

Comunicación Organizacional

Indice

1. El Proceso De Comunicacion
2. El proceso de comunicación: fases y objetivos del sistema
3. Sistema De Comunicación Interna
4. Imagen Institucional De Cedro
5. Medios De Comunicación
6. Bibliografía

1. El Proceso De Comunicacion

A) Los Principales Objetivos De La Organización Y Los Tipos De Mensajes Que Intercambian Para Su Eficaz Cumplimiento

- Sensibilizar a la opinión pública y a los líderes de opinión nacional con relación a la problemática de las drogas.
- Generar en ellos una participación activa y comprometida que derive en acciones conjuntas de frente nacional a la mencionada problemática.
- Coordinar acciones con instituciones gubernamentales, asesorar y servir en el desarrollo de proyectos pilotos en diversas áreas.
- Desarrollar planes preventivos enmarcados dentro de una política de promoción de la salud integral.
- Diseñar, conducir y promover investigaciones científicas en relación a los aspectos involucrados en la problemática de las drogas.
- Desarrollar programas de capacitación y asistencia técnica, encaminados a entrenar a agentes multiplicadores de acciones preventivas en referencia a la problemática de drogas.
- Desarrollar un programa preventivo dirigido hacia las zonas de alto riesgo y de producción cocalera, basado en metodologías participativas y encaminado hacia la promoción y desarrollo comunal.
- Difundir las políticas, acciones y conocimientos generados por la institución a través de los medios masivos de comunicación y la publicación de documentos, la creación de una conciencia pública en aspectos del problema de drogas.
- Favorecer la difusión e intercambio de información, metodología y experiencias con instituciones y personas, sean redes nacionales e internacionales desarrolladas por cedro.
- Desarrollar lazos horizontales con instituciones similares en campos de prevención, investigación, rehabilitación, niños de la calle, maltrato, rehabilitación de presidiarios y jóvenes en riesgo.

A.1.) Tipos De Mensajes Que Se Intercambian En La Organización Y El Cumplimiento Eficaz De Sus Objetivos

a.1.1) Mensajes escritos

- Diarios y Revistas

Producción y envío de 2 ó 3 veces por semana de artículos, notas de prensa, comunicados y comics sobre prevención del consumo de drogas y otros temas afines a los siguientes diarios y revistas:

Diarios:

- El Comercio

Revistas:

Es importante informar que CEDRO presenta artículo para las revistas, a la vez que también tiene producciones propias:

- 15 Revistas Científicas semestrales
- Periódicos murales y paneles
Los periódicos murales y paneles forman parte de los canales de comunicación interna de la organización, a la vez que funciona como parte de la estrategia de imagen institucional. Así, cada programa y área de la organización cuenta con su panel de información, complementado con el trabajo que cada programa hace, sus líneas de acción, los resultados de sus actividades y las fotografías de las actividades realizadas.
- Publicación y Materiales Escritos
 - 51 boletines informativos referidos a la problemática de las drogas.
 - 69 boletines internacionales
 - 19 Nexo Internacional
 - 03 libros sobre consumo de PBC
 - 69 Manuales sobre metodologías de los diferentes programas de CEDRO
 - 24 folletos
 - 71 cartillas
 - 48 afiches
 - 27 manuales de prevención del maltrato

a.1.2) Mensajes Audiovisuales

- Spot televisivos: difusión de 13 spot y numerosas presentaciones en programas de televisión.

a.1.3) Mensajes Sonoros

- Programas radiales: intervención en diversos programas radiales
- Spot radiales: se han realizado 890 spot radiales

B) En Cada Uno De Los Objetivos De La Organización, Se Cumple O No Una Adecuada Retroalimentación

Es importante ante todo definir los conceptos generales a ser utilizados para la realización de este punto.

La retroalimentación es una respuesta comunicada a los mensajes que envía un individuo, grupo u organización. Se sugiere que la receptividad a la retroalimentación es un atributo importante de la comunicación organizacional debido a que la retroalimentación informa a la organización que tan bien se comprende y se aplican sus políticas de dirección.

CEDRO como institución sin fines de lucro tiene como misión lograr que la población peruana, debidamente informada y educada, desarrolle mecanismos de protección frente a la amenaza de las drogas.

Su finalidad es promover la educación e información en los distintos aspectos de la problemática de las drogas a fin de afrontar, de manera integral, el problema de la reducción, tráfico y abuso de las drogas y de crear conciencia entre los diversos sectores de la sociedad y los líderes de opinión pública sobre esta problemática, sobre otros temas relevantes al futuro nacional, como son la necesidad de realizar acciones de educación en democracia, consolidación de la identidad nacional, protección y mejora de las condiciones de vida de la juventud, promoción y autogestión microempresarial y de defensa del medio ambiente.

B.1.) Principales Objetivos De La Organización Y Sus Indicadores De Retroalimentación

- Sensibilizar a la opinión pública y a los líderes de opinión nacional con relación a la problemática de las drogas.

CEDRO coordina acciones y propuestas con líderes de opinión nacionales y extranjeros. Se pone especial énfasis en la información a los legisladores así como a miembros del gobierno que diseñan políticas antidrogas.

Los resultados a la fecha son:

- 2,315 líderes de opinión nacionales y extranjeros involucrados en acciones comunes.
 - Asesoría al Congreso Peruano, Contradrogas y al Parlamento Andino.
 - Información a representantes de la Comunidad Europea, del Congreso de Estados Unidos y el Congreso Alemán.
- Coordinar acciones con instituciones gubernamentales, asesorar y servir en el desarrollo de proyectos pilotos en diversas áreas.
CEDRO brinda el apoyo a Programas de Instituciones Gubernamentales:
 - Poder Judicial y Fiscalía de la Nación: desarrolla programas que favorecen al mejoramiento de procesos en distintos aspectos de la problemática de drogas, manteniéndose las relaciones de coordinación y reuniones de trabajo con el Poder Judicial.
 - Poder Ejecutivo: Coordinación permanente con los Ministerios de Relaciones exteriores, Educación, Salud, Interior, Justicia y contacto con la Presidencia de la República y apoyo a sus acciones.
 - Gobiernos Locales y Regionales: Se coordina con más de 200 instituciones y municipios a escala nacional.
 - Congreso Nacional: asesoría permanente al Congreso Nacional, presentación de propuestas de legislación y políticas en el área de producción, tráfico y consumo de drogas.
 - Diseñar, conducir y promover investigaciones científicas con relación a los aspectos involucrados en la problemática de las drogas.

Se dan dos aspectos fundamentales:

- La ejecución de estudios de opinión sobre la problemática de drogas:
 - (03) a nivel de la población nacional
 - (02) en líderes de opinión
 - (02) con jóvenes
- La ejecución de estudios de epidemiología del uso y abuso de drogas
 - (05) a nivel nacional
 - (03) problemática de drogas en campesinos de las zonas cocaleras
 - (02) Psicosociales en población en riesgo

- Desarrollar programas de capacitación y asistencia técnica, encaminados a entrenar a agentes multiplicadores de acciones preventivas en referencia a la problemática de drogas.

CEDRO cuenta actualmente con 14 Programas de Capacitación y Movilización Comunal:

- Programa Iglesias
- Programa Mujer y Prevención
- Programa Empresas
- Programa de Trabajo en Comunidad
- Programa de Educación Familiar
- Proyecto Social de Prevención de Drogas en Manzanilla II – Cercado de Lima
- Programa de Escuela de Padres
- Programa Comunal Piloto en Municipalidades
- Programa con Penales
- Programa de Apoyo a Niños Institucionalizados
- Programa de Niños de la Calle
- Programa de Apoyo Comunitario en la Selva
- Programa de Prevención y Consejería en Maltrato Infantil
- Programa de rehabilitación Lugar de escucha

Asimismo, CEDRO proporciona asistencia técnica a numerosas instituciones en el ámbito nacional, como Ministerios, Municipalidades, ONG's y comunidades marginales.

También se ha brindado asistencia técnica a APECO por encargo de World Wildlife Fund.

- Desarrollar un programa preventivo dirigido hacia las zonas de alto riesgo y de producción cocalera, basado en metodologías participativas y encaminado hacia la promoción y desarrollo comunal.

CEDRO apuesta por el desarrollo en Zonas de la Selva y el resto del país, Desarrollo Alternativo:

- Programa de Apoyo Comunitario en la Selva: se desarrolla el programa preventivo en las regiones de San Martín y Andrés Bello Cáceres.
- Proyecto Barbasco: el proyecto incorpora la implementación de una planta procesadora de barbasco en el Valle del río Apurímac.
- Proyecto de concientización contra las drogas, incluyendo el impacto del narcotráfico en Valles Cocaleros.
- Difundir las políticas, acciones y conocimientos generados por la institución a través de los medios masivos de comunicación y la publicación de documentos, la creación de una conciencia pública en aspectos del problema de drogas.

CEDRO dentro de sus acciones de difusión e información realiza lo siguiente:

- ✓ En radio:
Producción semanal de programas y material para 60 estaciones de radio en Lima y Provincias
- ✓ En Televisión:
Producción regular de material preventivo para todas las redes de televisión local a nivel nacional
- Favorecer la difusión e intercambio de información, metodología y experiencias con instituciones y personas, sean redes nacionales e internacionales desarrolladas por Cedro.

CEDRO ha formado la Red Institucional que tiene como finalidad tomar contacto con instituciones públicas y privadas así como el fortalecimiento de acciones en el ámbito Internacional.

Una muestra de ello son las relaciones interinstitucionales establecidas con:

- UNESCO
- USAID
- USIS
- NAS
- BID
- OEA-CICAD
- ONU
- OPS
- EDEX (España)
- GTZ (Alemania)
- Caritas Neerlandica (Holanda)
- ADA (Israel)
- Desarrollar lazos horizontales con instituciones similares en campos de prevención, investigación, rehabilitación, niños de la calle, maltrato, rehabilitación de presidiarios y jóvenes en riesgo.

CEDRO mantiene relaciones interinstitucionales con organismos que trabajan la misma línea de acción como:

- Cepasju
- Opción
- Contradrogas

C) Manifestación De Las Características Que Debe Reunir Cada Mensaje En El Sistema De Comunicación Interna

La comunicación interna se da como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización.

Los mensajes de la organización deben ser verosímiles (creíbles), comprensibles (su contenido está al alcance del razonamiento de los miembros de la organización) y connotativos.

Los mensajes en CEDRO cumplen las siguientes funciones:

- Proporcionar la información relacionada con el trabajo a desempeñar cada área.
- Promover en los miembros de la organización el reconocimiento de las metas de la organización.
- Proporciona retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.
- Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de la comunicación.

Las funciones son las funciones formales que tienen los canales de comunicación, muy aparte de estas se encuentran los mensajes compartidos dentro de los sistemas informales de comunicación.

Para que los mensajes sean efectivos y cumplan con sus funciones es necesario dos factores fundamentales:

1. Capacidad para emplear los símbolos del entorno en que el individuo se desenvuelve
2. Posibilidad de desarrollar un lenguaje.

Los miembros de CEDRO cumplen con estos dos factores, y de alguna u otra manera se desarrolla una comunicación efectiva.

Todos tienen la capacidad de comunicarse usando los mismos códigos y el mismo lenguaje. Lenguaje que pertenece y es reconocido por los profesionales en ciencias sociales y psicólogos. Asimismo, no es un lenguaje restringido ni muy técnico, es un poco formal pero bastante sencillo y comprensible para los profesionales que no necesariamente trabajan en el campo de la psicología.

D) Personas Y Aspectos Que Se Identifican Con Cada Uno De Los Factores De Comunicación

Para el análisis de este punto es importante aclarar que se utilizará la base teórica de la teoría de Sistemas, la cual representa a la organización – CEDRO – como un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a su entorno constantemente a fin de lograr sus objetivos.ⁱ

Todas las partes del sistema dependen de los otros en el desempeño de sus actividades. Las organizaciones son sistemas y por lo tanto, la comunicación dentro del sistema se da en varios niveles, que será necesario identificarlos para poder definir los factores que intervienen en los procesos de comunicación:

- a) Comunicación entre las partes del sistema
- b) Comunicación dentro de cada parte del sistema
- c) Comunicación entre su sistema y su entorno.

D.1.) Comunicación Entre Las Partes Del Sistema

- Emisor:
En la mayoría de las ocasiones funcionan como emisores la Dirección Ejecutiva y la Sub-Dirección Ejecutiva.

- Receptores

De la Dirección Ejecutiva:

Area Administrativa
Contabilidad
Administración
Mantenimiento y servicios

Area de investigaciones
Investigación
Centro de Cómputo
Area de Comunicaciones
Centro de Documentación
Red Nacional

De la Sub – Dirección

- Área de capacitación

Los diferentes supervisores de los programas y proyectos de la organización

- Mensaje:
 - Especificaciones de sus responsabilidades
 - Autorizaciones
 - Ordenes
- Canal
 - Comunicados
 - Memorandos
- Contexto
 - Desarrollo óptimo y efectivo de los objetivos y metas de la organización.
 - Cumplimiento de planes de trabajo anuales de cada uno de los programas que desarrolla la organización.

D.2.)Comunicación Dentro De Cada Parte Del Sistema

El flujo de mensajes ha sido descrito tradicionalmente en términos de la estructura formal de la organización. Es importante por ello tener en cuenta el organigrama de la organización.

- Emisor
 - La comunicación dentro de cada parte del sistema (programas) es variable y se da de forma dinámica. La comunicación en la mayoría de las veces tiene como emisores a los supervisores de los programas y se invierte cuando se produce la retroalimentación, teniendo como emisores a los voluntarios y profesionales que se desempeñan en esa área.
- Receptor
 - Profesionales del área al que pertenece el programa.
 - Voluntarios
- Mensaje
 - Información de las órdenes del nivel superior inmediato
 - Alcances sobre las tareas y trabajos a realizar
 - Alcances sobre los objetivos y metas del programa.
- Canal
 - Memorandos
 - Reuniones de trabajo
 - Informes
- Contexto
 - Logro de los objetivos y metas anuales del programa.

D.3.)Comunicación Entre Su Sistema Y Su Entorno.

- Emisor
 - CEDRO como organización involucrada en el trabajo preventivo y organizativo en la comunidad tienen relaciones con múltiples instituciones de la misma línea de trabajo, El principal emisor en este proceso es CEDRO, intercambiándose muchas veces lugar por el efecto de retroalimentación que produce.
- Receptores
 - En primer lugar tiene como receptores de su mensaje al público al que esta dirigido los programas que CEDRO desarrolla, en general, a la comunidad donde se desarrolla el trabajo preventivo.
 - Instituciones de la misma línea de trabajo: ONG's

- Instituciones Gubernamentales:

Conradrogas

Poder Judicial

- Medios de Comunicación

▪ Mensaje

- Institución que trabaja en la Prevención del Consumo de Drogas y en la eliminación de los factores de riesgo que conllevan a dicho consumo.

▪ Canal

- Uso de los diferentes medios de comunicación masiva

- Reuniones Interinstitucionales

▪ Contexto

- Desarrollo del trabajo psicológico y social, en el ámbito preventivo del consumo de drogas.

2. El proceso de comunicación: fases y objetivos del sistema

A) Características Distintivas De Cada Una De Las Fases Del Proceso De Comunicación Organizacional

La comunicación en las organizaciones tiene las siguientes características:

1º Es un proceso de creación, intercambio, desarrollo y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema con objetivos determinados.

Creación: por la continua creación de mensajes.

Intercambio: recepción y envío de mensajes.

Desarrollo: porque el intercambio se da según objetivos predeterminados

Almacenamiento: porque se busca la conservación de las ideas y conocimientos.

CEDRO como organización orientada hacia las metas de mantenimiento de los modelos, promueve la regularidad y el desarrollo cultural y educativo dentro de la sociedad, ayuda a socializar al público hacia el aprendizaje y a seguir la estructura de normas de una sociedad determinada.

La comunicación se da como flujo de mensajes en CEDRO se da todas sus unidades, estableciéndose las denominadas redes de comunicación y es importante porque la forma como se percibe el trabajo, a la organización es un asunto que trasciende en las mismas y cuya importancia se ubica también en el plano social, por el tipo de trabajo que la ONG realiza.

2º La comunicación organizacional es cualitativa y cuantitativa.

Esta característica esta ampliamente relacionado a términos como: especialización, jerarquía, canales de comunicación, grupos de trabajo, coaliciones, etc.

Las estructuras no pueden estar separadas de los procesos, mediante el análisis de las estructuras a través de los organigramas se pudo identificar las cadenas de mando y el proceso de intercambio (entre quienes se daba la comunicación), estableciéndose una vez más, que la comunicación era una herramienta explícita para poder desarrollar sus funciones.

A partir de aquí es donde se establecen las relaciones tácitas entre comunicación y estructura, no limitándonos a encuadrar a la comunicación sólo en el nivel de las relaciones interpersonales, sino también en el nivel de las relaciones íter departamentales y en el nivel organizacional.

Coaliciones y grupos de trabajo

La comunicación es la clave de una buena coordinación. La coordinación depende de la adquisición, transmisión y procesamiento de información (mensajes). Cuando más grande sea la incertidumbre de las actividades por coordinar, mayor será la necesidad de coordinar. Por ello es útil pensar en la coordinación como una actividad esencialmente consistente en el procesamiento de información.

Jerarquías y Especialización

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente, por esta razón es que se establecen los organigramas, los cuales son diagramas de la estructura de una organización en el que se muestran las funciones, los departamentos o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan.

Los organigramas, los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades. Los cuadros se distribuyen después de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa y la especialización del trabajo en CEDRO.

Las líneas que conectan cada cuadro representan las cadenas de mando, o "quién reporta a quién".

B) Los Objetivos Del Sistema Dentro Del Cual Se Ubica La Organización

El sistema dentro del cual CEDRO desarrolla sus acciones es sistema nacional e internacional que trabaja en el problema de las drogas. No se limita a la política que establece el Gobierno, sino que también se aboca a las acciones desarrolladas por las entidades no gubernamentales extranjeras e internacionales.

Los objetivos del sistema dentro del cual CEDRO desarrolla sus actividades son:

- Diseñar, coordinar y ejecutar de manera integral las acciones de prevención contra el consumo de drogas.
- Promover el desarrollo de programas de educación y de concientización nacional, respecto a la ilegalidad y perjuicio de uso, de la producción, tráfico y microcomercialización de los derivados de la hoja de coca y otras sustancias ilegales.

3. Sistema De Comunicación Interna

A) Redes De Comunicación

a.1) Horizontal

La Comunicación horizontal fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía.

Es importante distinguir entre la comunicación dentro de las sub-unidades y aquella comunicación entre las sub-unidades.

Los factores organizacionales, interpersonales e individuales son parte de la forma en la cual las personas se comportan en las organizaciones.

Debido a que la comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que unas comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas.

La interacción entre los compañeros en la ONG CEDRO es sólo una forma de comunicación, que más que afectiva o solidaria (en el sentido más personal e individual) se da para la coordinación global de las acciones a ejecutarse, y se presenta entre los miembros de las sub-unidades (programas).

Asimismo, las comunicaciones entre estas sub-unidades (programas) contienen elementos de conflicto, que de una u otra forma contribuye a la distorsión de la comunicación.

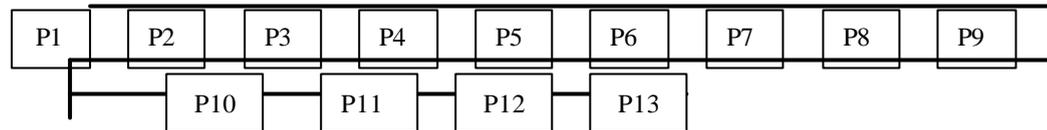
La comunicación horizontal en CEDRO se da en tres niveles:

1º En el ámbito de los Programas de Capacitación:

- (p1) Programa Mujer y Prevención
- (p2) Programa Empresas
- (p3) Programa de Trabajo en Comunidad
- (p4) Programa de Educación Familiar
- (p5) Proyecto Social de Prevención de Drogas en Manzanilla II – Cercado de Lima
- (p6) Programa de Escuela de Padres

- (p7) Programa Comunal Piloto en Municipalidades
- (p8) Programa con Penales
- (p9) Programa de Apoyo a Niños Institucionalizados
- (p10) Programa de Niños de la Calle
- (p11) Programa de Apoyo Comunitario en la Selva
- (p12) Programa de Prevención y Consejería en Maltrato Infantil
- (p13) Programa de rehabilitación Lugar de escucha

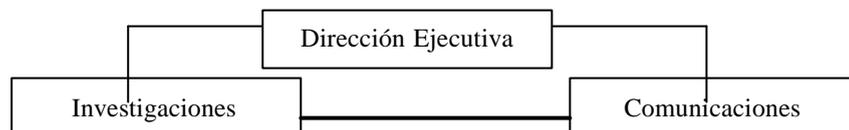
La figura sería la siguiente:



2º En el ámbito del Área Administrativa



3º En el ámbito de la Dirección Ejecutiva



Los canales por los cuales se manifiesta la comunicación horizontal en CEDRO son:

- ✓ Reuniones grupales entre los miembros de las sub-unidades
- ✓ Reuniones de coordinación de trabajo entre los responsables de las sub-unidades.
- ✓ Análisis regular del desempeño de las actividades de cada programa o sub-unidad, así como de los objetivos comunes que tienen un conjunto de sub-unidades enmarcadas en un mismo ámbito de acción.

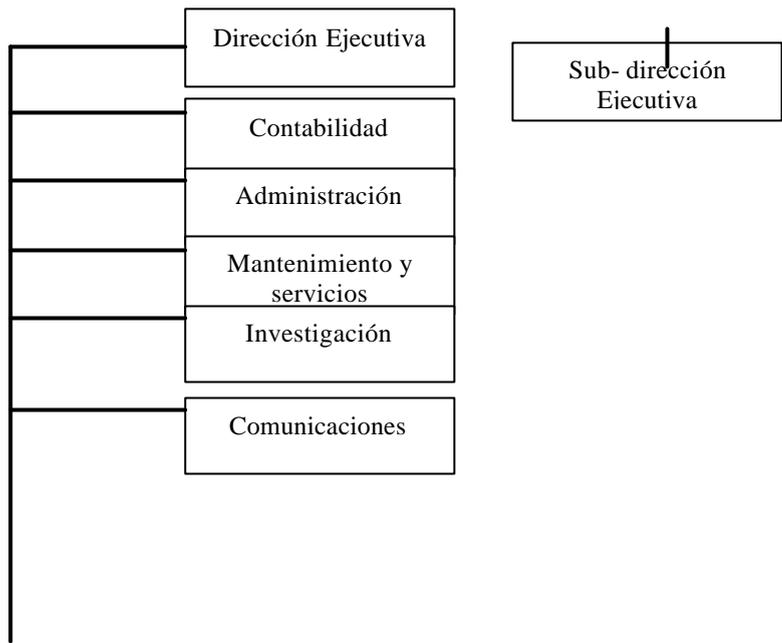
a.2.) Vertical Administrativa

La comunicación vertical administrativa fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores de la organización. Esta clase de comunicación en CEDRO cumple con las siguientes funciones:

- Proporcionar la información relacionada con el trabajo y un análisis de desempeño del mismo a los miembros de la organización.
- Enseñar a los miembros de la organización a reconocer e internalizar las metas de la organización.

Este tipo de comunicación tiene que ver con la administración interna de la organización, una vez tomadas las decisiones estratégicas, deben administrarse, y el nivel administrativo tiene la responsabilidad de definir las formas y los medios por los cuales se ejecutarán dichas decisiones.

La comunicación vertical - administrativa en CEDRO se da entre:

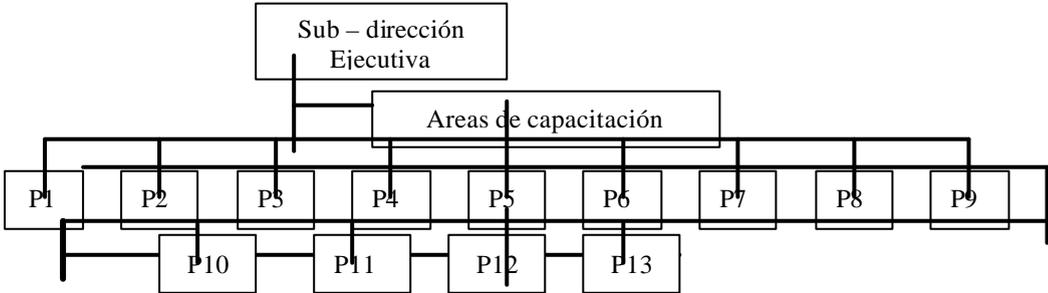


a.3) Vertical En El Aspecto Humano

Un elemento que involucra este tipo de comunicación es la razón para ejecutar las tareas y su relación con el reto de la organización, es aquí donde se establecen las filosofías de vida, determinadas por la cantidad de información que se va a comunicar a los empleados.

Básicamente la comunicación a este nivel esta envuelto en la traducción de la información en descripciones de oficios y directrices específicas.

La comunicación vertical - humana en CEDRO se da entre:



a.4.) Comunicación Vertical Ascendente

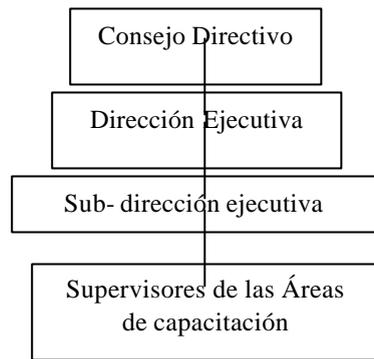
La comunicación ascendente fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto, a menudo directivos.

De acuerdo a Katz y Kahn (1978) “la comunicación ascendente toma múltiples formas, pueden reducirse, sin embargo, (1) a lo que diga la gente acerca de ellos, su importancia y sus problemas;(2) otros y sus problemas; (3) las prácticas y las políticas de la organización y (4) lo que necesita hacer y lo que puede hacerse”.

La comunicación ascendente sirve de varias funciones en CEDRO:

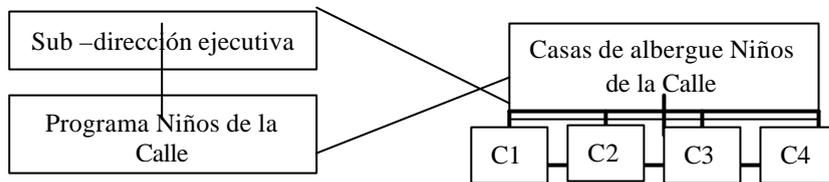
- Proporciona retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.
- Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de la comunicación.

La comunicación ascendente en CEDRO se da en los siguientes niveles:



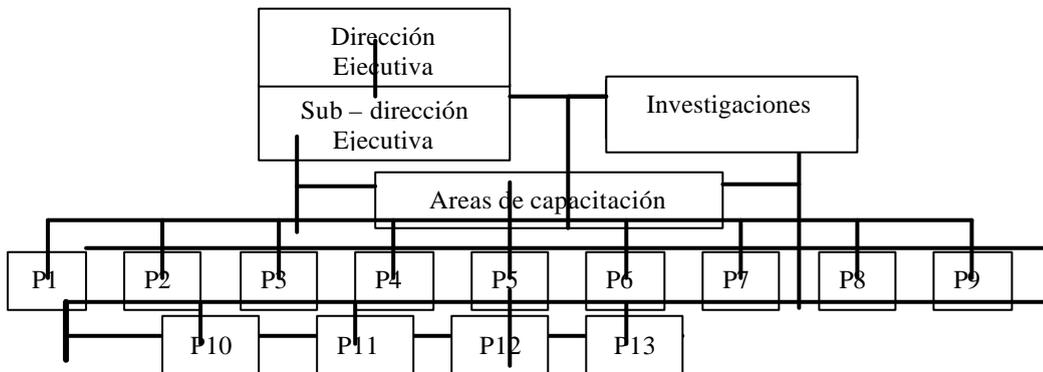
a.5.) Comunicación Oblicua Por El Lugar

Es la relación de comunicación que se da entre unidades físicas o separadas geográficamente.



a.6.) Comunicación Oblicua Por El Tiempo

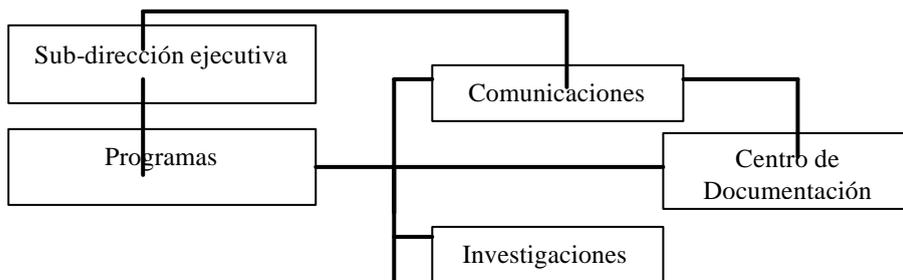
Es la comunicación que se da entre diferentes áreas y niveles y en cualquier dirección.



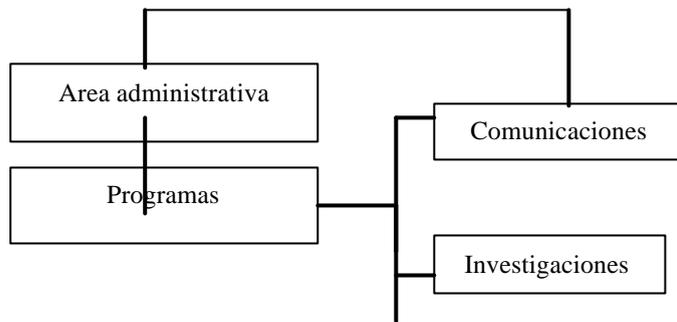
a.7.) comunicación oblicua por divisiones de la estructura Organica

Ocurre entre departamentos, unidades o programas considerados de diferente jerarquía.

1º



2º



A) Casos Mas Frecuentes En Los Siguietes Tipos De Barreras De La Comunicación

b.1) Semánticas

- Mayormente este tipo de barrera se da en cuanto al contacto de los profesionales con el público objetivo con el que trabaja. A pesar de muchas veces manejarse este factor como importante, el manejar el mismo lenguaje que las personas a las que informa, es a veces difícil porque el tema de “drogas” es muchas veces técnico.

b.2) Cognoscitivas

- Este tipo de barrera se presenta mayormente con el personal “nuevo” de CEDRO, con los “voluntarios” que tienen poco tiempo no conocen ni manejan muy bien el tema del consumo de drogas.
- Otro aspecto implicado a este tipo de barrera es el relacionado a los temas y la información que manejan los profesionales de CEDRO. Tiene su base en que debido a la “especialización” que los profesionales de CEDRO se han establecido, muchas veces tácita, no manejan todos los temas.

b.3) Sicológicas

- Este tipo de barrera se da dentro de la institución y entre los miembros de la organización, se manejan muchos “prejuicios” y “desconfianza”, pues una de las creencias que se tiene es que los más cercanos a la directiva pueden “filtrar” la información, teniendo esto como consecuencia que los mensajes y al información entre los compañeros sea bastante sesgada y selectiva.

b.4) Administrativas

Algunas de las barreras en este aspecto se reflejan en las siguientes situaciones:

- Las reuniones que convoca la Dirección Ejecutiva para los supervisores de los diferentes programas se dan siempre por la necesidad de coordinación “urgente” ante un evento o circunstancia de gran envergadura y de importancia para la organización, más no por la necesidad de establecer la comunicación y de manera efectiva.
- La toma de decisiones a nivel de los supervisores de los diferentes programas sólo se da siempre y cuando exista un consulta previa a los superiores inmediatos.
- Los trabajos desarrollados por la institución deben realizarse en forma confidencial. ningún tipo de información sale del centro sin previa autorización de la dirección.
- Los mecanismos de motivación están a cargo de la dirección ejecutiva, sin embargo la responsabilidad de su administración se da a la supervisión de cada programa.

C) barreras mas frecuentes en:

c.1) Comunicación Horizontal

- Competencia desleal, básicamente la comunicación entre las sub-unidades o programas tienen elementos de conflicto. Es así, como muchas veces a pesar de que cada unidad o programa tiene su área de acción específica y concreta, se da intervención de otros responsables de otros programas.
- A menudo son insuficientes los canales de comunicación formal dedicados a la comunicación horizontal, a pesar de que la creación de este tipo de canales depende de los responsables de cada área o en tal caso, de los interesados en fomentar esa comunicación.

c.2) Comunicación Vertical Ascendente

- El sistema de comunicación es mucho más complejo porque la persona que está comunicándose hacia arriba puede sentir realmente amenazas para sí misma, para su trabajo, etc.
- Se da la distorsión de o alteración de los significados de los mensajes a medida que va recorriendo todas las unidades para poder llegar a su destino. No existe, a veces, una vía directa de comunicación.
- La cantidad de información y la clase de información que se dirige hacia arriba se ve afectada por la jerarquía; por ejemplo, muchas veces los informes enviados a la sub-dirección o dirección ejecutiva se ve afectado por las subjetividades de "que es lo que espera dicha dirección que le digan".
- Los directores generalmente no son receptores efectivos de la retroalimentación, desalentando muchas veces a los miembros de la organización a presentar información desfavorable o iniciativas, a la dirección.
- Dependiendo de los lazos de afinidad y los círculos de atenciones formados en la organización, se tiene o no acceso con los directivos.

c.3) Comunicación Vertical Descendente

- Muchas veces se obstaculizan los canales de comunicación descendente, que a menudo se encuentran saturados de mensajes, lo que da como resultado el exceso de órdenes y directivas.
- La comunicación es a veces poco clara, y así muchas veces, los supervisores de los programas no tienen acceso a pedir explicaciones más concretas sobre la tarea o el trabajo encomendado, lo que da como resultado que la comunicación no sea tan efectiva, no permite el logro efectivo de los objetivos, la comunicación es en una sola dirección y no se da la retroalimentación.
- La sobre dependencia de los directivos en mensajes repetidos para proporcionar órdenes e instrucciones genera a menudo que los miembros de la organización asuman que eso implica la desconfianza de los directivos ante el trabajo que ellos deben realizar.

D) Medidas Frecuentes Para Vencer Las Barreras De Comunicación

- Los directivos deben mostrar receptividad a la comunicación ascendente y alentar a los miembros de la organización a que les den una retroalimentación necesaria para ayudarles a dirigir las actividades. La organización (sus directivos) deben facilitar la creación de un ambiente que favorezca a la libre expresión de las ideas.
- La eficiencia de la función directiva y de los miembros de la organización se logran por medio de un adecuado uso de los sistemas de comunicación interna, utilizando todos los canales de comunicación, intentando proporcionar y recoger información relevante y cumplir de esta forma las funciones directivas de la organización.
- Las múltiples variaciones de los mensajes (con sus elementos tanto connotativos como denotativos) están sujetas a las construcciones personales y subjetivas de los miembros de la organización, interpretándose de manera diferente el mismo mensajes, y se deberá de buscar la retroalimentación

continua, revisar las percepciones del código utilizado y la creación de significados, para poder coordinar las actividades.

- La clave del proceso de comunicación es garantizar que las personas correctas reciban la información correcta (en cantidad y calidad), en el momento oportuno, teniendo siempre en cuenta que el proceso de comunicación se ve como algo dinámico, constante, con nuevos factores, nuevos medios y nuevas definiciones.

4. Imagen Institucional De Cedro

A) Imagen Institucional

“La imagen hace referencia a una impresión holística y viva que mantiene un público concreto hacia una empresa, en parte como parte del procesamiento de la información (dar sentido) usado a cabo por los miembros del público, y, en parte, por la comunicación global de la empresa en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza, es decir, el retrato fabricado y proyectado por sí misma”. (Alvesson, 1990).

La imagen institucional de CEDRO esta relacionada a la comunicación e información que la organización da a su entorno, y se da por la relación directa de la Oficina de Comunicaciones con los diferentes medios de comunicación.

CEDRO tiene dentro de sus destrezas en su imagen institucional lo siguiente:

- Posicionamiento y reconocimiento nacional e internacional como la mejor institución que trabaja prevención de drogas. Hace doce años cuando empezo a funcionar fue la primera ONG y la promotora del trabajo preventivo en drogas, vinculandosele siempre con el trabajo de drogas.
- Alto nivel de convocatoria, refiriéndose específicamente a la capacidad de lograr la movilización social y participación de la comunidad en la que interviene.
- Estrategia general de intervención y capacitación (logra la conexión y relación entre diferentes instituciones de la sociedad y como fin último la consolidación de comités preventivos, representación de Cedro en el interior del país).
- El nivel de especialización por programas, enfocándose el trabajo a casi todas las áreas de intervención (16 programas).
- El reconocimiento de ser el creador y director de un modelo de atención permanente de cuatro casas para niños y niñas de la calle.
- Contar con un centro de documentación especializado en drogas y prevención.
- Su cobertura e intervención a nivel nacional.

- La red de relaciones institucionales con la que cuenta.
- Formación de diferentes grupos o "comités preventivos" a nivel nacional y de los diferentes programas.

B) Características Basicas Que Reune La Organización Para Formar Una Buena Imagen

Son dos características:

PRESTIGIO

CREDIBILIDAD

- Una imagen positiva es indispensable para la continuidad y el éxito estratégico.
- “Una imagen sólida es un incentivo para la venta del producto y servicios... es importante para los agentes financieros y los inversores, y genera confianza entre los públicos objetivos interno y externo... proporciona autoridad y forma la base del éxito y continuidad” (Blauw, 1994).

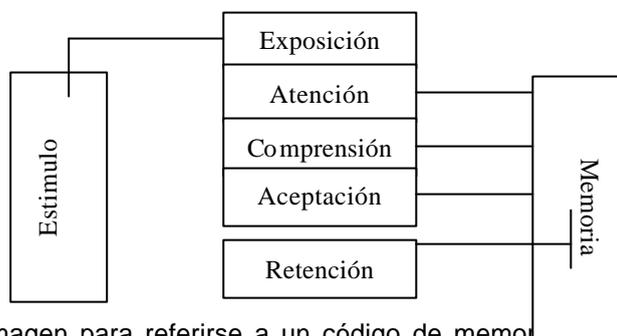
CEDRO, se fundó en 1986, y se constituye en la primera ONG que trabaja el campo de la prevención tanto del abuso como de la disponibilidad de las drogas. Es así, que lograr su credibilidad, a través de la cantidad de programas locales y nacionales que desarrolla, por los financiamientos logrados, por la cobertura de sus acciones, lo cual establece la base de su prestigio, reflejada hoy en las relaciones interinstitucionales que mantiene con organismos del Estado, organismos privados y con organizaciones a escala internacional que trabajan en el ámbito de la prevención del consumo de drogas.

Esa credibilidad y prestigio se vio beneficiada por la “difusión” realizada por CEDRO, tanto por las relaciones establecidas con los medios de comunicación de mayor cobertura en el país (Ejemplo, Diario “El Comercio”), como por las campañas realizadas por la institución.

C) Factores Psicologicos Para La Forma De La Imagen De La Organización

- Los factores importantes a este respecto son la implicación, las características personales de quien recibe los mensajes y si el mensaje esta en consonancia a la experiencia de quien la recibe y este enfoque esta relacionado a tres puntos:
 - Características y experiencias individuales.
 - Relación del individuo con la institución.
 - Influencia de otros individuos en la información sobre la institución.

La imagen se forma por una serie de estímulos que un sujeto recibe de un objeto- directa o indirectamente – la interpretación de esos estímulos pueden estar influidos por muchos factores, por lo cual el individuo procesa la información.



“Se utiliza la imagen para referirse a un código de memoria, o mediador asociativo, que proporciona información espacialmente paralela para mediar respuestas abiertas, sin necesidad de ser conscientemente experimentadas como imagen visual”.(Palvio, 1971).

En el caso concreto de CEDRO, la imagen gana se mide a través del posicionamiento logrado y se le “recuerda” como: “la que trabaja en drogas”, “hace rehabilitación”, “atiende a drogadictos”, etc.

D) Vias por las que el publico objetivo se forma la representacion mental de la organización

“La imagen como representación de la mente. Afecta las actitudes, las cuales, a su vez, afectan al comportamiento. Ninguna empresa puede permitirse ignorar la imagen. La impresión que crea – consciente o inconscientemente – lo quiera o no – afecta inevitablemente a las personas con quien hace negocios”.(Bernstein, 1986)

A la formación de la imagen contribuyen todos los contactos que el público tenga con la institución y el sistema de comunicación institucional deberá establecer políticas de relación con públicos de todos los niveles, programando dichos contactos.

CEDRO establece esta relación cognitiva / afectiva con sus públicos por:

- * El servicio que brinda: trabajos de prevención en la comunidad
- * Público objetivo: comunidad en general y personas en riesgo
- * Ideas que transmite: trabajo de prevención del consumo de drogas en el ámbito familiar, personal, social y laboral.

“La imagen es el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir, el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto”¹

5. Medios De Comunicación

¹ Cees B.M. van Riel. “La Comunicación Corporativa”. Ed. Prentice Hall. 1998. Pág. 81

A) Los Tipos De Publicos Generales De Cedro

Los públicos generales son los miembros de la comunidad nacional o internacional, ubicados a nivel del macrosistema al que pertenece la comunicación.

- ✓ Agencias Financiadoras:
 - UNESCO
 - USAID
 - USIS
 - NAS
 - BID
 - OEA-CICAD
 - ONU
 - OPS
 - EDEX (España)
 - GTZ (Alemania)
 - Caritas Neerlandica (Holanda)
 - ADA (Israel)

- ✓ Entidades del Gobierno
 - Poder Judicial
 - Contradrogas
 - Fuerzas Armadas

B) Los Publicos Especificos De Cedro

Son los individuos y sistemas sociales externos vinculados directamente y en alto grado con la organización en función del logro de los objetivos de ambos, que a la vez forman parte de un suprasistema, o el medio ambiente inmediato de la organización.

- Grupos Específicos prioritarios desde la Dirección Ejecutiva:
 - Organismos receptores de políticas en tema de drogas
 - Organismos ejecutores de acciones en tema de drogas y afines
 - Coaliciones contra las drogas
 - Comisiones especializadas
 - Líderes de opinión
 - Municipios

- Grupos Especificos del Trabajo con Opinión Pública:
 - Líderes de opinión
 - Líderes comunitarios
 - Líderes juveniles
 - Usuarios de base de datos
 - Gerente de agencias de publicidad
 - Gerente de medios de comunicación masiva

- Grupos Objetivos desde la Asistencia Técnica

- ✓ Educación No Formal
 - Organismos No Gubernamentales que desarrollen el tema preventivo y de preferencia tengan acción directa con niños, adolescentes y jóvenes.
 - Organismos Gubernamentales que desarrollen el tema preventivo y de preferencia tengan acción directa con niños, adolescentes y jóvenes.
 - Organismos y grupos de base.
 - Iglesias y agentes pastorales

- ✓ Trabajo en Universidades
 - Docentes universitarios

- Alumnos de pre-grado
- Alumnos de maestría
- Grupos Específicos desde los Servicios que brinda CEDRO
- ✓ Medios Laborales
 - Empresas
 - Empresarios
 - Trabajadores
 - Grupos gremiales
 - Asociaciones
- ✓ Consejería e Intervención Primaria
 - Personas en riesgo
 - Personas dependientes
 - Agentes varios que intercambian experiencias acerca de las modalidades o estrategias.
- ✓ Programas y acciones con poblaciones especiales
 - Niños y adolescentes en alto riesgo
 - Internos / internas de penales y personas a cargo de los mismos.

C) Características de la comunicación organizacional que se realiza con los medios de difusión masiva.

Los medios de comunicación masiva utilizados por CEDRO son dos: la prensa y la radio.

Actualmente CEDRO mantiene relaciones muy estrechas con el Diario "El Comercio", "La República", "El Sol", "La Industria", de Chiclayo y en cuanto a la relación establecida con la radio se encuentran las siguientes emisoras: Radio Programas. CPN y Sol y Armonía.

Una de las características de la comunicación establecida por CEDRO con los medios es que básicamente ellos han favorecido de forma decisiva la imagen que en este momento la organización proyecta.

La práctica de la comunicación organizacional con los medios de difusión masiva se basa en los siguientes objetivos:

Los criterios que facilitan una comunicación organizacional efectiva con los medios de difusión masiva son:

- Contactos interpersonales:
CEDRO cuenta con la Oficina de Comunicaciones que tiene a una persona responsable del contacto directo con los medios de comunicación. No se limita al envío de notas de prensa y comunicados, sino también a la retroalimentación de la información que los medios difunden, se afianza la credibilidad de las acciones que la organización ejecuta, así como se facilita la información a los medios que apoyan dicha difusión.
- Conferencias de prensa
Este medio permite el contacto directo con los representantes de la organización, CEDRO utiliza las conferencias de prensa por ocasiones muy específicas como: las presentaciones de libros y resultados de investigaciones.

D) Características Del Trabajo En Las Cuatro Areas De La Comunicación Organizacional segun Las Necesidades De La Organización

Teoría

- Esta relacionada con la adquisición de información que se debería tener de acuerdo a las áreas en las que esta interviniendo la organización. Es importante tener en cuenta la fuente, los enfoques y las corrientes teóricas de la información que se colecciona, puesto que su uso determinará muchas veces la acciones o las pautas para las acciones de la organización.

Investigacion

- Los temas a investigar deben estar conectados con los “temas prioritarios” de la organización, teniendo en cuenta el aspecto antes mencionado de la teoría y la diversidad de campos en los que la organización esta interviniendo: familia, maltrato, mujer, etc.

Planificacion

- Es necesario que se de la organización efectiva de los métodos de investigación, teniendo como referencia el trabajo que ejecuta CEDRO, la cobertura de sus programas y las formas de interrelación con sus públicos, se hace necesario complementar los métodos ahora utilizados (encuestas), con los estudios de grupos focales, entrevistas y sondeos de opinión.

Realizacion

- Actualmente CEDRO se encuentra equipado para poder llevar a cabo las investigaciones, pero es necesario tener en cuenta no sólo el aspecto técnico y material, sino también el recurso humano en cargado y responsable de llevar acabo los estudios, se deberá tener en cuenta la capacitación y necesidades de información de todos los miembros incluidos en el proyecto.

E) Conferencia De Prensa

Antes

- Invitación a los medios de comunicación e invitación a las personas relacionadas con el tema de la conferencia de prensa.
- Diseño, elaboración y preparación del material de información complementaria a entregarse a los periodistas y a los asistentes a la conferencia de prensa.
- Confirmación de la asistencia de los medios de comunicación, revisión del equipo e infraestructura a utilizarse.
- Designación del personal responsable de la conferencia de prensa.
- Elaboración del directorio de medios de comunicación.

Durante

- Recepción a los medios de comunicación e invitados. Ubicación de las personas representativas en la conferencia de prensa.
- Presentación del evento y de las personas responsables.
- Rueda de preguntas
- Invitación al refrigerio o recepción.

Despues

- Entrega del material informativo complementario.
- Entrevistas de los medios de comunicación a los presentadores o responsables de la conferencia de prensa.

6. Bibliografía

LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES, Gary Kreps. 2da edición. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. 1995.

ORGANIZACION: ESTRUCTURA Y PROCESOS, Richard Hall. 3ra edición. Editorial Prentice Hall. México, 1986.

COMUNICACIÓN CORPORATIVA, Cees B.M. van Riel. Editorial Prentice Halla. España, 1997.

COMUNICACION Y ORGANIZACION, Annie Bartoli. Ediciones Paidós. 1era, Edición , 1992.

COMUNICACION ORGANIZACIONAL, Alberto Martínez de Velasco/ AbrahamNosnik. 1ra. edición. Editorial Trillas. México, 1991.

COMUNICACION ORGANIZACIONAL, Gerald M. Goldhaber. 1ra edición. Editorial Diana. México, 1994.
