta en relación a la comunicación interna de la fundación obedece al sentido común de quienes

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

participan, o es fruto de alguna sugerencia realizada por algún miembro que trabaja actualmente, pero sin un análisis previo suficientemente profundo o sin una aplicación concreta de lo sugerido para las tareas que se desarrollan.

En nuestro caso, los integrantes son personas de diferentes edades, hay personas mayores a treinta años y jóvenes de 19 a 25 años distribuidos en las distintas actividades. Estas personas son estudiantes de nivel universitario o terciario de diversas carreras tales como Comunicación social, Recursos Humanos, Contabilidad, Diseño gráfico, Relaciones Públicas, Trabajo social, entre otras. Según su estudio e interés ocupan diferentes cargos en las distintas áreas o proyectos. Algunos toman su participación como práctica profesional, voluntariado o como un trabajo. Por otro lado, se encuentran los profesionales graduados, quienes llevan años trabajando en la fundación, donde han sido formados y especializados en la actividad que encabezan.

En lo que respecta a su interés de participar en la fundación, nos encontramos con que los voluntarios, tienen una diversidad de motivos, tales como:

- Algunas personas ven la posibilidad de participar con el fin de realizar una práctica de la carrera en la que se están formando y de ese modo crecer profesionalmente.
- Otros colaboran voluntariamente porque les agradan las actividades y quieren contribuir a mejorar la sociedad.
- Otras personas, cumplen con la formalidad de asistir, con el fin de realizar un trabajo asignado por la facultad donde ellos asisten.

La fundación, es un lugar que se encuentra abierta a todo aquel que quiera participar, aportar o colaborar con sus objetivos, esto se demuestra por la gran cantidad de voluntarios que habitualmente participan cada año y por el grado de convocatoria que la institución obtiene de profesionales y no profesionales para sus diversas actividades, sobre todo al momento de realizar el dictamen del congreso anual.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

Las posibilidades de ofrecer un sueldo en la fundación a quienes colaboran en cada área o proyecto es mínima, si bien, el staff fijo recibe una remuneración mensual, la misma es una pequeña suma de dinero. Quienes participan en la fundación lo hacen por un motivo social o bien por interés personal de desarrollo profesional, es un aspecto que constituye en una ayuda. El concepto remunerativo, no es algo fundamental, pero si genera una motivación adicional en quienes lo reciben, obteniendo de ellos un compromiso mayor tanto en el desarrollo de las tareas asignadas como en los procesos de cambio en los proyectos.

En la institución no se encontraron políticas o procedimientos formalizados o planificados de los recursos humanos, solo algunas definiciones establecidas por la presidenta de la fundación, definiendo los requisitos que debe cumplir el participante para formar parte de la misma.

En cuanto a la evaluación de desempeño, tampoco existe un procedimiento definido. Esto no significa que no se evalúe el trabajo de la persona, sino que esta apreciación se realiza de manera informal, midiendo los resultados obtenidos a través de la observación y calidad de la misma.

Con respecto a las compensaciones monetarias, como ya se menciono anteriormente, al ser una organización sin fines de lucro y con recursos determinados, la misma no recibe una contribución específica en términos económicos o de otro beneficio para su personal. Quizás, dado esto, sea importante otorgar incentivos no remunerativos, los cuales deberían desarrollarse con profundidad apuntando a la motivación del personal. Esto daría la posibilidad de conocer los intereses personales de cada integrante, que si bien su trabajo no es remunerado, puede ser gratificado por tener la oportunidad de participar en un proyecto y que sea reconocida su colaboración.

Durante la observación realizada para el desarrollo de esta intervención pudimos determinar diferentes equipos definidos según la actividad específica: se encontraron grupos definidos de personas en cada proyecto y área. Estos grupos, se ocupan de realizar las actividades abocadas a su tarea específica

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

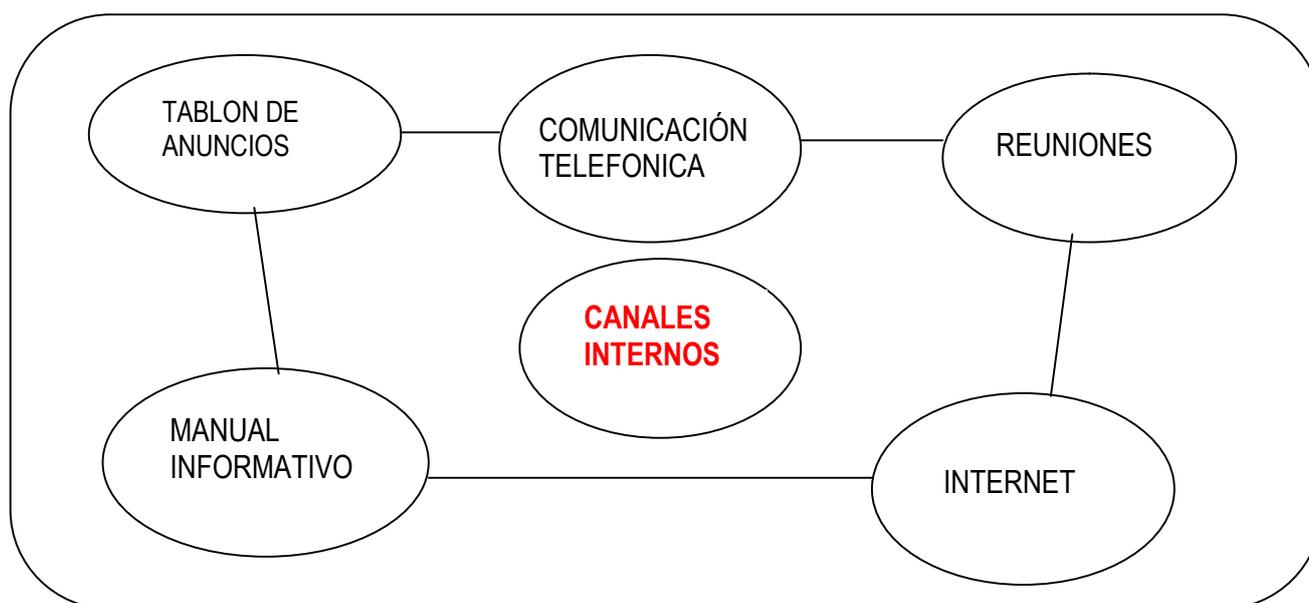
Martín, María Luz

sin tener la posibilidad de realizar la misma tarea que otro participante de otro proyecto o área. Este aspecto, es algo que la fundación podría modificar y avanzar, ya que esa diferenciación de cada equipo hace que el mismo solo se ocupe de sus tareas dejando de lado las relaciones intergrupales, las cuales son fundamentales y necesarias dentro de la fundación. En base a todo ello, podemos concluir en que claramente existe una falta de comunicación integral en la fundación que se da por diversas causas ya mencionadas y esto conlleva a muchos inconvenientes, lo cual hace que en reiteradas oportunidades veces se termina perdiendo a los voluntarios, debido a la falta de sentido de pertenencia que sienten los mismos.

CAPITULO VI - PLAN DE INTERVENCION

1.- HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DE LA FUNDACIÓN

1.1-Canales internos



-Tablón de anuncios

El tablón se utiliza con el fin de informar los valores y objetivos de la fundación Como así también las normas de convivencia que en ella se rigen. Además se publica información referida a actividades en desarrollo y a futuros eventos y capacitaciones. En la actualidad un aspecto a mejorar, es recalcar su uso.

- Manual informativo

El mismo está conformado por la información más relevante de la fundación, como la historia, visión, misión, valores, objetivos, quienes la conforman y los proyectos que se llevan a cabo. Este manual es entregado a cada persona que ingresa a la fundación a trabajar, el cual en algunas oportunidades no se realizaba la entrega debido a la falta de insumos para proveerlo.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

-Internet

Con respecto a este medio, lo que más se utiliza es el correo electrónico, las redes sociales y la página web de la fundación. El correo electrónico representa una comunicación más formal, en la cual se hace uso del mismo para brindar información y directivas referidas a las actividades, invitación de eventos, capacitaciones, bienvenida a los nuevos voluntarios como saludo y felicitaciones por diversos motivos. Por otra lado, se hace un uso diario de las redes sociales en las cuales se publican los eventos, fotos del congreso y de los proyectos, de los voluntarios, invitaciones a participar ya sea actividades propias de la fundación o para colaborar con el Congreso anual.

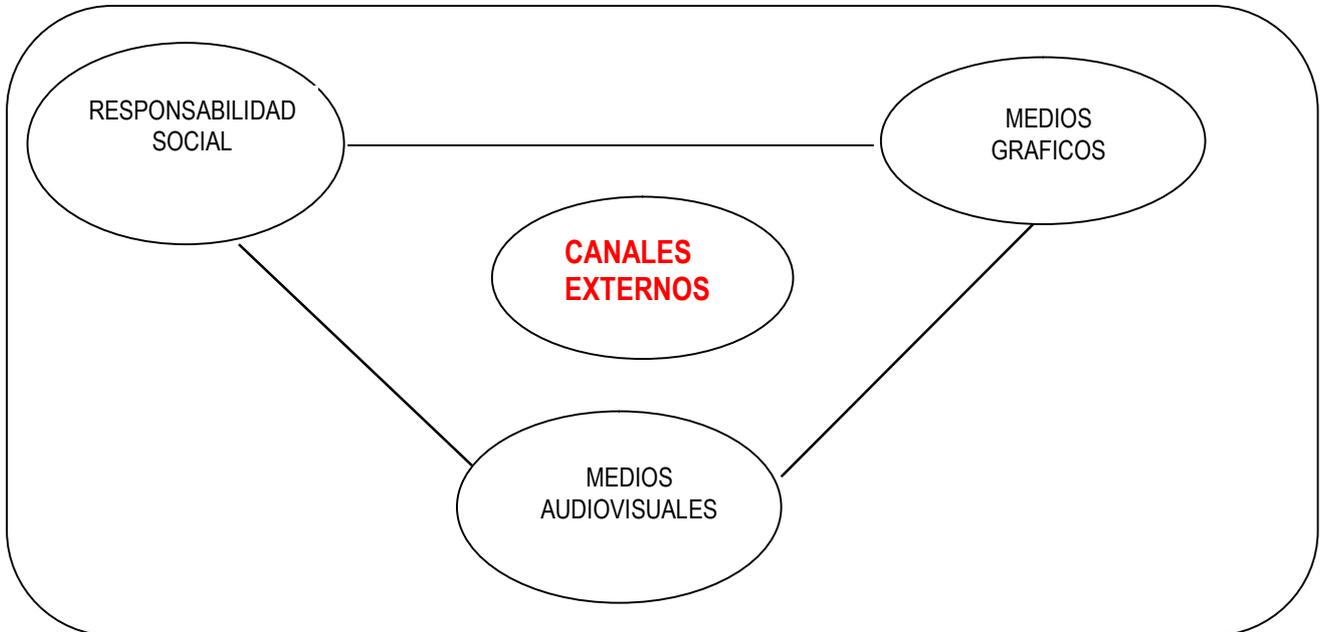
-Comunicación telefónica

Junto con el correo electrónico, la comunicación telefónica representa una de los principales formas de comunicación dentro de la Fundación, incluso, podemos decir que es más representativa que la Comunicación personal. Esto se debe a que esta vía permite dar a conocer la información de una forma más rápida y general.

-Reuniones

En la fundación se realizan cada 2 semanas reuniones generales con todas las coordinadoras, en donde los temas a tratar es hacer una devolución y retroalimentación de las actividades semanales y para ponerse al tanto de otras cuestiones importantes referidas a la fundación. Desde nuestro punto de vista, estas reuniones deberían hacerse con más frecuencia, por ejemplo 2 veces por semana, ya que es el único momento en el cual se ponen en contacto todas las coordinadoras.

1.2-Relación con el público externo



-Responsabilidad Social

La Fundación es una ONG que trabaja en pos de la inclusión social, a través de la educación y la cultura del trabajo. Es un espacio creado para acompañar y ayudar a sus voluntarios en la generación de nuevas experiencias laborales y brindar a la sociedad un espacio para proporcionar oportunidades educativas y laborales. Provee el intercambio de buenas acciones y utiliza la tecnología como un medio aliado para la difusión de sus prácticas en diferentes empresas.

-Medios gráficos

En la fundación se utilizan 2 medios gráficos destinados a la publicidad y publicación de notas, ya sea del personal que trabaja en la fundación como de los ámbitos a los cuales se destinan las actividades. Dentro de estos medios nos encontramos con:

*Revista: la fundación tiene su revista propia y es utilizada básicamente para exponer los trabajos de los Centros EME y también otros proyectos tales como Presente en la escuela y Concurso Nosotros queremos. Busca mostrar y

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

mantener informada a la sociedad acerca de los proyectos que se llevan a cabo, mediante entrevistas realizadas a la presidenta y a los voluntarios.

*Diarios: Los diarios son utilizados para exponer alguna nota o entrevista realizada por la coordinadora general o la presidenta como también la publicación de diferentes eventos y la convocatoria de voluntarios.

-Medios audiovisuales

En este caso, también se utilizan principalmente 2 medios audiovisuales:

*Radio: se utiliza para promocionar los diferentes proyectos existentes en la fundación y comentar como se trabaja en la misma. Generalmente la encargada de dar las notas es la coordinadora general o alguna coordinadora asignada de algún proyecto.

*Televisión: se utiliza para publicar en imágenes los proyectos llevados a cabo y el éxito de los mismos, mostrando el personal que participa, como el ámbito y las herramientas de trabajo.

2.- ESTRATEGIA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN

El plan de mejoramiento que planteamos, lo consideramos como un instrumento que sirve para consolidar los procesos de cambios en la fundación que permitirán construir una visión compartida sobre un compromiso y la integración posibilitando el desarrollo de acciones, teniendo siempre presente al resultado como hilo conductor hacia el mejoramiento.

Lo que se presenta a continuación es el planteamiento de diversas estrategias de comunicación orientadas a superar las debilidades y determinar las causas de la misma, conservando las fortalezas encontradas. Dicha estrategia tiene un enfoque destinado al nivel interno, externo e interpersonal, con el fin de que

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

éstas sean una propuesta de solución a los problemas encontrados en la fundación.

La estrategia de comunicación desde nuestro punto de vista debería ser implementada por el área de Recursos Humanos teniendo una proyección de 1 año desde el inicio hasta la finalización del año lectivo. La coordinadora general debe ser la persona que la apruebe y conjuntamente con el área de recursos humanos, debería realizar un análisis cada año para saber el estado de la comunicación en la fundación, conocer el avance de las acciones comunicativas propuestas y si se considera pertinente, actualizarla o modificarla, como también realizar la evaluación de la efectividad de la misma.

Se hizo un análisis previo de la Matriz DAFO para conocer las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la fundación y, a partir de estas poder adquirir un mayor conocimiento del estado de la comunicación y trazar las acciones concretas y más adecuadas que se incluyen en esta estrategia, así como también conocer de qué forma la comunicación interactúa con los demás destinatarios y funciones.

La estrategia se enfoca en lograr los objetivos de la fundación teniendo en cuenta los aspectos constatados en el estudio preliminar realizado en el estado de la comunicación. Propone lograr una relación sinérgica y coherente en los procesos comunicativos, potenciando para ello las relaciones entre sus miembros y fortaleciendo la cohesión institucional. Por ello se plantea fomentar la gestión integrada de la comunicación desde la perspectiva de la integración y la cooperación.

Basándonos en lo mencionado, consideramos que gestionar la comunicación supone tratar “en nuestro caso” con distintos grupos de interés de una forma coordinada, tanto con los colegios, institutos, universidades y otras organizaciones, como con los propios voluntarios y staff fijo de la Fundación. Es por ello que para aplicar una comunicación integral dentro de la Fundación, nosotras proponemos y consideramos factible una COMUNICACIÓN 360. La misma plantea una estrategia por la cual la Fundación generaría un dialogo

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

más fluido y diario entre todos los participantes y en todos los sentidos, transmitiendo información basándose en los objetivos y valores que prevalecen en ella. Todo ello, de una forma coherente de manera que existe una coordinación entre los distintos mensajes transmitidos tanto dentro como fuera de la Fundación. Esta comunicación 360, trabajaría de una forma transversal a través de diferentes canales haciendo que los mensajes transmitidos generen el sentido de identificación con lo que se está realizando.

El paso siguiente será seleccionar las diferentes alternativas de mejora para posteriormente analizar su factibilidad. Proponemos un listado de los principales planes de mejora que deberán realizarse para cumplir con los objetivos establecidos, considerando su grado de dificultad, plazo de aplicación e impacto en la fundación:

ACCIONES MEJORA A LLEVAR A CABO	DIFICULTAD	PLAZO DE APLICACION	IMPACTO EN LA FUNDACION
Ordenamiento del flujo de información y uso de retroalimentación.	Bastante	Medio	Mucho
Empatía	Poca	Corto	Bastante
Estimulo de confianza mutua	Intermedia	Medio	Mucho
Escucha activa	Intermedia	Corto	Mucho
Plataforma virtual	Intermedia	Corto	Bastante
Jornada de convivencia	Intermedia	Corto	Mucho

PROPUESTAS DE MEJORA

Ordenamiento del flujo de información y uso de retroalimentación

La retroalimentación o feedback es una herramienta que permite mejorar la comunicación interna y externa dentro de la fundación, generando importantes

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

ventajas dado que en nuestra intervención hemos notado que es necesario tener y mantener una retroalimentación constructiva, tanto a nivel estratégico como de desempeño.

La retroalimentación es excelente para eliminar errores y vicios que se puedan generar dentro de los equipos de trabajo.

Nosotras proponemos un seguimiento en dos aspectos:

- 1- Desde la coordinadora hacia el voluntario
- 2- Desde la coordinadora general hacia cada coordinadora de proyecto y área

Dicho seguimiento busca tener un impacto directo en los participantes ya que de esta manera se puede conocer las carencias y puntos fuertes de los mismos. Lo que se busca con el uso de la retroalimentación es motivar y contribuir a la superación tanto personal como laboral.

Para lograr que esta tenga el impacto esperado en el desempeño, hemos determinado que se necesita hacer uso de una técnica determinada encaminada a conseguir que el receptor lo tome de forma positiva. Para ello, consideramos oportuno que el feedback se base en los siguientes aspectos:

- Conocer los objetivos de la persona.
- Establecer un ambiente de comunicación personal y escucha activa.
- Asegurarse de que el otro esté abierto al feedback y dispuesto a responder.
- Especificar con claridad los aspectos sobre los que se dará feedback y establecer una conversación constructiva entre ambas partes.

El feedback siempre va encaminado a mejorar la relación laboral, por lo que busca el objetivo de aumentar la satisfacción y el rendimiento del trabajador. El uso o la implementación de la retroalimentación dentro de la Fundación tienen un importante grado de dificultad para su aplicación, debido a que uno de los factores influyentes es el tiempo y disponibilidad de las personas que participan en la misma. Esto se debe a que cada persona tiene otras responsabilidades que cumplir, tales como cuestiones laborales y de estudio, que hacen que la disponibilidad que tenga la persona sea reducida o acotada y que por momentos no sea estable.

Dado el grado de dificultad que implica la realización de esta propuesta, consideramos que el plazo de implementación oportuno para poder evaluar y analizar los resultados obtenidos es a mediano plazo, ya que de esta manera se podría medir y conocer el impacto que se obtuvo con la aplicación de la retroalimentación, que desde nuestro punto de vista, generaría la creación de espacios de comunicación que faciliten el conocimiento de las acciones emprendidas por las distintas partes de la fundación, el sentimiento de pertenencia y la valoración de los integrantes como recursos humanos.

- ***Empatía***

La fundación está conformada por personas y las tareas que se realizan en ella tienen que ver con las relaciones interpersonales. Dado esto, es que se busca que el clima laboral sea bueno y agradable y que quienes participan en la fundación se sientan a gusto. Por ello es que la empatía es importante puesto a que promueve tener más capacidad de relacionarse adecuadamente con las personas que participan en los proyectos, genera una buena relación laboral con y entre los compañeros, minimizan los conflictos y se obtiene una mayor comprensión de los mensajes de las otras personas.

Consideramos que la empatía, al poder ser fomentada siempre, permitirá entender al resto de los participantes y transmitir alegría y optimismo.

Para lograr el desarrollo de esta dentro de la fundación, proponemos lo siguiente:

- Demostrar una consideración positiva hacia las personas.
- Construir las relaciones de forma que consistentes para dar pie a la confianza.
- Saber escuchar y demostrar el interés por el otro.
- Aprender a descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás.
- Brindar una opinión de una forma constructiva, ser sinceros y procurar no herir con nuestros comentarios.
- Ser tolerantes y pacientes con los que nos rodean y con nosotros mismos.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

- Ser respetuoso con los sentimientos y pensamientos de la otra persona y aceptar abiertamente lo que nos está contando.

En base a lo anterior y por el fin que persigue la fundación, el nivel de dificultad para la aplicación es poco ya que los participantes consideramos que están dispuestos a reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás. Solo que para ello la fomentación debe ser más continúa por parte de las coordinadoras de proyectos y áreas, haciendo que la misma se viva dentro de la fundación de una manera natural y habitual dando como fruto actuar forma favorable en todo momento.

En lo que respecta al plazo de aplicación es de tiempo corto ya que la empatía está relacionada con la predisposición, estímulo y concientización que tenga cada participante de la fundación.

Por otra parte, el impacto que puede llegar a tener la aplicación de esta propuesta es muy importante ya que trabajar con empatía brinda la posibilidad de entender y ponerse en el lugar de la otra persona, con lo cual, esto hace que se genera un clima de confianza y entendimiento, y de esa forma permite llevar a cabo las tareas de la mejor manera posible.

- ***Estímulo de confianza mutua***

Como ya hemos mencionado anteriormente, la disponibilidad de tiempo es una cuestión significativa en la fundación, y basándonos en las observaciones realizadas de forma presencial podemos decir que las coordinadoras como la coordinadora general deben crear una atmosfera de confianza mutua, para sí poder conseguir y estimular la retroalimentación como la comunicación ascendente y descendente.

Generar y estimular la confianza mutua, logra además de un clima de credibilidad, poder tener un seguimiento de la comunicación con mayor facilidad y sin pérdida del entendimiento entre quienes la mantienen.

Proponemos entonces:

- Comunicación transparente y oportuna
- Ser positivo y reconocer los esfuerzos de las personas constantemente
- Interacción constante y frecuente con las personas

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

- Compartir los valores que prevalecen en la Fundación
- Estimular a las personas para asumir la responsabilidad que se le delega.

Una persona tiene necesidades para sobrevivir pero por sobre todo relacionarse con el resto, porque como se sabe el ser humano es un ser social, el cual no puede vivir solo y comunicarse es una de sus necesidades. Para poder hacerlo, la persona debe sentirse valorado, respetado, escuchado; la credibilidad de la fuente es la confianza que tenga el receptor en las palabras y actos del comunicador. Por todo ello, es que en la fundación se busca conseguir que la persona que participa logre aportar e intercambiar nuevas ideas, comprometerse con la tarea que desarrolla como participar de las decisiones que competan en lo que realiza. Es una tarea que tiene un grado de dificultad intermedio, dado que los voluntarios no asisten todos los días y esto hace que se interfiera en el conocimiento mutuo porque no se tiene esa charla diaria y tampoco se comparten momentos o eventos sociales no laborales, entre otras situaciones. Manifestado esto, el tiempo de aplicación es medio ya que por la cantidad de personas participantes como por la cantidad de días que asistente cada voluntario a la fundación, lograr obtener confianza en el otro llevara entre 2 a 3 meses, según lo manifestado por la coordinadora general como por las de cada área y proyecto. Ese tiempo es el estimado que se tiene para conocer a la persona y como para que la misma conozca la fundación y sepa si lo que hace la misma es lo que le gusta y si puede colaborar con ella. Este aspecto, para nosotras, tiene un gran impacto ya que se han presentado oportunidades en la Fundación en las que han egresado voluntarios por falta de información y explicación hacia ellos, conociendo tarde las razones de su retiro sin tener la posibilidad de revertir su decisión como de solucionar aquella disconformidad que se le planteaba.

- **Escucha activa**

Como hemos notado durante nuestra intervención en la fundación, la comunicación es un aspecto importante en la misma ya que está presente en casi todas las tareas que se desarrollan. Por ello, notamos que la falta de

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

comunicación entre quienes participan se debe a que no se sabe escuchar al otro. Se está pendiente de lo que la propia persona emite en su mensaje perdiendo así la esencia de la comunicación, es decir, el poner en común y compartir con los demás, es por eso que proponemos una escucha activa. Esta implica un esfuerzo mayor, porque ya no solo se tiene que escuchar, sino entender la comunicación desde el punto de vista de quien lo está diciendo, es decir, implica que los miembros de la fundación deben y sepan entender, comprender y dar sentido a lo que oyen, y esto no solo se refiere a tener la habilidad de escuchar lo que la persona está expresando directamente, sino también poder entender los sentimientos, ideas o pensamientos que transmite.

Por todo lo anteriormente descrito, proponemos:

- No interrumpir cuando la otra persona está hablando. Hay que comprender que no somos los únicos que hablamos, esto se traduce en dejar hablar a los demás sin anticiparnos a lo que nos van a decir.
- Consideración y amabilidad hacia las personas con quienes uno habla, esta consideración podemos demostrarla con hechos como: valorar lo que dicen, prestarles atención etc.
- Voluntad de hacer que la escucha sea parte activa del proceso de comunicación, ser conscientes de que debemos escuchar y mostrar a la otra persona que queremos escucharla, con mensajes no verbales como asentimientos de cabeza, mirada centrada en la persona que habla.
- No adoptar una actitud hostil ni emocional mientras se escucha, esto impedirá que la persona se sienta escuchada, porque puede hacerle sentir incómoda.
- Aprender a evitar las distracciones, si sabemos que es demasiado tarde y nos tenemos que marchar, sin embargo, deseamos escuchar lo que nos dicen, debemos evitar mirar el reloj constantemente, pues al final estaremos más atentos del reloj que de la otra persona.
- Especialmente, cuando el otro tiene un problema, hay que escucharlo con mayor interés.
- Escuchar las preocupaciones, metas, valores y creencias de la otra persona sobre lo que éste considera que es posible y lo que no lo es.
- Resumir, parafrasear, reiterar, reflejar lo que la otra persona ha dicho para asegurar claridad y comprensión.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

- Animar, aceptar, explorar y refuerza lo que la otra persona dice para que pueda expresar sus sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc.
- Construir basándose en las ideas y sugerencias de la otra persona
- Escuchar incentivando al otro a profundizar.

- **Plataforma virtual**

Con esta propuesta, hacemos referencia a la importancia desde un espacio laboral vía web, exclusivo para todos los voluntarios de la Fundación, que posibilita la interacción didáctica, como refuerzo a la interacción personal. Este tipo de plataforma tiene 4 características principales:

- Laboral: pretende conseguir que la persona que está usando la plataforma tenga conciencia de que ese es un espacio laboral y su uso es con tal fin.
- Flexibilidad: da la posibilidad de que participen las personas de diferentes sectores de la fundación, teniendo la capacidad de adaptarse al uso de un número pequeño o grande de usuarios.
- Estandarización: Posibilidad de importar y exportar archivos de diferente índole, proponiendo esta vía e forma paralela y complementaria al correo electrónico.
- Interacción: Permite la comunicación o interacción entre los miembros del grupo del proyecto y/o área además de la publicación de materiales y actividades a realizar.

Concretamente, con esta propuesta buscamos darle a los miembros de la fundación su propio lugar virtual para compartir, proponer, opinar y organizar todo aquello que implica y se relacione con las actividades emprendidas o por emprender, con el fin de que quienes participen conozcan y tengan accesibilidad a la información de manera más rápida y directa. En cuanto a las dificultades en la implementación, consideramos que presenta un nivel intermedio ya que puede presentarse limitaciones de conectividad como es la tecnología que posee la institución. Además, se presenta la dificultad de que los voluntarios no tienen el suficiente conocimiento en el uso de la tecnología,

situación que pudiera ser compensada con una previa capacitación del uso y manejo de la misma, convirtiéndose así en un recurso de gran utilidad.

En lo que respecta al plazo de implementación, se daría de forma rápida ya que su explicación de uso se daría al momento que un nuevo voluntario ingresa a la fundación, requiriendo de unos minutos para dicha explicación por parte del área de RRHH obteniendo así un beneficio importante ya que su impacto sería demostrado de una manera notable.

- ***Jornadas de convivencia***

En base a las propuestas planteadas anteriormente, consideramos que sería útil reforzar las mismas con jornadas de convivencia entre las personas que participan en la fundación. Estas estarían destinadas a dar charlas sobre la motivación personal, empatía, confianza mutua y escucha activa, mediante juegos, actividades e intercambio de vivencias entre los integrantes.

El objetivo principal consiste en mejorar la comunicación dentro de la fundación, fomentando el compañerismo, enseñarles a tomar conciencia de grupo, a trabajar en grupo y coordinados en pos de un objetivo en común como también sensibilizar y fomentar la integración de todo el personal, sobre todo en las nuevas personas que ingresan a la fundación, logrando una mejor relación entre los distintos participantes de la fundación.

3.- FACTIBILIDAD DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Luego de definir la problemática presente y establecer las razones por la cual amerita el uso de nuestro plan de mejora propuesto, teniendo en cuenta las propuestas de mejoras anteriormente plasmadas, fue pertinente realizar un estudio de factibilidad para determinar los costos, beneficios y el grado de aceptación que la propuesta presentaría en la fundación. Este análisis permitió determinar las posibilidades de ejecución del plan, considerando los recursos que dispone la institución como aquellos materiales que ella puede

proporcionar. Estos aspectos ya mencionados fueron clasificados en tres áreas, las cuales detallamos a continuación:

3.1- Factibilidad tecnológica

El análisis de factibilidad técnica que hemos realizado consta de evaluar si los equipos de computación que posee la fundación tienen las capacidades requeridas para la propuesta planteada además de evaluar si el personal que participa en ella tiene la experiencia o conocimiento suficiente para llevar a cabo la misma, es decir, como operarla y mantenerla.

En algunos casos se presenta que los voluntarios no saben o no conocen el uso de internet, que es por donde hoy se mantiene una de las vías de comunicación más utilizada por los miembros de la fundación, por lo cual aquellos que si conocen brindan ayuda y ponen a disposición sus conocimientos para enseñarles cómo hacerlo, permitiendo que conozcan el conjunto de herramientas que tienen a su servicio para establecer una comunicación óptima con sus compañeros.

Nuestra propuesta estratégica de mejora en base a lo estudiado y conforme a la disponibilidad de los recursos técnicos en la fundación, consideramos que es técnicamente viable ya que los gastos que se pueden tener para la implementación del mismo son los siguientes:

- Mejoramiento de los equipos informáticos existentes, mediante el agregado de mayor capacidad de memoria y espacio en el disco duro produciendo que el trabajo sea más ágil como aumentar el rendimiento de las computadoras. Esto puede ser ejecutado por los voluntarios que trabajan en el área de comunicación y publicidad, ya que tienen los conocimientos necesarios dado sus estudios y experiencias en el tema.
- Ver la posibilidad de que la fundación obtenga más computadoras a través de la donación de empresas u organismos con la cuales se trabaja a través del contacto que establece la Coordinadora General junto con la Presidenta de la fundación. Cabe aclarar que esta última, tiene la relación y confianza suficiente con los directivos de ciertas

entidades para la obtención de esta donación, por lo cual lo consideramos que es factible y está al alcance de la fundación poder lograrlo.

Lo mencionado generaría obtener beneficios tales como dar la posibilidad de que los voluntarios tengan una participación más presente en las instalaciones de la fundación, permitiendo así tener un contacto directo con el resto del personal y pudiendo participar en la dinámica y planificación de cómo llevar a cabo las tareas y actividades. Haciendo que los procesos de planificación, seguimiento y control de las actividades se reduzcan y aligeren, teniendo mayor disponibilidad de tiempo.

3.2- Factibilidad económica

El estudio de la factibilidad económica de la implementación del plan de mejora propuesto consistió en determinar los recursos para desarrollar, implementar y mantener activo el plan, haciendo una evaluación entre los costos que implica ejecutarlo y los beneficios que derivan de su aplicación, lo cual permitió observar de forma más precisa los resultados favorables del plan.

El análisis de costo- beneficio permitió hacer una comparación entre la relación existente entre el sistema de comunicación actual y el costo que tendría aplicar la comunicación de 360 grados.

A continuación se presenta los costos y operación del sistema de comunicación actual, el cual posteriormente fue analizado mediante la comparación de este con el propuesto, dando como resultado beneficios no monetarios ni cuantificables para la nueva propuesta.

Los costos generales del sistema actual de comunicación se encuentran representados por todos aquellos gastos en accesorios y materiales para el desarrollo de las actividades emprendidas en los proyectos y congreso anual, algunos siendo de uso diario como lapiceras, papel para impresiones y notas, marcadores entre otros.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

GASTOS GENERALES	COSTO APROXIMADO	CONSUMO C/6 MESES	MONTO ANUAL (\$)
MATERIAL DE OFICINA			
Lapicera	300	100 unidades	600
Marcadores	80	12 unidades	160
Reglas	72	25 unidades	72
Cuadernos	374	20 unidades	748
Cinta scotch	52	12 unidades	52
Resma para impresión (Hoja A4)	585	10 unidades	585
Cartucho para impresora	200	3 unidades	200
MATERIAL DE PROYECTOS			
Cartulinas	165	60 unidades	330
Afiches	300	100 unidades	300
Tanza	180	2 unidades	180
Hilo de barrilete	45	2 unidades	90
Pegamento	104	24 unidades	208
TOTAL	2457	370 unidades	3525

En lo que respecta al tipo de gasto generado por los recursos humanos, cuya responsabilidad es la de operación y funcionamiento de la comunicación interna, se compone de la siguiente manera:

RECURSOS HUMANOS	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
Coordinadora General	\$5000	\$ 55.000
Coordinadora de Presente en la escuela	\$1.000	\$11.000
Coordinadora de Mujeres Emprendedoras	\$1.000	\$11.000
Coordinadora de área de Administración	\$800	\$8.800
Coordinadora de área de RRHH	\$800	\$8.800
Coordinadora de área de Comunicación	\$800	\$8.800
Coordinadora de Concurso Nosotros Queremos	\$1.000	\$11.000
Coordinadora de Incubadores de Jóvenes Emprendedores	\$1.000	\$11.000
TOTAL	\$10.600	\$81.400

COSTOS GENERALES DEL PLAN DE INTERVENCION PROPUESTO

En base a lo analizado anteriormente, en lo que respecta a los costos generales, al lograr optimizar la agilidad del procesamiento de los equipos informáticos, se obtiene que el flujo y manejo de la información sea de una forma más sencilla, disminuyendo la ejecución de múltiples actividades y tareas para alcanzar los resultados esperados, lo que se traduce en ahorro de tiempo, como consumo de materiales de oficina y de proyectos.

El plan propuesto no incluye variaciones en cuanto al personal, ya las personas encargadas de ejecutarlo como usarlo serán las que hoy participan en la fundación. Este aspecto favoreció aún más a la estrategia planteada debido a que no genero inversión ni gasto alguno.

3.3.- Factibilidad humana

La factibilidad humana nos permite predecir si los participantes de la fundación están capacitados para llevar a cabo el proyecto y así mismo, si se encuentran dispuestos a emplear el plan de mejora propuesto, aprovechando los beneficios que ofrece a todos los que trabajan en la fundación. Por lo último mencionado, no debemos olvidar que el correcto funcionamiento de nuestra propuesta dependerá de la predisposición y capacidad que tengan los interlocutores de las distintas áreas.

La necesidad y deseo de un cambio en la comunicación actual, expresada por el personal involucrado, llevo a la aceptación de nuestra propuesta, que de una manera sencilla y amigable cubre los requerimientos, expectativas y proporciona que la información que se transmita se realice de forma oportuna y confiable. Basándonos en las entrevistas y conversaciones con los voluntarios y coordinadores de cada sector, se demostró que ellos no representan ninguna oposición al cambio propuesto, por lo que el plan de mejora manifestado en nuestra intervención es factible a nivel humano.

En el momento de presentarles nuestra propuesta, se detallaron los aspectos y las nuevas formas de comunicarse que implica la misma.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

Con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento del plan de mejora y que el mismo impacte de una manera positiva a quienes lo usen, el mismo fue pensado y desarrollado ajustándose a las necesidades y recursos disponibles existentes en la fundación, presentando que el mismo sea una herramienta fácil de uso y comprensión, tanto para cada uno de los coordinadores como voluntarios, teniendo la posibilidad de que aporten su opinión en caso de considerar conveniente alguna modificación.

CAPITULO VII – CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO

Como cierre y término del presente proyecto de grado, este capítulo pretende hacer un breve comentario acerca del trabajo realizado mediante el uso de críticas objetivas y el señalamiento de puntos de especial interés.

Los resultados adquiridos fueron positivos ya que los comentarios obtenidos por quienes trabajan en la fundación fueron favorables debido a que les resulto accesible y aplicable nuestra propuesta para dar solución al problema de comunicación.

Es importante remarcar que este trabajo fue de gran interés y muy satisfactorio para nosotras porque nos permitió integrar los conocimientos de las diversas materias que estudiamos durante nuestra carrera, pudiendo relacionar los diversos conceptos.

Cabe recalcar, que tanto el objetivo principal como los objetivos específicos de este proyecto de grado llevaron a que cada uno de los temas incluidos a lo largo de los capítulos fuera alcanzado de manera satisfactoria.

Para cubrir tales objetivos fue necesario analizar el problema de la fundación y las opciones disponibles para resolver el mismo. En base a eso, se detecto cual era la necesidad principal y se propuso la estrategia general ajustada a las necesidades de la fundación, y en qué condiciones se debe desarrollar para que la misma sea exitosa.

Dicho éxito y factibilidad del proyecto de intervención, incluye a toda la fundación, por ello consideramos que la comunicación en 360° es una estrategia que se vale de este plan de intervención ya que sus principales beneficios son la permeabilidad y la flexibilidad. Permeabilidad porque capta la realidad y necesidades del ambiente, de las diversas personas y responder a ellas con distintas alternativas de acción, tanto en los mensajes transmitidos como en los soportes comunicacionales. Y flexibilidad, porque la fundación tiene sus propias reglas que se construyen dependiendo de múltiples variables tales como metas, estilo de mensajes, soportes comunicacionales, presupuesto, tiempos de acción, cultura organizacional entre otras.

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

Es decir, la comunicación en 360° es un “estado de diálogo constante”, donde la fundación asume su rol comunicador para así generar conversaciones, agendar temas y dejar fluir información para sus públicos internos y externos. De esta forma, la comunicación en 360° busca proyectar objetivos para posicionar, crear, convocar, descentralizar e informar desde la comunicación, y con esto, difundir, interaccionar y generar intercambio de mensajes fomentando la integración y la cooperación de todos. Podemos concluir que las ventajas que presenta dicha comunicación integral son:



Si bien la comunicación de 360° brinda beneficios como los anteriormente nombrados siendo una herramienta de gran utilidad para la gestión de los recursos humanos, notamos que la misma requiere de una mayor planeación y capacitación de sus involucrados, dado que para asegurar un proceso consistente a largo plazo se necesita dar a los participantes información que les resulte relevante con el fin de que los mismos le permitan obtener los resultados esperados, pudiendo ser evaluados de manera correcta. Para ello es importante fomentar la evaluación y seguimiento de manera objetiva. Esto hace referencia a que la apreciación que se realice, ya sea de un voluntario o coordinador, sea referido a su desempeño en la fundación y no a asuntos o

La Comunicación como recurso necesario para la integración y cooperación

Romero, Melania Soledad

Martín, María Luz

cuestiones a nivel personal con el mismo, evitando así que la retroalimentación que se le provea a la persona evaluada no incluya acusaciones personales y solo este abocada a aspectos que hagan sentir que su participación, desempeño y colaboración son positivos y valorados en la institución, dándole a conocer sus fortalezas con el fin de orientarlo de manera positiva hacia el cambio y mejora continua.

Con todo lo anteriormente mencionado, considerando la funcionalidad y factibilidad de nuestro proyecto de grado en la fundación, queremos concluir nuestro trabajo con las siguientes palabras de Joe Paterno:

...“cuando un equipo supera las individualidades y se entera de la confianza del equipo, la excelencia se vuelve una realidad”...

BIBLIOGRAFIA:

- BARTOLI, A., Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992. pp 117-221
- BIAGI, SHIRLEY. Impacto de los medios de comunicación. Cengage Learning. México. Octava edición, 2009. Cap del 1 al 9
- FERNANDEZ COLLADO CARLOS, La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999. Cap 4, Cap 6, Cap 9 paginas: 204 a 214
- GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN, 1996. Capítulos 1,2,4,5.
- HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNANDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO PILAR, Metodología de la investigación. pp. 245-274
- MARIN, ANTONIO LUCAS, La Comunicación en la empresas y en las organizaciones. Bosch, 2002.
- MEDINA, W., Manual de Administración de Recursos Humanos, UCAB, 1999.
- PIÑUEL RAIGADA, JOSE LUIS. Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Síntesis. España. 1997. pp 95-107
- SANCHEZ GUTIERREZSALVADOR, La comunicación interpersonal en las organizaciones, 1991.
- TRELLES RODRIGUEZ IRENE, Comunicación organizacional. La Habana, 2009.

ANEXO

NOTAS

[¡Capacitando a los Emprendedores!](#)

Publicado el [15/10/2015](#)



El pasado miércoles 7 de octubre la FERIA Espacio Emprendedor realizó una jornada de capacitación para los emprendedores en el Colegio Universitario IES Siglo 21. La actividad fue coordinada por dos voluntarias de la fundación, y contó con la presencia de más de 10 emprendedores de la feria.

La Feria Espacio Emprendedor de la Fundación Inclusión Social brinda periódicamente cursos de formación a los emprendedores que participan de la misma, con el propósito de empoderarlos para profesionalizar sus negocios. En esta ocasión, se dictó una clase de contabilidad y análisis de costos aplicados a sus propios emprendimientos.

En una extensa jornada, los asistentes pudieron participar activamente del curso que fue dictado por dos voluntarias del proyecto. **Laura, Coordinadora de la feria**, nos comentaba al respecto: *“El objetivo de esta clase fue que los emprendedores reconocieran sus ingresos y egresos, tanto en sus emprendimientos como en sus economías familiares. Se les enseñó como llevar una contabilidad que les brinde la información suficiente respecto a sus costos, y así puedan tomar decisiones adecuadas”.*



Carla, emprendedora de la feria, nos decía: ***“Me encantó la jornada de hoy, si bien yo ya sabía algo de costos pero pude profundizar un poco más...había ciertas cuestiones que todavía no entendía, y con esta clase pude aprender todo lo que me faltaba”***. Si bien son aproximadamente **50 los emprendedores** que forman parte de este proyecto, las capacitaciones están organizadas en dos niveles y en ambos grupos se desarrollan determinados temas. Hasta ahora, en el Nivel 1 se trabajó con el modelo de negocios Canvas, monotributo social y coaching ontológico, y en el Nivel 2, Cadena de Valor y diagnóstico del emprendimiento. Para fin de mes, se tiene previsto realizar un **curso sobre redes sociales** con el propósito de que ellos puedan presentar y comunicar mejor sus emprendimientos a través de diferentes canales.

¡El proyecto Feria Espacio Emprendedor continua empoderando y desarrollando activamente a los emprendedores!

[Entrevista a Marisa Failla presidente de Inclusión Social en el Mes Aniversario](#)

Publicado el [07/10/2015](#)



Nuestra querida **Fundación Inclusión Social cumple 12 años** de vida este **15 de Octubre**. Y como en toda celebración no queríamos dejar de contarte en primera persona cómo surgió este gran sueño. **Marisa Failla**, presidente de la fundación, nos cuenta en una entrevista personal cómo surgió esta iniciativa, que hoy en día tiene una gran repercusión en Córdoba, con proyectos que apoyan a la inclusión educativa, social y laboral de los jóvenes.

¿Cuándo nació la fundación Inclusión Social?

Decir nacer en una organización es difícil. Te puedo decir cuándo nació el estatuto de la fundación que es cuando festejamos su cumpleaños porque en realidad la gestación, cuando empezamos a organizarla, a soñar, **fue un año antes en realidad.**

¿Cómo nació este sueño?

Cuando era chica mi papá y mi hermano me llevaban a pescar y a mi me encantaba meterme en los ranchos, en las casitas de Santiago del Estero y hablar con la gente. Les preguntaba cosas, cómo vivían, me encantaba hablar con la gente. Después me preocupaba por juntar todo lo que iba quedando y se los llevaba y se los regalaba.

Siempre que me iba decía ***alguna vez voy a hacer algo por esta gente***, creo que ahí empezó, ese es el origen.

Pasó el tiempo, me casé, tuve hijos y cuando terminé un proyecto que era la escuela de negocios de la Siglo XXI digo... ahora me queda un tiempo y este es el momento de hacer aquel sueño que yo tenía, de devolver un poco a la comunidad todo lo que me había dado.

La fundación para mi tiene que ver con eso, **con una forma de agradecer a la sociedad todo lo que yo recibí.**

¿Quiénes te acompañaron en este camino?

Primero fue juntarme con gente que estaba en las fundaciones, yo ni sabía lo que era una fundación. Entonces me contaban cómo era, cómo funcionaban y desde esa charlas yo fui abriendo mi cabeza.

Una de las personas que me acompañaron desde el principio fue Marta, que luego de un tiempo me llamó y me dijo que le gustaría ayudarme en este proyecto.

Después le dije a María Elena, que había trabajado conmigo en la escuela de negocios, que me encantaría que se sume a la iniciativa y no dudó ni un segundo en sumarse.

Ya con la idea en marcha, empezamos a pensar en empresarios que pudieran ser del consejo o que nos avalaran institucionalmente.

¿Qué significa para vos la fundación?

Creo que lo que te dije antes. Una forma de agradecer. Todo lo que hago es con la intención de devolver todo lo que yo recibí. Y obviamente el hecho de agradecer te libera a vos, te hace sentir bien y te genera una satisfacción.

Cuando voy viendo los resultados de todos los proyectos que se llevan a cabo desde la fundación, me da la satisfacción de que este agradecimiento se está cumpliendo.

¿Qué ves en los jóvenes de hoy?

Veo que tienen muchas cosas más claras que nosotros, que mi generación, la de los adultos.

Veo que están desorientados como cualquier joven lo estuvo en la vida. Quizá porque hoy están más desorientados porque tienen más posibilidades de buscar lo que quieren. Cuando nosotros éramos jóvenes no teníamos tantas posibilidades, este era el camino y no teníamos la posibilidad de preguntarnos lo que queríamos, que nos gustaba, ibas...

Después es una etapa de quiebre entre la niñez y ser adulto y es decir lo que quiero, lo que me pasa, que me gusta o no me gusta y eso genera desorientación en los jóvenes.

Creo que son totalmente comprometidos, no comparto eso de que no hay compromiso en los jóvenes. Creo que también buscan espacio y los adultos no se los damos porque los subestimamos y yo creo que ese es un diferencial de la fundación donde sí les da el espacio a los jóvenes.

Creo que son el presente, no son el futuro, seguramente lo serán pero son el presente y en la medida que los adultos nos corramos un poco, ocupan el lugar que tiene que ocupar.