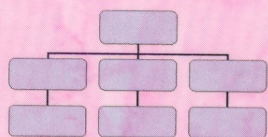


Dirección de Asociaciones Civiles y Fundaciones



Principios de Administración

Recursos Humanos



Recaudación de Fondos

Imagen y Comunicación Institucional



Relación con los Medios de Prensa

La Ética en las Organizaciones



Dirección de Asociaciones
Civiles y Fundaciones

Dirección de Asociaciones Civiles y Fundaciones

Stephen Beaumont
Roberto Brey



Beaumont, Stephen

Dirección de asociaciones civiles y fundaciones. - 1a ed. - La Lucila :
Centro de Tecnología para el Desarrollo - CENTED, 2008.

144 p. ; 29x21 cm.

ISBN 978-987-21260-5-6

1. Asociaciones Civiles. I. Título
CDD 366

Todos los derechos reservados. Hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

(c) 2008 by Centro de Tecnología para el Desarrollo - CENTED

Buenos Aires – Argentina

ISBN: 978-987-21260-5-6

El derecho de propiedad de esta obra comprende para su autor la facultad de disponer de ella, publicarla, traducirla, adaptarla o autorizar su traducción y reproducirla en cualquier forma, total o parcial, por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo fotocopia, grabación magnetofónica y cualquier almacenamiento de información; por consiguiente ninguna persona física o jurídica está facultada para ejercitar los derechos precitados sin permiso del autor y del editor por escrito. Los infractores serán reprimidos por las penas de los artículos 172 y concordantes del Código Penal (artículos 2, 9, 10, 71, 72, Ley 11.723).

*A mis alumnos,
que tanto me enseñaron.*

Prólogo

Cuando se fundó el Centro de Tecnología para el Desarrollo (CENTED), el 27 de Octubre de 2003, se hizo con la convicción de que existía una gran carencia de capacitación y profesionalización en la mayoría de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Salvo las organizaciones más «grandes,» que contaban con una planta de personal rentado y un presupuesto preestablecido, en las demás se trabajaba solamente en base a las ganas de ayudar, la determinación y el esfuerzo personal. El problema consiste en que estas ganas de ayudar, determinación y esfuerzo personal no se encuentran respaldadas por los conocimientos necesarios, por lo que generalmente se diluyen y no logran el éxito deseado. Cabe señalar que las organizaciones «grandes» y conocidas representan menos del 5% del total de las organizaciones existentes, por lo que la demanda de capacitación es potencialmente abrumadora.

Hoy en día es fundamental lograr una adecuada profesionalización de los dirigentes de las Organizaciones de la Sociedad Civil para que, de esta manera, puedan lograr mayor eficacia y eficiencia en la conducción de sus respectivas entidades; ya que frecuentemente se encuentran en situaciones que demandan mayores conocimientos que los que en realidad poseen. Los principales problemas que refieren los integrantes de estas organizaciones consisten en falta de capacitación para el desempeño del cargo (sobre todo en el caso de personal no rentado), financiamiento discontinuo, escasez de recursos humanos voluntarios y deficiencias en la comunicación institucional. Todos estos factores dificultan el cumplimiento de la misión de la organización y además se interrelacionan conformando una especie de círculo vicioso que se potencia con el paso del tiempo. Por ejemplo, la falta de recursos dificulta una adecuada comunicación institucional, lo cual causa que la organización no sea reconocida socialmente, lo que a su vez hace más difícil atraer recursos humanos eficientes que podrían potenciar el desarrollo de fondos.

Para intentar remediar esta situación, aunque sea en parte, comenzamos a editar publicaciones, desarrollar cursos de capacitación, dictar seminarios y brindar consultoría especializada. Con el tiempo, descubrimos que las limitaciones de horarios y distancias que dificultaban la capacitación podían eliminarse mediante el uso de plataformas virtuales. Así nació el departamento de capacitación virtual (CENTED *e-Learning*) que rápidamente contó con la participación de cada vez mayor número de organizaciones locales, nacionales e internacionales. Claramente, la misión fundacional estaba bastante adecuada a las necesidades sociales, ya que en estos 5 años hemos tenido la enorme satisfacción de haber trabajado con más de 200 organizaciones radicadas en más de 15 países de América y Europa.

Los Cursos Virtuales para Organizaciones Sin Fines de Lucro están dirigidos a miembros de comisiones directivas, staff gerencial y técnico, líderes, voluntarios y asesores de organizaciones con fines sociales, tales como asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, cooperadoras, cámaras empresariales, asociaciones profesionales, organizaciones comunitarias, etc. Brindan también la oportunidad de obtener una formación especializada a quienes se desempeñan en organismos públicos u otras entidades que trabajan con organizaciones sociales o que requieren una participación activa de las mismas, así como personas que se encuentran en la fase inicial de la creación de una organización de estas características.

Evidentemente existe una necesidad, mayormente insatisfecha, de adquirir conocimientos por parte de quienes se encuentran involucrados con actividades de organizaciones sociales. Sin embargo, la oferta es escasa y además excluyente (requiere extensos estudios universitarios, costosos seminarios, etc.). La realidad es que el 95% de estas personas quiere una capacitación práctica, accesible y aplicable; quieren soluciones prácticas a problemas concretos.

Surge entonces el factor clave para el diseño curricular exitoso en cualquier capacitación: la transposición didáctica. Elegir los contenidos apropiados, estructurarlos adecuadamente y comunicarlos efectivamente, constituirán la base sobre la cual se podrá implementar un aprendizaje exitoso. Es importante tener en cuenta que, a la hora de evaluar ofertas «académicas,» se tengan en cuenta tres factores que deben reunir los responsables de las mismas. En primer lugar deberían contar con un extenso conocimiento teórico sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil y todos los aspectos que intervienen en su gestión. En segundo lugar deberían poseer una adecuada experiencia práctica de trabajo con estas organizaciones. La teoría y la práctica se complementan mutuamente y además se potencian. Finalmente, estos dos aspectos deben estar sustentados sobre una base de experiencias pedagógicas, tanto teóricas como prácticas, que permita que el conocimiento se transmita en forma eficiente. Recordemos que no hay enseñanza sino hay aprendizaje.

Este libro surgió como un complemento de los cursos, tanto presenciales como virtuales, sobre Administración de Organizaciones Sin Fines de Lucro. Uso la palabra complemento porque ningún libro puede sustituir el proceso de enseñanza que se da entre el alumno y el docente. De todos modos creo que será una herramienta útil para todo aquel interesado en esta temática, ya que en estas páginas se intenta familiarizar al lector con las áreas más relevantes de la función de dirección de las dos formas constitutivas más características de las Organizaciones de la Sociedad Civil: las Asociaciones Civiles y las Fundaciones.

En cuanto al tema de la relación y comunicación con los medios de prensa, he tenido el honor de contar con la colaboración de un verdadero conocedor del tema, Roberto Brey. Nadie

mejor que él para tratar un tema que pocos han experimentado «de ambos lados del mostrador,» ya que además de su trayectoria de 40 años en diversos medios de prensa, su experiencia en Organizaciones Sin Fines de Lucro es vasta y diversa.

Finalmente quisiera agradecer a todos aquellos que han aportado sus conocimientos para enriquecer este libro. Lamentablemente son demasiados para nombrarlos, pero son aquellos representantes de entidades, profesores, alumnos, compañeros de gestiones, colaboradores, etc., con quienes día a día analizamos y debatimos esta apasionante área del conocimiento.

Stephen Beaumont

La Lucila, Octubre de 2008

Índice

Capítulo 1: Principios Generales de Administración

1. Escuelas clásicas	15
1.1 Teoría de la gestión científica	15
1.2 Teoría clásica de la administración	16
1.3 Teoría de la burocracia	17
2. Escuela de las relaciones humanas	20
3. Escuela conductista	22
4. Estructura de las Organizaciones - Modelo de Mintzberg	24
4.1 Mecanismos de coordinación	26
4.2 Parámetros de Diseño	27

Capítulo 2: Recursos Humanos

1. Recursos Humanos en las Organizaciones de la Sociedad Civil	39
2. La Administración de Recursos Humanos	40
2.1 Teorías de la Motivación	43

Capítulo 3: Recaudación de Fondos

1. El problema del Financiamiento	53
2. La Estabilidad Financiera y el circuito productivo en Organizaciones Sociales	55
3. Los ejes de la Estabilidad Financiera	56
4. Modelos de financiamiento	60

Capítulo 4: Imagen y Comunicación Institucional

1. Identidad Corporativa	71
1.1 Componentes de la Identidad Corporativa	72
2. Cultura Corporativa	73
2.1 Componentes de la Cultura Corporativa	73
2.2 Niveles de la Cultura Corporativa	75
2.3 Funciones de la Cultura Corporativa	75
2.4 Variables Culturales	76
3. La Imagen Corporativa	84
3.1 ¿Que es la imagen corporativa?	84
3.2 Las 15 funciones de la imagen	86
3.3 Proceso de Formación de la Imagen Corporativa	88
3.4 Auditoría de Imagen	89

Capítulo 5: Relación con los Medios de Prensa por Roberto Brey

1. Introducción	95
1.1 Qué son los medios de comunicación social hoy	96
1.2 Principales medios: funcionamiento y necesidades	98
1.3 ¿Por qué las ONG necesitan a los medios?	100
1.4 Necesidad de la comunicación en el hombre	101
1.5 Lugar que ocupa la comunicación en el periodismo	103
1.6 Información y noticias: una relación con historia	104
1.7 El papel de los medios en la sociedad	105
2. Planificación y control	105
2.1 Objetivos de la ONG	106
2.2 Planificación de las actividades	107
2.3 Elaboración de estrategias	108
2.4 Las tácticas adecuadas para cada momento y tema	108
3. Gacetillas	109
3.1 Principales defectos y virtudes	110
3.2 Formatos habituales	111
3.3 Cómo redactar gacetillas que interesen	114
4. Responsable de prensa	116
4.1 Quién o quiénes se encargan del tema	116
4.2 Relaciones con la prensa	119
4.3 Contactos con los medios y los periodistas	120
4.4 Agenda adecuada, archivos y ficheros	121
4.5 Medios digitales	122

Capítulo 6: La Ética en las Organizaciones

1. La ética en las organizaciones	125
1.1 Ética en las organizaciones: definiciones básicas	125
1.2 Caso de estudio 1: planteo del problema	127
1.3 Caso de estudio: resolución del problema	130
1.4 Caso de estudio 2: planteo del problema	138
1.5 Conclusiones	145

Capítulo 1:

Principios Generales de Administración

1. Escuelas clásicas

1.1 Teoría de la gestión científica

Fue desarrollada por **Frederick Taylor** en USA, a partir de su propia experiencia como obrero e ingeniero en compañías del acero.

Elementos de la teoría

- 1) Análisis del trabajo:
Estudio de tiempos y movimientos en cada proceso de ejecución de trabajos; y reglas y fórmulas matemáticas para minimizar los tiempos de ejecución.
- 2) Estandarización de herramientas:
Uniformar el modo de “hacer las cosas de los obreros.”
- 3) Selección y entrenamiento de los trabajadores:
A partir de las aptitudes de cada uno de ellos, cada persona debe ejecutar aquellas tareas para las que revele mayor inclinación.
- 4) Planeamiento y Supervisión:
Se presentan como actividades separadas, a partir del surgimiento de una supervisión funcional.
- 5) Pago por producción:
Bonificación proporcional, al superar una cantidad prefijada.

Principios de la teoría

- Propone incrementar la productividad del trabajador por medio de un análisis científico.
- Propone como herramienta de motivación de los empleados (para que trabajen “lo más rápido posible”) el sistema de pago por unidad producida. El deseo natural de los hombres es obtener ganancias materiales y progreso personal, a partir de su propio talento y aplicación, lo que contrariaba las normas de los sindicatos basadas en la solidaridad colectiva.
- Define el concepto de administración funcional, según el cual la tarea de la supervisión debía subdividirse entre supervisores especializados.
- Define el principio de excepción: la dirección debe concentrarse en las actividades estratégicas y de gran importancia (las excepciones) y dejar las tareas estandarizadas y rutinarias (“área de lo normal”) a cargo del personal de operaciones.
- Cada trabajador es “un hombre económico” interesado en maximizar sus ganancias económicas (“racionalidad” en el sentido clásico). No se consideran los aspectos motivacionales, emocionales ni sociales.

Otros representantes de la gestión Científica

F y L Gilberth:

- Todo trabajo normal podía ser reducido a movimientos elementales (therbligs).
- Centaron sus investigaciones en el estudio de la fatiga humana.

H. Gantt:

- Trabajó en colaboración con Taylor.
- Propuso un sistema de pago según el cual el trabajador que alcanzaba determinado parámetro ganaba un bono. Sus ideas han sido retomadas en el presente por los propulsores de la “gestión por objetivos” y de la “gestión por resultados.”
- Diseñó el conocido “gráfico de Gantt”, que presenta el desempeño real frente al planificado en una escala de tiempo, y se aplica como dispositivo de control.

H. Ford:

- A diferencia de Taylor y su “economía del trabajo humano”, enfocó su interés en la “economía del material y del tiempo.”
- El tiempo se determinaba científicamente, pero no para el trabajo individual sino para el equipo de trabajo (cada obrero tenía la libertad para ejecutar la tarea de la forma que mejor le pareciera).
- Taylor se preocupó por estudiar el tiempo perdido por el hombre y por la máquina, en cambio Ford procuró suprimir el tiempo perdido durante la manipulación de la materia prima mediante el trabajo continuo.
- En 1913 implantó la “línea de montaje.”
- Su política se fundamentó en la producción en masa, en serie y en cadena continua, en pagar salarios altos y en fijar precios mínimos para los bienes producidos.
- Introdujo el concepto de eficiencia como objetivo de la gestión.
- Prestó gran atención a la selección de personal, con lo cual incorporó trabajadores muy competentes.
- Aplicó prestaciones salariales y ayudas inéditas en su tiempo.
- La gestión precede al hombre: “El hombre no es el que dirige el trabajo. La cuestión es tener todas las cosas en movimiento, de manera que el trabajo se dirija al hombre y no el hombre al trabajo”.

1.2 Teoría clásica de la administración

Fue desarrollada por **Henri Fayol** (1841-1925) en Francia, donde se desempeñó como Ingeniero de Minas, hasta alcanzar el puesto de director general en una compañía minera y metalúrgica. Su obra más importante es “Administration Industrielle et Générale” (1916), donde afirma que “toda organización, sea de tipo comercial, industrial, político, religioso, militar o filantrópico, necesita de la administración; en cualquier caso existe una función administrativa por desempeñar.”

Actividades de las empresas

- Técnicas: transformación y producción de bienes.
- Comerciales: compra, venta y permuta.
- Financieras: captación y buen uso del capital.
- Seguridad: preservación y protección de personas y bienes.
- Contables: facilitar los controles y los registros (inventarios, balances, costos y estadísticas).
- Administrativas: previsión (planeamiento), organización, dirección, coordinación y control.

Principios administrativos generales

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad (“el derecho de dar órdenes y el poder para conseguir su fiel obediencia”).
- Disciplina.
- Unidad de mando (los trabajadores deben recibir órdenes de un solo “administrador”).
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual al interés general.
- Remuneración del personal (el pago debe ser justo y recompensar el buen desempeño).
- Centralización (“reducir la importancia del papel del subordinado”).
- Cadena escalar (línea de autoridad).
- Orden.
- Equidad (en el trato con los empleados).
- Estabilidad del personal en sus cargos.
- Iniciativa (debe ser estimulada en los trabajadores).
- Espíritu de equipo.

1.3 Teoría de la burocracia

Fue desarrollada por **Max Weber** (1864-1920) en Alemania (Prusia). Fue sociólogo de profesión y poseía una formación muy sólida en distintas disciplinas. Su principal actividad fue Profesor Universitario. Su obra más importante es “The protestant ethic and the spirit of capitalism”. Al igual que las teorías de Taylor y Fayol, considera a las organizaciones como estructuras mecanicistas.

Características de la burocracia

- División del trabajo: Las actividades se dividen en tareas simples: cualquier persona puede convertirse en especialista en poco tiempo y el trabajo humano es intercambiable.

- Jerarquía de la autoridad: La cadena de mando define responsabilidades y deberes específicos, así como privilegios.
- Racionalidad: Todos los miembros de la organización son seleccionados según su calificación técnica y las promociones se obtienen por desempeño y capacitación (mérito).
- Compromiso profesional: Los burócratas trabajan por salarios fijos y deben alcanzar la mejor calificación.
- Reglas y normas: Las decisiones administrativas se basan en reglas, disciplina y controles, aplicados en forma impersonal tanto a los empleados de la organización como a los clientes de la misma.
- Registros escritos: Para establecer la continuidad organizacional y alcanzar la uniformidad de acción.
- Impersonalidad: Todos los burócratas son evaluados de manera uniforme e imparcial y de acuerdo a reglas objetivas. El superior no debe basarse en consideraciones personales o emocionales.

Teoría de la autoridad

- Weber distinguió el concepto de autoridad de otras formas de influencia:
 - o Poder: probabilidad de que el individuo ejecute su voluntad a pesar de las resistencias que se le oponen (control de la situación mediante amenazas, coacción o manipulación de las condiciones).
 - o Persuasión: facultad que tiene el individuo de influir en la decisión o en la acción de otro mediante la razón y la argumentación.
- La esencia de la autoridad es que las órdenes o las decisiones sean obedecidas voluntariamente, porque la fuente de la que emanan es considerada legítima.
- Cada individuo debe reportar a la persona que ocupa el nivel jerárquico superior inmediato. La autoridad del funcionario en una burocracia descansa en el cargo, no en la persona que lo ejerce.
- Según Weber la autoridad se caracteriza por:
 - o Implicar obediencia voluntaria (no por coacción).
 - o Es legítima y legal.
 - o Implicar suspensión anticipada del juicio, por parte del subordinado, de la orden recibida.
 - o Es inducida por el grupo.
- La teoría postula tres tipos “puros” o “ideales” de autoridad, que dependen de la naturaleza de la sociedad en que se aplica:
 - o Tradicional: Propia de un orden social sagrado y eterno, basado en el derecho sagrado, la tradición cultural o la herencia.
 - o Carismática: Surge de la aceptación de un “orden” encarnado en una persona. La autoridad tiene rasgos místicos, arbitrarios y personalistas.

- o **Racional (legal o burocrática):** Se basa en normas sociales y es administrada por la meritocracia, con rasgos impersonales, técnicos y racionales. El control se basa en el conocimiento.

Funciones de la burocracia

- **Especialización:** cada persona es competente para los detalles de su puesto (que puede ser unas pocas horas de trabajo).
- **Estructura:** jerarquía de mando con responsabilidades en cada nivel.
- **Previsibilidad:** el orden de reglas, reglamento y estructuras otorga previsibilidad y estabilidad.
- **Racionalidad:** se fundamenta en la razón objetiva: “se basa en la legalidad de los patrones de las reglas normativas y en el derecho de quienes están colocados como autoridad, bajo estas reglas, para ejercer el mando.”
- **Democracia:** la competencia es la única base para alcanzar y mantenerse en un cargo. La oportunidad para entrenarse, solicitar y ser seleccionado para un cargo está abierta a cualquier persona.

Según palabras de Weber: “La experiencia tiende, universalmente, a mostrar que el tipo de administración organizacional puramente burocrático es, desde el punto de vista estrictamente técnico, capaz de alcanzar el grado más alto de eficiencia y, en este sentido es, desde una perspectiva formal, el medio más racional para llevar a cabo un control imperativo sobre los seres humanos.”

Críticas a la burocracia

- Las reglas y procedimientos pueden convertirse en medios más importantes que los fines para los que se diseñaron.
- Los ejecutivos pueden desarrollar dependencia del status burocrático y sus símbolos.
- La iniciativa puede ser limitada, y si no está contemplada en las reglas, producirá falta de flexibilidad a las circunstancias cambiantes.
- Las suposiciones y responsabilidades pueden generar un comportamiento burocrático oficioso y el ocultamiento de los procedimientos a los extraños.
- Las relaciones impersonales pueden provocar comportamientos estereotipados y falta de sensibilidad ante los incidentes y problemas personales.
- La burocracia no se adapta con precisión a los cambios rápidos e inesperados que exige el entorno.
- Frente al crecimiento de la pirámide burocrática aumenta considerablemente la complejidad.
- La necesidad de personas con alta competencia en nuevas tecnologías, en la base de la pirámide, contradice el concepto de muchas personas realizando tareas simples y no diferenciadas.

- El concepto actual de poder, fundado en la colaboración y la razón, no está alineado con la concepción burocrática.
- Al no considerar las innovaciones y/o cambios, se generan dificultades crecientes con los clientes.

2. Escuela de las relaciones humanas

Construida con base a la teoría clásica, introduce una modificación: la importancia otorgada a la **tarea** (Taylor), a la **estructura** (Fayol) y a la **autoridad** (Weber), fue transferida a las **personas** que forman las organizaciones.

Psicología industrial: desarrollada por **Hugo Munsterberg**, guardaba relación directa con las propuestas de Taylor, y se resumían en 3 puntos principales: 1) el mejor hombre posible, 2) el mejor trabajo posible y 3) el mejor resultado posible. Se consideraba que las personas eran más importantes que la propia organización y la relación entre la empresa y los empleados fue redefinida: de dependiente se transformó en co-dependiente.

Elton Mayo llevó a cabo una serie de experimentos conocidos como los estudios de Hawthorne. Esta fue la investigación más famosa sobre las relaciones de las personas en el trabajo. Se dividieron en cuatro fases:

- Los estudios sobre la iluminación.
- Los estudios de la sala de pruebas de montaje de relés.
- El programa de entrevistas.
- Los estudios de la sala de observación de montaje de terminales.

Conclusiones:

- Los empleados no eran motivados solamente por factores externos como el salario y las condiciones físicas del entorno laboral, sino que existían factores psicológicos que afectaban la productividad.
- La relación social entre las obreras y la supervisora produjo condiciones laborales que favorecieron el aumento de la productividad.
- En los grupos más sociables surgía una tendencia al liderazgo que generaba una mayor cooperación interna para poder superar las dificultades del trabajo.
- La satisfacción o insatisfacción con las tareas realizadas afectaba de manera notable el resultado de la producción y la voluntad de los obreros.
- Los grupos informales (organización informal) afectaban más que las decisiones de la alta administración.
- El grupo ejercía un poder enorme sobre el individuo, es decir, las directrices establecidas por el grupo afectaban ostensiblemente el comportamiento del individuo.

- El volumen de producción generado por un obrero no dependía de su habilidad o inteligencia, sino de las restricciones que le imponía el grupo al cual pertenecía.

Los experimentos de Hawthorne dieron por resultado una nueva perspectiva del trabajo organizado de un sistema social y apuntaron hacia la necesidad de realizar un riguroso examen de los aspectos psicológicos y sociales del comportamiento organizacional.

Max Weber, Emile Durkheim y Vilfredo Pareto fueron los primeros intelectuales teóricos de la sociología.

- **Max Weber:** creó la Teoría de la Burocracia y el concepto de la ética protestante.
- **Emile Durkheim:** Dividió a la sociedad en dos tipos básicos: *Sociedades mecánicas* (dominadas por una conciencia colectiva, que se mantenían con base en la amistad, vecindad y parentesco) y *Sociedades orgánicas* (caracterizadas por una elevada especialización, división del trabajo e interdependencia social).
- **Vilfredo Pareto:** fue el padre del concepto de sistema social. Para él, este término significaba los dos estados de una sociedad: un momento específico y las transformaciones sucesivas que ésta sufre en un período determinado.

Comparación entre las escuelas clásica y de las relaciones humanas

Características humanas	Teorías Clásicas	Teoría de las relaciones
Estructura	Mecanicista, impersonal	La organización es un sistema social
Comportamiento en la organización	Producto de reglas y reglamentos	Producto de sentimientos y actitudes
Enfoque	En el trabajo y en las necesidades económicas de los trabajadores	En los pequeños grupos y en las cualidades humanas de los empleados

Enfasis	Maximizar las recompensas	Seguridad personal y necesidades sociales
Resultados	Alienación e insatisfacción	Empleados felices que producen más en el trabajo

3. Escuela conductista

El enfoque conductista tuvo su origen en una derivación de la teoría de las relaciones humanas. Otorgó mayor valor al comportamiento del individuo y redujo las posturas normativas y descriptivas de las teorías existentes hasta entonces, es decir, la clásica, de la burocracia y de las relaciones humanas. Este movimiento estuvo fuertemente marcado por el sentido del comportamiento organizacional, es decir, el estudio de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones.

La herencia más importante que recibió el enfoque conductista vino de **Kurt Lewin** (1890-1947). Sus estudios representan el tránsito de las relaciones humanas hacia un movimiento nuevo dedicado a la administración y a la psicología industrial de la década de 1960. El núcleo central de la teoría de Lewin es el estudio de los grupos pequeños, sobre todo la cohesión y las normas de los mismos, así como la motivación, la participación, el proceso de decisión, la productividad, las tensiones, los estilos de liderazgo, etc.

De acuerdo con este enfoque, el grupo está compuesto por un número limitado de personas (generalmente menos de siete), que gozan de interacción libre durante un período razonablemente largo. Los factores que determinan la formación de los grupos se apoyan en la idea del consenso interpersonal, es decir, una base común de concordancia entre quienes lo integran sobre los objetivos y los medios para alcanzarlos, la cual da por resultado la solidaridad del grupo.

Motivación humana

El estudio de la motivación se refiere, básicamente, a las razones por las cuales las personas se comportan de cierta manera. En términos generales, la motivación puede ser descripta como la dirección y la perseverancia de la acción. Ello se refiere a una elección de las personas, que optan por un curso de acción en lugar de otros, y a las razones por las cuales prosiguen con la acción elegida, muchas veces durante un largo período, enfrentando muchas dificultades.

El comportamiento de las personas está determinado por aquello que las motiva. Su desempeño es producto de dos factores: el grado de habilidad y la motivación, expresión que puede ser representada por medio de la siguiente ecuación:

$$\text{Desempeño} = f(\text{habilidad} \times \text{motivación})$$

La *motivación intrínseca* se refiere a las recompensas psicológicas, como por ejemplo la oportunidad de una persona de usar sus habilidades, un sentimiento de desafío y realización, recibir un reconocimiento positivo o un signo de aprecio, etc.

La *motivación extrínseca* se refiere a las recompensas tangibles o materiales como por ejemplo los salarios, prestaciones adicionales, ambiente y condiciones laborales, etc.

Ciclo de la motivación:

- 1- La persona tiene una necesidad o un objetivo insatisfecho.
- 2- El individuo busca alternativas que podrían satisfacer esa necesidad.
- 3- Luego elige la “mejor.”
- 4- En este punto se encuentra motivada para emprender una acción para obtener los satisfactores de la necesidad.
- 5- Por lo tanto, reexamina la situación y observa lo que ocurre.
- 6- Según los resultados de sus esfuerzos, puede ser nuevamente motivada o no por el mismo tipo de necesidad.

Frustración

Si las fuerzas que actúan sobre una persona son bloqueadas antes de que ésta alcance una meta deseada, se presentan dos alternativas posibles: se presenta un comportamiento constructivo o una frustración.

El *comportamiento constructivo*, que es una reacción positiva ante el bloqueo de una meta deseada, puede asumir dos formas principales: la resolución del problema o la reestructuración.

- *La resolución del problema* consiste en eliminar la barrera que no permite alcanzar la meta; por ejemplo reparar un equipo dañado.
- *La reestructuración o compensación* consiste en sustituir una meta por otra alternativa, pero de orden inferior, por ejemplo buscar otro empleo por no haber recibido una promoción.

La *frustración*, que es una reacción negativa ante el bloqueo de una meta deseada, da por resultado una forma defensiva de comportamiento. Puede generar cuatro reacciones principales (que generalmente se encuentran combinadas):

- *Agresión* es un ataque físico o verbal contra alguna persona o cosa, los cuales son percibidos como la fuente de la frustración.

- *Regresión* implica retroceder hasta la inmadurez infantil o hacia una forma más primitiva de comportamiento; por ejemplo el mal humor, los golpes a máquinas rotas, etc.
- *Fijación* es una forma persistente de comportamiento que carece de valor de adaptación y que repite acciones que no tienen resultados positivos; por ejemplo la incapacidad para aceptar cambios o ideas nuevas.
- *Retraimiento* es la apatía o la resignación; por ejemplo la negativa a aceptar responsabilidades, evitar la toma de decisiones, etc.

4. Estructura de las Organizaciones - Modelo de Mintzberg

La estructura de una organización puede definirse como la suma de todas las formas en que se divide el trabajo según las distintas tareas, y la forma en que se logra la coordinación de las mismas.

Las cinco partes básicas de las organizaciones:

- Núcleo operativo
- Cumbre estratégica
- Línea media
- Tecnoestructura
- Staff de apoyo

Núcleo operativo:

El Núcleo operativo abarca aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos o brindar los servicios definidos como objetivo de la organización. Constituye el “corazón de toda organización.”

Funciones principales:

- Asegurar los insumos para la producción.
- Transformar los insumos en producción.
- Distribuir la producción.
- Proveer apoyo directo a las funciones listadas precedentemente.

Cumbre estratégica:

Es la encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y satisfacer las necesidades y expectativas de los “stakeholders” (componentes del entorno; personas físicas y/o jurídicas y/o sectores que tienen algún interés o influencia en las actividades de cualquier tipo que lleva a cabo la compañía) de la organización.

Se caracteriza por llevar adelante la perspectiva más amplia, y por lo tanto más abstracta, de la organización:

- Mínimo nivel de repetición y estandarización
- Considerable discreción
- Ciclos largos en la toma de decisiones

Sus obligaciones:

- Aplicar el mecanismo de supervisión directa:
 - o Asignar recursos.
 - o Emitir órdenes de trabajo.
 - o Autorizar decisiones importantes.
 - o Resolver conflictos.
 - o Diseñar, nombrar al personal de la organización y controlar su desempeño.
 - o Motivar y recompensar al personal.
- Administrar las “condiciones de frontera” de la organización:
 - o Informar a los stakeholders acerca de las actividades de la organización.
 - o Negociar acuerdos importantes con grupos externos.
 - o Cumplir obligaciones de ceremonial.
- Desarrollar la estrategia de la organización:
 - o Interpretar las “condiciones del entorno” en tiempo presente e imaginar escenarios futuros.
 - o Desarrollar esquemas consistentes de decisiones organizacionales para ubicarse en dichos escenarios.

Línea media:

Relaciona la Cumbre Estratégica con el Núcleo Operativo por una cadena de personas con autoridad formal (la “línea”). Su dimensión dependerá de la “extensión del control” requerido.

Sus funciones incluyen:

- Intervenir en la corriente de decisiones.
- Proponer cambios a ser autorizados (hacia arriba).
- Asignar recursos a su unidad (hacia abajo).
- Elaborar planes y proyectos y eventualmente la estrategia de su unidad (hacia abajo).
- Interaccionar con sus pares y con miembros del staff de apoyo (transversal).

Tecnoestructura:

Está conformada por los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros, y están, por lo tanto, fuera de la línea operacional:

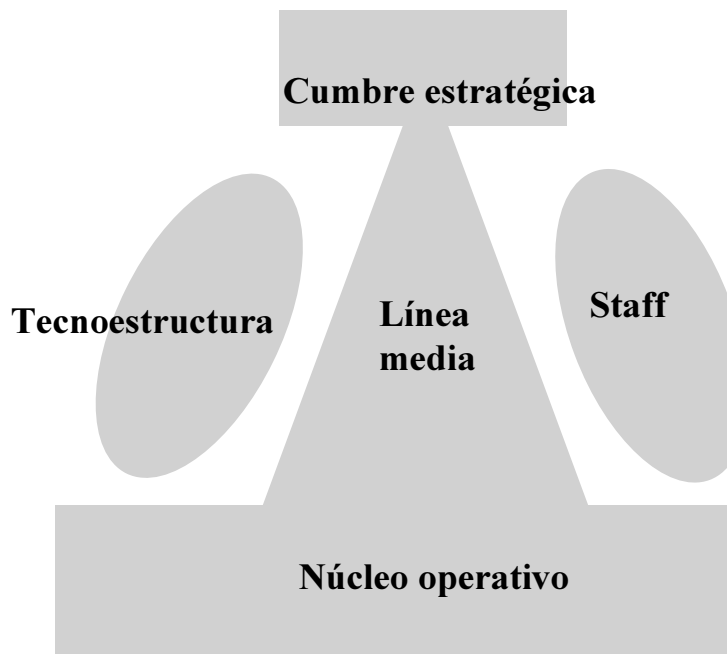
- Analistas encargados de la adaptación al entorno.
- Analistas encargados del control, los que llevan a cabo las tres formas de standarización:
 - o Analistas de estudios de trabajo (Ing. Industriales).
 - o Analistas de planeamiento y control (Ing. de Calidad, programadores de producción, contadores).
 - o Analistas de personal (reclutadores y capacitadores).

Staff de apoyo:

Está conformada por unidades especializadas que suministran apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. No se ocupan de la standarización en ninguna de sus formas ni pueden ser consideradas como “consejeras” de la “línea.”

Funcionan independientemente del núcleo operativo principal, tomando recursos de la organización mayor y suministrándole servicios específicos.

A modo de ejemplo pueden citarse las áreas de relaciones públicas y los asesores legales.



4.1 Mecanismos de coordinación

Ajuste mutuo (proceso de comunicación informal):

- La coordinación del trabajo se alcanza a través de la comunicación informal.
- El control del trabajo descansa en las manos de los que lo realizan.
- Se utiliza en las organizaciones más simples y en las más sofisticadas.

Supervisión directa:

- Una persona asume la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones y supervisando las acciones.
- Se aplica en la medida en que una organización supera el estado más simple de organización.

Estandarización de procesos de trabajo:

- Los contenidos del trabajo están especificados en forma explícita y/o programados.

- La producción del trabajo incluye distintos diseños que se obtienen a partir de procesos estandarizados.

Estandarización de producciones de trabajo:

- El resultado del trabajo (dimensiones de un producto o desempeño en un servicio) está especificado en forma explícita.
- La coordinación entre las distintas tareas está predeterminada.

Estandarización de destreza de los trabajadores:

- El tipo y alcance del nivel de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo está especificado en forma explícita.
- El control y estandarización del trabajo resulta una consecuencia indirecta de los conocimientos de quien lo realiza.

Organigramas

Los organigramas representan la división del trabajo, al mostrar:

- Las posiciones exactas que existen en la organización.
- El agrupamiento de las mismas en unidades.
- El flujo de autoridad formal entre las unidades.

Del mismo no pueden deducirse las relaciones de poder y de comunicación no escritas propias de cada organización.

4.2 Parámetros de Diseño

Especialización de la tarea

Las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones. La primera es amplitud o alcance: cuantas tareas diferentes están contenidas en cada una y cómo es de ancha o angosta cada una de esas tareas. (*Especialización horizontal de la tarea y Ampliación horizontal de la tarea.*) La segunda dimensión de la especialización se relaciona con la “profundidad”, con el control sobre el trabajo. (*Especialización vertical de la tarea y Ampliación vertical de la tarea.*)

Especialización de la tarea:

- Especialización horizontal de tarea
- Especialización vertical de tarea
- Amplitud de tarea
- Especialización de tarea por una parte de la organización

Especialización horizontal de tarea:

La especialización horizontal aumenta la repetición en el trabajo, facilitando de esta forma su estandarización. La especialización horizontal también centra la atención del trabajador, lo que facilita el aprendizaje. Una razón final para la especialización es que permite que el individuo corresponda al trabajo.

Especialización vertical de tarea:

La especialización vertical de la tarea separa el desempeño del trabajo de la administración de éste.

Ampliación de tarea:

Cuando una tarea es verticalmente ampliada o “enriquecida”, el trabajador no solo ejecuta mas tareas, sino que también gana mas control sobre ellas.

Especialización de tareas por una parte de la organización:

Las tareas complejas, especializadas horizontal pero no verticalmente, son generalmente llamadas profesionales. La tarea gerencial puede diferir en la especialización vertical por nivel en la jerarquía.

Formalización del comportamiento

Se formaliza el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo.

Capacitación y adoctrinamiento

La *capacitación* se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el *adoctrinamiento* es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales.

Capacitación:

- Factorizar conocimientos y destrezas de trabajos altamente racionalizados.
- Trabajo artesanal.
- Trabajo profesional (*Estandarización por destrezas*).
- Aprendizaje en el cargo (*Experiencia*).

Adoctrinamiento:

- Socialización de los nuevos miembros.
- Es parte de los programas de aprendizaje junto con la capacitación.
- Es más significativo si la naturaleza y ubicación del trabajo impiden la formalización.

Capacitación y adoctrinamiento por partes de la organización:

- La *capacitación* es más importante donde las tareas son complejas.
- El *adoctrinamiento* es mas importante donde los cargos son mas críticos y remotos.
- Usados extensamente en las unidades de *staff*.
- No es importante en la *cumbre estrategia y línea media*. (*rangos gerenciales*).

Agrupamiento de las Unidades

- Supervisión común entre posiciones y unidades (sistema de autoridad formal).
- Compartir recursos comunes (equipo, instalaciones, presupuestos, etc.).
- Medidas comunes de desempeño.
- Ajuste mutuo (alienta contactos informales).

El agrupamiento *alienta* la fuerte coordinación dentro de las unidades, pero *desalienta* la coordinación entre unidades. Cada unidad se centrará cada vez más en sus propios problemas, separándose cada vez más de los problemas del resto de la organización.

Bases para el agrupamiento:

- Conocimiento o destreza
- Proceso de Trabajo y Función
- Tiempo
- Producción
- Cliente
- Lugar

Criterios para agrupamiento:

- Interdependencias de la corriente de trabajo
- Interdependencias de proceso
- Interdependencias de escala
- Interdependencias sociales

Formas de agrupamiento:

- Agrupamiento por función
 - o Alienta la especialización.
 - o Disminuye la atención sobre producción más amplia.
 - o Carece de mecanismo interno para coordinar la corriente de trabajo.
 - o Tienden a ser las más burocráticas.
- Agrupamiento por mercado
 - o Ajuste mutuo y Supervisión directa.
 - o Menor especialización.
 - o Unidades relativamente independientes.
 - o Flexibilidad.
 - o Disminución en la calidad del trabajo especializado.

- El agrupamiento en diferentes partes de la organización
 - o De primer orden: Nucleo operativo (Posiciones individuales en unidades).
 - o De orden superior: Cumbre estratégica (Las unidades en unidades mayores).

Dimensión de la unidad

- Tamaño de cada unidad: Ningún supervisor puede supervisar mas de 5 o 6 subordinados cuyo trabajo interconecta (literatura tradicional).
- Dimensión de la Unidad en relación con los mecanismos coordinadores:
 - o A mayor estandarización, mayor la dimensión de la unidad de trabajo.
 - o Cuanto más interdependientes sean las tareas, mayor será la necesidad de contacto con el gerente y menor será la dimensión de la unidad.
- Dimensión de la Unidad en parte de la organización
 - o En el núcleo operativo encontramos las unidades mayores.
 - o A medida que ascendemos en la jerarquía disminuye la dimensión de las unidades.
 - o A mayor interdependencia línea/staff, unidades pequeñas en línea media

Factores situacionales que están asociados al uso de determinados parámetros de diseño:

Existen factores situacionales o de contingencia que son estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. Pueden dividirse en cuatro grupos: edad y dimensión de la organización; el sistema técnico que usa en el núcleo operativo; varios aspectos de su ambiente y algunas de las relaciones de poder.

EDAD Y DIMENSIÓN

- ***Hipótesis 1: Cuanto más antigua la organización más formalizado su comportamiento.***

A medida que envejece la organización, quedando igual todo lo demás, se repite su trabajo, se vuelve más predecible, más fácil y más formalizado.

- ***Hipótesis 2: La estructura refleja la antigüedad de la fundación de la industria.***

Esta hipótesis está sugerida en el trabajo de Arthur Stinchcombe, quien estudió las organizaciones contemporáneas operando en industrias fundadas en 4 eras diferentes. Él descubrió la relación entre la edad de la industria y la especialización de tareas así como también el uso de profesionales capacitados en posiciones de staff. Ej.:

- Las organizaciones de la era anterior a la fábrica (granjas, comercios minoristas-) tienden hoy a confiar más en el personal familiar: *estructura artesanal*;
 - Aquellas de principios del S XIX (textiles) utilizan muchos empleados: *burocracia*;
 - Aquellas de la era siguiente (FFCC y minas de carbón) tienden a confiar más en los gerentes-profesionales que en los gerente-dueños: segunda etapa de la burocratización de la industria;
 - Organizaciones más contemporáneas (vehículos, químicos, servicios eléctricos) se distinguen por la dimensión de su departamento de staff y el uso de profesionales en la estructura administrativa.
- ***Hipótesis 3: Cuanto mayor la organización, más elaborada su estructura (es decir, más especializadas sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo).***

Esta dimensión parecía originarse en la especialización de tareas, en la posibilidad en aumento de una organización de dividir su trabajo a medida que añade empleados y aumenta su volumen de producción.

Una mayor dimensión da mayor homogeneidad al trabajo dentro de las unidades pero mayor diversidad al trabajo entre unidades. Pero cuanto más diferenciada la estructura debe darse mayor énfasis a la coordinación. Ej.: una organización industrial de producción masiva, a medida que crece desarrolla primero sus funciones operativas básicas de producción, marketing, etc. Luego elabora sus jerarquía administrativas. Luego tiende a integrar verticalmente (absorber algunas actividades de sus proveedores y clientes) y diferenciar su estructura por líneas funcionales y finalmente diversifica (introduce nuevas líneas de productos, expande sus mercados).

- ***Hipótesis 4: Cuanto mayor la organización, mayor la dimensión promedio de sus unidades.***

A medida que una organización agrega nuevos empleados, debe formar nuevas unidades, cada una con un nuevo gerente y también agregar más gerentes sobre estos gerentes. Es decir debe elaborar su jerarquía administrativa. Mayor dimensión de la organización, mayor especialización y mayor dimensión de sus unidades.

- ***Hipótesis 5: Cuanto mayor la organización, más formalizado su comportamiento.***

Cuanto mayor la organización, más se repiten los comportamientos; como resultado se vuelven más predecibles y así mayor la propensión a formalizarlos.

Etapas del desarrollo estructural:

Los cambios serios en una estructura tienden a tener lugar en impulsos es decir, en transiciones irregulares, equivalentes a revoluciones, siguiendo y seguidas por periodos de relativa estabilidad en los parámetros de diseño.

Las organizaciones generalmente comienzan con *estructuras orgánicas* no elaboradas. Algunas comienzan en la etapa artesanal y luego cambian a la *etapa empresarial*, aunque la mayoría comienzan en esta última etapa. A medida que las organizaciones en la etapa empresarial crecen y envejecen, comienzan a formalizar sus estructuras y pasan a la etapa de la *estructura burocrática*, donde las tareas son especializadas, las jerarquías de autoridad construidas y las tecnoestructuras agregadas para coordinar por estandarización. El posterior crecimiento y envejecimiento alienta a las burocracias a diversificar y a dividirse en unidades basadas en mercados, es decir la etapa de *estructura divisional*.

Finalmente se encuentra la etapa de *estructura matricial* que causa una reversión a la estructura orgánica.

SISTEMA TÉCNICO

El sistema técnico de las organizaciones consiste en los instrumentos utilizados en el núcleo operativo para transformar los insumos en producciones.

Estudio de Woodward:

Producción unitaria:

- Sus estructuras eran orgánicas ya que sus producciones eran “ad hoc” o no estándar y el trabajo operativo de sus productores unitarios no era estandarizado o formalizado.
- Cualquier coordinación que no podía ser manejada por ajuste mutuo entre los operadores era resuelta por supervisión directa de los gerentes de contacto.
- Los gerentes de contacto trabajaban estrechamente con los operarios ya que eran responsables de la producción.
- Esto dio como resultado una extensión del control en el primer nivel de supervisión.

Woodward caracteriza este tipo de producción como de naturaleza artesanal, con una estructura construida alrededor de las destrezas de los trabajadores del núcleo operativo. Existe poca elaboración de la estructura administrativa.

Producción en masa:

- El trabajo operativo era rutinario, no especializado y altamente formalizado. El mismo requería poca supervisión directa. Ej.: obligaciones de trabajo claramente

definidas, énfasis sobre la comunicación escrita, unidad de mando, extensión de control en los niveles superiores, rígida separación de línea y staff, etc.

- Estructuras segmentadas y son las más cargadas de hostilidad y sospecha.
- Existen 3 puntos de conflicto:
 - o Entre los sistemas técnico y social del núcleo operativo.
 - o Entre los focos de corto alcance de los gerentes de niveles inferiores y los de largo alcance de los gerentes superiores.
 - o Entre los grupos de línea y staff de la estructura organizativa.

Producción de proceso:

- Con la automatización llega una reducción de la cantidad de operarios no calificados ligada directamente al ritmo de producción.
- Con este cambio en la fuerza de trabajo operativa llega un gran cambio en la estructura: el núcleo operativo se vuelve totalmente burocrático y estandarizado pero sin la gente y la administración cambia su orientación. Ahora las reglas, regulaciones y normas son desarrolladas dentro de las máquinas.
- La automatización trae un reemplazo al núcleo operativo de los trabajadores no calificados directamente ligados al sistema técnico por trabajadores muy calificados para mantenerlo, y en los niveles medios de la estructura un reemplazo de los gerentes y del staff que controlan el trabajo de otros por un staff de apoyo de profesionales diseñadores que controlan su propio trabajo.
- ***Hipótesis 6: cuanto más regulador el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo.***

Es decir a medida que el sistema técnico se divide en tareas simples y especializadas que quitan libertad a quienes tiene que usarlo, el trabajo se vuelve más rutinario y predecible y el control más impersonal.

- ***Hipótesis 7: cuanto más sofisticado del sistema técnico (difícil de entender) más elaborada la estructura no operativa (es decir, cuanto mayor y más profesional el staff de apoyo, mayor la descentralización selectiva y mayor el uso de dispositivos de enlace para coordinar el trabajo del staff).***

Si una organización va a utilizar máquinas complejas debe contar con un staff especializado en dichas máquinas y ellos a su vez deben trabajar en equipos

- ***Hipótesis 8: la automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa en una orgánica.***

Esto se origina por la incompatibilidad de los sistemas técnicos y social: frecuentemente lo que es bueno para la producción o es bueno para el producto. En consecuencia las empresas de producción en masa desarrollan una obsesión con el control.

Una solución a los problemas de la burocracia impersonal es más regulación de las tareas operativas hasta automatizarlas.

AMBIENTE

El ambiente comprende todo lo que esta fuera de la organización Ej.: tecnología, clientes, competidores, etc.

Dimensiones de ambientes organizacionales:

- 1- *Estabilidad*: el ambiente varía de estable a dinámico, entendiendo por dinámico aquello que es impredecible. Un ambiente puede ser dinámico por: un gobierno inestable, cambios inesperados en la demanda, cambios impredecibles en la economía, tecnologías cambiantes, etc.
- 2- *Complejidad*: el ambiente puede variar de simple a complejo. Por ejemplo las automotrices enfrentan ambientes de producto relativamente simples en virtud de su conocimiento acumulado acerca de los productos que fabrican.
- 3- *Diversidad de mercado*: los mercados de una organización pueden variar de integrado a diversificado. La diversidad puede darse por: una amplia variedad de clientes, productos, servicios o áreas geográficas de comercialización.
- 4- *Hostilidad*: el ambiente puede variar de liberal a hostil, siendo estos últimos los ambientes dinámicos. La hostilidad afecta la estructura especialmente en la velocidad de respuesta necesaria.

- ***Hipótesis 9: cuanto más dinámico el ambiente, más orgánica la estructura.***

En un ambiente estable la organización puede predecir sus condiciones futuras, aislar su núcleo operativo y estandarizar allí sus actividades. En condiciones inestables la organización no puede predecir el futuro ni confiar en la estandarización para la coordinación. Debe usar un mecanismo de coordinación más flexible y menos formal y debe tener una estructura orgánica.

- ***Hipótesis 10: cuanto más complejo el ambiente más descentralizada la estructura.***

Por ejemplo, el fabricante de ropa comprende sus mercados y tecnologías pero no tiene manera de predecir el estilo o el color de una estación a la otra. En cambio, el cirujano clínico emplea años tratando de aprender su complicado trabajo pero solo lo lleva a cabo cuando está bastante seguro de sus consecuencias. Este ambiente es complejo pero estable.

- ***Hipótesis 11: cuanto más diversificados los mercados mayor la propensión a dividirse en unidades basadas en mercados.***

La organización que puede identificar mercados perfectamente diferentes –productos, servicios, regiones geográficas- estará predispuesta a dividirse en unidades de alto nivel, y darle a cada una el control de una amplia variedad de las decisiones que afectan sus propios mercados. Esto equivale a la descentralización vertical limitada.

La diversificación crea divisionalización, el único impedimento para esta última es la presencia de un sistema técnico común o función crítica que no puede ser segmentada.

- ***Hipótesis 12: la extrema hostilidad de su ambiente conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente.***

La supervisión directa es el medio más rápido y cerrado de coordinación ya que interviene un solo cerebro. Cuando la hostilidad es extrema la supervivencia de dicha organización se ve amenazada. Como debe responder rápido e integradamente, recurre a su líder para la dirección. La complejidad requiere que se descentralice para comprender al ambiente, sin embargo la hostilidad demanda la rapidez y coordinación de una respuesta centralizada.

- ***Hipótesis 13: las disparidades en el ambiente alientan a la organización a descentralizar selectivamente a constelaciones de trabajo diferenciadas.***

Las disparidades en el ambiente alientan a la organización a diferenciar su estructura. A cada unidad de trabajo se le da poder sobre las decisiones requeridas en su ambiente, y a cada una se le permite desarrollar la estructura que sus procesos de decisión requieren.

Existe un ambiente organizacional para cada ambiente:

	<i>Estable</i>	<i>Dinámico</i>
<i>Complejo</i>	<i>Descentralizado</i> <i>Burocrático</i> <i>(estandarización de destrezas)</i>	<i>Descentralizado</i> <i>Orgánico</i> <i>(ajuste mutuo)</i>
<i>Simple</i>	<i>Centralizado</i> <i>Burocrático</i> <i>(estandarización de procesos de trabajo)</i>	<i>Burocrático</i> <i>Orgánico</i> <i>(supervisión directa)</i>

PODER

- ***Hipótesis 14: cuanto mayor el control extremo de la organización, más centralizada y formalizada su estructura.***

El control exterior tiende a concentrar sus poderes de toma de decisión en la cima de sus jerarquías y alentar mayor confianza que la usual en las reglas y regulaciones para el control interno. Los dos medios más efectivos para controlar la organización desde afuera son: 1- mantener al más poderoso de los que toman las decisiones responsable por sus acciones (centraliza la estructura), 2- imponer sobre ellas normas claramente definidas, transformarlas en reglas y regulaciones (formaliza la estructura). Cuando dos organizaciones tienen la misma edad y dimensión, usan el mismo sistema técnico y operan en el mismo ambiente, la estructura que tenga mayor control externo será más centralizada y formalizada. La centralización de poder a nivel de la sociedad conduce a la centralización de poder a nivel organizativo y a la burocratización en el uso de tal poder.

- ***Hipótesis 15: Las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas.***

Para funcionar efectivamente las organizaciones requieren estructuras jerarquizadas y algo de control formal. Y estos ponen el poder en manos de los gerentes de línea y suman ese poder a la cima de la jerarquía en manos de los gerentes de la cumbre estratégica.

- ***Hipótesis 16: la moda favorece la estructura del día (y de la cultura) a veces aun cuando es inapropiada***

Cuando aparece una nueva estructura, ésta es apropiada para algunas organizaciones pero no para otras. La moda refleja los nuevos avances en diseño organizacional.

Capítulo 2:

Recursos Humanos

1. Recursos Humanos en Organizaciones de la Sociedad Civil

Existen tres grandes áreas en las que pueden dividirse los recursos humanos dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil:

Organos de gobierno

Una de las características distintivas de las Organizaciones de la Sociedad Civil consiste en que estas entidades se encuentran gobernadas por voluntarios, es decir por personas que no reciben remuneración alguna por ocupar estos cargos.

En el caso de las Fundaciones, la Ley 19.836 / 72 (Ley de Constitución de Fundaciones) establece claramente en el artículo 20 que “Los miembros del Consejo de Administración no podrán recibir retribuciones por el ejercicio de sus cargos.” Al no existir una ley de Asociaciones Civiles, esta limitación se considera extensiva a las mismas.

Los órganos de gobierno se conocen normalmente como:

- Comisión Directiva: en el caso de Asociaciones Civiles.
- Consejo de Administración: en el caso de Fundaciones.

Personal rentado

El personal rentado es uno de los aspectos en los cuales menos se diferencian las organizaciones de la sociedad civil de las empresas comerciales. Esto en cuanto a la administración de los recursos humanos por parte de la organización y no en cuanto a la voluntad de las personas de elegir trabajar en una organización de este tipo.

La mayoría de las herramientas o metodologías de administración de los recursos humanos utilizadas en empresas se aplican perfectamente bien en las organizaciones de la sociedad civil.

Algunas que se pueden mencionar son:

- Descripción de cargos o puestos
- Análisis de funciones
- Procedimientos de reclutamiento y selección
- Entrevistas de selección
- Administración de remuneraciones
- Diseño de incentivos
- Estrategias de retención del personal

- Gestión del desempeño: Evaluación, análisis y revisión
- Entrevistas de revisión de desempeño
- Finalización de la relación laboral

Voluntarios

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la definición de **voluntario, ria** es

- Del latín *voluntarius*.
- Dícese del acto que nace de la voluntad, y no por fuerza o necesidad extrañas a aquella.
- Que se hace por espontánea voluntad y no por obligación o deber.
- Persona que, entre varias obligadas por turno o designación a ejecutar algún trabajo o servicio, se presta a hacerlo por propia voluntad, sin esperar a que le toque su vez.

Por extensión, voluntariado es el

- Conjunto de las personas que se ofrecen voluntarias para realizar algo.

A partir de esto, podemos ahora sintetizar una definición de voluntario social.

Voluntario Social: es aquella persona que, por su libre determinación y sin recibir por ello remuneración, salario o cualquier otro beneficio económico, se presta a desarrollar algún trabajo o servicio en cualquier clase de Organización Sin Fines de Lucro.

2. La administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos constituye un proceso que implica diferentes funciones desde el inicio hasta el final de la relación laboral, a saber:

- a) Análisis y descripción de puestos
- b) Atracción, selección e incorporación de candidatos
- c) Desarrollo y planes de sucesión
- d) Capacitación y entrenamiento
- e) Evaluación de desempeño
- f) Remuneraciones y beneficios

Si bien esta descripción está basada fundamentalmente en bibliografía específica de organizaciones del mercado (Empresas comerciales), es útil analizar la interrelación entre ciclos laborales en ambos tipos de organizaciones para comprender la dificultad de lograr

adecuados niveles de profesionalización y desarrollo de los recursos humanos en las Asociaciones Civiles y Fundaciones.

a) Análisis y descripción de puestos:

Las Asociaciones Civiles y Fundaciones basan su funcionamiento interno en lo estipulado en los principales documentos que constituyen el marco jurídico de las organizaciones sin fines de lucro en general, que son: acta constitutiva (también llamada acta fundacional) y el estatuto (también llamado reglamento interno).

Acta constitutiva:

Indica:

- Que tipo de organización es (Asociación Civil, Fundación, etc.)
- Como se llama la organización
- Donde se encuentra la sede
- Como se distribuyen los cargos del órgano de gobierno
- Quienes ocupan, inicialmente, esos cargos
- El objetivo principal de la organización

Estatuto:

Indica:

- Los objetivos detallados de la organización
- Como se distribuyen los cargos del órgano de gobierno
- Las funciones inherentes a cada cargo
- Cuanto duran los mandatos
- Como se eligen las autoridades
- La normativa para el funcionamiento interno

A su vez, ambas comparten la clásica distribución de tareas básicas entre Presidente, Secretario y Tesorero.

b) Atracción, selección e incorporación de candidatos:

En este punto las claves consisten en la difusión y la transparencia. La difusión de la existencia y el trabajo de las Asociaciones Civiles y Fundaciones es fundamental para aumentar su visibilidad pública y por ende interesar a las personas y a otras organizaciones de la sociedad civil de su ámbito, para que éstas se acerquen y posteriormente, quizá, colaboren activamente.

c) Desarrollo y planes de sucesión:

El desarrollo y los planes de sucesión de las Asociaciones Civiles, se basa generalmente en la voluntad de colaboración de los integrantes, en donde un socio que posee y demuestra cierto nivel de interés y predisposición para colaborar con la organización, es invitado a formar parte de la Comisión Directiva. Generalmente se comienza como Vocal y en base a las competencias y desarrollo de las mismas se «asciende» hasta, quizá, llegar a ser el presidente de la organización.

d) Capacitación y entrenamiento:

Al igual que en cualquier organización, este aspecto es fundamental para lograr optimizar el desempeño del personal.

e) Evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño tiene dos instancias:

- La de revisión periódica, es decir las asambleas ordinarias (generalmente mensuales o bimestrales). En ellas el Presidente (normalmente) presenta el *Informe de Presidencia*, consistente en las actividades desarrolladas, en forma institucional, poniéndolas a consideración de los presentes.
- La de transición, es decir la Asamblea de Elección de Autoridades. En la mayoría de las Asociaciones Civiles, el período de ejercicio de la Comisión Directiva (y Comisión Revisora de Cuentas si la hubiera) es de aproximadamente dos años, existiendo variaciones en cuanto a las posibilidades de reelección (ninguna, una, o indefinidas).

f) Remuneraciones y beneficios:

En el caso del personal rentado, las remuneraciones tienden a asemejarse a las ofrecidas por organizaciones comerciales por tareas similares.

En el caso de los voluntarios, remuneraciones no hay, por lo que nos quedan solamente los beneficios. Ahora bien, ¿cómo se explican los beneficios de participar de una Organización de la Sociedad Civil? De hecho, una de las primeras preguntas que todos se hacen a la hora de hablar de estas organizaciones es: ¿Por qué determinadas personas se ofrecen como voluntarios?, más específicamente ¿por qué alguien comprometería sus recursos personales, energía emocional y su tiempo para dedicárselo a los demás? (Meneghetti, 1992). Las respuestas, inevitablemente recaen en el terreno de la motivación humana y se llegan a conclusiones como necesidades de autorrealización, altruismo, etc. En este punto, debemos

necesariamente remitirnos a las teorías de la motivación, y en particular, por ejemplo, los niveles superiores de la pirámide de Maslow.

2.1 Teorías de la Motivación

Las teorías de la motivación tienen por objeto determinar las razones por las cuales las personas adoptan determinados comportamientos así como el proceso que los ocasiona. Aquellas que centralizan su atención en “aquello que” motiva el comportamiento se llaman **teorías del contenido**, mientras que aquellas que se concentran en “cómo” es motivado el comportamiento se llaman **teorías del proceso**.

Las principales teorías **del contenido** de la motivación son:

- Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow.
- Teoría ERC (existencia-relaciones-crecimiento).
- Teoría de los dos factores de Herzberg.
- Teoría de la realización (necesidades adquiridas) de McClelland.

Las principales teorías **del proceso** de la motivación son:

- Teoría de las expectativas, de Vroom.
- Teoría de la equidad, de Stacy Adams

La principal teoría del refuerzo es la de Skinner.

Dado que sería demasiado extenso profundizar en todas las teorías, describiremos brevemente las más conocidas, dejándole al lector la posibilidad de profundizar en el conocimiento de este tema por medio de otras fuentes.

Pirámide de Necesidades de Maslow

La teoría de Maslow es una de las más antiguas y, quizá, la más conocida de las teorías de la motivación humana. Se presentó por primera vez en 1943 y consistió en un intento de unificación de diversos aspectos de comportamiento humano propuestos por Freud, Adler, Jung, Levy y Fromm (Maslow, 1943). Esta teoría identifica y escala a las necesidades humanas en un orden de prioridades, comenzando por las más básicas (fisiológicas) y avanzando hasta las más complejas (auto-realización). Su teoría se fundamenta en que una persona solamente buscará la satisfacción de las necesidades en una forma escalonada, pasando al siguiente nivel únicamente cuando el actual se encuentra completado. Es decir que una determinada necesidad no se puede satisfacer si no se encuentran satisfechas las necesidades de órdenes inferiores.

La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana que se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Deficit needs); el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser (Being needs). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Necesidades fisiológicas:

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Las necesidades fisiológicas son las más prepotentes, las más poderosas de todas las necesidades, dice Maslow. Esto significa que una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima sentirá sobre todo la urgencia del alimento, más que ninguna otra cosa. Si todas las necesidades están insatisfechas y el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, señala, todas las demás necesidades se vuelven inexistentes o son empujadas al traspatio. Los receptores y transmisores, la inteligencia, la memoria, los hábitos, todos pueden definirse ahora simplemente como instrumentos de satisfacción del hambre. Las capacidades que no son útiles para este propósito, quedan adormecidas. Para el ser humano que está extremada y peligrosamente hambriento no existen otros intereses sino la comida.

Necesidades de seguridad:

Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía, etc.

En condiciones normales, la necesidad de seguridad se expresa en la preferencia por los trabajos de planta, el ahorro y por los seguros de todo tipo. También se manifiesta como una preferencia a lo conocido, a tener una religión o filosofía que organice el universo y la sociedad en un todo coherente. También podemos acercarnos, dice, a entender las necesidades de seguridad observando a los infantes y niños, que en los momentos de miedo se cuelgan literalmente de los padres. Las necesidades de seguridad pueden volverse muy urgentes en la escena social cuando hay amenazas reales a la ley, al orden, a la autoridad.

Necesidades sociales:

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Cuando están insatisfechas las necesidades de pertenencia, afecto y amor, señala Maslow, la persona anhelará relaciones con las personas en general, lograr un lugar en el grupo o en la familia. Los dolores de la soledad, del ostracismo, del rechazo, de la falta de amistad y de raíces se vuelven preeminentes. La frustración de estas necesidades es el núcleo más común del inadecuado ajuste (social) y de patología severa.

Necesidades de reconocimiento:

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Todas las personas (con algunas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una evaluación estable de ellos mismos, firmemente sustentada, usualmente alta, de respeto por sí mismos o autoestima, y de la estima de otros, afirma. Por tanto, este grupo de necesidades puede clasificarse en dos subconjuntos:

- Primero, los deseos de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza en sí mismos, independencia y libertad.

- Segundo, la necesidad de reputación o prestigio (definiéndola como el respeto o estima de otras personas), estatus, fama, y gloria, reconocimiento, importancia, autoridad, dignidad y apreciación.

La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de confianza, valía, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. Y la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia.

Necesidades de auto-superación:

También conocidas como de autorrealización, se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Los músicos deben hacer música, los pintores deben pintar, los poetas escribir si han de estar en paz consigo mismos. Lo que los humanos pueden ser, deben ser. Deben ser fieles a su propia naturaleza, volverse más y más lo que son capaces de ser.

Maslow concluye que la satisfacción de necesidades superiores en la infancia (amor, por ejemplo) reduce la fuerza de la necesidad a lo largo de la vida, lo que denomina el principio de autonomía funcional de las necesidades superiores.

A medida que un individuo avanza en la satisfacción de necesidades, también avanza en el grado de salud psicológica, lo que lo lleva a postular la hipótesis de que la completa satisfacción de necesidades básicas y la salud ideal son la misma cosa.

Maslow considera que se requiere más investigación para poder probar o rechazar esta hipótesis y reconoce la existencia de otros caminos a la salud, como el de la renunciación ascética a ciertas necesidades básicas, la disciplina, pero se pregunta qué tan frecuente es el éxito que se obtiene por este camino.

Teoría de los dos factores de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿Qué desea la gente de sus puestos? Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y analizaron estas respuestas.

Por el análisis de las contestaciones, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto.

Herzberg dijo que los datos sugieran que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto puede traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió el énfasis en los motivadores, es decir aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

Los factores motivadores son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

Los factores de higiene, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.
- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa.

Cuando estos factores no se han resuelto bien, producen insatisfacción pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción

se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

La teoría motivación-higiene no carece de detractores. Las críticas de la teoría incluyen las siguientes:

- Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.
- Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.
- Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

Teoría de las expectativas de Vroom

Vroom propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Altruismo

Este término es muy utilizado a la hora de hablar de motivación humana en general y la motivación de los voluntarios en particular. Por ello convendría detenernos a analizar un poco más en detalle tanto el significado como la interpretación popular de este término.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española:

Altruismo: (Del francés *altruisme*) m. Diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio.

Coloquialmente se asocia al altruismo únicamente con los actos que benefician a los demás sin obtener recompensa alguna. Pero ni el diccionario ni el sentido común pueden poner esa limitación sobre este término.

En cuanto al sentido común, no puede introducirse la limitación de no obtener recompensa alguna por realizar actos que benefician a los demás, ya que es imposible medir la satisfacción personal que obtiene una persona por ayudar a los demás, y aunque se lograra, esto no interfiere en nada con la condición de altruismo del acto realizado.

Es por esto que el hecho de que una persona obtenga alguna forma de beneficio a raíz de promover el bienestar de otros, no debería descalificar al acto como altruista (Meneghetti, 1992).

Capítulo 3:

Recaudación de Fondos

1. El problema del Financiamiento

Dentro de los problemas que suelen afectar a las organizaciones Sin Fines de Lucro, el Financiamiento se encuentra, invariablemente, entre los primeros, cuando no es directamente el primero. Desde las pequeñas organizaciones locales hasta aquellas que poseen un alcance nacional o internacional, comparten las dificultades de obtener recursos suficientes para cumplir efectivamente con su misión. Las más capacitadas en el desarrollo de fondos serán las que logren prevalecer sobre aquellas que apenas sobreviven o directamente desaparecen.

Es frecuente encontrarse con organizaciones que, año tras año, luchan para juntar el dinero que apenas alcanza para su sostenimiento mínimo, lo cual termina desgastando a sus directivos y voluntarios hasta que éstos comienzan a perder interés, paulatinamente, en la organización, dedicando cada vez menos tiempo y esfuerzo a la misma. Este desgano que suele verse en algunas organizaciones, termina debilitando aún más a la organización y desmotivando al resto de los integrantes. Se produce, así, un círculo vicioso que termina llevando a la organización hacia su desaparición.

Por este motivo, el financiamiento resulta un factor clave en la creación, desarrollo y subsistencia de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

En primer lugar, veremos las principales causas que ocasionan los problemas de financiamiento:

- Falta de planificación económica inicial
- Mayor cantidad de Organizaciones de la Sociedad Civil
- Intereses de los donantes que no coinciden con las necesidades de las organizaciones
- Falta de incentivos Estatales y reglamentaciones claras
- Condiciones económicas generales

Falta de planificación económica inicial

El primer problema que encuentran muchas de las Organizaciones de la Sociedad Civil al momento de constituirse es que no se ha previsto anticipadamente un modelo de financiamiento que garantice su sustentabilidad. La mayoría de las organizaciones nacen como una solución a determinado problema o necesidad social, identificado por sus fundadores. Estos fundadores suelen centrar sus esfuerzos en idear las posibles vías de solución de estos problemas pero, demasiado frecuentemente, no realizan una evaluación objetiva de sus posibilidades reales de

obtener el financiamiento necesario. En cambio, apuestan a que sus buenas intenciones y dedicación altruista atraerán, en forma espontánea, los recursos necesarios.

Otro problema inicial de financiamiento ocurre en las organizaciones que son sostenidas, en su fase inicial, por el aporte económico de sus fundadores. Lamentablemente, este modelo no puede perdurar en el tiempo ya que, a menos que los fundadores cuenten con una capacidad económica ilimitada, en algún momento verán que el crecimiento de la organización sobrepasa sus posibilidades de sostenimiento.

Mayor cantidad de Organizaciones de la Sociedad Civil

En Latinoamérica, el crecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en los últimos 20 años ha sido enorme. De acuerdo con un estudio realizado por CENTED y luego publicado en el libro “Organizaciones de la Sociedad Civil de la Región Metropolitana Norte,” el 56 % de las organizaciones relevadas se fundaron en los últimos 10 años (1996-2006).

Este crecimiento del Tercer Sector trae aparejada una consecuencia directa que afecta la economía de las organizaciones: hay más competencia por los recursos. No importa de donde vengan estos recursos, siempre son limitados. Imaginemos un Municipio que tiene asignada una partida de \$ 100.000 para programas de nutrición infantil de organizaciones sociales en barrios de emergencia, los cuales se reparten entre las 10 organizaciones existentes de acuerdo con algún criterio determinado (que no viene al caso). Si en determinado momento se crean otras cinco organizaciones y éstas se acercan al Municipio a solicitar asistencia financiera, lo más probable es que las anteriores vean afectados los montos de los subsidios que reciben, ya que difícilmente los municipios aumenten indefinidamente sus partidas en base a las organizaciones que se vayan creando.

Intereses de los donantes que no coinciden con las necesidades de las organizaciones

Muchas veces las misiones de determinadas organizaciones no logran la misma convocatoria de donantes que otras. Existen una gran cantidad de causas que influyen en las preferencias de los donantes: convicciones personales, relación con alguna problemática determinada, conocimiento específico de algún conflicto social, información recibida por medios de comunicación, temas que se ponen “de moda,” el simple azar de recibir algún pedido en el momento justo, etc.

Lamentablemente, más allá de efectivas campañas de imagen y comunicación institucional y de desarrollo de fondos, las organizaciones no pueden influir en los intereses de los donantes, sino que éstos decidirán si desean apoyar una causa u otra.

Falta de incentivos Estatales y reglamentaciones claras

En la mayoría de los países de Latinoamérica no existe, por parte del estado, una política orientada a promover las donaciones empresarias o individuales a favor de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Además existe la percepción popular (en general bastante infundada) de que las empresas buscarían evadir impuestos mediante donaciones fraudulentas.

Otro problema se da, sobre todo a nivel Municipal, cuando el estado quiere mantener una especie de exclusividad como donante de determinadas Organizaciones de la Sociedad Civil a raíz de intentar lograr un efecto clientelista, es decir que buscan asegurarse el apoyo (sobre todo cerca de las elecciones) de estas organizaciones mediante la coerción implícita que de lo contrario podrían perder el subsidio.

Condiciones económicas generales

En muchos países, los fluctuantes problemas económicos dificultan aun más una adecuada planificación financiera, tanto de las Organizaciones de la Sociedad Civil como de sus donantes, sean éstos empresas o personas individuales.

2. La Estabilidad Financiera y el circuito productivo en Organizaciones Sociales

Para explicar estos conceptos comencemos con una definición de estabilidad financiera extraída de “Rol del liderazgo en la estabilidad financiera de las instituciones sin fines de lucro,” de León Melgar, P. 1999. The nature conservancy, Capítulo 1 pág. 7, que afirma:

“La estabilidad financiera de una institución sin fines de lucro es la capacidad de una institución que le permite obtener **ingresos** en respuesta a una demanda, a fin de mantener los **procesos productivos** en una tasa constante o creciente para generar resultados y obtener un

excedente. Es importante tener en cuenta que la estabilidad financiera puede alcanzarse en términos de un proyecto, un programa o a nivel de la organización.”

Veamos ahora los conceptos clave y que significa cada uno:

Ingresos: Se constituyen con las donaciones, cuotas sociales y recursos propios que genera la organización. Son la totalidad de los recursos que logra incorporar la organización para satisfacer la demanda (los gastos) que tiene. Esta demanda (gastos) es la suma de todos los egresos de la organización, desde gastos generales de funcionamiento hasta los costos específicos de los programas que desarrollan.

Procesos productivos: De la misma manera que, por ejemplo, en la industria automotriz el proceso productivo consiste en fabricar autos, en las Organizaciones de la Sociedad Civil estos procesos son aquellos programas o proyectos que permiten cumplir con la realización de su misión. Si, por ejemplo, se trata de un comedor infantil, el proceso productivo lo constituirá el ciclo por el cual los chicos ingresan, se alimentan y salen de la institución.

Excedente: Este es uno de los temas que suelen generar cierto grado de discusión entre quienes no conocen bien el funcionamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil. El problema es que el término excedente suena muy parecido a ganancia, lo cual es absolutamente correcto. El error es asociar el concepto de que la organización sea sin fines de lucro, es decir que no puedan repartir ese excedente entre sus directivos o gastarlo en fines que no tienen relación con su misión, con que el resultado financiero al momento del cierre del balance sea cero. De hecho, si así fuera, estaríamos condenando a la organización al fracaso y posterior desaparición, ya que el obtener un excedente es imprescindible para afrontar imprevistos y lograr el crecimiento de la organización en proyectos que exceden un período fiscal. Por ejemplo, ahorrar para comprar una sede puede llevar varios años, por lo que el excedente que se produce durante todos esos años se invierte para finalmente lograr acceder a la sede propia y así potenciar a la organización. De hecho, generar un excedente no solo es lo mejor para la organización sino que es una obligación de sus directivos.

Finalmente, cuando se dice que “Es importante tener en cuenta que la estabilidad financiera puede alcanzarse en términos de un proyecto, un programa o a nivel de la organización,” esto se refiere a que, como muchas organizaciones reciben donaciones o subvenciones para algún determinado programa o proyecto entre todos los que desarrolla, es frecuente que se lleven registros contables diferenciados para cada programa, aunque finalmente todo se refleje en el mismo balance final.

3. Los ejes de la Estabilidad Financiera

Para lograr la estabilidad financiera, las Organizaciones de la Sociedad Civil deben profesionalizar todo este proceso. Para esto deben prestar especial atención a cuatro aspectos fundamentales, que sentarán las bases para lograr despegar del problema de falta de recursos. Estos son:

- Planificación estratégica y financiera
- Buen sistema de administración y finanzas
- Diversificación de fuentes de ingresos
- Generación de ingresos propios

Planificación estratégica y financiera

Si bien todas las Organizaciones de la Sociedad Civil desean generar la mayor cantidad de ingresos posibles, es importante que sepan, en primer lugar, cuáles son sus posibilidades reales de movilización de recursos, es decir, cuánto pueden recaudar, generar o cobrar por servicios prestados de acuerdo con su actividad, zona de influencia, antigüedad, posicionamiento, contactos, etc. En segundo lugar deben conocer exactamente cuánto es el mínimo que deben recaudar para mantener los procesos productivos en marcha y garantizar la cobertura de los gastos de administración y funcionamiento de la entidad.

A medida que las organizaciones crecen y se desarrollan, sus actividades se vuelven más complejas. Surgen factores como la diversificación de programas o proyectos, la incorporación de voluntarios o personal rentado, acceso a donantes más importantes que exigen mayores requisitos, una mayor proyección nacional e internacional, etc. Ante este escenario, los directivos de la organización corren el riesgo de que las demandas de la gestión diaria los hagan perder la perspectiva de sus objetivos a largo plazo. Para evitar esto, las organizaciones cuentan con una adecuada planificación estratégica, que no es otra cosa que la formalización de la misión, visión y objetivos a largo plazo, junto con las acciones necesarias para su logro.

Si bien un plan estratégico es imprescindible para el desarrollo de toda Organización de la Sociedad Civil, no alcanza para garantizar el éxito, ya que simplemente me dice que es lo que la organización quiere lograr y a través de qué acciones lo hará. Lo que no me dice es cuánto va a costar todo esto y de dónde van a salir los recursos. Para esto existe la planificación financiera.

Un plan financiero consiste básicamente en una proyección de los gastos de la organización y la estimación de los ingresos que esperan obtener para cubrir estos gastos. Esta planificación es complementaria de la planificación estratégica, ya que si no sabemos hacia adonde queremos ir, de poco nos servirá proyectar gastos o ingresos. En una situación ideal toda Organización de la Sociedad Civil contará con un plan estratégico y un plan financiero, lógicamente consistentes entre sí.

Por supuesto, esta planificación es flexible ya que no puede conocerse el monto exacto de los gastos y aún menos de los ingresos. La clave es que este plan financiero se ajuste lo más posible a las estimaciones consensuadas de las personas responsables y que posteriormente se vayan haciendo los ajustes necesarios. Es frecuente ver, en organizaciones que encaran un plan financiero por primera vez, grandes discrepancias con la realidad que posteriormente se sucede pero, no obstante, en años posteriores, en sucesivos planes, estas brechas suelen acortarse enormemente. La planificación financiera es una actividad que se construye sobre la base de la experiencia previa y cada vez se refina más. Por este motivo es que las organizaciones más chicas no deben tener miedo de llevar adelante un plan financiero y que no lo puedan “cumplir,” sino que deben tomarlo como un ejercicio que les permitirá, con el tiempo, tener un mayor control sobre sus actividades.

Buen sistema de administración y finanzas

La única forma de alcanzar la estabilidad financiera, es decir equilibrar los ingresos y los gastos al tiempo que cumplimos con la misión de la organización, es mediante una buena administración de estos recursos. No importa el tamaño de la organización, ninguna puede alcanzar el éxito sin un buen sistema de administración y finanzas. Lo que variará, en todo caso, es la complejidad de dicho sistema, pero no puede dejar de estar presente.

Un buen sistema de administración y finanzas debería contemplar, por lo menos, los siguientes aspectos:

- Ayudar a maximizar el aprovechamiento de los recursos obtenidos.
- Identificar gastos que pueden reducirse o eliminarse.
- Asegurar la transparencia en el manejo de los fondos.
- Poder anticipar situaciones futuras de conflicto financiero
- Lograr generar ingresos mediante el manejo financiero de los activos (inversiones)
- Poder visualizar la contabilidad por proyectos o por donantes

Diversificación de fuentes de ingresos

Habiendo realizada una adecuada planificación estratégica y financiera y además teniendo un buen sistema de administración y finanzas, debemos concentrarnos en la obtención de ingresos. Más allá de la identificación de las diversas fuentes de ingresos y las respectivas formas de generación de ingresos, al hablar de estabilidad financiera basta con tener claro el concepto de que cuanto mayor sea la diversificación de fuentes de ingresos de una Organización de la Sociedad Civil, más sólida será ante fluctuaciones de alguna de estas fuentes.

Para ilustrar esto sencillamente, digamos que una organización requiere de un mínimo de \$ 10.000 para cubrir sus gastos mensuales y cumplir con su misión y se ha propuesto recaudar \$ 2.000 adicionales como fondo de reserva. Estos \$ 12.000 podrían provenir de 1 o más fuentes de ingresos: un donante que aporte la totalidad, tres que aporten \$ 4.000 cada uno o hasta 1200 donantes individuales que aporten \$ 10 cada uno, o cualquier otra combinación que se nos ocurra. Lo que importa, en la práctica, es el efecto que puede tener sobre la organización la pérdida de una o más fuentes de ingresos. Supongamos el caso en que tenemos tres personas que aportan \$ 4.000 cada una, y una de estas personas decide no contribuir más con la organización, de un día para el otro, sin aviso previo. Si duda la organización se verá comprometida seriamente, ya que lo que recauda mensualmente no le alcanzará para cubrir sus gastos mínimos. Por suerte, contemplamos un fondo de reserva que nos servirá por un tiempo, pero de todos modos el impacto sobre la organización es contundente. Por este motivo, cuantas más fuentes de ingresos tenga, menor será el impacto negativo (porcentual) de alguna que se pierda.

Como regla general, se sugiere que, como mínimo, por lo menos el 60% del presupuesto total de la organización provenga de por lo menos cinco fuentes distintas, aunque lo óptimo es que:

- Ninguna fuente represente más del 20% del presupuesto total de la organización y
- La organización obtenga fondos de por lo menos 10 fuentes distintas

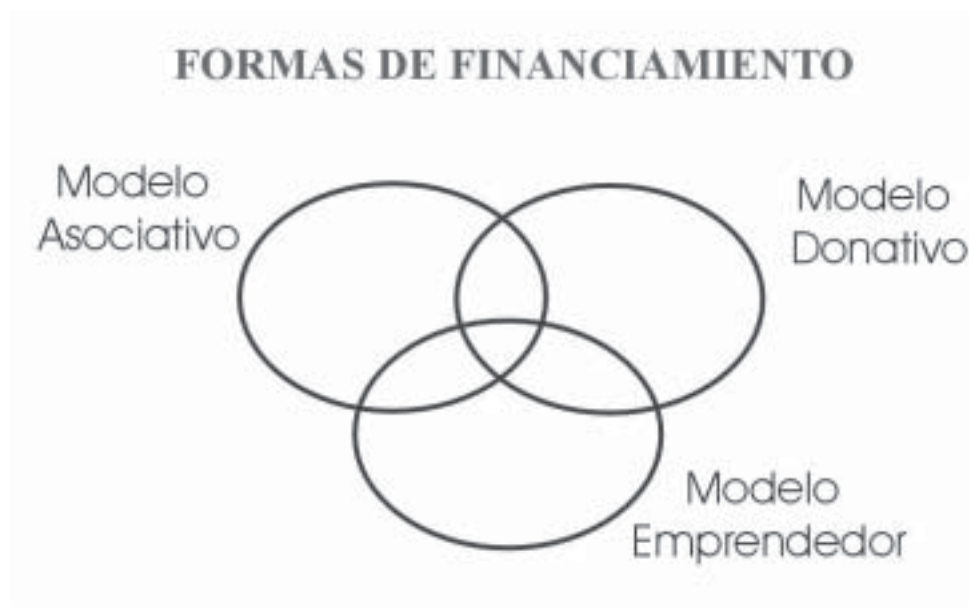
Generación de ingresos propios

La generación de ingresos propios se refiere a aquellos recursos generados por la propia organización, independientemente de la voluntad de un donante determinado. Las ventajas principales de generar sus propios recursos consisten en que los ingresos no dependerán de factores que puedan afectar ni la capacidad contributiva ni el compromiso de los donantes.

Además estos fondos serán de libre disponibilidad, es decir que la organización puede decidir libremente en que los quiere gastar, a diferencia de ciertas donaciones que se realizan para fines determinados.

Esta generación de ingresos propios es una forma de complementar el punto anterior, es decir la diversificación de fuentes de ingresos, ya que aquí también se busca la estabilidad financiera mediante la autosuficiencia (aunque sea parcial) en la generación de recursos. La generación de ingresos propios consiste en implementar un modelo de financiamiento emprendedor o, en menor medida, un modelo asociativo. Veremos en que consisten estos modelos en el punto siguiente.

4. Modelos de financiamiento.



Modelo asociativo

El Modelo Asociativo de financiamiento es aquel en donde los socios de la organización le pagan una cuota societaria para recibir un servicio. Es el modelo por excelencia utilizado por las Asociaciones Civiles, ya que éstas se constituyen con una cantidad inicial de socios fundadores, que se reúnen con el propósito de realizar alguna acción conjunta que les provea algún bien común. Para ello, acuerdan llevar a cabo diversas acciones, tendientes a lograr la satisfacción de este bien común; estos son los objetivos que se enuncian en el Acta Constitutiva, Estatuto, etc. También deberían coincidir con lo que se enuncia como misión de la organización. Para poder cumplir con estos objetivos fundacionales, la organización necesitará recursos (económicos, humanos, logísticos, etc.). Estos recursos (tipo y cantidad) dependerán a su

vez de los objetivos fijados. Es por ello que, a la hora de constituir una Asociación Civil, se fija una cuota societaria que permita, razonablemente, el logro de estos objetivos.

En las organizaciones que se encuentran ya en funcionamiento, los potenciales socios suelen acercarse a las mismas principalmente por que le interesan los servicios que ofrecen. Esto no significa que no existan personas que se asocien a la organización simplemente por que comparten sus objetivos y ven que así pueden colaborar, pero en general la mayor motivación a la hora de asociarse es el beneficio personal que permitirán estos servicios. Aquí llegamos a una de las características más importantes de este modelo de financiamiento: *quien paga por el servicio es quien lo recibe*.

Otra de las características principales consiste en que generalmente *el monto de la cuota está relacionado con el servicio prestado*. Esto significa que cuanto mayores o mejores sean los servicios ofrecidos por la organización, mayor podrá ser el monto de la cuota que la misma cobre. Esto se ve claramente clubes deportivos: aquellos que son más grandes, poseen mejores instalaciones y cuentan con una mayor oferta de actividades para sus socios seguramente cobrarán una cuota superior a otras entidades más limitadas. No obstante, también existe un aspecto que hace que esta relación entre servicios ofrecidos y cuota social no sea tan directa: el hecho de que *el servicio puede ser tangible o intangible*. Este “beneficio de pertenecer” se relaciona con factores de status social que brinda un valor agregado al hecho de ser socio de determinadas instituciones.

Por todo esto es que la organización debe prestar mucha atención a la hora de fijar las cuotas ya que este será un factor que incidirá en la atracción y retención de socios. Lógicamente, el valor de la cuota en relación con el servicio ofrecido también dependerá de la planificación estratégica de la organización, en cuanto a que si su deseo es que la organización crezca en cuanto a cantidad de asociados o no. Es común pensar que todas las organizaciones desearían tener la mayor cantidad de socios posibles, sin embargo, esto no siempre es cierto. En la práctica nos encontramos con organizaciones que no desean incorporar socios más allá de un cierto número. Tal es el caso, por ejemplo, de determinados clubes en los que hay lista de espera para asociarse ya que hay que esperar a que renuncie algún socio para poder ingresar. Esto se debe generalmente a que la Comisión Directiva considera que las instalaciones son solamente aptas para una cantidad máxima de personas y, si se permitiese el ingreso de más socios, se desvirtuaría la calidad del servicio ofrecido, creando a su vez un efecto negativo y de descontento entre los socios originales. En última instancia, esto atentaría contra la misión de la organización ya que al modificar la identidad organizacional, se podría originar renuncias masivas de socios, poniendo en peligro su continuidad.

- Los socios de la organización le pagan una cuota societaria para recibir un servicio.
- El servicio puede ser tangible o intangible (el beneficio de pertenecer).

- Generalmente el monto de la cuota está relacionado con el servicio prestado.
- Quien paga por el servicio es quien lo recibe.
- Los modelos por excelencia son los clubes deportivos, asociaciones profesionales, determinados colegios, etc.

Formas de mejorar su rentabilidad

A la hora de analizar la rentabilidad del Modelo Asociativo de financiamiento, debemos, en primer lugar, fijar las variables que inciden en la eficacia de este modelo para lograr la estabilidad financiera de la organización. Estas variables son: cantidad de asociados y monto de la cuota social.

$\text{Ingresos totales} = \text{cantidad de asociados} \times \text{monto de la cuota social}$

De este modo, si queremos incrementar los ingresos totales debemos aumentar la cantidad de asociados, monto de la cuota social o ambos. Veamos cada caso.

Cantidad de asociados:

- En este caso, se considera que la organización necesita contar con una mayor cantidad de socios, por lo que se busca incorporar nuevos integrantes.
- Generalmente se organizan campañas de convocatoria en la zona de influencia o entre el público objetivo.
- El mayor compromiso por esta tarea debe provenir de la Comisión Directiva, ya que son ellos los referentes de la organización.
- A veces se busca hacer coincidir estas campañas con el lanzamiento de nuevos servicios que puedan atraer a un público más diverso.
- De todos modos, la mayoría de las organizaciones tiene un techo en cuanto a posibles socios (cantidad de habitantes, comerciantes o demás).

Monto de la cuota social:

- Esta decisión se toma por decisión de la Comisión Directiva o, excepcionalmente, en asamblea de socios.
- En países con alta inflación, ésta es una práctica mucho más cotidiana.
- Cuando el aumento de la cuota social excede la inflación aproximada (es decir que se aumenta el valor real de la cuota), es por que se debe a motivos bien fundamentados como mejoras edilicias, mayores o mejores servicios, etc.
- Es importante tener en cuenta que un aumento importante en la cuota puede ocasionar la caída en el número de socios.

En resumen, la relación entre cantidad de asociados y monto de la cuota social se parece bastante a la relación entre precio de venta y cantidad vendida, en un circuito productivo. Por esto, es importante fijar una cuota social acorde a los objetivos de la organización, al tiempo que deben realizarse campañas de incorporación de nuevos socios en forma periódica, no sólo para aumentar la cantidad total de asociados sino para cubrir las bajas que inevitablemente se irán produciendo.

Lamentablemente, aunque la organización se esfuerce lo más posible en mejorar la rentabilidad del Modelo Asociativo de financiamiento, es muy difícil que estos fondos alcancen para lograr la estabilidad financiera requerida. Por este motivo, tarde o temprano, todas las organizaciones que desean crecer deben incorporar uno o ambos modelos de financiamiento que veremos a continuación y en el próximo módulo.

Modelo donativo

El Modelo Donativo de financiamiento es aquel en donde personas u organizaciones externas a la entidad efectúan aportes de recursos para sostener el trabajo de la organización. Es el modelo por excelencia utilizado por las Organizaciones Sin Fines de Lucro, aunque, como vimos en la unidad anterior, cada vez se utilizan más los modelos Asociativo y Emprendedor. La base para que se produzca este aporte voluntario de personas y/o entidades es que consideran que es importante el sostenimiento de programas que realiza la institución.

Estos donantes pueden ser personas, empresas, fundaciones u organismos estatales o privados, nacionales o extranjeros. En cuanto a los montos de las contribuciones, estos dependen fundamentalmente de dos variables: capacidad contributiva del donante y compromiso del mismo con la causa. Retomaremos esto más adelante.

- El aporte voluntario de personas y/o entidades que consideran que es importante el sostenimiento de programas que realiza la institución.
- Los donantes pueden ser personas, empresas, fundaciones u organismos estatales o privados nacionales o extranjeros.
- Los montos de las contribuciones dependen fundamentalmente de dos variables: capacidad contributiva del donante y compromiso del mismo con la causa.
- Utilizan este modelo las organizaciones de base, religiosas y de investigación, O.N.Gs, etc.

Formas de mejorar su rentabilidad

Obviamente no todos los donantes realizan aportes iguales, sino que, como mencionamos anteriormente, el monto de los aportes depende fundamentalmente de dos variables: capacidad contributiva del donante y compromiso del mismo con la causa.

Capacidad contributiva: es la medida de cuanto puede donar el donante. Define la posibilidad máxima de colaboración, asumiendo que tiene toda la voluntad de hacerlo. Determinados donantes, por mejor voluntad de ayudarnos que tengan, se encontrarán limitados en cuanto a sus posibilidades económicas, por ello es importante que podamos saber, aunque sea en forma aproximada, cual es la capacidad contributiva de cada persona u organización.

Compromiso con la causa: nos dice que tan involucrado o identificado está al donante (o potencial donante) con nuestra organización o nuestro programa. Es importante aclarar que el compromiso puede darse en estos dos niveles: con nuestra organización o nuestro programa. En el primer caso, es probable que comparta el trabajo general de la organización y por ende los fondos tenderán a ser de libre utilización. Pero también sucede que los donantes deseen apoyar algún programa específico (claro que en organizaciones que trabajan con más de un proyecto al mismo tiempo).

El monto de una donación pretendida deberá estimarse mediante la combinación de ambas variables:

$$\text{DONACION} = \text{Capacidad contributiva} \times \text{Compromiso con la causa}$$

Claramente es imposible que podamos influir en la capacidad contributiva del donante por lo que simplemente la tomamos como una variable que nos viene dada. Donde sí podemos influir, y mucho, es en el compromiso del donante con nuestra causa. Algunas formas de mejorar el compromiso del donante son:

- Reconocimiento a los donantes: Una vez que se hayan recibido las donaciones es importante “darles algo a cambio.” Esto puede ser desde una mención de agradecimiento en nuestro boletín hasta entregarle una placa de agradecimiento en nuestra cena anual. Todo esto dependerá de la importancia de las contribuciones y las preferencias del donante (hay personas a las que les gusta el reconocimiento público y a otras no).
- Destino de la donación: Hay que informarles lo más claramente posible que se ha logrado con su donación. “Gracias a los aportes del mes de Febrero pudimos alimentar a 50 chicos...” Este “feedback” permite que los donantes vean en forma más tangible el destino de su donación.

- **Transparencia en el financiamiento:** Los donantes deben confiar plenamente en la transparencia con la que se manejan los fondos.

En líneas generales, lo más importante es la comunicación con los donantes. Es fundamental mantenerlos informados de nuestro trabajo. No olvidemos que una motivación importante es que quieren compartir un emprendimiento exitoso.

Las fuentes de financiamiento más frecuentes son:

Las Personas:

- En los Estados Unidos las personas son la principal fuente de financiamiento de las organizaciones sociales (representan casi el 90 % de todas las donaciones).
- En Argentina, en 1997, el 62% de los encuestados hizo alguna donación durante ese año. Asimismo solamente el 16% recibió un pedido personal para realizar una donación a una organización sin fines de lucro. (fuente: Foro del Sector Social y Gallup).
- Las personas donan principalmente porque: comparten la misión de la organización, creen en la organización, quieren participar de un proyecto exitoso, les preocupan los demás, quieren ser reconocidos, etc.

Las Empresas

- En los Estados Unidos las Empresas representan solamente cerca del 5 % de todas las donaciones aunque es común que sean percibidas como la principal fuente de financiamiento de las organizaciones sociales.
- Las empresas donan principalmente porque: quieren fortalecer su imagen institucional, quieren mejorar su credibilidad, quieren mejorar sus ventas, quieren retribuir al mercado consumidor la elección de sus productos, etc.
- Suele ser más fácil conseguir que las empresas donen sus productos o servicios en vez de dinero.
- Contrariamente con la creencia general, el beneficio impositivo no ocupa un lugar destacado entre las principales motivaciones.

Los Organismos internacionales

- La cooperación multilateral se basa en el principio de que países desarrollados se solidaricen con aquellos en vías de desarrollo.
- Los organismos más importantes para la Argentina son las Naciones Unidas y la Organización de los Estados Americanos (OEA).
- Las Naciones Unidas intervienen por medio de agencias o programas que dependen del organismo, como por ejemplo el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF),

el Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), la Organización Mundial de la Salud (OMS), etc.

- Los bancos multilaterales más relevantes son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial.

El Estado

- Es cada vez más frecuente que el Estado delegue en organizaciones sin fines de lucro muchas de sus actividades de promoción social.

- Se buscan establecer alianzas con estas organizaciones para llevar a cabo el diseño y/o la implementación de programas sociales.

- Supuestamente esta descentralización del Estado logrará proveer servicios sociales más eficientes a un menor costo.

- Los programas pueden ser Municipales, Provinciales o Nacionales.

Las Fundaciones donantes

- Son fundaciones creadas a partir de donaciones o legados de individuos o empresas con grandes fortunas.

- En la Argentina, como en el resto de Latinoamérica, se encuentran presentes tanto fundaciones internacionales como locales.

- Las internacionales más activas en nuestro país son Avina, Kellog, Ford Foundation, etc.

- También llamadas Fundaciones Empresarias.

Modelo emprendedor

De los tres modelos de financiamiento, el Emprendedor es el más novedoso y aquel que no se asocia tradicionalmente con las organizaciones sin fines de lucro, tal como se asocia el modelo Asociativo y sobre todo el Donativo. El Modelo Emprendedor consiste básicamente en generar nuevos ingresos mediante la venta de productos o servicios.

Si bien, tradicionalmente, las organizaciones sociales han apelado a la cooperación, tanto de integrantes de la organización (socios) como del público externo (donantes), en la actualidad es cada vez más complicado alcanzar la estabilidad financiera solamente con la simple buena voluntad de las personas. La filantropía, si bien sigue siendo muy importante dentro de la generación de recursos de muchas organizaciones, ha dado paso a nuevos modelos de financiamiento que suelen incluir, en mayor o menor medida, un componente Emprendedor.

El Modelo Emprendedor presenta algunas ventajas interesantes sobre los otros dos modelos, por ejemplo:

- Los emprendimientos productivos ofrecen a la organización una mayor independencia económica, ya que no depende tanto de la capacidad limitada de sus socios o la voluntad de sus donantes.
- Es la organización por sí misma, la responsable del éxito o fracaso de cumplir con las metas financieras de estos emprendimientos.
- Los emprendimientos pueden encararse por la propia organización o a través de asociaciones con empresas comerciales, por ejemplo como marketing relacionado con una causa, auspicios, etc.
- Los emprendimientos productivos generan beneficios adicionales como por ejemplo crear fuentes de trabajo para personal rentado.
- También ofrece la posibilidad de brindar conocimientos para integrantes de la organización, por ejemplo en el caso de tener una panadería, se puede enseñar a beneficiarios a hacer pan.
- Permiten realimentar la misión de la organización. Este es el caso en donde el emprendimiento es coincidente con la misión de la organización y permite lograr el cumplimiento parcial de esa misión al tiempo que genera recursos en excedentes que se reinvierten en la organización.

Formas de mejorar su rentabilidad

En el Modelo Emprendedor de Financiamiento, se habla básicamente de emprendimientos productivos, por lo que éstos deben ser analizados desde una perspectiva comercial. No obstante, habrá que tener en cuenta la relación que el emprendimiento tiene con la misión, ya que pueden existir algunos que, si bien no son altamente productivos, contribuyen significativamente con el logro de la misión. En líneas generales podemos identificar distintos emprendimientos en base a dos variables: productividad y cumplimiento de la misión. Lo ideal será, entonces, maximizar ambas variables.

Más allá de que si los emprendimientos productivos contribuyen significativamente con el logro de la misión, la mejora de la rentabilidad está condicionada por factores productivos tradicionales, propios del mercado. Por esto, toda mejora se dará por aplicación de criterios de administración tradicional, como marketing, análisis financiero, mejoras en los circuitos productivos, atención al público, etc. Por más que sean generados por organizaciones sociales estos emprendimientos deberán estar a la altura de lo que los clientes o consumidores esperan del servicio o producto.

Capítulo 4:

Imagen y Comunicación Institucional

1. Identidad Corporativa

La identidad corporativa es el ser de la empresa, su esencia. Una manera de comprender la identidad de una empresa es identificarla con aquellos atributos que le confieren el carácter de unidad y permanencia.

La identidad de una empresa solo puede entenderse desde una concepción dinámica porque, aunque posee atributos de naturaleza permanente, otros son cambiantes e influyen sobre los primeros, no transformándolos sino reinterpretando su sentido y el significado que esos atributos tienen para la organización.

Desde esta perspectiva dinámica, la Identidad de una organización surge de la intersección de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen.

- **Historia de la Organización:** De naturaleza inmutable. Confiere a la identidad corporativa su primera propiedad definitoria, su carácter permanente. Es un factor clave para entender su identidad. La historia que construye la identidad esta asociada a sus productos o servicios pioneros, patentes, a las pequeñas o grandes transformaciones introducidas al mercado, a sus clientes, proveedores, evolución de su accionariado, a sus éxitos y fracasos.
- **Proyecto Empresarial:** Es mutable, por naturaleza y definición debe cambiar para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en que se desenvuelve la compañía. Está definido por tres hechos principales:
 - o Filosofía corporativa: Los valores asumidos por la organización para su desenvolvimiento productivo.
 - o Orientaciones estratégicas: Son los principios de acción que rigen la actividad empresarial.
 - o Políticas de gestión: La concreción de lo anterior en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales o formales de la compañía.
- **Cultura Corporativa:** Sin ser un atributo permanente, su cambio resulta difícil y lento. No esta anclando en el presente ni en el pasado, sino en ambos tiempos simultáneamente. Esta formada por: comportamientos expresos (Todo aquellos que es observable y constatable y que supone una manera particular de hacer las cosas.), valores compartidos por la mayor parte de sus miembros (costumbres) y presunciones básicas que anidan en el inconsciente corporativo y que son aquellas convicciones profundas, vigentes en la organización, sobre la realidad, el entorno, etc.

1.1 Componentes de la Identidad Corporativa

Una vez enunciados los tres componentes estructurales de la identidad, agruparemos el resto de los componentes que la conforman en tres conjuntos identificados con atributos permanentes y su evolución a lo largo de la historia de organización, con la estrategia empresarial y con su cultura.

Atributos permanentes de la identidad:

- **La actividad productiva – Identidad sectorial.** Define la actividad principal de la compañía (core business).
- **La competencia técnica y comercial – Identidad mercadológica.** Capacidad de una empresa para competir en el mercado de la comercialización de sus productos o servicios. Especialmente definitoria y decisiva en empresas de marcada vocación comercial.
- **La historia de la organización – Identidad diacrónica.** Hitos y acontecimientos acaecidos en la organización que se recuerdan mejor y por la mayor parte de sus miembros. Componente estructural de la identidad. Debe difundirse y comunicarse entre sus públicos porque constituye una referencia para sus miembros y permite entender mejor su realidad actual.
- **La naturaleza societaria – Identidad mercantil.** Forma jurídica que adopta la empresa para el cumplimiento de sus fines. Si bien no dice mucho sobre cómo es la empresa, la naturaleza y los fines de una organización suelen ser muy diferentes de acuerdo a su naturaleza societaria por lo que es uno de los primeros atributos a tener en cuenta en el momento de analizar la identidad de una organización.
- **El corpus social – Identidad social:** Conjunto de características que definen a la organización como un organismo social inserto en un contexto socioeconómico concreto (Entorno geográfico, Compromiso con la comunidad).

Atributos que definen la estrategia empresarial:

- **Visión estratégica.** Es una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa sobre lo que quieren ser (propósito) y como llegar a serlo (dirección). Tiene que ser algo que la gente pueda ver con los ojos de la mente. Debe ser un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito, debe ser un propósito noble que implique a la gente, que sea creíble y una probabilidad verosímil de éxito.

- **Misión.** Declaración explícita del modo en que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica (como pretende cumplir el propósito). Debe expresar claramente lo que se le ofrece al cliente, identificar la empresa y su actividad, ser concisa pero completa, poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica y ser digno de guardar en la memoria.
- **Proyecto empresarial.** Es la estrategia operativa que desarrolla la organización para cumplir su misión. Debe contener al menos la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas y las políticas de gestión.

Atributos asociados a la cultura corporativa:

- **Los comportamientos explícitos.** Constituyen el nivel más visible y también más cambiante de la cultura de una organización. Son todas esas manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva, más allá de la voluntad misma de que sean comunicados. (Entorno físico, lenguaje, conducta no verbal, imagen personal, normas.
- **Los valores compartidos.** Conjunto de creencias que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización, que son transmitidas a los nuevos miembros y que constituyen una ideología corporativa.
- **Las presunciones básicas.** Creencias no confrontables e indiscutibles que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de pensar y percibir la realidad. No tienen manifestación expresa sino que son invisibles y reconstituyentes.

2. Cultura Corporativa

2.1 Componentes de la Cultura Corporativa

La identidad corporativa (el somos)

El sistema de valores corporativos (el pensamos)

La unidad estratégica (el hacemos)

En estas tres dimensiones Ser-Pensar-Hacer es donde se manifiesta genuinamente la cultura de una organización, no de una forma directa sino de diversas maneras de acuerdo a los distintos niveles en los que la cultura se expresa.

Cada uno de estos tres componentes puede ser observado a partir de un conjunto de indicadores culturales ya que todos ellos construyen día a día la cultura corporativa.

- Historia de la Organización: Encierra momentos emblemáticos de la vida de la Organización que no sólo sirven para explicar su evolución, sino que pueden constituir valiosas referencias para el presente.
La Historia de la Organización suele ir asociada a la figura del fundador, productos pioneros, relaciones con clientes y en general a los mitos corporativos que existen en cualquier organización y son recordados por sus miembros.
- Estructura y Organización Interna: Los hechos observables que traducen la cultura a través de la estructura organizativa interna suelen ser el propio diseño orgánico y funcional de la empresa, los procesos de tomas de decisiones, sus políticas corporativas y muy especialmente la de recursos humanos, los sistemas de selección y evaluación de su personal.
- Relaciones Jerárquicas y Gestoras. Pueden ser analizadas y observadas a través de variables como:
 - o Estilo directivo: Puede estar orientado hacia la TAREA (comportamientos caracterizados por iniciar, organizar y dirigir) o hacia las RELACIONES (prevalecen actitudes como confiar, escuchar, animar, etc.).
 - o Procesos de Delegación y cómo estos definen QUE y en QUIEN delegan los máximos responsables de la compañía.
 - o Liderazgo y los mecanismos de influencia internos para gestionar el poder y la autoridad.
- Grado de Cohesión y configuración corporativa: Todas aquellas variables que afectan y condicionan el clima interno (valores compartidos en la organización, motivación, incentivos).
- Comunicación Interna: Orientación dominante de la comunicación (descendente, ascendente, horizontal, transversal) ; los Canales e instrumentos (convierten la buenas intenciones en actuaciones y compromisos concretos de la organización).
- Disposición Espacial y la ubicación geográfica, aporta una información útil acerca del tipo de cultura de la organización a través de cuestiones como: adecuación de personas, gestión del espacio, integración en el entorno urbano o medio ambiental, etc.
- La imagen Externa y la Proyección Social. Aspectos que expresan la naturaleza de la cultura como (identidad visual, estilos de comunicación, política de patrocinio, marcas, grado de permeabilidad social, actitudes ante la comunidad, etc.)

2.2 Niveles de la Cultura Corporativa

Los niveles son 3:

- El de los comportamientos explícitos, accesibles, visibles y fácilmente cambiables (entorno físico, tecnología, resultados empresariales, normas escritas, conducta verbal y no verbal). Este nivel se correspondería con la conciencia.
- Los valores, suponen pautas de comportamientos, confrontables por consenso. Este nivel equivaldría al preconsciente. Entre los valores se encuentran: pautas de acción validadas dentro de la organización; normas consuetudinarias y las costumbres.
- Las presunciones básicas, supuestos que se encuentran en el nivel mas profundo de la cultura. Son invisibles, inconscientes y difíciles de cambiar (relación con el entorno; la naturaleza que tiene la realidad, el tiempo y el espacio para los miembros de la organización; la naturaleza del género humano; la naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización).

2.3 Funciones de la Cultura Corporativa

Las funciones básicas son 4:

- Construye la identidad corporativa
 - o Diferenciándola de las de otras organizaciones
 - o Favoreciendo el consenso sobre la misión
- Cohesiona internamente a la organización
 - o Identificando a sus miembros
 - o Creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo
 - o Legitimando las formas de influencia y poder
 - o Determinando las formas idóneas de aprendizaje
- Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial
 - o Haciendo converger los intereses individuales y corporativos
 - o Promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa
- Determina el clima interno
 - o Mejorando las condiciones para el desempeño
 - o Convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación
 - o Contribuyendo a resolver problemas internos

La cultura es un factor que contribuye poderosamente a **construir la identidad de la organización**, ya que es el principal elemento de diferenciación con otras organizaciones de igual actividad. La cultura refuerza la identidad corporativa al favorecer el consenso sobre la misión.

La segunda función indiscutible de la cultura es su **capacidad de cohesión interna**, identificar a sus miembros como si fueran portadores de un símbolo que les da un cierto grado de pertenencia (puede ser orgullo corporativo).

La tercera función de la cultura es la de **favorecer la implicación del personal en el proyecto empresarial**, a partir de la intersección entre el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito personal y del concepto que ella tenga de sí misma con el sistema de valores de la empresa y su cultura. El reto es hacer aflorar todas las potencialidades que los seres humanos tienen dormidas y encauzarlas en la misma dirección (mediante medidas de motivación y satisfacción en el trabajo, incentivos económicos, reducción de jornadas, derechos laborales).

La cultura es, por último, un claro **determinante del clima interno** que puede contribuir a crear un consenso generalizado.

2.4 Variables Culturales

Consideramos 3 variables culturales:

La ideología de la Organización.

La orientación estratégica de la organización.

La dinámica cultural.

- **La ideología de la Organización:** conjunto de factores axiológicos de la cultura que explican el comportamiento de esa organización, interna y externamente. Cuatro factores son suficientes para explicar la ideología organizativa:
 - o Los factores supraculturales de la organización: atributos de carácter general como la estructura de las relaciones en el seno de la organización; los valores profesionales; la formalidad o informalidad del diseño orgánico; los criterios de eficacia profesional; el valor del individuo en la organización, etc.

- o Sus formas de pensamiento y aprendizaje, determinan el tipo de mentalidad de sus miembros y los criterios paradigmáticos empleados en la solución de problemas.
- o Las relaciones de influencia y poder. Modo en que se gestiona el poder, cómo se adquiere influencia, de qué depende el éxito, cuáles son los factores que determinan los cambios internos en la organización, etc.
- o Los instrumentos de motivación y recompensa. Criterios de la organización para incentivar a sus miembros.

En función de cómo se manifiesten en cada organización estos cuatro factores, pueden establecerse la siguiente tipología de la cultura organizativa:

Cultura del poder

1. Valores Supraculturales.
 - Estructura de “Tela de Araña.”
 - Cultura dependiente de un poder central muy fuerte.
 - Red de “individuos clave” jerarquizados de acuerdo con la distancia al centro.
 - El equilibrio en la influencia es básico en la toma de decisiones.
 - Son organizaciones orgullosas y fuertes.
 - Actúan con rapidez y reaccionan eficazmente.
 - Su modelo de trabajo es la “unidad.”
2. Formas de pensamiento y aprendizaje.
 - Sus miembros piensan en forma distinta.
 - Decisiones rápidas ejecutadas también rápidamente.
 - Son frecuentes las “tutorías.”
 - Cultura de “protegidos” y de “príncipes coronados.”
3. Relaciones de influencia y de poder.
 - Es la cultura del carisma, donde los cambios se producen cuando cambian las personas.
 - Los individuos son eslabones que cuando no funcionan se sustituyen.
 - El éxito depende más de “a quién se conoce” que de “qué se sabe hacer.”
 - Es una cultura de “personalidades” y “poder” basada en el reconocimiento.
 - Escasa influencia del organigrama.
4. Instrumentos de motivación y recompensa.
 - El dinero es básico, simboliza el éxito y resultados.
 - Las personas se acaparan como el dinero, se forman redes.
 - La incertidumbre es valorada como libertad de maniobra.

- El incentivo es el dinero o la “mirada”; en esta cultura sirve de poco los nombramientos o fondos de pensiones.

Cultura de la función

1. Valores Supraculturales.
 - Estructura de “templo griego.”
 - Cultura estereotipada como es la burocracia.
 - Sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad.
 - Operativamente se sustenta sobre la solidez de sus pilares, funciones, especialidades, que sustentan gestores senior (el frontispicio).
 - La descripción exacta y la función del trabajo son más importantes que la persona que las ejecuta.
 - La posición en el organigrama confiere poder. No es admitido el poder personal y sólo relativamente el de la experiencia.
 - Es fácil predecir el futuro profesional y no existe demasiado riesgo.
 - Es típica y útil en las empresas donde las economías de escala juegan un papel importante.
 - Su modelo de trabajo es el “flujo” y la “copia”
2. Formas de pensamiento y aprendizaje.
 - Sus miembros poseen una mentalidad analítica.
 - Crean en un mundo formalmente científico.
 - La capacidad es la expresión de la inteligencia convergente.
 - Aprendizaje aditivo (numerosos cursos).
 - Énfasis en la planificación, organización y control.
3. Relaciones de influencia y de poder.
 - El poder lo da la posición, no el carisma.
 - Explicita los derechos y las responsabilidades.
 - Énfasis en el organigrama.
 - Los cambios en las estructuras o los sistemas exigen cambios de las funciones o las normas respectivamente.
4. Instrumentos de motivación y recompensa.
 - Contratos precisos y delimitados.
 - Se valora mucho la seguridad.
 - El incremento de autoridad o estatus es el mayor incentivo al reconocer la autoridad formal de la función.

Cultura de la tarea

1. Valores Supraculturales.

- Su estructura es una red.
 - Se basa en el proyecto o en el trabajo concreto.
 - Algunos cabos de la red son más gruesos y fuertes.
 - El poder y la influencia residen en los nudos.
 - Sólo se reconoce la experiencia como fuente de poder.
 - Es típica de las estructuras matriciales.
 - Cultura de equipo, en la que el poder homogeneizador del grupo es la vía para lograr la eficacia individual.
 - Cultura muy adaptable y flexible en la que son frecuentes los grupos *ad hoc* que se disuelven cuando la función por la que se crearon ha sido satisfecha.
 - Cultura útil para organizaciones con productos de corta vida.
2. Formas de pensamiento y aprendizaje.
 - Resolución de problemas a partir de la mezcla del pensamiento vertical y lateral.
 - El equipo es la fórmula de resolución de problemas y de aprendizaje.
 - Se alienta la autoformación y la movilidad.
 - Énfasis en tareas particulares antes que en funciones generales como la planificación o el control.
 3. Relaciones de influencia y de poder.
 - Cultura de la profesionalidad (diálogo y discusión).
 - Lo ideal es un equipo heterogéneo de talentos, cohesionado por el espíritu de equipo.
 - Para cambiar es necesario redefinir el problema central, la tarea.
 - Se gana influencia a través del debate racional.
 4. Instrumentos de motivación y recompensa.
 - Se aprecia la variedad y la promoción profesionales.
 - Se responde a la remuneración por resultados.

Cultura de la persona

1. Valores Supraculturales.
 - Su estructura es una constelación.
 - Típica de bufetes profesionales, consultoras, etc.
 - El individuo es el centro de todo.
 - Carecen casi de estructura.
2. Formas de pensamiento y aprendizaje.
 - Escasa planificación del futuro.
 - Formación discontinua (años sabáticos, segundas carreras).
3. Relaciones de influencia y de poder.

- Individuos poco influenciables al carecer de cultura de organización.
 - Poco controlables, se encuentran seguros porque tienden a ser imprescindibles.
 - El cambio es sólo contractual.
 - Relación individual (uno a uno) entre el líder y sus colaboradores.
4. Instrumentos de motivación y recompensa.
- El máximo valor es la libertad individual, y su expresión más genuina, el tiempo libre.
 - Las relaciones con las empresas suelen ser endebles.
- **La orientación estratégica de la organización.** Se refiere a los factores estratégicos que individualizan y diferencian culturalmente a una organización. Es la prioridad que establece una compañía para cumplir sus metas empresariales; es un conjunto de principios de acción que van a orientar las políticas de gestión en una dirección predominante. Las orientaciones más comunes son:
- o Hacia el cliente
 - § Contacto regular proactivo con el cliente.
 - § Suficientes personas dedicadas a la atención al cliente.
 - § Máximo compromiso en el servicio al cliente (implicación activa y directa de la alta dirección, valoración del servicio al cliente).
 - § Controles de calidad muy exigentes.
 - § Retroalimentación a partir de la máxima comunicación con el cliente y de sus reclamaciones.
 - § Estrategia de nichos.
 - § Adecuación del trabajo a las necesidades del cliente.
 - o Hacia las personas
 - § Consideración de los RR.HH. como el principal activo de la empresa.
 - § Confianza en los colectivos intermedios de operarios.
 - § Calidad del trabajo en equipo.
 - § Transparencia en promociones y ascensos.
 - § Buena cohesión interna de la plantilla y sentido de permanencia.
 - § Retribución media y presentaciones sociales, satisfactorias.
 - § Gestión itinerante y participativa.
 - § El lenguaje como connotación de un estilo de gestión informal.

- § Abundante comunicación interna (sobre todo ascendente y transversal).
- § Cadena jerárquica flexible.
- § Atención a la formación.
- o Hacia los resultados
 - § Énfasis en la planificación y el control.
 - § Flexibilidad funcional y orgánica.
 - § Exacta definición de objetivos.
 - § Estricto cumplimiento de los plazos de ejecución de tareas.
 - § Gran movilidad interna.
 - § Buena disposición del personal para la solución de problemas e imprevistos.
 - § Retribución variable de acuerdo a resultados.
 - § Buen conocimiento del personal no directivo de los objetivos y los planes de la empresa.
- o Hacia la innovación
 - § Predisposición al aprendizaje y al cambio.
 - § Mentalidad de experimentación en la mejora de procesos.
 - § Tolerancia al fracaso y mayor competencia interna.
 - § Inversiones relativamente importantes en I+D.
 - § Existencia de líderes creativos.
 - § Responsabilidad de la mejora de la calidad y la investigación identificada en personas concretas.
 - § Renovación continua del portafolios de productos.
 - § Estructura orgánica y de gestión descentralizada y flexible.
 - § Atención a la formación orientada hacia la innovación.
- o Hacia los costes
 - § Énfasis en la eficiencia (resultados menos costes).
 - § Mentalidad de ahorro.
 - § Existencia de programas y directrices sobre control de costes.
- o Hacia la empresa
 - § Identificación y lealtad del personal con la empresa.
 - § Comportamientos y actitudes constructivas ante los conflictos.
 - § Sacrificios personales en favor del interés general.
 - § Fácil cooperación interna entre distintas áreas funcionales.
 - § Implicación en los objetivos generales de la empresa.
- o Hacia la tecnología
 - § Orientación hacia la tecnología en todos los niveles de la empresa.

- § Equipamientos tecnológicos suficientes en todos los ámbitos de la empresa.
 - § Inversiones relativamente importantes en tecnología
 - § Incorporación al lenguaje comercial de captación de clientes de argumentos tecnológicos.
 - § Responsabilidad de la renovación tecnológica identificada con una persona concreta.
 - § Buena posición sectorial en cuanto al liderazgo tecnológico.
- **La dinámica cultural.** Se refiere a los factores dinámicos que determinan el desarrollo de la cultura en la organización. Son suficientes cuatro factores para formalizar la dinámica cultural:
- o **La densidad cultural:** determinada por los valores corporativos. En función de la densidad cultural pueden hablarse de
 - § Culturas Fuertes: Existencia de un claro e indiscutible liderazgo interno con una gran cantidad de valores compartidos y arraigo a ellos.
 - § Culturas Débiles: Se caracteriza por una dirección estratégica poco clara, pocos valores y escasamente arraigados. Inexistencia de pautas de comportamiento. Descuido de Recursos Humanos, etc.

La formalización de la densidad cultural exige concretar aquellas variables de segundo nivel dependientes de ella:

1. Los valores Compartidos: Creencias, principios fuertemente arraigados en la organización y le son comunes a casi todos sus miembros, lo que hace que su cambio sea lento y dificultoso.
2. El Liderazgo: Capacidad de transmitir y matizar valores a la organización. Las características que debe poseer un líder según Mike Pegg son: Carisma, Prudencia, Compromiso, Transparencia, Comunicación, Consecuencia, Creatividad, Competencia, Valor y un poco de Locura.

Según Juan Luis Urcola los factores claves para un liderazgo son: Tener objetivos Claros (saber a donde se va); Simplificar (Centrarse en lo importante); Ser generadores de cambio; Tener capacidad de movilización; Ser un experto en el área de su influencia; Decidir correctamente; medir el progreso (controlar); Fomentar el riesgo

(aceptar los errores que sirven de experiencia para aprender y celebrar los éxitos; Orientación hacia las oportunidades; Capacidad de trabajo.

3. **La Identificación Corporativa:** Se refiere a la correspondencia emocional entre el individuo y la organización a la que pertenece. Se encuentra directamente relacionada con la conducta de la organización, especialmente con sus empleados.
-
- o **La cohesión cultural:** Tiene que ver también con los valores y con la concentración o fragmentación de ellos (Cultura concentrada o fragmentada). Puede desagregarse en 3 variables de segundo nivel.
 1. **La extensión de los valores:** Cuando esta es máxima y son compartidos por la práctica totalidad de las personas y grupos de la organización se habla de una cultura concentrada. Por el contrario aunque existan valores compartidos pero se dan en determinados niveles jerárquicos o funcionales, estaremos ante una cultura fragmentada.
 2. **Las subculturas:** Es el índice más evidente de la fragmentación cultural. Una subcultura es un espacio dentro de la organización en el que se aprecia una mayor densidad de algunos valores específicos que propician un modo diferenciado de entender la organización.
 3. **La voluntad corporativa:** Podría definirse como la conciencia colectiva de sentirse un solo equipo profesional independientemente de los roles o responsabilidades que cada uno de sus miembros ejerza en la organización.

 - o **La relación con el entorno:** Cuando una cultura favorece la apertura al entorno, la organización recibe nuevas influencias. Y suele ser más propensa al cambio y a la innovación, en este caso estamos ante una **cultura abierta**. Por el contrario, si se desarrolla de espaldas al entorno esto es propio de una **cultura cerrada**.

 - o **La singularidad cultural:** Se define a partir de dos variables de segundo nivel.
 1. **La originalidad de los contenidos de la cultura:** Depende de la capacidad heurística y de la creatividad de la organización (autorregulación de la cultura, renovación de sus materiales culturales, pensamiento divergente, etc.).

2. El poder de prescripción: Capacidad de influir en el entorno en el que la organización se desenvuelve y trasladar actitudes y valores a esos colectivos (celebraciones, reuniones, reconocimientos públicos, uso de metalenguajes, mitos, leyendas, etc.).

3. La Imagen Corporativa

3.1 ¿Que es la imagen corporativa?

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía “significa”. La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Joan Costa, hace una agrupación de esas expresiones citando: imagen gráfica, imagen visual, imagen material, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa, imagen global. Villafañe, habla de tres clases de imagen de la empresa: Imagen Pública, Imagen Interna (Autoimagen) e Imagen Intencional. Sin embargo el problema no es la cantidad de expresiones sino la utilización que se hace de ellas, ya que no siempre se ajustan a lo que realmente es la imagen de una organización. Por esta razón, se hace necesaria una clarificación de la expresión imagen corporativa, no a nivel etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido. Una última concepción sostiene que la imagen es “una representación mental, concepto o idea” que tiene un público acerca de la empresa, marca o producto.

Así Joan Costa define la imagen como “ la representación mental, en la memoria colectiva de un conjunto significativo de atributos y valores, que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta de esta colectividad”. Este autor tiene como referencia la teoría psicológica de la percepción de la Gestalt.

Siguiendo con este autor existen condiciones propias de la imagen corporativa:

- Es lo único que diferencia globalmente a una empresa de todas las demás. No solo en los servicios sino también en los productos.
- Es lo único que agrega valor duradero a todo a cuanto hace la Empresa, a todo lo que realiza y comunica.

- Es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social cuando las campañas, promociones, etc. han sido olvidadas.
- Todas estas condiciones y funciones estratégicas de la imagen son medibles, controlables y cuantificables.

Así, para Villafañe, la Imagen Corporativa es un concepto en la mente del público:

- Que surge de un estímulo no necesariamente real.
- Que es corregido por dicho público (percepción).
- Cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos), algo que se parece y la experiencia (lo que conceptualizamos).

Así la imagen corporativa resulta:

$$\text{IMAGEN CORPORATIVA} = \text{IDENTIDAD} + \text{TRABAJO CORPORATIVO}$$

Se entiende por TRABAJO CORPORATIVO al conjunto de actuaciones voluntarias, o involuntarias, con intención, comunicativa o sin ella, que hacen identificar en la mente del público la Imagen y la identidad de la empresa, es decir la labor del profesional de imagen. El trabajo corporativo trabaja sobre la identidad de la Empresa para dar origen a la imagen corporativa de la misma.

La identidad de la empresa es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de cuales son visibles y otros no. No se puede actuar sobre el aparato ideológico del receptor del mensaje. Esto está fuera del alcance de la empresa por lo que todo el trabajo corporativo se debe realizar sobre la identidad de la empresa. El trabajo corporativo no puede crear una imagen corporativa que no condiga con la identidad de la empresa sino que destaca, resalta algunas de las características que se deseen presentar con más énfasis. Nunca puede asegurarse la utopía que la imagen intencional corresponda a la imagen que el público se construye acerca de la Empresa.

El trabajo corporativo persigue el propósito de inducir en el público una imagen intencional.

Para ello interviene en dos de las tres variables corporativas:

* La identidad visual

* La comunicación corporativa

La tercera es la “cultura corporativa” que tiene que ver con la ideología empresarial, que es como se ve internamente la empresa, por ejemplo sus valores. La imagen debe basarse en la misma realidad de la Empresa. No es posible la pretensión de inducir imágenes de laboratorio. La función de imagen corporativa no comprende a otras funciones de comunicación que no son globales, como ejemplo, programas de comunicación financiera, de crisis, internas etc.

3.2 Las 15 funciones de la imagen

La imagen no es un recurso de urgencia para activar las ventas, ni es un auxilio inmediato para una promoción comercial, ni un mecanismo para conseguir resultados medibles en el corto plazo. Esta clase de objetivos, generalmente, ya cuentan con las herramientas especializadas de marketing y con las técnicas de comunicación, desde la publicidad al diseño y desde la promoción a Internet. Lo que no ha sido bien asumido por la gran mayoría de las empresas, es la necesidad estratégica de construir la imagen corporativa o global, y para lo cual se confunden sus instrumentos específicos con las herramientas técnicas que ya podemos llamar tradicionales. Esta clasificación está citada por Joan Costa:

1. Destacar la identidad diferenciadora de la empresa

La identidad corporativa tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa.

2. Definir el sentido de la cultura organizacional

Los cambios culturales que exigen los planes a futuro, son un paso obligado en la gestión de los recursos humanos. La cultura organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados, integrarlos en un equipo cohesionado y motivado hacia intereses comunes. La cultura organizativa se expresa hacia fuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria.

3- Construir la personalidad y el estilo corporativos

La personalidad corporativa, es un valor que singulariza las relaciones y negociaciones de la empresa con sus diversos públicos. Se comunica por medio de la conducta organizacional y la comunicación. La identidad y la cultura son algo profundo e interno, y se manifiestan cuando

ambos se convierten en estilo, que es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción. La personalidad hace la identidad comunicable y valorizable por los públicos.

4. Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo

La identidad y la cultura son generadoras de personalidad sobre la que se funda el liderazgo y la preferencia de los públicos. Es la percepción de la autoimagen, de la empresa por ella misma y por extensión, la de su gente, así como la adhesión de uno y otros.

5. Atraer a los mejores especialistas

Estos que han sido elegidos significan algo diferente, proyectan una imagen y unos valores distintos, y sugieren estilos y horizontes de futuro que son más confiables y atractivos. Para el proyecto personal del empleado.

6. Motivar el mercado de capitales

La imagen contribuye a lograr atraer inversores.

7. Evitar situaciones críticas

Todo plan estratégico que incluye explotar la imagen eficaz de la empresa, implica basarse en una cultura organizacional fuerte, que incluye la cultura de la acción.

8. Impulsar nuevos productos y servicios

La convicción es una suma de pequeñas convicciones. Es acumulativa. Y cuando la imagen de una marca o de una empresa posee tales valores de seguridad y de seducción –que pueden apelar a la razón, a la funcionalidad práctica y a las emociones- resulta que el esfuerzo de estas convicciones acumuladas, predispone las decisiones futuras, sea de compra, de utilización de servicios e incluso de opiniones favorables.

9. Relanzar la empresa

Relanzar productos y servicios que se encuentran en declive o estancados es una de las funciones típicas del marketing y la publicidad. Relanzar la imagen de la empresa, rejuvenecerla, amplificarla o inyectarle nuevos significados es función de la estrategia institucional y de la comunicación corporativa. Muchos problemas de competitividad y de crecimiento del negocio están ligados a una identidad en crisis o a una imagen que pierde su actualidad, su posicionamiento o su potencia.

10. Generar una opinión pública favorable

La gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir de las comunicaciones. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa

en causas cívicas, el bien común, la promoción de la cultura etc. Generan una opinión favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa. Los planes de comunicación incluyen estas actuaciones estratégicas, que sobrepasan el nivel de consumo y las ventas, para proyectarse más allá, en el ámbito de la imagen institucional.

11. Reducir los mensajes involuntarios

Aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa, es la planificación y el control de su imagen.

12. Optimizar las inversiones en comunicación

La marca se convierte al mismo tiempo, en la identidad de los productos, de los servicios y de la empresa: es la imagen corporativa. Recíprocamente, al público les facilita memorizar una marca fuerte, bien posicionada y beneficiada por una imagen que le agregue valor, que tener que recordar y manejar varias marcas diferentes. Una marca global, con una imagen corporativa fuerte se instala mejor, más rápida y persistentemente en la memoria colectiva.

13. Acumular reputación y prestigio: el pasaporte por la expansión

La imagen de la empresa es una medalla de dos caras: una es la notoriedad y otra la notabilidad: excelencia, prestigio.

14. Atraer a los clientes y fidelizarlos

Nuestra experiencia profesional nos ha enseñado que un número considerable de empresas de servicios basados en la confianza y seguridad dispone de una potente motivación para la conquista de nuevos clientes y su fidelización. Es su imagen corporativa. La fidelidad de los clientes es una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocidos, que constituyen la aureola y el carisma de la imagen.

15. Inventar el futuro

El futuro de la empresa es inseparable de su imagen. Si la empresa cuenta con una trayectoria suficiente de calidad y satisfacción de clientes, y si esa trayectoria está apoyada en una opinión pública favorable, el conjunto de estos factores de base son garantía de éxito en nuevas actividades y situaciones.

3.3 Proceso de Formación de la Imagen Corporativa

Enrico Cheli expone muy sucintamente el proceso de formación de la Imagen. Esta se formaría en dos niveles: en un nivel subjetivo, por todas las experiencias más o menos directas que el sujeto a tenido con la entidad, y en un nivel social, por toda la información indirecta de la entidad que circula a nivel interpersonal o de los medios de comunicación. Para éste autor hay una interacción entre cinco factores que dan lugar a la imagen:

- La historia de la empresa si se conoce.
- Lo que la organización ha comunicado intencionalmente.
- Lo que la organización ha comunicado sin intención.
- Lo que otras empresas han dicho o escrito sobre la empresa.
- Lo que dicen de la empresa aquellas personas con algún grado de influencia.

A su vez, existirían tres fuentes primarias de comunicación que intervienen en la formación de la imagen:

- a) La organización en si misma (publicidad o comunicados de prensa).
- b) Los medios de comunicación (noticias, documentales, etc.).
- c) Los sujetos externos (asociaciones, movimientos de opinión).

3.4 Auditoría de Imagen

La auditoría de imagen es un procedimiento por el cual la organización puede descubrir sus propias fortalezas y debilidades en su imagen. Se trata de analizar diversas variables que componen cada una de las tres partes de la imagen organizacional, es decir la Auto-imagen, Imagen institucional e Imagen pública.

Auto-imagen: es la imagen interna de una organización y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma. *Como nos vemos a nosotros mismos.*

Imagen institucional: es la manifestación de la personalidad corporativa de la organización que se forma a través de la “identidad comunicable.” *Como queremos que nos vea el entorno.*

Imagen pública: es la percepción que el entorno tiene de la organización. *Como nos ve realmente el entorno.*

En cuanto a las variables o indicadores a los que se debe prestar atención en cada área, las principales son:

Auto-imagen

- Análisis situacional de la organización
 - o Misión
 - o Historia y evolución de la organización
 - o Contexto sectorial
 - o Orientación estratégica de la organización
 - o Política corporativas
 - o Estrategia directiva
 - o Competitividad
- Evaluación de la cultura corporativa
- Estrategia de recursos humanos
 - o Valoración corporativa de los RRHH
 - o Previsión estratégica de los RRHH
 - o Formación
 - o Selección de personal
 - o Desarrollo de carrera
 - o Evaluación y control de resultados
 - o Gestión de la información sobre RRHH
- Clima interno
 - o Análisis del clima interno
 - § Higiene y seguridad
 - § Resultados
 - § Formación
 - § Promoción
 - § Comunicación interna
 - § Participación
 - o Evaluación del clima interno
 - § Satisfacción / Insatisfacción
 - § Comunicación / Información
 - § Expectativas / Motivaciones

Imagen institucional

- Análisis de la identidad visual corporativa
 - o Determinación del estado corporativo
 - o Análisis del manual de normas

- Análisis de la comunicación de la organización
 - o Comunicación interna
 - o Comunicación de marketing
 - o Comunicación corporativa

Imagen pública

- Análisis del entorno
 - o Configuración del entorno
 - o Dimensiones conceptuales del análisis
- Análisis de los medios de comunicación
 - o Variables de análisis

Capítulo 5:

Relación con los Medios de Prensa

por Roberto Brey

1. Introducción

Escribir una nota que pueda ser publicada por los medios, no siempre es una tarea sencilla. Por algo, aquellas organizaciones que son famosas en el mundo tienen todo un equipo de profesionales a cargo de la tarea. En las entidades civiles más simples, o con menos recursos, las dificultades son mayores; pero al menos deben contar con que algunos miembros de su comisión directiva conozcan las premisas mínimas del funcionamiento de la prensa, y adquieran las herramientas necesarias para moverse con fluidez dentro de un ámbito a veces desconocido. Cómo hacer conocer a la entidad y que sus actividades sean noticia para los medios de comunicación, es una ambición entendible y un objetivo posible de alcanzar. Pero para ello se hace indispensable que, dentro de ella, alguien pueda contar con una capacitación adecuada y una idea clara de los objetivos y de las posibilidades para hacerlo.

A más de 400 años de la creación del primer periódico en el mundo (una fecha simbólica sin duda), el periodismo y los periódicos ya no son lo que eran. De tamaños exorbitantes, cargados de palabras con pequeña tipografía, con columnas interminables que iban de arriba abajo sin descanso y casi sin ilustraciones ni publicidad, podían resultar una verdadera tortura para el lector. Sólo esa necesidad innata en el hombre de informarse y conocer la realidad, permitía que los pocos alfabetizados de la época se sumergieran en el fatigoso esfuerzo de leer el periódico.

Hoy la situación cambió, y hasta puede ser muy placentero sumergirse en la multiplicidad de información variada hasta lo indecible, pletórica de fotos, dibujos, recuadros, colores y textos de diversa tipografía, que hacen más sencillo el acercamiento de cualquier lector, aún sin hábitos firmes de lectura. Sin embargo, tanta información, a veces abrumadora e incomprensible en su variedad y amplitud, puede llevar a la ‘desinformación por abuso’, un fenómeno ya estudiado y que hace a que la imposibilidad de asimilar todo lo que se ofrece en materia noticiosa, lleve a la consecuencia nada grata de no poder distinguir lo importante de lo banal, lo que eleva de lo que embrutece, lo que sirve de lo más inútil... Y lo más peligroso: a veces resulta difícil advertir el encubierto intento de vender una idea, un producto o una opinión interesada dentro del envoltorio de la ‘información necesaria’.

Por eso se hace imprescindible hoy para cualquier individuo, y más aún para una entidad que trabaja para el beneficio de sus asociados en una sociedad cambiante y ‘marketinera’, adecuarse a los tiempos que corren. No es sencillo manejarse con fluidez en un mundo en el que reina la fiebre del consumo, y donde la mayor ambición de políticos, empresarios e informadores es poder manejar a su antojo a la llamada ‘opinión pública’, para que acepte alegremente lo que se le ofrece.

Conocer el funcionamiento de los medios de comunicación, dominar algunas de las herramientas con que se manejan, reconocer su excelente trabajo de adoctrinamiento colectivo -almibarado con los condimentos más atractivos y eficientes-, puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de las más entusiastas y nobles ambiciones.

1.1. Qué son los medios de comunicación social hoy.

«Comienzo de un telefilm: un hombre ha aparcado su coche, se dirige hacia un edificio, presumiblemente su oficina. En la esquina hay un quiosco. Coge al vuelo un periódico, lee una noticia. Cambia de expresión. Ha ocurrido algo. Apresura el paso.

¿Qué es lo que no funciona en este comienzo de telefilm?

Que el periódico ya no se lee como ‘antes’, para enterarse de lo que ha pasado. Se lee ‘después’, para comentar y entender lo que ya sabe. ¿Cómo se sabe? Se sabe por la televisión vista a la vispera, durante la noche, y por la mañana recién despertado...»

Así explica, el periodista y ensayista italiano **Furio Colombo**, algunos de los cambios producidos en la manera de acceder a la información para el hombre de hoy. Estas palabras publicadas en 1997 en su libro «**Últimas noticias sobre el periodismo**», ya mencionaban el papel que juega hoy Internet en el rápido conocimiento de las últimas noticias que ocurren en cualquier punto del globo, y del papel cada vez más importante del propio público en la provisión de información. Pero Colombo, que es un estudioso del periodismo en los Estados Unidos, que además de haber sido profesor en la Columbia University fue director del Instituto Italiano de Cultura de Nueva York de 1991 a 1994, teme porque este «aumento impetuoso de la cantidad de informaciones sobre cada cosa y desde cada lugar, en plazos cada vez más reducidos», tienda a moverse «en una sola dirección», de Estados Unidos hacia el exterior y no al contrario. Colombo asume que «en un amontonamiento semejante, sólo queda espacio para los divos, para las estrellas del espectáculo que deben tener cualidades ‘enormes’, un nivel de carisma muy alto, una capacidad de imponerse y de seguimiento». Si fueran muchos no serían estrellas, dice; si no fueran estrellas «nadie las seguiría, las amaría, las imitaría». Colombo cita al lingüista **Noam Chomsky**, crítico implacable del sistema que impera en su país, quien afirmaba en 1994:

«Los grandes periódicos y las cadenas televisivas fabrican o manipulan la opinión del ochenta por ciento de la población. Existe un modo de tratar las noticias, elegir las, limitarlas y relanzarlas, que es funcional a la élite del poder. Es un sistema penetrante al que es imposible escapar.»

Y en ello coincide con el investigador argentino **Luis Pablo Giniger** quien afirma en su ensayo «**Los dueños de la palabra**» (Enero de 2004):

«Cuatro de cada cinco mensajes emitidos en el planeta provienen de América del Norte y las 5 corporaciones de medios de comunicación más grandes del mundo facturan por publicidad, en conjunto y por un año, el equivalente a la deuda externa argentina.¹

La globalización, entendida como la plantea el capitalismo salvaje, no es otra cosa que una posibilidad para que los grandes grupos económicos penetren en los mercados nacionales a través de la unificación del consumo, el gusto y las costumbres. Para las burguesías nacionales, por lo general, es una oportunidad de expansión y maximización de ganancias contra cualquier proyecto de país independiente.

Pero ¿cómo lograr esta uniformidad sobre los gustos y el consumo cuando nuestras culturas son tan diferentes?

Los medios de comunicación del mundo están controlados por tres grandes potencias: Estados Unidos, la Unión Europea y Japón² y representan el 70% del Producto Bruto mundial. Un estudio de la Unesco de 1990 ya muestra que de las 300 empresas más importantes de información y comunicación, 144 eran norteamericanas, 80 de la Unión Europea y 49 japonesas.³

En todo el mundo, la desaparición del Estado de la planificación de políticas en el área se convirtió, a partir de la década del '80, en el primer gran obstáculo para una comunicación democrática y pluralista. El mensaje se convirtió en un privilegio para aquellos que pudieran costear su transmisión y la publicidad se transformó en la vedette de la comunicación y –como propone Pierre Bourdieu– la nueva «censora invisible». Poco a poco, esta realidad se fue asentando en todas las áreas de lo que hoy vulgarmente se conoce como Industrias Culturales: música, cine, televisión, teatro, entretenimiento, radio, gráfica, etc.

El proceso de cooptación global directa hacia la propiedad de los medios de comunicación, comenzó en Estados Unidos en los primeros años de la década del '90 con la sanción de la Ley de Telecomunicaciones, gracias a esta nueva regulación las grandes fusiones fueron permitidas para los mass media. En 1995, y luego de pagar 5.400 millones de dólares, la compañía Westinghouse, dedicada al negocio de los equipos nucleares y de electricidad, adquirió la CBS para iniciar el control sobre una de las productoras de televisión más grandes del mundo. La Columbia Broadcasting System –hoy de la firma japonesa Sony– pasó a ser manejada por una de las principales compañías de la industria energética; que no sabía nada de medios, pero sabía que los necesitaba para expandir su poder económico.

Aunque los avances tecnológicos y científicos redujeron notablemente los costos de producción, las principales empresas del mundo siguieron en la búsqueda de la maximización de sus ganancias. Es así como las industrias comenzaron a radicarse en países del «tercer mundo» - fundamentalmente en Asia-, para producir con la misma calidad pero con una mano de obra mucho más «barata». En algunos años comprobaron que con muy poco dinero su producción era tan alta que se hacía imprescindible salir a buscar nuevos mercados en los que colocar sus productos.»

¹ Palomar, Jorge. «Hasta dónde llega el poder de los medios». *Revista La Nación*, 28 de noviembre de 1999.

² Ramonet, Ignacio. «La tiranía de la comunicación». *Madrid, Temas de Debate*, 1998.

³ Informe citado en Ramonet, Ignacio. «La tiranía de la comunicación» *Madrid, Temas de Debate*, 1998.

Ante este panorama que no parece demasiado alentador, habrá que estar compenetrado y atento sobre el papel de estos medios, aunque más no sea para entender su mecanismo y los motivos que tienen y los métodos que utilizan para proveerse de información y brindar las noticias más adecuadas para un público diverso, dispuesto a consumirlas.

En primer lugar habrá que conocer cuáles son los principales medios que hoy se mueven en la sociedad y sus métodos de trabajo

1.2. Principales medios: funcionamiento y necesidades.

En principio, cualquier recurso que permita la emisión y la recepción de mensajes es considerado un medio adecuado de comunicación. Claro que en ese caso nos referimos en particular a medios masivos, que permiten el envío de información a una cantidad importante de personas, que necesariamente tienen un sistema cultural y un lenguaje común, pero que pueden estar lejos de tener los mismos intereses y similares apreciaciones sobre la información que reciben.

Para comenzar, dividiremos los medios en tres sectores diferenciados: gráficos o escritos, orales o auditivos y audiovisuales.

Gráficos

Entre los primeros se destacan los diarios, periódicos y revistas, diferenciados más que nada por su periodicidad, que determina en gran medida su formato y sus características generales. Los libros, afiches, carteles, volantes, etc., forman parte de una forma de comunicación, en algunos casos más ligada a lo privado y en otros a la vía pública.

Auditivos

La radio significó un adelanto muy importante en el área de las comunicaciones. La aparición de las AM (amplitud modulada) de onda larga, con gran alcance territorial, y de onda corta, con alcance internacional, fue un método económico de información y entretenimiento, que a mediados del siglo pasado había alcanzado una amplia difusión (casi todas las familias tenían posibilidades de acceder a sus programas gratuitamente, a partir de la compra del aparato receptor). Novelas, entrevistas, música en vivo y grabada, deportes, estuvieron muy pronto al alcance de un universo sin límite de personas. Y, junto con ello le permitió a millones de escuchas enterarse de las principales noticias en todo el mundo, casi al instante mismo de ocurrir, en particular con la incorporación, a fin del siglo XX de los satélites y de Internet.

La posterior aparición de las FM (radios de frecuencia modulada) y en especial el avance tecnológico que permitió transmitir con equipos relativamente económicos, significaron la proliferación de radios comunitarias, barriales y de pequeños pueblos, que acercaron la posibilidad de acceder a los problemas e inquietudes de una mayor cantidad de personas, y acercaron la información local -postergada por las noticias de gran magnitud-, que se producían e interesaban en las poblaciones del interior y en los barrios de las grandes ciudades y localidades de su periferia.

Audiovisuales

El gran cambio lo produjo la televisión abierta a fines de los años cincuenta en el siglo XX, como antes lo había hecho la radiofonía, aportando imagen a la presencia en cada hogar. Verdaderos imanes para sus audiencias, las pantallas del televisor hoy concentran multitudes. Cualquier acontecimiento, ya sea deportivo, musical o de naturaleza policial o política o incluso catástrofes (cuanto más cruento mejor), son rápidamente transformados en espectáculos masivos por la TV, que privilegia el entretenimiento por sobre otra cuestión. Su gratuidad, al igual que la radio, pero a la vez el atractivo de la imagen, la convirtieron en el medio más apto para dar a conocer rápidamente a una vasta audiencia, personajes y temas de interés. Al mismo tiempo, la convirtieron en la mejor forma de vender. Hoy la TV, aun dentro de los programas más serios, ofrece toda clase de productos y ya nadie pone en duda su carácter de vendedora estrella de toda mercadería que pueda tener algún atractivo para el consumidor.

La televisión paga (por cable o satelital), le agregó a la TV abierta la posibilidad de llegar a lugares más remotos. La ampliación de los canales de transmisión con intereses más variados y segmentados, le permitió fragmentar la audiencia y facilitar las ventas específicas, cerrando así su papel de principal vendedor.

También en lo que respecta a la información, representó un fuerte avance, aunque, justamente por su inmediatez, su carácter más frívolo, y su poderosa influencia, también sufre fuertes restricciones para el acceso. Véase si no el papel secundario que jugó en las últimas guerras e invasiones (Granada, Irán, Afganistán, Irak...) en donde no pudo transmitir imágenes directas de lo que ocurrió.

1.3 ¿Por qué las ONG necesitan a los medios?

Presentados a grandes rasgos los principales medios, es importante incursionar un poco en el periodismo, como la profesión encargada de transmitir de forma accesible a la mayor cantidad de personas, lo mucho que ocurre en el mundo. Como abarcarlo todo es imposible en la práctica, uno de los elementos más importantes de la profesión es la selección del material. Así lo explica el ensayista y profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona, **Manuel López**:

«Este proceso, que nos conduce a rechazar y echar a la papelera centenares de noticias, se puede definir en cuatro palabras: seleccionar, incluir, excluir y, por último, jerarquizar.»

Este proceso marca a las claras la necesidad de tener presente estas características para un trabajo de prensa específico. Es decir, sin conocer algunas de estas cuestiones, difícilmente se puedan prever las dificultades que habrá que vencer para que la información que se quiere hacer conocer tenga cabida en los medios.

Y acá llegamos a un punto crucial. ¿En qué medida se necesita que la actividad de una determinada entidad sea conocida por la mayor cantidad posible de personas, y en qué medida son necesarios los medios para lograrlo?

A menos que la entidad sea una logia secreta, o que se dedique a actividades muy particulares en las que lo central sea la tarea interna que desarrolla un limitado número de socios, necesitará de la difusión de sus objetivos y de su accionar, para ganar adeptos, aumentar el número de asociados o adherentes y hacer conocer dentro de la sociedad su modalidad de trabajo, sus objetivos y la misión que la impulsa. (Aun las primeras, en algún momento de su existencia deberán tener un contacto con el exterior para hacer conocer los resultados de sus acciones

o los logros obtenidos en su trabajo interno). Se podrían definir en principio dos acciones de prensa. Una hacia adentro, que refuerce los lazos existentes entre los miembros de la asociación, y otra hacia fuera que divulgue su actividad y atraiga de alguna manera la atención social hacia ella.

Si nos hacemos eco del dicho que circula entre los que están familiarizados con los medios: *«lo que no se publica en los medios no existe»*, es evidente que la acción que pueda desarrollar la entidad sobre los medios es esencial para su desenvolvimiento en su ámbito natural y deberá ser tomada con gran seriedad, y con la necesaria responsabilidad, para producir hechos ciertos que le permitan tener un acceso importante. Y aunque no aceptemos como totalmente cierta la afirmación anterior (que como todo dicho popular tiene su parte de verdad y de exageración), deberemos empaparnos acerca del modo de funcionamiento de la prensa, como primer paso para lograr el objetivo de difundir las actividades de nuestra asociación. Para ello, empecemos por el principio:

1.4. Necesidad de la comunicación en el hombre

Desde tiempo inmemorial el hombre hizo lo posible para comunicarse con sus congéneres, y esa comunicación, primero gestual y a través de dibujos, luego a partir de un largo proceso de desarrollo oral, y posteriormente adoptando diversas formas de escritura, fue evolucionando a lo largo de milenios, para derivar en las actuales formas de comunicación. Hoy sabemos que el funcionamiento y desarrollo de las sociedades humanas a través de los tiempos, sólo fue posible gracias a la comunicación.

Desde la necesidad de realizar el gesto que permita al compañero de cacería avanzar o quedarse quieto frente a una posible presa, en la época de las cavernas, hasta la más sofisticada conversación actual, se requieren algunas condiciones mínimas para establecer una comunicación aceptable que permita, en principio, recibir con la mayor claridad el mensaje.

Emisor $\implies$ Mensaje $\implies$ Receptor

Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho de que un determinado mensaje originado en el punto **A** llegue a otro punto determinado **B**, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información. La información como la comunicación supone un proceso; los elementos que aparecen en él son:

- 1) **Código.** El código es un sistema de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otro debe de estar organizado de antemano. El proceso de comunicación que emplea ese código necesita de un canal para la transmisión de las señales.
Sin un lenguaje común no puede haber comunicación.
- 2) El **Canal** sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación. *El aire en el caso de la voz. El papel en la escritura*
- 3) En tercer lugar debemos considerar el **Emisor**. Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje.
- 4) El **Receptor** será aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, decodifica el mensaje.
- 5) Naturalmente tiene que haber algo que comunicar, un contenido y un proceso que con sus aspectos previos y sus consecuencias motive el **Mensaje**.
- 6) Las circunstancias que rodean un hecho de comunicación se denominan **Contexto situacional** (situación), es el contexto en que se transmite el mensaje y que contribuye a su significado.

Por otra parte, entre el emisor y el receptor es necesario que existan vinculaciones culturales, tales como el mencionado lenguaje, y sociales, ya que sin una estructura similar no existiría una comunicación verdadera. La consideración del contexto situacional del mensaje es siempre necesaria para su adecuada descodificación. En el esquema clásico del lingüista **Roman Jakobson** aparece el **referente** que es la base de toda comunicación; aquello a lo que se refiere el mensaje; la **realidad objetiva**. Todos estos elementos que forman el esquema de la comunicación tienden a conseguir la eficacia de la información.

Ruido y Redundancia

Ruido es cualquier perturbación experimentada por la señal en el proceso de comunicación, es decir, cualquier factor que dificulte o impida la correcta interpretación de cualquiera de sus elementos. Las distorsiones del sonido en la conversación, en radio, televisión o por teléfono, son ruido, pero también es ruido la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio...

Para evitar o paliar la inevitable presencia del ruido en la comunicación es habitual introducir cierta proporción de **redundancia** en la codificación del mensaje.

La redundancia en el código del mensaje consiste en un desequilibrio entre el contenido informativo y la cantidad de distinciones requeridas para identificar. La redundancia es la parte del mensaje que podría omitirse sin que se produzca pérdida de información. Cualquier sistema de comunicación introduce algún grado de redundancia, para asegurar que no hay pérdida de información esencial, o sea para asegurar la perfecta recepción del mensaje. La redundancia libremente introducida por el emisor puede revestir las más diversas formas.

Por ejemplo: Elevar la voz, el subrayado, el uso de Mayúsculas,...

Estos elementos fundamentales y primarios podríamos aplicarlos a las distintas etapas de la comunicación en el hombre y a sus diferentes motivaciones. Además de informar a los demás cuestiones importantes que hacen a la vida práctica: resaltar un peligro, explicar el desarrollo de una acción, transmitir un conocimiento o realizar un inventario de los bienes que se poseen, también pueden expresar un sentimiento que enorgullece, alegra o perturba.

¿Qué habrán querido comunicar aquellos hombres que realizaron las pinturas rupestres? Dejar constancia de una acción de caza, ¿por ejemplo?, o ¿explicar un método de trabajo?, o ¿expresar la satisfacción por un hecho que los elevaba a la consideración de los otros?

En ciertos casos, habrá algo más que simple información en esa comunicación. Al entrar en juego otras motivaciones, también intervienen, por ejemplo las necesidades de expresión didáctica, artística o testimonial, que requieren formas narrativas que las diferencian entre sí.

1.5 Lugar que ocupa la comunicación en el periodismo

Si las primeras necesidades de comunicación del hombre se cubrieron con lo gestual, el desarrollo físico e intelectual determinó la aparición del habla, que determinó el origen de las lenguas. Allí la comunicación es directa y los papeles de emisor y de receptor son intercambiables y los códigos se mezclan. Nadie oye todo lo que se le dice, sino que piensa su respuesta al escuchar al otro, atiende a sus gestos, la entonación que le da a las frases, el énfasis a cada palabra. El receptor tiene un papel activo en la escucha del emisor. Evalúa lo que conoce sobre su persona, opera cierta selección sobre sus dichos, acepta o rechaza sus argumentos, pone en duda la veracidad de sus dichos, los confronta con su propia experiencia...

En fin, cada cual sabe cuántos mecanismos intervienen en su forma de escuchar.

Claro que con la aparición de la escritura, para nada casual sino como producto de una evolución y una necesidad primaria, según la mayoría de los historiadores del tema: la necesidad de contabilizar el resultado de las cosechas o rendir cuenta del estado de los depósitos. No olvidemos que más allá de la creación de la escritura cuneiforme, unos 4.000 años a.de C. en la región de la Mesopotamia asiática, aun en civilizaciones sin desarrollo formal de la escritura, existieron métodos de inventariar las más variadas cuestiones que implicaban, como los ‘quipus’ incaicos, un verdadero sistema de transcripción de conocimientos que abarcaba hasta la historia cotidiana del imperio.

Tal vez las primeras formas de periodismo, de acuerdo a nuestro actual concepto, habrá que buscarlas en medio de los dibujos en paredes de las cuevas o en vasijas, o a través de los relatos en las texturas de la fabricación textil, antes de existir la escritura. Seguramente los trovadores o juglares que de pueblo en pueblo transmitían las novedades del mundo cercano eran lo más parecido a un precario informativo en los tiempos antiguos.

1.6 Información y noticias: una relación con historia

Sin embargo, aquí deberemos establecer una diferencia, que a veces no es notoria y que muchas veces pasa desapercibida. Hecho, acontecimiento, información y noticia.

«Noticia es un hecho que da que hablar», dice el catedrático barcelonés **Lorenzo Gomis** (1924-2006). Es *«la primera información que se tiene sobre un hecho»*, aseguran muchos y, justamente, en el prólogo a la tercera edición del **«Manual de estilo»** del diario «El País» de España (todo un ejemplo de diario responsable y con gran prestigio en el mundo periodístico) se afirmaba como premisa: «los rumores no son noticia», «en caso de conflicto hay que escuchar o acudir a las dos partes»; y hacía una «separación tajante entre información, opinión y publicidad...»

La información existe y se transmite, pero no siempre es noticia, la mayoría de las veces la información disponible se encausa por caminos alejados de los medios masivos. Se transforma en documentos, en antecedentes que tal vez nunca sean utilizados, puede transformarse en material de estudio o puede quedar archivada para siempre. Y no todos los hechos que ocurren en el mundo y que son muchos pueden considerarse acontecimientos. Es más, la mayoría de ellos no tienen trascendencia periodística. Por eso es importante, en primera instancia, determinar que un hecho merece ser contado, entonces sí se produce el mecanismo que concluirá con la publicación de la noticia.

1.7 El papel de los medios en la sociedad

Todos conocemos, por lo menos en parte, la posibilidad de influir en la sociedad que tienen los medios. Para el eminente sociólogo norteamericano **Talcott Parsons** (1902-1979), citado por Gomis en su «Teoría del periodismo» (1991), los medios son un subsistema cultural, como la educación o la religión. Cumplen una función integrativa, que logran a través de la influencia. La influencia (como el dinero en la economía o el poder en la política), se dirige a persuadir a los portavoces de intereses particulares a que acepten obligaciones. Opera sobre las intenciones de quien es objeto de persuasión. Provoca actitudes y opiniones y convence que es en interés propio y social.

«Como medio de persuasión -explicaba Gomis- la influencia no se apoya tanto en la aceptación de un argumento como en el prestigio o reputación de la fuente.»

El que influye no manda, pero puede persuadir al que manda.

También **Jürgen Habermas**, el reconocido filósofo alemán, observa que entre el dinero, el poder y la influencia como medios, existen diferencias que no deben pasarse por alto. La influencia es algo más indefinido y difuso... y es más tributaria del lenguaje, asegura. Hoy existe una cierta coincidencia, entre los analistas del periodismo, en cuanto a que los medios tratan de ejercer influencia. Y la principal, según Gomis, «lo que básicamente influye en la sociedad es la imagen del presente que le ponen delante los medios. Y la persuasión fundamental de que *esto es lo que hay*.»

Porque los medios ya no dicen lo que hay que pensar, sino **sobre** lo que hay que pensar. Por eso el lema nada inocente de «lo que no se publica en los medios no existe», está basado en la famosa «agenda» de los medios, ésta que determina de lo que se va a hablar cada día. Cómo se determina esa agenda, cuál es el poder de los distintos medios sobre esa determinación, y cuánto influye el público en la fijación de esa agenda, son factores a tener en cuenta.

2. Planificación y control

Mal podríamos hablar de la situación de nuestra organización si no tuviéramos en claro cuáles son sus objetivos, y si no hemos hecho una planificación adecuada de nuestro trabajo en un lapso determinado. Sin embargo, no es extraño encontrarse con directivos de una asociación

que dudan en cuanto a la prioridad que dan a sus tareas, que no tienen en claro los pasos a seguir para lograr un objetivo y que no saben todavía cuál es el fin último de su organización. Por eso mismo, tampoco es extraño encontrarse con que no existen mecanismos de control para garantizar la transparencia en el accionar de los principales directivos, o del resto de los miembros de la Comisión Directiva y de sus principales ayudantes; y por otro lado, tampoco existe el control debido sobre las actividades que se realizan, sobre la planificación existente y sobre la marcha de los trabajos. Sin estos elementos, difícilmente se podrá variar rumbos, lograr eficacia en la gestión y conseguir finalmente los objetivos propuestos. Sólo habrá frustraciones, desesperanza y abandono del trabajo por parte de la mayoría de los activistas y colaboradores principales.

2.1 Objetivos de la ONG

Parece obvio, pero no lo es, sin claridad en cuanto a lo que nos proponemos en la asociación difícilmente podremos llevar adelante con coherencia nuestra actividad. Y los objetivos no son solamente aquellos que podemos repetir de memoria, casi sin pensarlos que, de tan manoseados, incluso han dejado de tener contenido real. Son también parte de los objetivos fundamentales de la asociación, todas las actividades que hacen a cumplir ese objetivo de máxima, sea cual sea.

Pongamos un ejemplo. Si el objetivo fundamental es procurar que se concrete, crezca y preste utilidad en un territorio determinado, un «Banco de sangre», Habrá que trazar lineamientos claros y precisos para llevarlo adelante. Eso significa tener objetivos menores que conduzcan a la finalidad principal. Si el objetivo es la punta de la escalera, cada uno de sus peldaños son objetivos menores, pero necesarios, que habrá que ir cumpliendo para poder llegar hasta arriba. Sin tener claro cómo llegar hasta ese punto, o sin escalones intermedios, difícilmente se conseguirá, a menos que se cuente con super atletas capaces de saltar como campeones.

Objetivos generales y objetivos de prensa

El objetivo de prensa deberá ser acorde al objetivo general.

No es posible tener un plan de crecimiento institucional, de afirmación de valores asociativos, de cumplimiento de metas de trabajo, y al mismo tiempo tener un objetivo de prensa difuso, que a lo sumo haga un poco más conocida en ciertos ámbitos a la institución. Eso no sería deseable, porque no aportaría significativamente al objetivo principal. Se deberá buscar asociar

la imagen mediática a las características propias de la entidad y a sus objetivos fundamentales. Hay que hacerse conocer, pero de cierta manera, por determinadas formas de actuar... Entonces, no podrán ser descuidados ni el aspecto exterior ni las palabras de cada miembro de la entidad, en cada momento de cada una de sus actividades. Por eso la imagen mediática tiene que ser muy clara y no se pueden permitir contradicciones entre la forma de actuar y la forma de mostrarse.

2.2 Planificación de las actividades

Se supone que las actividades han sido planificadas y que existen objetivos claros que se deberán cumplir en distintos momentos. Si el objetivo final –como en el ejemplo anterior- es dejar en funcionamiento un banco de sangre que cubra las necesidades de una determinada región, para lograrlo deberá pensarse en varias cosas: Un centro de reclutamiento, un lugar de recepción de voluntarios, un archivo adecuado para registrarlos, personal que lo atienda, que revise el archivo, que reciba las demandas, que recurra a los voluntarios y que los movilice allí donde sea necesario. Deberán establecerse vínculos rápidos con entidades sanitarias, voluntarios y dependencias oficiales y privadas que se encargan del tema. Se deberá estar atento a las condiciones en las que se presta el servicio, al grado de actividad que se realiza, a las condiciones en que se efectúa. Todo ello implicará conseguir elementos materiales y personal de distintas características para efectuar los trabajos, además de los voluntarios. Para conseguirlo es necesario elaborar una estrategia, y eso se hará a través de distintos medios de comunicación; y acá la referencia no es a medios de prensa sino a elementos comunicativos que van desde una carta a un llamado telefónico o a un mail, por ejemplo.

La complejidad y la magnitud de las actividades a realizar requerirá, en principio, un buen recuento de las fuerzas que se poseen, una evaluación de su capacidad y un desarrollo de actividades acorde con los objetivos buscados. Cada uno de los elementos de comunicación deberá ajustarse a las necesidades del momento, pero también a las condiciones de recepción de los pedidos efectuados. Por ejemplo: mal haremos en difundir nuestro propósito solidario entre las instituciones necesitadas de nuestro servicio, si no contamos con los elementos primordiales (sangre, voluntarios), para cumplir con los eventuales requerimientos.

A la vez, habrá que considerar de qué vale una hermosa campaña en todos los medios de prensa, cuando no existe todavía la capacidad para recibir a los voluntarios, incluirlos en una base de datos y llamarlos en forma oportuna y rápida al momento de necesitarlos. Por eso se deberá adecuar perfectamente la estrategia de comunicación a las necesidades de ese momento e ir corrigiendo esa comunicación de acuerdo a las posibilidades, a las oportunidades y a los elementos específicos con que se cuente.

2.3 Elaboración de estrategias

La estrategia debe ser acorde a las posibilidades de acción, antes que a los deseos o las buenas intenciones de los miembros de la entidad. Tal vez en una primera etapa se necesiten colaboradores que realicen la evaluación de los dadores voluntarios y su registro, y que establezcan con ello las condiciones de su actividad y de su posibilidad como donantes. Por otra parte habrá que adecuar con anticipación las relaciones con los centros de salud que requerirán ayuda. Por lo tanto, la primera acción será contar con estrategias de comunicación que permitan atraer a los colaboradores.

Los aspectos comunicativos pueden estar dirigidos hacia varios aspectos. Por ejemplo: a difundir los valores del trabajo propuesto, a destacar la importancia de esa acción y a la necesidad de cubrir un bache social que no puede resolverse en lo inmediato de otra forma. Pero también se deberán tener en cuenta otras cuestiones, porque una entidad de bien público, o solidaria o de acción social, tiene como último objetivo, más allá del concreto que se haya planteado, el de ayudar a la comunidad. Y esa ayuda puede realizarse de muy diferentes maneras. En el caso que estamos considerando, hay otras evaluaciones para realizar: ¿Existen condiciones para demandar acciones concretas de parte de organismos oficiales? De ser así, ¿se puede entonces elaborar otra estrategia para que sea la sociedad la que influya? ¿Ya sea para lograr la legislación o las medidas que hagan posible la creación de tales organismos oficiales? O para que, por lo menos, la sociedad tome conciencia de la necesidad de apoyar tales reclamos.

Entonces, siguiendo con el ejemplo, la primera estrategia podría estar dirigida hacia dos frentes: uno, el social general, creando conciencia de la necesidad de presionar a concejales, legisladores, funcionarios o técnicos para que se elaboren las condiciones a fin de crear esa legislación necesaria. Y al mismo tiempo se podría fomentar la posibilidad de adecuar las condiciones para crear un organismo cívico independiente que se encargue de resolver las emergencias médicas que vayan surgiendo, hasta el momento en que existan las condiciones para que el Estado, por ejemplo, pueda hacerse cargo, en parte o íntegramente, del tema.

2.4 Las tácticas adecuadas para cada momento y tema

Las tácticas más adecuadas para atacar un problema concreto deberán elaborarse, en principio, teniendo un profundo conocimiento de los aspectos fundamentales de la actividad específica que se quiere desarrollar. Después, manejar fluidamente las características de cada actividad, de sus peculiaridades y de sus posibilidades.

Por último, hacer un análisis objetivo de los participantes y las asociaciones a las que se pertenece y a las acciones que éstas estén en condiciones de desarrollar. Sería prácticamente imposible realizar una planificación o un esquema previo de trabajo para que encaje en cada entidad y en cada momento de su actividad. Pero sí es posible, teniendo en cuenta todas las observaciones que se vienen realizando en este trabajo, elaborar un esquema que encaje en la entidad de cada uno y en el objetivo planteado en un determinado y específico momento.

3. Gacetillas

El término «gaceta», de uso habitual en otras épocas, ya no lo es tanto. Pero lo que no perdió uso, sino por el contrario, ganó en presencia en muchos ámbitos, es hoy el término «gacetilla», en referencia a una nota destinada generalmente a los medios de prensa de parte de alguna organización, ya sea gubernamental o privada, que desea dar a conocer alguna de sus actividades u opiniones para que sean tenidas en cuenta. Y es tan difundido su uso, que ya son los propios periodistas que, ante cualquier comentario de algún lector insistente (que olvidarán al minuto siguiente de ser dicho), deslizan un: «envíeme una gacetilla a mi mail», con lo que zafan del momento de tener que escuchar noticias que no le interesan, mientras dejan la esperanza de que esa información estará directamente en su escritorio.

Hasta hace poco esas gacetillas se enviaban por correo, o por fax luego, y contaban con la desventaja que había que *tipearlas*, y con la ventaja de que si era el propio periodista el que lo hacía la resumía directamente y la adaptaba a las notas habituales en su medio. Hoy, por mail, también pueden ser reelaboradas en el escritorio de la computadora, pero la mayoría de las veces suelen ser ignoradas, o borradas inadvertidamente, porque entre el fárrago de información que recibe el periodista diariamente, difícilmente pueda conservar todo en forma ordenada como para que no se le escape nada.

Para el diccionario de la RAE gaceta proviene del italiano *gazzetta*, y sus tres primeras acepciones son:

1. f. Publicación periódica en la que se dan noticias comerciales, administrativas, literarias o de otra índole.
2. f. En España, nombre que tuvo durante muchos años el diario oficial del Gobierno.
3. f. coloq. correveidile.

Y agrega, como para que no queden dudas: «mentir más que la gaceta».

1. loc. verb. coloq. Mentir mucho.

De *gacetilla*, la RAE dice que es el diminutivo de *gaceta*.

1. f. Parte de un periódico destinada a la inserción de noticias cortas.
2. f. Cada una de estas mismas noticias.
3. f. coloq. Persona que por hábito e inclinación lleva y trae noticias de una parte a otra.

Justamente hoy se produce un abuso considerable del envío de gacetillas, por cualquier cosa y cualquier motivo, y no siempre son bien recibidas por los medios, en general porque el que las envía ignora una serie de reglas lógicas y comprensibles, que derivan de la actividad propia del periodismo.

3.1 Principales defectos y virtudes

Para cualquier periodista, una gacetilla es un instrumento que le provee información. Le puede acercar una novedad o un dato de interés, con el agregado de que no tiene que ir a buscarlo, en la calle o en las bibliotecas, y que le permite conocer directamente una realidad determinada. Pero también es necesario pensar que no es seguramente algo que él estaba buscando, o que puede estar en las antípodas de lo que en ese momento le interesa... Por eso, lo primero que habrá que tener en cuenta es la **oportunidad**.

Conviene preguntarse antes de elaborar y enviar una gacetilla, cuánto conocemos de la realidad del momento y cuánto sabemos especialmente, sobre los intereses y deseos de los periodistas del medio al que nos dirigimos. Con lo que agregamos otro punto importante: la **diferenciación** de los medios. Debemos tener en cuenta la oportunidad en que enviamos la gacetilla y el tipo de medio al que lo hacemos. Cuántas veces se reciben, en un periódico semanal o quincenal, gacetillas con eventos a realizarse unos días antes o el mismo día en que está en la calle la publicación. Si el que recibe esa información la lee, siente luego que le es inútil y que encima le hizo perder un tiempo valioso en la lectura de otras gacetillas que sí estaban en fecha. Nadie va a publicar algo que ya pasó cuando llegue a manos del lector: sería un desprestigio para el medio y el que lo escribe quedaría como un tonto o un inoportuno. Mal antecedente entonces para la organización que lo envía, la próxima vez se dejará para el final, porque su origen no es confiable.

Y sin embargo ¿qué pasó? ¿Fue una negligencia del que la envió? En ese caso, el autor está saboteando, sin querer, la actividad de la entidad, o bien no está capacitado para la tarea que se le encomendó. Otro motivo común es que se elabora una sola gacetilla para todos los medios, sin tener en cuenta la **diferenciación**. Un diario tiene un horario de cierre para cada sección y normalmente no tienen en cuenta una gacetilla sobre un evento con un mes de

anticipación y tampoco minutos antes del cierre. Una emisora de radio pueden disponer de la información en minutos, siempre y cuando sepamos quién la está recibiendo... Imaginen entonces ustedes elaborar una gacetilla y enviarla por mail o correo a un diario, una audición de radio, un semanario y una revista mensual al mismo tiempo. Será muy rápido y sencillo, pero probablemente a ninguno le llegue en el momento apropiado.

Y con respecto a la **oportunidad**, habrá que pensar también qué está ocurriendo en ese momento en el país, en la región, o en el ámbito de la actividad a que se dedique el medio. Imaginemos que en medio de un campeonato deportivo o de un festival cinematográfico, por ejemplo, reciba una gacetilla sobre una charla vinculada a las ventajas de la leche materna y a la necesidad de amamantar al recién nacido hasta determinada edad... Lamentablemente nuestras posibilidades de éxito serán mínimas. Sin embargo, si logramos explicar la posibilidad de que las madres deportistas reciban beneficios para salud si amamantan a sus bebés o que aumenten sensiblemente su capacidad física en caso de hacerlo, la cosa cambia. O si presentamos un trabajo filmico realizado en base a esos datos, en el otro ejemplo, seguramente tendremos mayor éxito.

3.2 Formatos habituales

1)

Informe de Prensa

RONDA POR EL RÍO

El día domingo 4 de mayo, en la Estación de Tigre, se llevó a cabo la marcha y abrazo a la rotonda de la Av. Cazón y el puente.

Bajo las consignas **¡¡¡BASTA DE CONTAMINACIÓN!!! VERTEDERO DE COTA YA** y por el **SANEAMIENTO DEFINITIVO DEL RÍO RECONQUISTA**, la **Asamblea Delta y Río de la Plata** organizó y convocó a los vecinos de las comunas de Tigre, San Fernando, San Isidro y Vicente López, como también a docentes, organizaciones, medios de comunicación, etc. a participar, contra la contaminación, a favor del río y de la vida.

Esta actividad surge tras una larga serie de reclamos, petitorios, recolección de firmas, pedidos de audiencias, numerosas pruebas de impacto ambiental, y hasta la presentación de un informe realizado por el Defensor del Pueblo de la Nación, Eduardo Mondino; quién se refirió a la cuenca del Río Reconquista como una cloaca a cielo abierto y catalogó el problema de contaminación con la gravedad del alerta rojo, asimismo invitó a las autoridades provinciales y nacionales a tomar cartas en el asunto de modo **¡¡¡ urgente !!!**.

(...)

Los ríos no aguardan más, los ríos se nos mueren.

Te convocamos a la 2ª ronda, el DOMINGO 1 DE JUNIO, desde las 10, en el playón de la Estación de Tigre. Fuimos muchos en la primera reunión, seamos muchos más en la segunda.

!!! Te Esperamos !!!

Traé a alguien más, difundí, sos parte del problema y de la solución.

Comisión de Prensa y Difusión

Asamblea Delta y Río de la Plata

2)

Municipalidad de San Isidro (logo)

Información de prensa

****Este martes en el Hospital Materno Infantil***

LA FUNDACIÓN MARÍA CECILIA RECIBIRÁ UNA ORIGINAL DONACIÓN

La Fundación María Cecilia de Ayuda al Niño Oncológico realizará este martes 20 el encuentro en el que se hará la entrega formal de la donación de Tito y Noé, quienes en su lista de casamiento incluyeron un listado de insumos y materiales para el tratamiento de niños con cáncer que se atienden en el Hospital Materno Infantil «Dr. Carlos Arturo Gianantonio», establecimiento con el que colabora esta entidad.

La ceremonia tendrá lugar, a las 10, en el primer piso, Aula 1, del establecimiento sanitario, sito en Diego Palma 505.

En la reunión también se entregarán los murales realizados por la artista plástica Marina Onabehere que se ubicarán en la sala del Hospital de Día, situada en el 2º piso de internación del hospital materno infantil.

Para mayores informes hay que comunicarse al 4747-1096.

San Isidro, mayo 19 de 2008. (Información N° 915/08)

3)

ACCIÓN COMUNAL INAUGURA DOS LOCALES

El partido vecinalista Acción Comunal de Tigre inaugurará esta semana dos nuevos locales: el **Miércoles 21/5 a las 18.30 horas**, el local de **Dique Luján y Villa La Nata**, sito en 12 de Octubre y 9 de Julio; y el **Jueves 22/5, a las 19.30 hs**, el local de **General Pacheco**, sito en

Av. de los Constituyentes (ex Ruta 9) N° 370, frente al Hospital Provincial Magdalena V. de Martínez.

«Esperamos a todos los vecinos para compartir este momento a partir del cual contaremos con dos nuevos locales que serán punto de encuentro, diálogo, proyectos, servicios a la comunidad y palanca que nos impulse hacia una Acción Comunal fuerte, organizada, unida y al servicio de todos los vecinos de Tigre».

Participarán de las inauguraciones el Presidente del Partido, Contador Hugo Leber, miembros de la Junta de Gobierno, el Bloque de Concejales y el Bloque de Consejeros Escolares de Acción Comunal.

Acción Comunal de Tigre

Lunes 19 de Mayo de 2008 – Agradecemos su interés y difusión

Estos tres ejemplos de gacetilla, son algunos de los que suelen ser enviados por profesionales o por los menos por gente habituada a hacerlo, reuniendo las condiciones básicas de una gacetilla de prensa.

Más allá de las condiciones de oportunidad y diferenciación vistas más arriba, una gacetilla debe cumplir con el formato analizado para la crónica. Es una forma de que el periodista se sienta cómodo con ella, y pueda trabajarla adecuadamente para incorporarla a su medio.

a) *Sencillez, claridad, brevedad*, son indispensables para empezar.

b) En segundo término debe expresar claramente cuál es su *origen*. La entidad del remitente y los datos para comunicarse con él, para obtener aclaraciones o mayor información.

c) Con respecto a la información en sí, debe tener un *título* que anticipe el tema y que atraiga la atención por sobre otras gacetillas (al respecto no hay que olvidar que los titulares deben ser estudiados detenidamente, tal como ocurre en cualquier medio de prensa o como se hace en publicidad).

d) La información debe ser resumida y anticipada en el *copete o entrada*. No olvidemos que esta parte puede ser la única que sea utilizada finalmente por el medio.

e) Lo mismo corre para el *cuerpo*, que debe ser lo más breve posible, pero completar la información.

f) *Accesorios*: aquí depende del medio al que uno se dirija. Si es un medio gráfico, es importante complementar con una foto, liviana pero con cierta claridad para que pueda ser agregada sin dificultades. Hay que tener en cuenta que si el tema es apropiado y de interés puede convertirse en una nota, y si va acompañada por una buena fotografía, esta podrá ser utilizada convenientemente, sin hacerle perder tiempo y dinero al medio si tiene que utilizar un fotógrafo. En caso de un medio radial o televisivo, habrá que pensar en una pequeña grabación o también en una foto o video que pueda utilizarse en TV.

g) *Redacción*: como norma general se debe tener en cuenta la redacción, sin palabras de más, sin adjetivos, ni elogios para la institución y sus directivos, ya que el periodista detectaría inmediatamente la intención propagandística y se predispondría en contrario. En todo momento hacer el centro en la importancia de lo que se anuncia o se dice, antes que en las personas o en la institución. Revisar varias veces el texto y eliminar todo lo que sobre y no agregue información. Nada debe contribuir a confundir al que lee o hacerle perder más tiempo que el necesario.

h) *Por último*, nunca perder de vista a quién va dirigida la información, como para saber si le puede interesar y la puede comprender acabadamente. Y, por supuesto, esperar el momento oportuno para enviarla. ... ése cuando no abunda la información, y no hay un acontecimiento que se destaque y tape al resto. Si llegamos en el momento justo, las posibilidades de tener éxito en nuestra misión de informar serán más probables.

3.3 Cómo redactar gacetillas que interesen

A. El nombre. Profundizando un poco lo visto hasta ahora, empecemos por el nombre. Una cosa es brindar información de una entidad lo suficientemente conocida como Caritas o Rotary, o un partido político o un organismo oficial, que sólo habrá que mencionar para que el destinatario pueda identificar inmediatamente su carácter y temática. Otra en cambio, si la entidad no es conocida. Allí habrá que dar muy claramente su nombre (y la sigla con que es más conocida y es más fácil de recordar) y su principal actividad, resaltando lo que pueda despertar mayor interés. Por ejemplo, si la entidad es nueva, pero se dedica a analizar los accidentes de tránsito (y estos están en el tapete en ese momento), habrá que insistir más sobre la actividad que sobre el nombre. En el caso de un partido político, la información sobre una reunión interna de uno pequeño, puede no ser interesante, pero si la declaración

final remite a temas o a datos novedosos o llamativos, es en ellos donde habrá que poner el acento.

B. El título. Es importante para cualquier gacetilla que hagamos. En especial porque deberá llamar la atención lo suficiente como para que quien la lea se detenga en él, y se tome el trabajo de guardarla o considerar su publicación. En el caso del partido o entidad reconocidos (sin olvidar el nombre y teléfono del contacto para responder cualquier inquietud o consulta.), el periodista ya sabrá que cuenta con un caudal de lectores, dispuestos a enterarse de las últimas novedades. El partido o la entidad pequeña, en cambio, deberán buscar un título más original, tal vez que remita a ese otro más famoso o anunciando algo que lo incluya. Siempre habrá que tener en cuenta que el título, bien ubicado o no, puede significar que pase desapercibida o que resalte la gacetilla enviada.

C. Estilo. La otra cuestión que habrá que estudiar detenidamente es la del estilo del medio. Tanto el título como el resto de la nota deberán adaptarse a ese estilo. Tanto al formato propio del medio, como a las características de sus lectores. Por supuesto que el periodista adaptará al medio cualquier información que llegue, de acuerdo a las pautas que estarán claramente establecidas por sus directivos, pero cuanto más trabajo se le ahorre, más lo agradecerá. Y en el futuro se mostrará más receptivo con quien le ofrece casi servida una nota para su medio.

D. La oportunidad. Es otro elemento a tener en cuenta, ya que no podremos pretender demasiado si no aprovechamos los mejores momentos para enviar nuestras gacetillas: cuando los temas se relacionen con los que están en la agenda de éste u otros medios por esos días, o cuando se acerquen, temáticamente, a los habituales para ellos. Por otra parte, también debemos evaluar cuándo el medio necesita una nota casi lista para cubrir un espacio o rellenar un tema. Por eso siempre deberemos brindarle la posibilidad de ampliar la información con directivos o asesores de la entidad que representamos, para que se presten a cualquier requisitoria que el medio necesite.

E. Fuente necesaria. En la práctica, nuestro objetivo es convertirnos en una verdadera fuente necesaria, llena de información y de oportunidades para su trabajo. Es la mejor forma de ser tenidos en cuenta y ser consultados cuando menos lo imaginemos. La entidad debe convertirse en una especie de ayudante necesario o colaborador permanente. En definitiva, cuantos más favores nos deban, mayores son las posibilidades de conseguir siempre un lugar dentro del espacio del medio.

4. Responsable de prensa

Una de las mayores dificultades que pueden surgir en una entidad, es que no estén claramente delimitadas las responsabilidades. Y una, difícil de diferenciar, es justamente la de prensa. Salvo las entidades con mayor trayectoria y/o experiencia, la mayoría no cuenta con un responsable del área, lo que produce que, a la hora de realizar la tarea más ingrata y burocrática (por ejemplo llenar sobres, conseguir teléfonos o mandar mails) son pocos los que se ofrecen, pero a la hora de las conferencias de prensa, siempre aparecen algunas caras ‘oportunas’ frente a las cámaras, y allí es donde se crean los conflictos, se malinterpretan palabras y, lo peor: se desperdician buenas oportunidades para realizar la mejor publicidad para la organización.

4.1 Quién o quiénes se encargan del tema

Por eso es fundamental que uno o varios miembros de la comisión directiva (según las necesidades), se encargue de la tarea, de acuerdo a directivas claras y precisas de parte de las autoridades de la entidad.

Primero hay que partir de un plan que debe surgir del conjunto de la C.D., y no del exclusivo arbitrio de una persona. Ese plan debe contemplar cuál es el mensaje general que se quiere brindar, a qué público irá destinado y, por ende, en qué medios específicos convendrá expresarlo. Y además tener en cuenta los recursos con que cuenta la entidad para saber hacia qué medios dirigirse.

(A veces) «no conviene gastar energías y recursos en una campaña nacional y si hacerlo en medios locales, que se movilicen dentro del territorio que les es común.»

Particularmente, si la entidad es nueva o sin un gran poder económico, convendrá en primera instancia descartar los medios masivos. Por otra parte, no siempre son los fundamentales para la tarea social. Hay que tener en cuenta el radio de acción de la entidad y, por ejemplo, en el caso de tener sólo trascendencia local, no conviene gastar energías y recursos en una campaña nacional y si hacerlo en medios locales, que se movilicen dentro del territorio que les es común.

La inexperiencia y el deslumbramiento que produce la televisión, por ejemplo, hace creer que lo más efectivo es aparecer en la pantalla (lo mismo ocurre con el «gran diario»). A veces eso puede ser contraproducente, no sólo por el gasto o por el esfuerzo, sino también porque

el mensaje dejaría de lado algunas características particulares (obligatoriamente se haría más general) y podría ahuyentar a eventuales adherentes, por el simple hecho de que la entidad daría la sensación de estar en un nivel que podría parecer fuera del alcance del común. Si hablamos de un club de barrio, de una cooperadora escolar, o de una biblioteca popular, alcanza y sobra en principio con llegar al público local, pues de él se nutrirá para cualquier actividad.

Por eso el responsable de la tarea deberá conocer bien estas peculiaridades, estar al tanto de cómo funcionan los medios de prensa de todo tipo, y las similitudes generales, pero también las diferencias existentes entre ellos.

Para aclarar y profundizar un poco más en el tema, separaremos tres actividades concretas dentro de la tarea de prensa:

Preparación de la información

«qué se dice, en qué momento y cómo se lo hace.»

La primera cuestión es tener en claro qué se dice, en qué momento y cómo se lo hace. La persona adecuada para el trabajo es aquella capaz de expresarse con corrección y con facilidad, y que sea capaz, además, de compenetrarse profundamente de la filosofía de la entidad. De nada valdría tener en el cargo a alguien que pueda hablar hasta por los codos, pero que no esté imbuido del espíritu del grupo. Seguramente echaría por tierra muchos de los esfuerzos generados con anterioridad, si utiliza una verborragia confusa, que no apunte al objetivo buscado y, a la larga, terminará cansando a los hombres de prensa o al público. En esos casos, como casi siempre, el equilibrio es el condicionante principal.

Hace falta cierto grado de modestia para asimilar las ideas del grupo por sobre las de uno mismo, cierto grado de facilidad para resumir y volcar esas ideas en un discurso que sea capaz de reflejarlas, y después transmitir las adecuadamente. Por eso, ya sea la misma persona que reúna en sí esas condiciones, o que éstas estuvieran repartidas entre varias, tendrán que estar familiarizados, primero con el lenguaje periodístico y luego saber adaptar las gacetillas al tipo de información que se brinda. No es lo mismo relatar los objetivos de la entidad (que en realidad no sería una noticia publicable en lo inmediato, sino de información para el periodista o de antecedentes para una nota especial), que la convocatoria a una actividad concreta. Y dentro de esto último, también habrá que diferenciar muy bien. Una charla sobre prevención de salud, un espectáculo musical o una subasta, requieren tratamientos distintos, se publican

en espacios particulares de un medio periodístico y hasta pueden ser tratados por distintos periodistas de muy diversas formas.

Quién es el que se muestra y habla

Convendría que la o las personas de prensa sean los encargados de dirigirse a los periodistas (de paso establecer estrechas relaciones de cordialidad y cierta amistad), y también que fueran ellos mismos quienes se expresaran ante los micrófonos y cámaras. Por supuesto que es atractivo que sea el presidente de la entidad quien se haga conocer y hable con la prensa, pero sería imposible que él tuviera esa relación directa y, al cabo de un tiempo, es probable que el discurso del hombre de prensa (más si se trata de un profesional), sea el más coherente, el más armonioso y el que exprese mejor el pensamiento de todos. Claro que habrá momentos en los que el presidente o algún otro miembro prominente deberá dirigirse al público. Esto también es un trabajo de prensa, en cuanto a preparar los discursos, asegurar las buenas condiciones de sus expresiones y en dar los consejos necesarios para que se pueda manejar adecuadamente. En la experiencia de la gente de prensa y en los conocimientos que han ido adquiriendo a lo largo de su actividad, habrá que apoyarse con confianza para salir airosos de la prueba.

Envío de la información

Con esto llegamos al momento culminante: llevar la información a los medios y a la gente en general. Siempre deberá enviarse sólo lo imprescindible, tratando de evitarle al periodista el trabajo de corrección y de resumen. Para lograrlo habrá que conocer muy bien el medio y a quienes trabajen en él, deberá perderse mucho tiempo pensando, escuchando, aprendiendo, para realizar de la mejor manera el trabajo.

«momento culminante: llevar la información a los medios y a la gente»

No hay que olvidar tampoco que no basta con enviar un mail con información a un listado de medios; sería rápido, pero tal vez no demasiado efectivo. Siempre la personalización, y el estilo particularizado, ayudan a que se preste la mayor atención a lo que se recibe. También la costumbre de recibir información, y más cuando ésta es concreta, específica y breve, contribuye a que el periodista la utilice rápidamente, casi sin considerar su verdadera importancia.

Por último, hay que tener en cuenta la cadena de llamados, las listas de mails, las cartas, los volantes y toda la actividad propagandística clásica, a la que también hay que considerar en forma particular evaluando sus beneficios y perjuicios.

Consideremos también que cuando la labor de la entidad es permanente, sus miembros realizan diferentes actividades, se reúnen, se pronuncian, reclaman, piden u ofrecen, lo que estamos detallando se complica, exige esfuerzos intensos y en poco tiempo, por lo que es necesario contar con un grupo de apoyo, entrenado para realizar ciertas tareas, más rutinarias, con rapidez y eficacia.

4.2 Relaciones con la prensa

Como se viene explicando, hay que saber relacionarse y trabajar con la prensa. No siempre se contará con la posibilidad de un ‘cara a cara’. A veces el responsable puede encontrarse con gente veterana en su trabajo, o con pasantes recién salidos de la escuela, por lo que habrá que saber adecuarse a las circunstancias. Lo principal es que luego de un tiempo el contacto esté seguro de que no se le hace perder el tiempo, de que no se lo cargosea con pedidos constantes o exagerados, y que se está dispuesto a ser una buena fuente, generadora de información seria y útil para su actividad.

«Algo se pide y algo se entrega a cambio»

No se puede olvidar que en toda relación humana algo se pide y algo se entrega a cambio, y en estos casos no es una simple transacción comercial. La asociación, como cualquier fuente de las que ya hemos visto, ofrece información, supuestamente útil, a cambio de que se la publique.

Es posible que la relación establecida sobre esa premisa permita a veces que se publiquen cosas que no sean de gran interés para el medio, pero que se lo haga como un favor especial a la fuente. En ese caso, ésta tendrá una deuda que, en algún momento, deberá pagar con información exclusiva, con adelantos de interés o con información indirecta que, sin estar ligada a la entidad, sí lo esté en su área de conocimiento y que le sirva al periodista.

4.3 Contactos con los medios y los periodistas

Se dijo ya que el contacto con la prensa es necesario que sea lo suficientemente estrecho como para que le permita a la entidad comunicar oportunamente la información de interés, para ella y para la sociedad. Pero también sería bueno diferenciar la relación con los medios, por un lado, y con quienes trabajan en ellos, por el otro.

«No caer en el exceso o en la irregularidad»

Con el medio es posible establecer una relación formal, con gacetillas que se harán llegar a través del correo electrónico, personalmente, por fax o por correo postal. De acuerdo a las características, necesidades o inquietudes del medio ese sistema puede traer grandes beneficios, siempre teniendo en cuenta las peculiaridades señaladas anteriormente.

A un periódico local, que se preocupa por la actividad cultural de su barrio o municipio, la información de una asociación que se dedique a la cultura, es como una fuente permanente de donde abreva su información. Con sólo mantener una comunicación habitual, simple y directa, se podrá asegurar una presencia permanente. Claro, hay que evitar caer en el exceso o en la irregularidad. Uno, sería desgastante y podría llegar a molestar seriamente a los receptores. El otro, haría que el medio considere inestable el vínculo, no confíe en la entrega de la información en un tiempo previsto y que entonces busque otras fuentes alternativas (públicas, privadas, comerciales o no), que podrían ser más útiles para cumplir con su misión informativa. Para evitar esto se deberá llevar adelante un trabajo serio, profesional, como hemos visto, y con una regularidad que otorgue la confianza necesaria para que se mantenga el mejor vínculo. Tampoco habrá que confiarse por supuestos intereses comunes. Por supuesto que es una facilidad que la entidad y el medio se interesen por temas similares. Pero más allá de esas coincidencias, puede darse que el medio se dirija a otro sector social, cuyas inquietudes e intereses estén más alejados de los objetivos de la entidad. Allí es prioritario realizar un replanteo. Primero para considerar si conviene o no enviar información a un medio alejado de esos intereses, y después, si el público al que se dirige puede ser atraído, en parte por lo menos, hacia los intereses de la sociedad.

Consideremos un medio de prensa dedicado a un deporte determinado. Si los lectores, oyentes o televidentes se interesan por ese deporte, no necesariamente en su vida sólo tendrán ese interés; también pueden tener otras inclinaciones, por ejemplo hacia la lectura, la música, las actividades del hogar o la moda. La entidad tendrá que pensar cómo hará para vincular esas actividades con su finalidad específica, y cómo hará para llegar a entregar su mensaje a través de ellas.

«los periodistas no son los medios»

La otra parte del tema, que se esbozó en principio, es que los periodistas no son los medios. Sólo trabajan en ellos y con ellos habrá que tener una relación diferenciada. El medio (o sus directivos), como se está viendo, velará principalmente por su interés como tal, pero el periodista querrá llevar buena información, no perjudicar su trabajo y su profesionalismo; por supuesto, querrá que las cosas no sean demasiado complicadas para él y su tranquilidad, y, en fin, también están sus preferencias personales, que no siempre son coincidentes con el medio en el que trabaja. Por todo ello, para acercársele habrá que tener en cuenta esas condiciones.

Alguna vez se podrá llevarle información que le sirva, aunque esté fuera del temario de la entidad, otra, favorecerlo para realizar una entrevista, u obtener datos sobre temas que le interesen, por parte de algunos de los miembros de la asociación. Eso lo llevará a estar agradecidos por el favor y contribuirá a que preste más atención a los requerimientos de sus contactos. No es que sea fácil lograrlo, pero habrá que estar atentos, pensar, por ejemplo, si se tratara de un club de fútbol, que alguna vez se le puede dar un adelanto sobre compras o ventas de jugadores; si la entidad fuera una cooperadora de bomberos, se le podrá adelantar que se tiene en vista una nueva autobomba; o que se está gestionando una donación, para cualquier entidad. En fin, la cuestión es pensar un poco.

4.4 Agenda adecuada, archivos y ficheros

Todo esto deberá realizarse, por parte del equipo o el hombre de prensa, con cierto método, y no justamente el de «hago lo que me acuerdo» y se deberá contar con una agenda apropiada. Primero un contacto estrecho con los directivos de la entidad, para requerir su presencia, su opinión o su declaración en el momento oportuno, después para conocer sus actividades y sus movimientos con el mismo fin y con el de establecer qué ayuda pueden brindar a través de sus profesiones, actividades particulares y contactos. Seguramente no son ellos en su totalidad los que estén pensando permanentemente en lograr nuevas vías de comunicación o en conseguir mejores llegadas con las personas de mayor influencia.

La agenda también debe pertrecharse con teléfonos, direcciones y mails de los principales medios, sus periodistas, sus intereses, lo que realizan y sus horarios. Al mismo tiempo, el hombre de prensa deberá contar con una lista de adherentes, divulgadores, personalidades simpatizantes, y todos aquellos que puedan colaborar con ideas, contactos y declaraciones, a favor de la entidad.

Los archivos no sólo deben constituir una especie de agenda agrandada, sino también tienen que ser un reservorio de información para que la gente de prensa pueda trabajar con ellos en

la elaboración de todo tipo de notas. Sería conveniente también contar con un fichero con todas las notas publicadas acerca de la entidad y sobre los temas que interesan, además de fotografías, tanto en papel como en digital, que pueden servir para preparar informes internos o bien para proveer a los medios y a todos los que se quiere llegar con las ideas de la organización.

4.5 Medios digitales

Un párrafo aparte merecen los medios digitales. No se trata de andar todo el día con la laptop encima, pero sí de aprovechar ciertas ventajas que ofrece hoy la tecnología. Archivos digitales de sonido, programas que se pueden bajar en cualquier computadora, declaraciones exclusivas que se pasan en segundos. Grabadores minúsculos con capacidad para horas enteras de conversaciones, charlas, conferencias, etc., y la posibilidad de contar con un archivo fotográfico de excepción, no sólo con fotos propias, sino también con ilustraciones, esquemas y diagramas diversos, todo guardado en minúsculos aparatos que facilitan la labor.

«ya no es prudente trabajar con criterios propios y sin ayuda profesional»

Internet significa indudablemente un recurso que debe ser utilizado en forma total por la institución. La página Web es hoy imprescindible, no sólo para dar a conocer las acciones y posturas, sino más que nada para poder situarse en un espacio que un importante sector de la población puede llegar a visitar. Aquí convendrá contar también con un experto en estos temas, porque ya no es prudente trabajar con criterios propios y sin ayuda profesional. Pues son éstos los que pueden brindar la ayuda adecuada para posicionarse en la red, colocarse a punto en los buscadores y trabajar en la creación de un newsletter que llegue a todos los contactos y a los contactos de los contactos.

No se puede olvidar que se trata de prestar un servicio, y que todas las vías son aptas para ello. Empezando por las tradicionales, pero utilizando todos los recursos de lo nuevo, puede llegarse a más personas y más lugares. Siempre y cuando no se pierdan de vista los objetivos, las intenciones y la misión fundamental con que fueron creadas las asociaciones civiles.

Capítulo 6:

La Etica en las Organizaciones

1. La Ética en las organizaciones

En esta sección veremos, en primer lugar, algunas definiciones básicas acerca de la ética, la moral y las virtudes. Dado que la implementación de valores éticos en las organizaciones es una cuestión eminentemente práctica, luego se presentan dos casos distintos. En el primero de ellos, desarrollado por el banco mundial, se presenta en primer lugar el planteo y después la reflexión sobre este caso. El segundo caso, del cual solamente se plantea el problema, es útil para ver que los dilemas éticos pueden abordarse desde diversos ángulos y con distintas herramientas, pero lo importante es poder comprender las verdaderas implicancias de los problemas y sortearlos adecuadamente.

1.1 Ética en las organizaciones: definiciones básicas

Al abordar un tema tan complejo y controvertido (por sus alcances) como es la ética en el gobierno de las organizaciones, es importante comenzar con algunas definiciones clásicas que permitan encuadrar los principales conceptos. Es muy frecuente escuchar hablar de la ética como sinónimo de moral y además confundir los verdaderos significados de cada término. Por ello, comenzaremos con algunas definiciones de carácter teórico, para luego ver su real implementación en casos concretos.

- La ética estudia los actos humanos.
 - La ética contempla:
 - o Un objeto material: los actos humanos,
 - o Un objeto formal: el deber ser.
 - La moral tiene los mismos objetos, pero:
 - o La ética se basa en la razón (tiene que ver con la filosofía),
 - o La moral se basa en la revelación (tiene que ver con la teología).
- § Nota: De acuerdo con Santo Tomás de Aquino, Dios realiza una revelación por que:
- Es muy arduo llegar a la verdad y no todos llegarían,
 - Al ser tan arduo nos ocuparía toda la vida, y
 - Esta búsqueda podría estar sujeta a errores o dudas.

Resumiendo:

Ética	====>	Razón	====>	Filosofía
Moral	====>	Revelación	====>	Teología

- Por otro lado los actos humanos pueden ser:
 - o Deliberados: tienen que ser conscientes; interviene la voluntad.
 - o No Deliberados: no interviene la voluntad.

Las virtudes

- El acto humano: si es bueno y se hace hábito, se llama virtud
- La virtud es la cualidad del alma por la cual son actualizadas las potencias para realizar el bien.
- Las virtudes pueden clasificarse en:
 - o Intelectuales: perfeccionan la inteligencia
 - o Morales: perfeccionan la voluntad
- Las principales virtudes son las llamadas «cardinales:»
 - o Prudencia: El arte de gobernarse y dirigirse al bien. Adecua los medios a los fines.
 - o Justicia: La constante voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde. Puede ser conmutativa, distributiva o legal.
 - o Fortaleza: La lucha por el bien pese a todos los obstáculos.
 - o Templanza: El dominio de los apetitos sensibles.
- Algunos ejemplos de otras virtudes son:
 - o Sobrenaturales:
 - § Fe
 - § Esperanza
 - § Caridad
 - o Naturales (todo el resto):
 - § Afabilidad
 - § Austeridad
 - § Autenticidad
 - § Civismo
 - § Clemencia
 - § Discreción

- § Docilidad
- § Fidelidad
- § Gratitude
- § Heroísmo
- § Honestidad
- § Lealtad
- § Mansedumbre
- § Misericordia
- § Modestia
- § Paciencia
- § Perseverancia
- § Precaución
- § Sinceridad
- § Sobriedad
- § Veracidad

1. 2 Caso de estudio 1: planteo del problema

Estudio de caso: Restauración del Sea Star (World Bank Institute)

Antecedentes: Crisis del país y la industria Al poco tiempo de que el país finalmente decidiera abolir una economía centralizada y adoptar una economía de mercado, la industria de la construcción naval, el orgullo del crecimiento posguerra del país, enfrentaba serios retos. Los mercados de otras economías en transición se habían perdido, al menos para el futuro previsible. Los elevados costos de producción y la baja calidad de los barcos hacían casi imposible la penetración en los mercados de los países desarrollados.

Privatización y gestión corporativa En medio de esta crisis, la alta gerencia del astillero decidió tomar ventaja del programa de privatización del país. La oportunidad era única, con muy poco capital personal fueron capaces de tomar el control de la compañía y el hecho que los trabajadores también adquirieron parte de las acciones no incomodó a los ejecutivos principales. El paquete de control estaba en manos de ellos y era muy fácil «manipular» a los accionistas minoritarios, incluyendo a los empleados.

Reestructuración fallida Sin embargo, pronto se acabó el optimismo que trajo consigo el ser dueños de la compañía. Les tomó menos de un año vender todo lo que la compañía tenía que pudiera ser vendido. La alta gerencia estaba cada vez más nerviosa, pues no tenía idea de cómo mejorar la situación.

Desalentando la inversión extranjera Impresionados con los intereses a corto plazo, nunca se esforzaron realmente por reestructurar la compañía. Unas cuantas ofertas que recibieron de varios inversionistas estratégicos extranjeros fueron inmediatamente rechazados.

Negligencia ambiental A pesar de su optimismo innato, Vladimir, gerente general y accionista principal de la compañía, se volvió cada vez más inseguro. Esperaba con ansias el día en que la situación finalmente mejorara. Una tarde, mientras estaba de pie junto a las ventanas de su oficina, sonó el teléfono. No supo cuánto tiempo dejó sonar el aparato antes de contestar. Estaba mirando por la ventana que permitía ver no solo el astillero, sino también una buena parte de la muy contaminada ciudad.

Excelentes noticias La llamada telefónica lo trajo de vuelta a la realidad. Era Peter, uno de los representantes de la empresa en uno de los países del oeste. Con voz emocionada, Peter le dio la excelente noticia, algo que habían estado esperando escuchar durante años. Existía la posibilidad real de que la compañía pudiera conseguir un buen contrato. No se trataba de construir un nuevo barco, sino de restaurar un buque trasatlántico.

Peligros ambientales: Asbesto El único problema serio era que la mayoría del material aislante del Sea Star estaba hecho de asbesto. En el momento en que fue construido, el asbesto era considerado un material excelente. No fue sino hasta mucho después que se encontró que era muy peligroso.

Oportunidad de negocio Por lo tanto, primero era necesario despojar al navío de su revestimiento de asbesto. Solo entonces podría dar inicio la restauración en sí. Eliminar el asbesto era un trabajo muy costoso. Las compañías extranjeras estaban enteradas de que la inhalación de este material estaba matando a las personas. Si se aplicaban los estándares de EE.UU. para su eliminación, el costo estimado del trabajo excedería los \$150 millones. Y era precisamente sobre este monto que varias firmas occidentales calculaban sus honorarios para realizar el trabajo. Cuando Peter se enteró de esto, vio una verdadera oportunidad de negocio. Sabía que su compañía fácilmente podía hacer el trabajo por mucho menos y aún así obtener una gran ganancia. Los salarios eran bajos, no había necesidad de tomar medidas nuevas para proteger a los trabajadores y el asbesto removido podría almacenarse dentro de las mismas instalaciones del astillero, donde ellos guardaban su propio asbesto, comprado muchos años atrás. Vladimir le pidió a Peter que de inmediato enviara los documentos de licitación. Una vez recibidos, la alta gerencia se reunió y decidió competir por el trabajo.

Requisitos para la licitación A los gerentes del astillero les sorprendió que en los documentos de licitación no hubiera mayor explicación acerca del peligro de trabajar con asbesto.

Transparencia y regulaciones La gerencia no tenía intención alguna de compartir con los empleados la información sobre los riesgos de inhalar asbesto. Cuando un gerente joven, Marko, hizo notar que a la legislación del país no se le habían hecho cambios cuando el problema del asbesto recibió mucha atención en los países occidentales, la reacción del resto del grupo fue unánime: este no era un problema de la compañía, sino de la ley. Marko no estaba seguro de si debía insistir y presentar argumentos adicionales. Todos estaban tan entusiasmados ante el posible negocio y, al mismo tiempo, concientes de que debía tomarse la decisión lo antes posible, que no estaban dispuestos a escuchar a Marko. Por breves instantes, Marko pensó detenidamente mientras escuchaba a sus colegas. Mientras pensaba sobre el posible contrato, Marko fue interrumpido por un acalorado debate acerca de si las regulaciones domésticas debían cambiarse para cumplir con los estándares internacionales sobre ambiente y seguridad. Se hizo caso omiso de la sugerencia de Marko en el sentido de consultar con médicos, con el alegato de que no había nada nuevo sobre el asbesto y que cambiar las regulaciones vigentes en el país podría tomar meses. Los demás gerentes también argumentaban que «ante la falta de experiencia en cuanto a mejorar la seguridad en el lugar de trabajo, sería muy complicado para nuestra compañía cambiar los procedimientos establecidos. Y estamos bajo una enorme presión en lo que al tiempo se refiere. No tenemos tiempo para buscar formas más seguras de manejar el problema del asbesto. Simplemente, deberíamos esconder a nuestros empleados los hallazgos que se han hecho en el extranjero sobre los peligros del asbesto. Finalmente, no hay diferencia entre el asbesto doméstico y el asbesto americano. Los empleados nunca se han quejado de trabajar con asbesto.»

El dilema Los gerentes tenían enfrente el dilema de cómo resolver el reto de la responsabilidad social empresarial. ¿O existía un dilema? El interés de la compañía era el tema más importante. El destino de miles de familias dependía de la supervivencia del astillero, que era el mayor empleador de la ciudad. El dilema de Marko era que el negocio potencial parecía estar de acuerdo con las leyes del país y, por lo tanto, era lógico que la compañía esperara su lealtad.

La decisión Los gerentes decidieron resolver el problema de una forma que parecía ser la más lucrativa y la menos difícil para la compañía. Para eliminar la posibilidad de perder la licitación, decidieron presentar una oferta baja (\$1.4 millones) y no divulgar información que pudiera afectar el negocio y el entusiasmo de los empleados y, al mismo tiempo, volverlos más exigentes a la hora de realizar el trabajo.

La compañía extranjera Cuando los inversionistas extranjeros recibieron la licitación no podían creerlo. Era casi cien veces menor que cualquier oferta que hubieran recibido. La alegría pronto reemplazó a la sorpresa. Jamás soñaron ahorrar tanto. Esto les permitirá convertir al Sea Star en un navío todavía más lujoso, lo cual lo haría aún más atractivo para los turistas

de primera categoría. Su principal preocupación era si la compañía que había presentado la licitación más barata podía hacer el trabajo de eliminar el asbesto. Pronto concluyeron que esto no sería un problema. Los empleados eran altamente calificados. Habían construido muchos barcos y, para ellos, eliminar asbesto, lo cual no es un trabajo sofisticado, era fácil. Los inversionistas no dedicaron mucho tiempo a discutir el por qué de una oferta tan baja. Sabían que los salarios de la compañía eran muy inferiores a los de empresas similares en países occidentales. Aun así, era obvio que los salarios no eran los responsables de una oferta tan baja. Si bien estaba claro que el monto de la oferta debía estar relacionado con medidas de seguridad inferiores, nadie quiso abordar el tema. Finalmente, este no era su problema. Todo el mundo sabía que las regulaciones de seguridad en las economías en transición eran menores que en los países occidentales, pero esto no era problema del inversionista. Era responsabilidad de la compañía licitante y era ella quien debía abordar y solucionar el problema.

Diferencias culturales y estándares globales Si bien surgió el tema de la licitación extremadamente baja, la discusión se centró en el tema del «relativismo cultural» y en que «la ética de ninguna cultura es mejor que la de otra.» Por lo tanto, no pueden insistir en implementar sus propios estándares en otros países. Cuando alguien mencionó que el astillero quizá se estaba aprovechando del hecho de que el país no era capaz de hacer cumplir eficazmente las leyes existentes, las cuales además estaban desactualizadas en cuanto al asbesto, los demás colegas no estuvieron de acuerdo. El sentido de la discusión no varió, aún cuando uno de los inversionistas insistió en que si bien el país tenía derecho a establecer sus propias regulaciones de salud y seguridad, los inversionistas serían los responsables del bienestar de los trabajadores que trabajaran en el Sea Star. Luego de una breve discusión, el contrato le fue dado al postor que presentó la oferta más baja.

1.3 Caso de estudio: resolución del problema (posición del autor)

Introducción:

El análisis de este caso plantea varias preguntas que intentaremos responder, teniendo en cuenta el dilema ético que enfrentaban los actores sociales relevantes en este caso:

- ¿Los gerentes del astillero estaban completamente conscientes de las consecuencias de su decisión?

- ¿Se hizo un balance adecuado entre los más altos intereses de la compañía (siendo que ellos eran los dueños de la empresa) y los límites que la sociedad está dispuesta a tolerar, no sólo ahora, sino en un futuro?
- ¿Se encontraron los inversionistas extranjeros ante una situación similar -un dilema ético- como la que enfrentó la gerencia del astillero? ¿O es que poseen responsabilidades completamente distintas?
- ¿En qué medida podrían las ganancias de corto plazo socavar la existencia misma de la compañía en el futuro?

Principales actores involucrados:

-La gerencia del astillero

-Los empleados del astillero

-El gobierno local

-Los inversionistas extranjeros

Principal dilema ético:

Informar a sus empleados la realidad sobre el asbesto y analizar la posibilidad de elevar las medidas de seguridad aunque el gobierno no se los exija. Evaluar el impacto futuro de trabajar con asbesto sin medidas de seguridad eficientes, aunque en la actualidad esto no sea ilegal.

Virtudes que deberían ser consideradas:

En principio vemos que, a la hora de tomar una decisión con respecto a informar a sus empleados la realidad sobre el asbesto y analizar la posibilidad de elevar las medidas de seguridad aunque el gobierno no se los exija, el gerente que se encuentra en esa posición debería tener en cuenta las cuatro virtudes cardinales:

- **Prudencia:** para evaluar objetivamente la situación e inclinar su accionar hacia el bien.
 - o Solo Marko intento reflexionar antes de precipitar una decisión.
 - o No se ha tomado ningún tipo de precaución.
 - o No se actuó cívicamente ya que no se respetó al ciudadano.
 - o No hubo sensatez en el acto ya que no se reflexionó en las consecuencias.
- **Justicia:** para tener en cuenta los derechos de los empleados y no solo de la gerencia e inversionistas.
 - o Desde todo punto de vista ético y moral la justicia estuvo ausente en todo momento. Se oculto la verdad y se aprovecharon de la ignorancia de los empleados.
 - o Falto justicia social y religiosa.
 - o No hubo fidelidad ni gratitud hacia los empleados, por el contrario se pensaba en el engaño y exigir mas.
- **Fortaleza:** para tomar estas decisiones sin importarle la resistencia que pueda encontrar entre los otros gerentes.
 - o Si bien Marko se opuso, pero no tuvo perseverancia para buscar una solución alternativa.
 - o Marko confundió lealtad con complicidad, tuvo la oportunidad de hacer un acto noble y heroico.
- **Templanza:** para poner el bien común sobre sus pretensiones personales.
 - o Solo se pensó en el éxito personal y no en el de la comunidad.
 - o Se actuó con altivez y arrogancia. Solo importo conseguir el contrato a cualquier precio.

Cuestionario para abordar los dilemas éticos

Laura L. Nash, de la Universidad de Harvard, plantea 12 preguntas para ayudar a los gerentes en el abordaje de dilemas éticos. Las preguntas se distinguen por: (i) reconocer que diferentes partes pueden definir el problema de manera distinta, (ii) comparar intenciones contra consecuencias probables, y (iii) considerar el valor simbólico de la decisión.

1. ¿Ha definido el problema con precisión?
2. ¿Cómo definiría el problema si estuviera del otro lado de la barrera?

3. ¿Cómo llegó a darse esta situación?
4. ¿A quién y a qué le debe lealtad como persona y como miembro de la corporación?
5. ¿Con qué intención toma esta decisión?
6. ¿Cómo se compara esta intención con los resultados probables?
7. ¿A quién podría dañar su decisión o acción?
8. ¿Puede discutir el problema con las partes afectadas antes de decidirse?
9. ¿Confía en que su postura será igual de válida en un futuro como pareciera serlo ahora?
10. ¿Podría divulgar sin titubear su decisión o acción a su jefe, su Director General Ejecutivo, la junta directiva, su familia, a la sociedad como un todo?
11. ¿Cuál es el potencial simbólico de su acción si ésta es comprendida o incorrectamente interpretada?
12. ¿Bajo qué circunstancias permitiría excepciones a su postura?

Beneficios para la empresa al comportarse éticamente:

A raíz de adoptar una postura ética frente al dilema de informar a sus empleados la realidad sobre el asbesto y analizar la posibilidad de elevar las medidas de seguridad aunque el gobierno no se los exija, la empresa logrará obtener importantes beneficios, como ser:

1. Lograr el apoyo de los actores sociales claves, no sólo de los accionistas

En una situación en la muchas de las economías más grandes del mundo son corporaciones, a menudo responsables ante nadie más que ellos mismos, los ciudadanos cada vez más tienen que confiar en los propios valores y políticas internas de las compañías para que éstas procedan de manera socialmente responsable. La clave es asegurarse que esos valores estén centrados en lo que es mejor para los actores sociales claves, no sólo los accionistas. Con la creciente propagación de la privatización en los países en vías de desarrollo, la participación del sector privado es cada vez mayor a la vez que aumenta su responsabilidad en lo que al desarrollo económico se refiere. Dentro de este contexto, una mayor participación del sector corporativo está asociado con mayores expectativas sociales de parte de las corporaciones. Esta responsabilidad no se limita a temas económicos, sino que también debe incluir el progreso social y ambiental.

El reto clave, particularmente para las compañías en países en transición y vías de desarrollo, es cambiar la mentalidad de supervivencia y la cultura que hace énfasis en los logros a corto plazo a costa de los valores morales y sociales. Proveer de productos y servicios en forma ética y de manera socialmente responsable requiere de otra mentalidad. Una mentalidad que hace énfasis en «hacer las cosas porque son lo correcto y no sólo porque maximizan el valor para los accionistas».

2. Competitividad sostenible

Para seguir siendo competitivas, las firmas, grandes y pequeñas, están concientes que deben tomar en cuenta la responsabilidad social y la ética empresarial, cumpliendo así con las expectativas de los inversionistas, consumidores, socios empresariales y comunidades. Esto constituye un desafío especial en el caso de empresas en países en transición y en vías de desarrollo. Ante una mayor introducción de la responsabilidad social y de los conceptos de ética empresarial, existe el peligro real que las economías en transición y los países en vías de desarrollo, a menos que aborden estos temas oportuna y sistemáticamente, podrían enfrentar el riesgo de desorden social y político comprometiendo el desarrollo de una economía de mercado e incluso de la democracia. La responsabilidad social y la ética empresarial deben estar concebida como una tarea continua y a largo plazo; parte integral de la competitividad corporativa. Las compañías no pueden mantener su ventaja competitiva a menos que cuiden a sus clientes, sus productos, el ambiente y las comunidades en las que operan.

El ambiente empresarial es cada vez más sensible al desempeño social, ético y ambiental de una firma debido a la globalización, la revolución en las comunicaciones, una economía basada en el conocimiento y la movilidad de los clientes y proveedores. Las marcas y la lealtad del consumidor son de importancia crítica dentro de las economías globalizadas, poniendo presión adicional sobre la selección cuidadosa de socios y participantes estratégicos dentro de los canales de suministro y distribución globales. Dentro de la economía de la información, la lealtad de marca y la reputación se vuelven aún más importantes. Esta es probablemente la forma más importante y ventajosa para que los fabricantes puedan fortalecer su posición hacia las ventas en línea. Esto hace que la reputación se convierta en eje de todo negocio y una ventaja competitiva importante.

Varias encuestas y estudios han concluido que existe un mercado grande y creciente para los productos y servicios producidos por compañías socialmente responsables. Si bien las empresas primero deben satisfacer los criterios para la compra claves para los clientes, tales como precio, calidad, apariencia, sabor, disponibilidad, seguridad y conveniencia, los estudios también demuestran un creciente deseo de compra basado en otros criterios, como lo es la

ropa para cuya confección no se ha recurrido a la mano de obra infantil, un menor impacto ambiental y la ausencia de materiales o ingredientes genéticamente modificados. Es probable que a aquellos consumidores preocupados por la responsabilidad social y la ética empresarial les vaya mejor comprando productos fabricados por compañías de renombre con instalaciones de fabricación en países en vías de desarrollo, las cuales, con el propósito de proteger su reputación, han comenzado a utilizar monitores independientes en estos países, en lugar de comprar una marca sin nombre.

3. Creación de nuevas oportunidades de negocios

Una comunicación de doble vía abierta y productiva con los actores sociales no sólo mejora la reputación de la compañía sino que también ofrece nuevas oportunidades de negocios. La colaboración cercana con actores sociales claves y comunidades también ofrece oportunidades para la innovación, pensamiento creativo, mejores relaciones con actores sociales claves y la introducción de nuevos productos y mercados. El pensamiento creativo se ve enormemente estimulado al abordar temas de responsabilidad social y ética empresarial y al tomar en cuenta los costos ecológicos y sociales. Enfrentar y resolver estos retos puede ejercer una presión creativa adicional sobre las empresas. Cuando la competencia adopta soluciones menos costosas sin que éstas sean socialmente responsables y éticas, su compañía debe tomar ventaja del nuevo reto y tratar de crear y explorar alternativas innovadoras y creativas y buscar nuevas soluciones. La creatividad es uno de los ingredientes vitales para la creación de ventajas competitivas sostenibles. Una comunicación productiva con los actores sociales externos facilitará aún más el desarrollo de fortalezas creativas e innovadoras.

4. Atracción y retención de inversionistas y socios de negocios de calidad

Muchos países fueron capaces de atraer inversión extranjera y otras formas de asociación al ofrecer mano de obra a un costo bajo. Sin embargo, hay casos en los que este ahorro se logró contratando a niños indefensos, adultos necesitados y otros trabajadores por hora impotentes. Por ende, el ahorro en costos se convirtió en un riesgo elevado, daño a la reputación y, eventualmente, se tradujo en un costo elevado. El «riesgo a la reputación» que surge a partir de prácticas empresariales sociales y ambientales irresponsables, por ejemplo, daños al ambiente, violación de los derechos humanos y mano de obra infantil, constituye un riesgo adicional y el hacer negocios con socios, social y ambientalmente irresponsables, trae consigo un riesgo para la reputación de la compañía. Por lo tanto, las compañías de calidad mundial comenzaron a ayudar a sus proveedores a adoptar prácticas de responsabilidad social y ética empresarial similares reduciendo así los riesgos para la reputación, así como otros riesgos.

5. Cooperación con la comunidad local

Con mercados que cada vez se vuelven más dinámicos, el éxito de una compañía depende decisivamente de su respuesta a las necesidades de las comunidades o culturas en las que opera. La cooperación con las comunidades locales ayuda a la creación de productos y servicios a la medida de los mercados locales; facilita el uso de recurso humano capacitado local, de canales de distribución e instalaciones productivas locales, dando como resultado una reducción en el costo de nuevas inversiones y un aumento en la lealtad de los empleados.

Conclusiones:

Lo interesante de este caso es lo compartida que se encuentra la responsabilidad en la toma de decisiones éticas por sobre simples cuestiones de conveniencia económica. Creemos que tanto el gobierno como los inversionistas comparten la responsabilidad con la gerencia del astillero y su accionar debería haber consistido en:

El gobierno y los inversionistas extranjeros:

El gobierno local debería haber establecido reglamentaciones más estrictas en cuanto a la responsabilidad que tiene la empresa para con los empleados en primer lugar y para con el público en general en segundo lugar. Si bien el gobierno del país de los inversionistas no debería tener ninguna participación en el caso, por el contrario, el gobierno del país del astillero debería garantizar condiciones laborales adecuadas para sus ciudadanos.

Por otro lado influye el nivel de la calidad del sistema legal en las decisiones tomadas por la gerencia de ambas empresas: El astillero aprovecha que las leyes, aunque sancionadas, no sean implementadas efectivamente. En cuanto a los inversionistas, aprovechan la legislación blanda de este otro país para adjudicar el contrato por un costo mucho menor.

La gerencia del astillero:

Poniéndonos en la situación de la gerencia del astillero, hubiéramos incorporado el costo real de restaurar el crucero y desarrollado una estrategia comercial adecuada, tomando las siguientes acciones concretas:

Pasos	Acción
1. Compromiso inicial	Plantearía la imposibilidad de aceptar el trabajo de restauración bajo los estándares de seguridad impuestos por nuestro gobierno local. En cambio propondría aceptar el trabajo (con un costo mayor) fijando nuestras propias políticas de seguridad en cuanto al manejo del asbesto.
2. Valoración del ambiente externo	Averiguaría cuales son las empresas oferentes y me informaría acerca de sus políticas de manejo del asbesto, tanto las internas como las implementadas por sus respectivos gobiernos.
3.Revisión de la estructura interna, estrategia y plan de acción	Establecería mecanismos para liderar la responsabilidad para con los empleados y el público en general y así consolidar la imagen del astillero a corto, mediano y largo plazo.
4. Implementación	Buscaría capacitar a los empleados en las nuevas medidas que se van a adoptar. También trataría de optimizar la implementación de estas medidas en cuanto a costos, tiempos, controles, etc.
5. Medición y reporte de resultados	Le daría un gran impulso a la difusión de las nuevas políticas de responsabilidad social y la ética empresarial para así capitalizar los beneficios comerciales que esto nos puede brindar.
6. Consulta con los actores sociales	Sería fundamental vincularse con organizaciones de la sociedad civil que trabajen en temas relacionados con la seguridad en el manejo del asbesto. De esta manera estas organizaciones podrían actuar como fiscalizadores del accionar en el astillero y así promover nuestras prácticas seguras.

1. 4 Caso de estudio 2: planteo del problema

El Poder Ético del Directivo

Estaba en casa sentado en mi sillón preferido, pero mi mente no descansaba. Eran las cuatro de la mañana. Por tercera noche consecutiva, me había despertado de madrugada, turbado y confuso por un problema laboral que me provocaba una angustia creciente.

El hecho de ser el jefe de un sector de una industria de alta tecnología en un sector tan competitivo puede tener sus momentos difíciles. Las ventas andaban flojas desde hacía casi seis meses y mi jefe inmediato me acosaba en demanda de mejores resultados. Llevaba un mes buscando a un experto vendedor para añadir a mi equipo y había entrevistado hacía tres días a un candidato con muchas posibilidades.

En cuanto lo vi entrar con paso seguro en mi despacho, comprendí que aquel hombre era la persona que necesitaba. A medida que proseguía la entrevista mi interés se acrecentó y pensé que tendría mucha suerte si pudiera contratarlo. Su historial de ventas era extraordinario y conocía nuestra industria de cabo a rabo. Por si fuera poco, acababa de dejar, tras seis años de éxitos ininterrumpidos, un puesto de responsabilidad en la empresa que era nuestra principal competidora.

Durante la entrevista me di cuenta de que aquel vendedor estaba muy por encima de todos los candidatos que había entrevistado hasta aquel momento. Ya casi había decidido contratarlo a reservas de hacer uno a dos llamados telefónicos para comprobar sus referencias-, cuando el hombre sonrió, tomó su cartera de documentos y extrajo un pequeño sobre cuadrado del que sacó un disco de computadora, mostrándomelo como si fuera una joya de valor incalculable.

-¿Adivina usted lo que contiene este disco?, me preguntó.

Sacudí la cabeza.

Sin dejar de sonreír, y hablando con gran suficiencia, el candidato a puesto de vendedor me explicó que el disco contenía una enorme cantidad de información confidencial sobre nuestro principal competidor y antiguo patrón suyo, incluyendo los perfiles de todos los clientes y los costos de un importante contrato de defensa por el cual competía también nuestra empresa. Al cerrar la entrevista el candidato me prometió que en caso de que le contratara, me facilitaría el disco y otros muchos datos de interés.

Cuando abandoné mi despacho tuve dos reacciones inmediatas ante este hecho. La primera fue de cólera. ¿Como podría hacer aquel hombre semejante cosa? Sabía que su proposición no estaba bien, y por eso aquel individuo no era la clase de persona que yo necesitaba en mi equipo. Mi segunda reacción no fue tan rápida ni tan emocional, sino que afloró poco a poco a la superficie y me hizo comprender que no podía rechazar el ofrecimiento sin pensarlo más. Cuanto más pensaba en ello, más me daba cuenta que aquel hombre nos ofrecía a mí y a nuestra empresa prácticamente una mina de oro. En caso de que lo contratara, no sólo conseguiría el gigantesco contrato de defensa sino también otras muchas cuentas importantes que yo intentaba captar desde hacía más de tres años. Lo tenía todo al alcance de la mano y comprendía que se trataba de una oportunidad de esas que sólo se presentan una vez en la vida. Y no podía dejarla escapar.

Uno de mis hijos ya estaba en la universidad, otros dos no tardarían en seguir su ejemplo, por lo que mi mujer y yo pasábamos ciertos apuros económicos. Sin un ascenso la situación no tendría más que empeorar. Aquella era la mejor ocasión para un ascenso porque el vicepresidente ejecutivo para ventas y mercadotecnia estaba a punto de jubilarse y mi jefe pasaría a otro cargo de mayor responsabilidad. Su sustitución era el tema de los más intensos rumores que jamás hubieran circulado en nuestra empresa desde mi incorporación a ella. Dado el escaso volumen de ventas en mi división, pensé que yo no tendría la menor oportunidad de ser elegido. Pero eso fue antes de mi entrevista con el vendedor de la otra empresa. Sería el mejor momento para conseguir un nuevo contrato de importancia.

Comprendí que me encontraba atrapado entre dos reacciones de cólera e interés y decidí comentarle la situación a uno de los gerentes más antiguos de la empresa que había sido mi mentor desde mi incorporación a la compañía, hacía doce años. Tras transferirle toda la historia me sorprendió la brevedad y acierto de su respuesta.

-Contrata a ese hombre antes de que otros lo hagan, me dijo. Sé que es un riesgo, pero en este medio todos tratan de conseguir información fidedigna de la competencia, utilizando cualquier método a su alcance. Vamos a perder un ángulo competitivo si no te decides cuando aún es tiempo.

Comprendí que el empleo de la expresión «ángulo competitivo» era una imitación de nuestro jefe, quien insistía en palabras de ese tenor.

Al salir de su despacho, el gerente me dio una palmada en el hombro, mi guiño el ojo y me dijo que estaba seguro de que haría lo más conveniente.

Mientras me dirigía a mi despacho tropecé con mi principal colaboradora, una inteligente y decidida diplomada en administración de empresas.

-Te veo preocupado, me dijo. ¿Ocurre algo?

Le pedí que me acompañara a mi despacho y una vez allí, le expliqué toda la historia.

Su respuesta fue exactamente la contraria de la de mi mentor.

-Oye, me dijo, mirándome directamente a los ojos-, yo te aconsejo que lo pienses bien. No sólo está mal la conducta de este hombre sino que, además, tú respaldarías su proceder si lo contrataras. Por si fuera poco, nunca sabrías en que momento podría robarnos a nosotros y venderle los datos al mejor postor. Asentí en silencio porque yo también lo había pensado. Además, añadió, si alguna vez se divulgara que lo contrataste sabiendo que había robado información confidencial, el asunto podría estallar y ser un descrédito para nuestra empresa.

Cuando mi colaboradora se fue, me quedé sentado en mi despacho pensando que mis dos amigos, lejos de ayudarme, me habían complicado la decisión. No sabía qué hacer, si contratarle o decirle «Muchas gracias, pero no». También podría contratarle con la condición de que se reservara la información robada. «Pero, ¿podría fiarme de él cuando empezara a trabajar aquí?», me pregunté.

Quizás convendría que le rechazara y llamara a su antiguo jefe.

Aquella noche las preguntas me impidieron dormir y me obligaron a practicar una difícil gimnasia mental. Sabía en mi fuero interno que el comportamiento de aquel hombre no era correcto y también que a veces hace falta mucho valor para defender lo que es justo. Pero, al mismo tiempo, no quería pecar de ingenuo. Puesto que otros lo hacían- los competidores se hubieran lanzado como fieras ante la oportunidad de conseguir de un solo tiro un vendedor de talento y una información confidencial fidedigna-, tal vez debería contratarle.

No sabía a cuál otra persona pedir consejo. Mi jefe se encontraba en la sede central de Chicago y todo lo que salía de su boca o de sus comunicaciones por correo tenía que ver con el incremento de las ventas. El vicepresidente de nuestra división iba a retirarse y ya no se ocupaba demasiado de los asuntos de nuestra empresa. El presidente era casi un desconocido para mí; raras veces lo veía y no sabía nada de sus puntos de vista de la ética empresarial.

Comprendí que necesitaba pedir consejo a alguien que no estuviera directamente relacionado con el caso. Tres noches seguidas de insomnio ya eran más que suficientes. Aún no había decidido si contratar o no a aquel vendedor. «Menuda disyuntiva», pensé, sonriendo por primera vez en varios días.

Recordé a una antigua compañera mía de la universidad. Ambos habíamos sido dirigentes estudiantiles y nos habíamos mantenido en contacto a lo largo de los años. El año anterior la empresa donde ella trabajaba se había visto envuelta en tremendo escándalo a causa de unos ejecutivos que falsificaron las tarjetas de asistencia para los empleados, cobrándole al Gobierno cantidades de más. A partir de entonces se nombró un nuevo presidente, el cual decidió crear la figura del ombudsman (el defensor del pueblo) ético para que resolviera los asuntos de esta naturaleza; estableció un nuevo Código Ético y unas Pautas de Conducta, hizo imprimir en las tarjetas de asistencia la advertencia explícita de que los cobros de más eran un delito y puso en marcha un programa obligatorio de adiestramiento ético para el personal a todos los niveles de la organización. En esta reestructura de la empresa, mi amiga recibió el encargo de trabajar durante dos años en el nuevo programa de adiestramiento ético. El nombramiento no me sorprendió, porque su honradez y su sentido de juego limpio eran más que evidentes.

Por suerte mi amiga accedió a reunirse conmigo aquella noche. Escuchó mi relato y, al terminar, le pregunté:

-Si alguien de tu empresa te plantea este dilema, ¿qué le aconsejarías?

-Le haría un chequeo ético, me contestó.

-¿Un chequeo ético?

-Si. El chequeo ético ayuda a las personas de una empresa a resolver sus dilemas, mostrándoles la forma de examinar los problemas a distintos niveles. Contiene tres preguntas, cada una de las cuales sirve para aclarar un aspecto distinto de la decisión. El chequeo ético permite eliminar las zonas grises de situaciones éticas.

-Parece ser que las tensiones que afligen a muchas personas se deben a que tomaron deliberadamente decisiones poco éticas, de cuya inmoralidad eran básicamente conscientes. Eso fue lo que ocurrió en nuestra empresa. Muchos afirman hoy en día que existe una vasta zona de sombras entre lo que está bien y lo que está mal, y utilizan dicha zona como excusa para no preocuparse por la moralidad de su conducta. Nosotros cuestionamos esta lógica porque nos hemos dado cuenta de que se pueden eliminar muchas sombras de los dilemas

éticos, siempre y cuando uno se tome la molestia de analizar la situación. Es muy fácil seguir adelante sin pensar en nada y justificar después el propio comportamiento una vez consumados los hechos. Sin embargo, la verdad de la cuestión es que No existe ninguna manera buena de hacer una cosa mala. Creemos que la mayoría de la gente sabe distinguir entre lo que está bien y lo que está mal, pero el chequeo ético ayuda a aclarar cuestiones en caso de que no sepan responder a las tres preguntas cuando se enfrentan a un problema ético.

-La primer pregunta es muy sencilla: ¿Es legal?

-No tengo la menor dificultad en responder a esta pregunta, contesté. Mi respuesta tiene que ser un rotundo «no»` porque este vendedor ha robado información perteneciente a terceros.

-Nuestra empresa considera que cuando uno responde «no» a esta primera pregunta, ya no hay porque tener en cuenta las otras dos. No obstante yo no siempre estoy de acuerdo y por eso le digo siempre a la gente que responda a las tres preguntas antes de tomar una decisión definitiva.

-Cuando dices «legal,» ¿te refieres solo al Código Civil o Penal?

-No. Tomamos también en consideración la política de la empresa que, en nuestro caso, incluye ahora el nuevo Código Ético y las Pautas de Conducta que es una norma según la cual cada empleado es responsable tanto de la honradez como de las consecuencias de su conducta. Todos y cada uno de nuestros empleados deben atenerse a la pauta más elevada de honradez, integridad y justicia en cualquier actividad relacionada con la empresa y muy especialmente en su trato con los clientes, la competencia, los proveedores, el público y otros empleados. Nuestra empresa espera ahora que ningún empleado desarrolle actividades que sean (o que parezcan) impropias, ilegales o inmorales, o que puedan perjudicar o poner en apuros a nuestra empresa o a sus clientes.

Se trata de un claro mensaje desde arriba sobre la clase de empresa que queremos ser, tratamos de que nuestros ejecutivos comprendan que tienen la obligación de hacer lo que es correcto, no solo por el bien de la compañía sino también por el de las personas que están a sus órdenes y que ven en ellos un ejemplo que se puede seguir. Pero recuerda que esta nueva política forma parte de una respuesta a una conducta inmoral que antes estaba muy generalizada en nuestra compañía.

-Eso quiere decir que una empresa debe tener una clara política escrita si quiere fomentar el comportamiento ético entre sus empleados. ¿Cuál es la segunda pregunta del cheque ético?

-¿Es equilibrado?- contestó mi amiga. Queremos establecer con ello si la decisión será justa o si favorecerá a una parte en detrimento de otra a corta o a largo plazo.

-¿Quieres decir que por fuerza tiene que haber un gran vencedor o un gran perdedor? Eso me hace pensar en la epidemia de ofertas hostiles que tanto se prodigan últimamente y en las que los grandes accionistas y los agentes financieros obtienen beneficios astronómicos mientras que muchos empleados llevan a menudo las de perder.

-Es un buen ejemplo-dijo mi amiga. Nosotros consideramos que las decisiones desequilibradas en las que se gana o se pierde terminan invariablemente en situaciones en las que siempre se acaba perdiendo. En otras palabras, si un empleado toma una decisión que le beneficia a él o a la empresa a expensas de un tercero (sea éste otro empleado, un proveedor, un cliente o incluso la competencia), ese hecho repercutirá, más tarde, negativamente en ese empleado o en la empresa. No siempre se puede ganar de forma equilibrada en todas las situaciones, pero nosotros queremos evitar los grandes desequilibrios en nuestras relaciones y transacciones.

-Si decido contratar a ese vendedor- dije pensando en mi propio caso-, y utilizo su información confidencial obtendré un gran beneficio para nuestra corporación y causaré una gran pérdida a la competencia.

-Exactamente-dijo mi amiga- Y cuando se averigüe lo ocurrido, la empresa competidora buscará el medio de resarcirse. Se preguntarán que altos ejecutivos pueden contratar o que información pueden conseguir sobre su compañía con el fin de perjudicarles; y mientras ustedes están enzarzados en su disputa, puede surgir otro competidor que supere a los dos. O, peor todavía, ambos podrán causar un descrédito al medio industrial al que pertenecen. Al analizar el tema de la ética, los directivos han comprendido que la lealtad de la empresa debe extenderse a todo el sector industrial. Cuando los clientes empiezan a desconfiar de una empresa, todo el sector industrial se resiente de ello.

-Ojalá pudiera estar seguro de que nuestro competidor no contrataría a uno de nuestros empleados en circunstancias similares-dije-. Sin embargo, cuando me pregunto si es justo que contrate a ese vendedor, junto con su información confidencial, la respuesta es rotundamente «No!» Aunque ya tengo dos respuestas negativas, ¿cuál es la última pregunta de este chequeo ético?

-La última es de importancia fundamental- dijo mi amiga. Todas las personas que se enfrentan a una decisión ética deberían preguntarse lo siguiente: ¿Cómo me sentiré?

-Me sorprende que eso sea una pregunta. Yo pensaba que con la cuestión de que si el comportamiento era legal, quedaba resuelta la bondad de una decisión, independientemente de lo que una sintiera al respecto.

-Por eso elegimos estas tres interrogantes. La pregunta sobre la legalidad te obliga a analizar las condiciones existentes; la pregunta sobre el equilibrio activa el sentido de la justicia y la racionalidad; y esta última pregunta se centra en las emociones y en el propio código moral.

-Me estás diciendo que cuando uno hace algo que choca contra su propio sentido innato de lo que está bien, ¿no tiene más remedio que sentirse mal al respecto?

-Si- contestó ella. Los actos inmorales destruyen la propia estimación. Las preguntas como «¿Qué sentiría si lo que me propongo saldría en los periódicos?» o «¿Me gustaría que se enterara mi familia?», pueden aplicarse también a este caso.

-Lo entiendo perfectamente; desde que tuve que enfrentarme con esta decisión ética, no he podido conciliar el sueño.

Al llegar a mi despacho a la mañana siguiente, llamé a mi consejero y le expliqué mi decisión de no contratar a aquel vendedor.

-Aunque sé que es un buen vendedor y que la información confidencial nos hubiese sido muy útil, creo que a la larga no me hubiera sentido a gusto con él. Lo que hace es ilegal y, si le contratara, cometería una injusticia contra la competencia.

-Respeto tu decisión-dijo mi consejero; pero creo que eres un poco ingenuo. Nuestro sector industrial es muy duro y competitivo. Cabía el riesgo de que nos hiciera lo mismo a nosotros, pero pienso que, en ese caso se podría aplicar la Regla de Oro de los negocios: «Haz a los demás lo que ellos te harían a ti si estuvieran en tu lugar.» La competencia hubiera contratado a ese sujeto sin pensarlo dos veces. No presumas de esta decisión ante tu jefe porque me parece que no la comprendería muy bien.

Sufrió una decepción, aunque la respuesta no fue del todo inesperada. La reacción de mi principal colaboradora fue más gratificante.

-Tomaste una decisión correcta-me dijo. Recuerda el viejo adagio: «Donde las dan, las toman». Si hubieras contratado a ese vendedor con su información robada, la decisión se hubiera vuelto más tarde contra ti y probablemente también contra la empresa.

1.5 Conclusiones

Lamentablemente no existe una receta o una hoja de ruta para resolver dilemas éticos al ejercer la dirección de Asociaciones Civiles o Fundaciones. En la mayoría de los casos los límites entre la conducta apropiada y la inapropiada son difusos. Contrariamente a los que se piensa estando fuera de estas funciones, los dilemas no se encuentran polarizados en el contexto de lo legal versus lo ilegal. De ser así de simple, no habría excusas para comportamientos inadecuados.

La realidad es mucho más compleja. En la práctica existen demasiadas variables no legisladas y por ende las decisiones solamente se encuentran sujetas a la fiscalización de la propia organización. Este es un tema muy complejo y a su vez fundamental para lograr la ansiada transparencia y credibilidad de las organizaciones de la sociedad civil. No obstante, existen muy pocos estudios serios al respecto.

Sería una excelente oportunidad para seguir escribiendo... pero lo dejaremos para un próximo libro.

Stephen Beaumont es Licenciado en Sistemas de la Universidad de Belgrano, Especialista en Organizaciones Sin Fines de Lucro de las Universidades de San Andrés y Di Tella, Magíster en Dirección de Organizaciones (MBA) del Instituto Universitario Naval, Profesor Universitario de la Universidad Maimónides y se encuentra finalizando la Maestría en Estudios Estratégicos en el Instituto Universitario Naval.

Ocupa cargos directivos en diversas Organizaciones Sin Fines de Lucro, entre ellos: Presidente del Centro de Tecnología para el Desarrollo (CENTED), Presidente de la Cámara Empresaria de La Lucila (CELL) y Presidente del Foro Vecinal de Seguridad de Olivos-La Lucila (Comisaría 1ª de Vicente López).

Ha dictado numerosos cursos, seminarios, conferencias y ha participado en diversos congresos y jornadas, nacionales e internacionales. Cuenta con numerosos artículos y trabajos publicados sobre el tercer sector, además de seis libros, entre ellos “Guía para la constitución de Organizaciones Sin Fines de Lucro” (2004), “El rol de los voluntarios en las Organizaciones Sociales” (2006), “Organizaciones de la Sociedad Civil de la Región Metropolitana Norte” (2007) y “Estructuras de Gobierno y Dirección de los Foros Vecinales de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires” (2008).

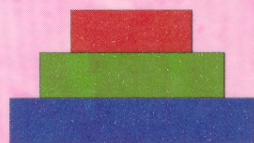
En el ámbito laboral, realiza trabajos de consultoría y capacitación para el tercer sector, habiendo trabajado con cerca de 200 organizaciones de más de 15 países.

Roberto Brey cuenta con más de 40 años de actividad en el ámbito periodístico, desde hace más de veinte años dirige Prensa Libre, un semanario líder en la zona norte del Gran Buenos Aires. Desempeñó actividades en la crítica y la investigación cinematográfica en distintos medios de prensa de capital y provincia, realizando diversos cursos y talleres vinculados al periodismo.

Hoy está al frente de Prensa Libre Ediciones SRL, una empresa abocada a la realización de publicaciones de diferente tipo, en especial vinculadas con asociaciones civiles, cámaras empresarias, entidades culturales, escuelas, empresas, etc. Desde la década del '80, también participa en la edición de publicaciones propias, dedicadas a la cultura y a la actividad social en la zona norte.

En los últimos años dictó cursos de periodismo y redacción y participó en cargos directivos en diversas entidades de bien público, como la Cámara Empresaria de La Lucila, la Unión de Entidades Empresarias de Vicente López, el Foro Vecinal de Seguridad 1ª de Vicente López, entre otros, además de asesorar y colaborar con diversas entidades vecinales y culturales de Vicente López y San Isidro, en la provincia de Buenos Aires.

El Centro de Tecnología para el Desarrollo (CENTED) es una Asociación Civil Sin Fines de Lucro cuya misión es la de contribuir al desarrollo, fortalecimiento y profesionalización de la Sociedad Civil. En este marco desarrolla cursos de capacitación, dicta seminarios, realiza publicaciones (libros, CDs, artículos, etc.) y brinda asesoramiento especializado. Actualmente es líder en capacitación y consultoría para Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina, habiendo trabajado también con organizaciones de la mayoría de los países latinoamericanos: Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Perú, Paraguay, Rep. Dominicana y Uruguay; además de Estados Unidos, España y Bélgica.



CENTED

www.cented.org.ar

ISBN 978-987-21260-5-6



9 789872 126056