



ESCUELA DE GRADUADOS

Trabajo de tesis para optar por el título de
Magister en Gerencia de la Comunicación Corporativa

**Diagnóstico de la comunicación interna
del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos en
Santo Domingo, 2014.**

Sustentante:

José Ramón Arístides Somavilla Castro
19810360

Asesora:

Maestra Alicia Álvarez

Los conceptos emitidos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad del sustentante.

Santo Domingo, Dominicana.

15 de agosto de 2014

RESUMEN

ESTE PROYECTO DE TESIS SE DESARROLLA EN EL “*COLEGIO DOMINICANO DE ARTISTAS PLÁSTICOS*” (CODAP), UNA INSTITUCIÓN SIN FINES DE LUCRO, FUNDADA EL 20 DE SEPTIEMBRE 1977, CUYO PROPÓSITO ES REPRESENTAR ANTE LA SOCIEDAD A LOS ARTISTAS PLÁSTICOS DOMINICANOS, VELANDO POR SU DESARROLLO CULTURAL Y ECONÓMICO Y PROYECTAR UN ARTE NACIONAL SIN ADHERIRSE A PARTIDOS POLÍTICOS, NI SECTAS RELIGIOSAS. EL PROBLEMA PRINCIPAL DEL CODAP ES UNA GRAN DEFICIENCIA EN SU COMUNICACIÓN INTERNA PRODUCTO DE LA CARENCIA DE UN VERDADERO LIDERAZGO ORGANIZACIONAL QUE DEFINA SU FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PARA ESTABLECER LAS NORMAS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE GUIE, DIRIJA Y CREE LAS CONDICIONES INTERNAS DE EFICIENCIA, A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVAS, CON EL FIN DE LOGRAR RESPUESTAS EN SUS MIEMBROS HACIA UNA MAYOR INTEGRACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA QUE CONTRIBUYAN A CAMBIAR SU IMAGEN INSTITUCIONAL Y LOGRAR EFECTIVIDAD EN SUS PROYECTOS. EN RAZÓN DE LA SITUACIÓN DADA, ESTA INVESTIGACIÓN PRESENTA UN INFORME DIAGNÓSTICO QUE IDENTIFICA LA SITUACIÓN REAL DEL CODAP EN SU FUNCIONAMIENTO INTERNO, PRODUCTO DEL ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LAS ENTREVISTAS EJECUTADAS A MIEMBROS DE LA DIRECTIVAS, MIEMBROS VIGENTES Y A UN ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN, RELACIONANDO LAS VARIABLES Y LOS INDICADORES DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA CON LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS. SE SINTETIZARON LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA DEFICIENTE COMUNICACIÓN INTERNA DEL CODAP PARA CONCLUIR CON LAS RECOMENDACIONES HACIA UNA GESTIÓN EFICIENTE. PALABRAS CLAVES: **CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN INTERNA, DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.**

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO

1.1	Comunicación	3
1.2	La comunicación interna, vehículo de la Cultura Organizacional	5
1.3	Principios estratégicos de la comunicación interna.....	7
1.4	Importancia de la cultura organizacional	8
1.5	La cultura como instrumento estratégico de gestión	12
1.6	Sinergia entre cultura organizacional y comunicación Interna	13
1.7	La cultura organizacional y el clima organizacional	16
1.8	Comunicación 360º	17
1.9	La comunicación interna y la calidad de gestión en una ONG	19
1.10	Diagnóstico de la comunicación interna	22
1.11	Liderazgo organizacional	23
1.12	Administración de valores o APV	26
1.13	Aplicación del Modelo CTT (Cultural TransformationTools).....	31

CAPÍTULO 2 MARCO METODOLÓGICO

2.1	Planteamiento del Problema	33
2.2	Objetivos de la investigación.....	35
2.2.1	Objetivo General.....	35
2.2.2	Objetivos Específicos	35
2.3	Preguntas de investigación	35
2.4	Delimitación y ubicación del problema en el campo de Investigación	36
2.5	Justificación.....	37
2.5.1	Teórica	37
2.5.2	Metodológica	37
2.5.3	Práctica	37
2.5.4	Viabilidad de la investigación	38
2.6	Formulación de las hipótesis de investigación	39
2.6.1	Hipótesis de Primer Grado	39
2.6.2	Hipótesis de Segundo Grado	39

2.6.3 Operacionalización de Hipótesis	39
2.6.3.1 Variables e indicadores	39
2.7 Aspectos Metodológicos	42
2.7.1 Tipos de Estudio	42
2.7.1.1 Correlacional	42
2.7.1.2 Descriptivo	42
2.7.1.3 Explicativo	42
2.7.2 Método de Investigación	42
2.7.2.1 Observación	42
2.7.2.2 Deducción	42
2.7.2.3 Análisis	43
2.7.2.4 Síntesis	43
2.8 Fuentes y Técnicas	43
2.8.1 Fuentes Primarias	43
2.8.2 Técnicas	43
2.8.2.1 Observación	43
2.8.2.2 Cuestionarios	44
2.8.2.3 Entrevistas	44
2.9 Muestra utilizada	44

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

3.1 Filosofía institucional y objetivos del CODAP	45
3.1.1 Misión	45
3.1.2 Visión	45
3.1.3 Objetivos	45
3.2 Junta Directiva del CODAP (periodo 2013-2015)	46
3.3 Historia del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos (CODAP)	47
3.3.1 Origen y Evolución	47
3.4 Análisis FODA de la Comunicación interna del CODAP	52
3.5 Análisis y síntesis de cuestionarios y entrevistas	54
3.6 Informe Diagnóstico de la Comunicación Interna del CODAP	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS	70
ANEXOS	74
ANEXO 1 Lista de Conceptos	75
ANEXO 2 Anteproyecto de Investigación	79
ANEXO 3 Cuestionarios y Entrevistas	98
ANEXO 4 Certificación legal del CODAP y Decreto Exequátur	145

DEDICATORIA

A Dios,

*Porque me dio la luz para
reconocer mis limitaciones y
reconocer su grandeza ilimitada.*

A mi Madre (+)

*por dar a luz mi Vida y regalarme
los mejores momentos de su
existencia.*

A mi Padre

*porque sus oraciones sobrepasan
todo entendimiento, velando por mi
protección y bienestar.*

A mi Esposa,

*por su amor incondicional
y paciencia por esperarme.*

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad APEC

Al beneficiarme en cursar estos estudios por mi labor docente.

Andrés Hernández

Por su apoyo y estímulo para realizar estos estudios.

Alicia Álvarez

Por su apoyo y asesoría en esta investigación.

Luis José Aguasvivas

Por sugerirme el tema.

Clinton López,

*Presidente del CODAP,
y toda su directiva por facilitarme
sus opiniones e informaciones.*

Colegas artistas

*Por haber contribuido con sus
criterios en las entrevistas.*

INTRODUCCIÓN

Esta investigación consiste en la realización de un diagnóstico de la comunicación interna del “*Colegio Dominicano de Artistas Plásticos*” (CODAP) para poder establecer las causas y consecuencias de su deficiente comunicación interna que no le permite crear una mejor imagen y lograr sus proyectos institucionales de manera eficiente.

El objetivo que motiva este estudio es entregar al CODAP información relevante para que pueda orientarse hacia dónde debe encaminar los pasos siguientes hacia la integración de sus miembros y pueda, en un futuro no muy lejano, iniciar un plan de comunicación para ejecutar cada una de las recomendaciones que se proponen en esta investigación en beneficio de los artistas plásticos, y como consecuencia para el desarrollo del arte nacional con una mejor representación a nivel internacional.

Se tiene como propósito orientar las decisiones que debe asumir la directiva del CODAP para aplicar las estrategias comunicacionales que son posibles llevar a cabo de acuerdo a los proyectos de corto, mediano y largo plazo que se proponga.

Las estrategias comunicacionales recomendadas fueron extraídas a partir de la recopilación de información de 15 entrevistas realizadas a 7 miembros de la directiva y 8 miembros vigentes, entre ellos ex miembros de pasadas directivas que conocen con detalles la problemática del CODAP a través de su historia, pues todo su problema económico que le impide lograr sus proyectos es por una carencia de una estructura gerencial que incluya un estrategia en comunicación organizacional y de administración empresarial. Como ONG, ha perdido la visión de que los tiempos cambian y que debe renovarse, con presidentes muy cerrados al cambio, con una dirección

centralizada en su persona, no diversificada, sin una ejecución firme en delegar con efectividad las diferentes funciones. Ésta es una razón histórica poderosa que ha impedido el despliegue de otras posibilidades de mejoría en su funcionamiento interno, creándole una imagen al público de que los artistas tienen mucho dinero, porque hay artistas de mucho renombre que han sido presidentes y viven de la pintura. Pero no es así, le ha faltado orientación desde el punto de vista de la comunicación interna y del funcionamiento gerencial de una ONG para que funcione, con el fin de aplicar estrategias empresariales de organización, lo cual no indica que tienen fines de lucro, sino de aplicación gerencial como toda organización que pretenda ser efectiva internamente.

La tesis consta de tres capítulos, donde el primero trata de la recopilación de información teórica que avale el análisis del problema con el propósito de llegar a las conclusiones de un informe diagnóstico que permita establecer las causas y consecuencias de la deficiencia en su comunicación interna.

En el capítulo dos se definen y se establecen los aspectos metodológicos que permitirán en base a un enfoque cualitativo lograr obtener las informaciones requeridas para el diagnóstico comunicacional.

La descripción del capítulo tres comprende el análisis de la comunicación interna del CODAP a partir de su historia, análisis de las entrevistas y el informe diagnóstico que es una radiografía de su funcionamiento interior para establecer con esa información las causas y consecuencias que definen su situación interna ineficiente.

Finalmente se concluye con las recomendaciones estratégicas de comunicación para ofrecerle al CODAP un verdadero diagnóstico de su comunicación interna y aplicar las correcciones de lugar en sus acciones futuras hacia una comunicación organizacional verdaderamente efectiva.

Capítulo 1.

MARCO TEÓRICO

1.1 La Comunicación

Comunicar es transmitir información que puede ser descodificada por un receptor que identifica a plenitud esos códigos que le permiten interactuar, retroalimentar, crear y transformar. No existe la comunicación si no establecemos ese intercambio de conocimientos que posibilitan afianzar e integrar los mensajes como parte del accionar de los individuos dentro de sus labores y actividades cotidianas, tal y como sucede entre los miembros de una organización. La comunicación es “el proceso mediante el cual un emisor transmite uno o más mensajes sobre un contenido determinado a uno o varios receptores utilizando un código conocido por todos los participantes”. (Martínez, 2002, p. 12).

Los distintos lenguajes tanto corporales como textuales y visuales necesitan de un conocimiento previo de esos códigos que requieren identificar los interactuantes del mensaje, tanto emisor como receptor, para poder intercambiar ideas y recibir información, que es la función de comunicar.

Comunicar es llegar al sentimiento y al intelecto de las personas de acuerdo a un objetivo en particular que se proponga una persona, una empresa, organización o institución. Es una acción que está íntimamente ligada a la transmisión de ideas producto de una natural necesidad humana de socializar y de conocer su entorno. En el caso de las organizaciones, en esa necesidad radica su interés de llegar tanto al público interno como el externo para proyectar la fuerza de su identidad organizacional o corporativa. Ya ese concepto de comunicación de relación códigos, mensaje, receptor y emisor ha trascendido, porque la comunicación no es sólo aplicar mucha

tecnología a los procesos, es más que eso, es integrar los públicos a propósitos comunes, es dar a conocer, informar, crear conciencia de identidad cultural en la forma de comunicarse una organización, es el estilo de crear los procesos a través de los canales de transmisión, es la persona misma en su interactuar en la organización, la forma de relacionarse, su lenguaje corporal, su forma de vestir, sus deseos personales en la organización, si está de acuerdo con su filosofía institucional, es decir, la personalidad institucional, organizacional o corporativa que refleja su imagen interna y como consecuencia la externa.

Si, como dice la semiótica, “todo significa”, entonces ¡todo comunica! Desde las fachadas al interiorismo de las sucursales, el mobiliario, la decoración, la iluminación, los materiales; las personas, su aspecto físico, su presentación y su conducta; los documentos administrativos, promocionales, informativos, publicitarios... Todo debería comunicar la imagen y la personalidad (...).la comunicación empresarial rompería la hegemonía de los medios y la publicidad en un nuevo concepto de comunicación global. (Costa J. (s.f.) p.1).

Hay tres niveles de comunicaciones que se establecen en toda empresa de acuerdo a las funciones que desempeñan los individuos en la misma y éstos son, en un primer nivel, *la dirección*, un segundo nivel están los *mandos intermedios* y un tercer nivel que lo forma *el personal colaborador*. Así mismo sucede en las organizaciones, las cuales son conformadas por todos los miembros de la misma, tanto los voluntarios, socios y colaboradores, así como los empleados, directivos y otros. (Ongallo, 2007, p. 33)

Existen principalmente tres tipos de comunicaciones establecidas de acuerdo (Ongallo, 2007, p.33) y son las siguientes:

Comunicación Descendente, es la que en una organización se ejecuta a los niveles inferiores con órdenes o noticias que parten de la

dirección o alta gerencia, es decir, de los niveles superiores. Es la que todos desean recibir por ser inmediata y prioritaria, pues condiciona con su acción a todas las otros tipos de información. Envía los mensajes de forma vertical, de arriba hacia abajo, siendo sus campos de acción los salarios, los horarios, los cambios, la gestión, problemas técnicos, así como el funcionamiento de la empresa y organización que comprende los objetivos, proyectos, planes y resultados. Los medios en que se desarrolla como los soportes escritos, publicaciones, folletos, periódicos y documentos en general que se distribuyen a todo el personal, boletines difundidos internamente, carteles etc.

Comunicación Ascendente, cuyo objetivo es obtener datos y noticias relacionadas con el grado de moral laboral de los socios y colaboradores, sus satisfacciones, deseos o aspiraciones. Ésta funciona de abajo hacia arriba, desde los niveles inferiores, los subalternos a los niveles superiores, los directivos.

Y por último la **Comunicación Horizontal**, cuyo fin es promover o intercambiar información, datos necesarios o impresiones entre los integrantes de la organización o miembros correspondientes a un mismo nivel, que pueden ser dos directores de departamentos diferentes, pues aunque obedecen a áreas distintas, mantienen un mismo nivel de jerarquía.

1.2 La comunicación interna, vehículo efectivo de la Cultura Organizacional

“La eficacia de la comunicación interna (...) está garantizada en parte por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa”. (Ongallo, 2007, p. 95).

La comunicación interna en una organización o institución es vital en este siglo XXI pues la era tecnológica ha incidido en la vida diaria de las personas y como consecuencia de las organizaciones por la premura del

crecimiento vertiginoso de los conocimientos, lo que demanda la efectividad de la comunicación interna organizacional.

En esta época de la modernidad el tiempo juega un papel muy importante en la organización de las instituciones, demandándose velocidad en sus procesos, por lo que una buena planeación de la comunicación interna viene a ser una estrategia para el eficiente funcionamiento de las organizaciones. (Cortés, L., García, A. y Carrasco L., 2009, p.1).

En esta afirmación de Cortés et. al. (2009) se confirma que sin planeación comunicacional ya no funcionan de forma efectiva las organizaciones, pues se requieren procesos rápidos acordes con los cambios vertiginosos de las organizaciones actuales producto de las transformaciones de los procesos comunicacionales de acuerdo a las necesidades de la sociedad, lo que constituye un reto permanente.

Este enfoque teórico sobre la comunicación interna arroja una visión luminosa a las organizaciones e instituciones para poder establecer sus objetivos y aplicar estrategias de comunicación que puedan solucionar el mantener a los miembros de una ONG informados y motivados con el fin de convertirlos en actores contribuyentes de la concreción de los objetivos institucionales, basados en su filosofía organizacional que define a su vez su cultura organizacional. La comunicación interna es la herramienta ideal para dar a conocer a sus miembros las normas y comportamientos de la cultura organizacional de una organización con el fin de aplicarlas con efectividad.

El concepto de comunicación organizacional es vital como objeto de análisis del funcionamiento de la comunicación interna en una organización. La acción fundamental de estudiar los procesos comunicativos es a través de la observación de esa interrelación con sus miembros de manera formal e informal que se puede detectar si se logra una efectiva transmisión de

información, estímulos sensoriales y motivaciones. Con la forma de relacionarse los miembros de una organización es efectivo poder establecer si el público interno ha asimilado la cultura organizacional donde opera. Como consecuencia se produce un clima organizacional en armonía o no para reflejar la cultura y la imagen institucional, las cuales dependen del sentido de pertenencia de sus miembros, de su identificación o no con la cultura establecida en la institución. Y esa relación informal entre los miembros que genera un clima organizacional favorable o desfavorable, es consecuencia del grado de aceptación o insatisfacción de los mismos con respecto a la forma en que la organización los toma en cuenta en sus valores personales.

1.3 Principios estratégicos de comunicación interna.

El consultor de comunicaciones integrales Pattizi (2012) basado en su experiencia estableció 5 principios para una comunicación estratégica y éstos son los siguientes:

1. “Todo lo que haces tiene un por qué.
2. Sabes con quién y cómo relacionarte.
3. Asumes la planificación como una inversión.
4. Difundir es una de tus tareas, no la única.
5. Aplicas la creatividad colectiva”. (Pattizi, 2012, p. 1)

Estos principios son vitales para todo comunicador estratégico y son contundentes para establecer las estrategias fundamentales que le facilitarán a la ONL u ONG aplicar las acciones que logren hacer efectiva su comunicación interna. Saber cómo se relacionan los miembros entre sí y los miembros con la institución u organización en su sentido de pertenencia ofrece pautas para asumir una posible planificación de estrategias comunicacionales que son pertinentes basarse en el principio de que no sólo es difundir, como dice Pattizi, (2012) en su cuarto principio, sino establecer relaciones positivas con sus públicos internos, el saber relacionarse y con

quién. Pero, sobre todo, planificar la comunicación organizacional como una inversión, no como un gasto, visualizarla en efectividad como estrategia de calidad e imagen idónea de la organización asumida en el público interno para que se refleje en el público externo. Como complemento, tomar en cuenta el quinto principio de Pattizi (2012) sobre ser creativo en su aplicación colectiva, para buscar novedosas estrategias de comunicación donde se integren todos los miembros, colaboradores, empleados, una sinergia de acciones, pues crea la fuerza en la unidad de todos, que se sientan todos los integrantes de la organización motivados y deseosos de colaborar.

1.4 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura es vista por algunos autores como una manera de dirigir una organización con eficiencia. La Cultura Organizacional es un enfoque con una nueva concepción de dirección que ha alcanzado en la actualidad un auge extraordinario, pues ha sido desentrañada por los investigadores en teorías de la gestión organizacional con la visión de ser la cultura una gran herramienta de dirección para cualquier tipo de organización, siendo mejor indicadas, las más íntimamente relacionadas con el elemento humano, ya que por su naturaleza de ser están ligadas a la cultura y relaciones humanas. Sin embargo, en cada tipo de organización, sin importar su filosofía corporativa o institucional hay una cultura especial de relación e interacción, una cultura que identifica su razón de ser si la vemos como una familia organizacional, donde los criterios cambian según su misión, visión, valores y normas particulares que definen su identidad organizacional.

La variabilidad y cambio en las estructuras de las organizaciones en la actualidad es lo que ha generado estas novedosas concepciones sobre la cultura organizacional, jugando ésta un papel de vital importancia en la gestión organizacional contemporánea, donde lo flexible en la descentralización de las funciones define una nueva visión de dirección efectiva en las organizaciones

de este siglo XXI. Este nuevo enfoque de gestión adquiere fuerza de forma paulatina a partir de principios del siglo XX y que en la actualidad es una innovación preponderante en las organizaciones para lograr adaptarse a los cambios vertiginosos del mundo global determinados por esas normas y valores que definen esa cultura particular de cada institución u organización, delimitados por la alta gerencia para direccionar el comportamiento de sus miembros hacia un sentido de pertenencia de la identidad organizacional.

De acuerdo a las ideas de Contese (2009), el éxito de una organización a largo plazo depende de una cultura organizacional fuerte que guíe el comportamiento a través de una administración que conforme esos valores y normas que identifican a la misma.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa.

La filosofía de conducción de un director o gerente es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo de conducción es una manera particular que tiene un administrador de comportarse, guiado por su filosofía personal, pero con las limitaciones que le impone la cultura, la estructura organizacional y el entorno. (Contese, 2009, p.1).

Esa cultura organizacional global de normas y valores delimita una regla de juego donde las personas que forman parte de una institución tienen conocimiento de cómo comportarse, cómo actuar frente a los clientes y demás miembros de la misma de acuerdo a una política organizacional trazada desde la más altas instancias que la dirigen. Ese comportamiento se debe reflejar desde el empleado de menores funciones hasta los miembros de su directiva, siendo ellos los primeros en cumplir con esas reglas trazadas. Es como un juego de fútbol donde el capitán de cada equipo es el primero en cumplir las

reglas de juego y establece en sus jugadores una cultura de comportamiento para cada uno cumplir su rol en base a estrategias competitivas, pero si no es ejemplo, no hay una guía, una dirección que ejemplarice para lograr el objetivo propuesto. Así cuando hablamos de la familia dominicana nos referimos a una cultura caribeña con características particulares en su forma de hablar, costumbres y formas de comportarse. Una organización es una familia organizacional que responde a intereses comunes, con un estilo de comportamiento coherente, observándose en cada miembro un sentido de pertenencia reflejado como una parte de la identidad cultural de una organización conducida por una dirección de gestión efectiva.

La cultura organizacional o corporativa está integrada, primero, por comportamientos racionales traducidos en argumentos, razonamientos de normas y valores que deben cumplirse centrados en la filosofía organizacional, y segundo, por actitudes emotivas, manifestadas en percepciones, creencias, impresiones, opiniones, sentimientos y convicciones enraizados en cada miembro de la organización. Por tal razón la cultura organizacional forma gran parte de la identidad corporativa y es muy difícil desarraigar por esos dos componentes que la conforman: lo racional y lo emocional.

El poder que ejerce la cultura en una organización, como parte de su identidad organizacional, es la razón que dificulta lograr cambios administrativos o comunicacionales, pues “la costumbre hace ley”, como se diría aquí en Dominicana. Cuando la cultura requiere ser renovada, producto de cambio de política comunicacional por cambio de gerencia, es difícil establecerlo en corto tiempo, se requiere diseñar un nuevo sistema de comunicación con objetivos a corto, mediano y largo plazo, pues radicalmente afectaría sus logros competitivos. Por esta razón es de vital importancia retomar la dirección de la identidad cultural organizacional que define a una organización o institución con el objetivo de gestionar en cada miembro su

alineamiento con esas normas de comportamientos que la identifican con estrategias motivacionales para lograr una eficiencia laboral expresada en procesos comunicacionales coherentes que traen como consecuencia un impacto en la proyección de una renovada imagen corporativa ganando nuevos clientes y manteniendo fieles sus clientes preferenciales y tradicionales..

La importancia de dirigir una organización regidos por fundamentos claros, reconociendo el gran valor de la cultura organizacional como herramienta estratégica de gestión organizacional lo establece muy claro Shein (1988) cuando afirma que la cultura es:

(...) un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Shein, 1988, pp. 25-26)

Shein (1988) sitúa las presunciones básicas de la cultura en el núcleo, la esencia, las convicciones y creencias básicas de las personas de una organización. Es el núcleo la parte más profunda, lo que les da fuerza vital a los miembros, nutriéndolos y sosteniéndolos como entes integradores de la cultura dentro de la organización, donde crece y se desarrolla, siendo estas convicciones y creencias la parte más difícil de cambiar. Y la parte visible, es la menos importante, es la parte externa de la cultura, la periferia, los visibles comportamientos y actitudes que pueden cambiarse o modificarse con facilidad en las personas. Y es aquí donde un líder traza las pautas a seguir.

Las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación,

conducción y –siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura. La cultura y liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. (Shein, 1988, p. 20).

Refiere Shein (1988) que lo más trascendente en el quehacer de un líder es el saber crear y conducir la cultura en una organización, considera que en la habilidad del manejo de la cultura se encuentra su talento vital como líder, donde cultura y liderazgo se confunden en una misma identidad (Shein, 1988, p. 20).

1.5 La cultura como instrumento estratégico de gestión

La cultura se ha convertido en un instrumento imprescindible de gestión estratégica en las organizaciones contemporáneas, condicionando el comportamiento de la organización, pero también sujeta a las condicionantes o variaciones de su entorno, tanto interno como externo. La cultura ejerce gran influencia en la gestión, se convierte en su guía, permitiéndole a la cúpula directiva poder encauzar la organización con efectividad, basado en una visión novedosa de hacer cambios paulatinos sin afectar la esencia que mueve la filosofía de la institución o empresa aplicando políticas beneficiosas al funcionamiento efectivo de sus procesos comunicacionales con el fin de lograr los objetivos propuestos, aplicando la descentralización para una mayor integración y comunicación interna de acuerdo a las circunstancias y competitividad del entorno.

Las normas y valores establecidos por la organización desde su cúpula institucional son las que definen la cultura organizacional, es ese comportamiento que debe mantener cada integrante de la institución frente a situaciones específicas en su función laboral. La cultura depende de la comunicación para su transmisión y proyección, pues sin los medios y

herramientas utilizados para comunicar no se puede lograr establecer una cultura que identifique la identidad organizacional.

1.6 Sinergia entre cultura organizacional y comunicación interna.

Cuando se inicia un cambio cultural en una organización la comunicación interna tiene una función vital como medio o vehículo esencial para transmitir la cultura. Es la vía principal de integración organizacional para hacer efectivo el logro de los objetivos de una gestión.

En la empresa todo empieza adentro. La comunicación interna es la clave, porque está en la decisión del empresario el momento que entienda que tiene que descentralizar la responsabilidad, tiene que compartir la responsabilidad, tiene que tratar de que la gente acepte la responsabilidad y la confianza que esto implica. (...) ésta es la clave del cambio cuando el empresario se da cuenta de que tiene que empezar a cambiar algunas cosas.

El DIRCOM es básicamente un estratega, en primer lugar un estratega. El estratega es quien piensa, quien medita, analiza y planifica. Antes de dar un paso se asegura de que ese paso no sea el paso erróneo". (Costa, J., 2013, pág. web)

Costa (1995) considera necesaria que la comunicación pueda controlar la cultura y enfatiza que una cultura corporativa con fortaleza puede ayudar a la organización a su adaptación al entorno, el cual determina "...el curso de la empresa, su evolución, su conducta, su cultura, sus estrategias" (Costa, J., 1995, p. 220)

Lograr que los miembros de la empresa asuman esas normas y valores que encauzan la cultura corporativa permite a la organización poder alcanzar sus objetivos trazados siendo la comunicación un instrumento fundamental

para consolidar o cambiar la cultura de una organización. Una gestión organizacional efectiva es la que consolida como cultura una sinergia entre la comunicación interna y la cultura organizacional, convirtiéndose esta integración como parte de su identidad organizacional.

El desempeño de una organización en sus labores internas depende de ese grado de integración de los miembros de la misma a su cultura organizacional. Es un comportamiento como consecuencia de las acciones de forma estratégica y efectiva de la comunicación interna, pues no se puede asimilar el conocimiento de la cultura de una organización sin comunicación, como el medio primordial para transmitirla de forma interna y externa en beneficio de su imagen corporativa.

Cada institución crea su propia cultura que la identifica como organización. Las normas y valores establecidos por la organización desde su cúpula institucional son los que definen la cultura organizacional. Es ese comportamiento que debe mantener cada integrante de la institución frente a situaciones específicas en su función laboral. La cultura depende de la comunicación para su transmisión, pues sin los medios y herramientas utilizados para comunicar no se puede lograr establecer una cultura que promueva y eduque sobre la identidad organizacional.

Hay una gran relación entre identidad organizacional y comunicación organizacional, donde la primera se justifica dentro de la identificación con su cultura organizacional, íntimamente ligada a su personalidad como entidad social definida por una filosofía institucional. La segunda, es el vehículo que permite que esa cultura y filosofía sea conocida, asumida y proyectada tanto internamente como externamente por sus integrantes. Dependiendo de cómo se comunique la identidad organizacional se crea una imagen que puede ser en beneficio o detrimento de la organización. La herramienta estratégica que logra crear una imagen que refleje su identidad organizacional es la

comunicación organizacional trabajada a nivel interno. La percepción de la imagen creada por los miembros de la empresa debe corresponder con la identidad organizacional y ésta se proyectará a nivel externo. Estas ideas se pueden comprender mejor con la siguiente afirmación:

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. (Cano, G. y Bauzá, E., 2010, p.1)

Se han establecido tres dimensiones que definen la comunicación corporativa:

La primera, permite entrar en un análisis más profundo de lo que la empresa es, y que conforma lo que denomina su “dimensión identidad” —que incluiría su cultura, valores, misión, etc. —; la segunda, representa lo que la empresa dice que es, su “dimensión comunicación”, y que proyecta a través de su comunicación; y la tercera determina lo que los públicos creen que es la empresa, su “dimensión imagen”, que sería su imagen percibida. (Sanz de la Tajada, 1994. pp.42-44).

Si hay coherencia o correspondencia de relación en estas tres dimensiones es cuando se ha logrado en la organización un desarrollo integral, un funcionamiento efectivo, donde la comunicación interna se convierte en el verdadero vehículo, la herramienta vital de una verdadera estrategia para la gestión organizacional, como una visión propia de este siglo XXI. Si dentro de la organización se orienta de forma estratégica la comunicación puede cambiar su cultura para su propio beneficio basados en los objetivos siguientes como plantea Cruz, Y., (2012) a continuación:

Integrar los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa.

Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes.

Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos.

Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior.

Crear una imagen exterior de la empresa que favorezca una posición adecuada en el mercado. (Cruz, Y., 2012, p. 1)

1.7 La Cultura Organizacional y el Clima Organizacional

La cultura organizacional es el reflejo de una conducta coherente y tradicional que identifica la personalidad de los integrantes de una empresa o institución por haber asimilado los principios de su filosofía institucional, sus normas y valores organizacionales. Pero cuando se habla de Clima Organizacional se refiere a la percepción que tiene un empleado o miembro de la empresa en relación a su motivación, identidad, estructura, su funcionamiento laboral, la forma en que los dirigentes toman en cuenta la opinión de sus empleados, las consideraciones o maltrato laboral, rumores, todo ello son ejemplos de los factores que pueden influir en un buen o mal clima organizacional. Sin embargo, todo ello se integra con el nivel de educación y cultura personal de cada persona y la subjetividad de su

percepción sobre cualquier hecho dentro de la organización. El carácter de individuo, de individualidad, se alcanza a través del proceso de apropiación de la cultura como parte de su vida en una sociedad, ciudad o país, que integrado con las reglas establecidas por la institución influye como persona de forma interactiva con el sistema comunicacional de la cultura de la organización promoviendo nuevos cambios tanto en la cultura y clima organizacionales.

Con la forma de relacionarse los miembros de una organización es que se establece la diferencia entre Cultura organizacional y clima organizacional. El Clima es el ambiente que se crea de acuerdo a las percepciones que tienen los miembros de su institución, de sus jefes, de los directivos, de sus compañeros, expresado en rumores, fluyendo por la comunicación informal en las relaciones dentro de la empresa o institución. Todo ello puede ser modificado y ejemplarizado por la actitud, decisión y compromiso de sus directivos en el cumplimiento de esas normas establecidas como la cultura que identifica la organización., las cuales son establecidas por la cúpula corporativa. El primer ejemplo es del más alto dirigente o el presidente de la institución, que debe mostrar dedicación, entereza, motivación y ofrecer incentivos al personal para asumir esa cultura, definitoria del comportamiento del mismo y que forma parte de la identidad corporativa.

1.8 Comunicación 360°

La comunicación activa e integral promueve amplitud de conocimiento y unidad organizacional. En el proceso de comunicación surgen ideas creativas por asociación de ideas que en un momento dado basado en criterios claros de dirección se integran conocimientos nuevos de cómo hacer más efectiva una acción de comunicación institucional. Sólo esto puede darse con el diálogo, cuando la institución u organización comunican permanentemente sus propósitos a su público interno, sea individualmente o en reuniones colectivas para lograr objetivos comunes, donde todo el público interno debe estar

informado y comunicado entre sí. Es una manera efectiva de proyectar estas informaciones al público externo con unidad de visión, misión y valores.

La dirección institucional debe estimular e incentivar a la asimilación y aplicación del conocimiento de su filosofía institucional en todos los ámbitos que se mueve cada miembro del público interno. Sin ese conocimiento y su integración en cada acción no es factible lograr que una institución alcance objetivos comunes, sólo “la unión hace la fuerza”, pues cada miembro debe proyectar la imagen institucional, con sus acciones y comportamientos, debe ser un reflejo auténtico de la cultura organizacional de la institución y de hecho siempre lo es, para bien o para mal de la institución, ya que cuando no hay objetivos claros se percibe a nivel del público externo.

La asociación entre estrategia y comunicación es vital porque sirven a objetivos comunes de la empresa con herramientas estratégicas de comunicación que retroalimentan y refuerzan esas actitudes y formas de comportamientos en los públicos tanto interno como externo, es una comunicación 360°, integradora de todos sus públicos. El objetivo es que haya acciones comunes tanto internas como externas para que el mensaje sea similar y coherente, contribuyendo a proyectar una imagen de credibilidad, de integración entre sus miembros soportados en su cultura organizacional, cuyo vehículo natural es la comunicación interna.

La comunicación comienza en el interior de la organización para proyectarse hacia el exterior, lo que implica desarrollar una política consistente y dinámica. Para ello es necesario contar con estrategias, políticas, recursos y herramientas que apoyen todos los procesos de la organización. La comunicación sirve para confluir todos esos procesos y comienza en los públicos internos, quienes deben ser protagonistas partícipes de los objetivos de la empresa u organización. (Herrera J. y Pintado T. 2012. p.21-22).

La comunicación interna como la comunicación externa, debe ser medida periódicamente para evaluar la gestión de la comunicación que realiza la organización mediante auditorías que ayuden a redefinir las estrategias de la organización a mediano y largo plazo. (Herrera J. y Pintado T. 2012. p.24).

Cuando la organización es capaz de informar a su público externo una decisión es un indicio claro que su público interno está informado y se refuerza su imagen ante sus públicos. De ahí la importancia de la comunicación 360° constituida como la fuerza motorizadora a través de una comunicación integral en su público interno que al mismo tiempo se convierte en la imagen institucional ante el público externo.

1.9 La Comunicación interna y la calidad de gestión en una ONG

La comunicación interna en una organización o institución es vital en este siglo XXI pues la era tecnológica ha incidido en la vida diaria de las personas y como consecuencia de las organizaciones por la premura del crecimiento vertiginoso de los conocimientos, lo que demanda la efectividad de la comunicación interna organizacional.

La Fundación hazloposible, (2011) elaboró un informe sobre “Las necesidades comunicativas de las ONG” en España apoyada por otras ONG. La investigación la hizo con una muestra de 1600 responsables de comunicación de ONG, usuarias de “hazloposible”. Obtuvo respuestas de 289 (18%) Fecha: entre el 21 y 29 de marzo de 2011. Participaron 15 responsables de ONG participantes en fecha 27 de abril del 2011. Se presenta a continuación una síntesis de las conclusiones de dicho informe:

- *La crisis que se vive actualmente modificarán la comunicación en las ONG.*

- *Desarrollar la colaboración con las empresas*
- *Impulsar la participación social, integración ciudadana y participación colaborativa con otras ONG.*
- *Reforzar su identidad de marca para diferenciarse de las demás*
- *Aumento del uso de las redes sociales*
- *Utilización de canales digitales y no digitales con una comunicación bidireccional.*
- *Crecimiento de la profesionalización.*
- *La gestión de la comunicación está pendiente de lograrse a cabalidad.*
- *Serán prioritarios en los próximos años los objetivos comunicativos de captar fondos. (Fundación hazlo posible, 2011, p.3-8)*

El resultado de este informe detalla características muy comunes a la mayoría de las ONG, pues adolecen de una falta de comunicación que las impulse, les de credibilidad, por otro lado la profesionalización de los miembros, su integración social y su participación colaborativa, así como actualizarse en el uso de las redes sociales, pero sobre todo una efectiva gerencia de comunicación para crear imágenes de más credibilidad y captar fondos que es un factor vital para que logren sus proyectos. Sin embargo, la integración de la comunicación interna en objetivos comunes es lo esencial, pues sin ello, aunque tengan una buena economía no las convierte en efectiva.

“La comunicación interna va a permitir que los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitirse información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros”. (Ongallo 2007, Pág. 4).

Crear un sistema de comunicación interna es muy importante para el desarrollo de una institución como ONG, pues esclarece la importancia de la interrelación y transmisión de información armoniosa que debe de haber entre

los miembros de una ONG para cumplir con los objetivos que se traza como institución no gubernamental. Es además de gran relevancia a nivel social, en la imagen crediticia que proyecta, pues representa un sector cultural de la sociedad con propósitos sin fines de lucro donde su función principal es velar por los intereses que benefician a un sector de la sociedad, porque una ONL (Organización sin fines de lucro) propicia el surgimiento de voluntades que contribuyan al mejoramiento y desarrollo de una parte de la sociedad necesitada de esos beneficios que la misma brinda con el fin esencial de que todos los involucrados en la misma estén bien comunicados y claros en sus funciones. Es en definitiva la efectividad de sus acciones lo que proyecta su identidad institucional.

Si los miembros de una ONL u ONG no se sienten motivados a pertenecer a la institución por su desorganización e incoherencia con su propia naturaleza de ser, es un indicio de su crisis interna, al igual se reflejará en el público externo, en su imagen de descrédito y falta de confianza para apoyar sus proyectos, por lo que esos colaboradores, voluntarios e inclusive el mismo gobierno no le prestará la ayuda que necesitan mostrando apatía hacia los mismos, pues ella es un reflejo de su problema interno.

Se deben establecer estrategias de comunicación interna para cambiar esa actitud interna de los miembros de una institución cuando hay apatía, desorganización y falta de pertenencia. Se deben crear estrategias de comunicación institucional para lograr la efectividad de los proyectos con una actitud de pertenencia y compromiso por parte de los miembros y asuman las labores de forma efectiva, sintiéndose uno con ella. Quien se siente pertenecer a una institución no sólo la defiende por un asunto emocional, sino porque cree en sus normas y acciones, las conoce, pero sobre todo con la libertad de opinar e integrarse a la misma, sin importar su posición, pues la comunicación cuando se hace integral el miembro acepta esa cultura organizacional como parte de sus creencias y valores en su vida personal. Una institución sin fines de lucro

necesita de personas que crean en su misión, visión y valores, pues cuando esta filosofía institucional se vive, se acepta y se experimenta en la vida diaria el miembro o público interno se convierte en la institución misma, es su representación frente al público externo con la forma en que expresa esa cultura organizacional o institucional reflejándose una imagen institucional de integración y armonía en correspondencia con su identidad.

1.10 Diagnóstico de la comunicación interna

Es importante escuchar a los diferentes públicos. Cuando se trabaja en comunicación los estrategias de la comunicación tienen en cuenta de forma vital escuchar al público interno, sus quejas, deseos, necesidades etc.

La necesidad de tener una comunicación fluida en la organización y se haga eficaz con los colaboradores con el objetivo de que ellos asuman ese compromiso con sentido de pertenencia.

El error habitual es creer que la saturación de información produce una mejor comunicación cuando el gran desafío es generar una cultura de confianza y diálogo que motive a los colaboradores (...) entendemos que para ejercer un buen desarrollo de la comunicación interna se debe partir de cinco instancias correlativas y necesarias: el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y el seguimiento.

Nos concentraremos aquí en la etapa del diagnóstico. El mismo devela las características de la comunicación interna y de la cultura dentro de una organización. El diagnóstico o Auditoría de Comunicación Interna (ACI) permite determinar la brecha existente entre los objetivos del negocio, de la dirección, y la cultura organizacional. (Frígoli, 2014, p.1)

A la hora de decidir entre la creación de un departamento interno y la contratación de una empresa externa, el diagnóstico es muy importante. A

través del diagnóstico, la organización puede saber lo que realmente necesita según la situación en la que se encuentra en términos comunicacionales, el sector en el que opera, sus públicos objetivos, etcétera. Una vez se tiene identificada dicha carencia de profesionalización de la comunicación, se le debe dar la importancia que posee igual que haríamos con cualquier otro departamento de la organización.

1.11 Liderazgo Organizacional

La Teoría sobre “Liderazgo situacional” afirma:

Como resultado de una amplia investigación, se ha elaborado una teoría de liderazgo situacional, que puede resultar útil para los gerentes, con el fin de diagnosticar las demandas de su situación. Esta teoría se basa en la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de "madurez" de sus subordinados o grupo. (Hersey P. & Blanchard K., 2008, p.1)

De acuerdo al estudio de los investigadores integrantes de la Universidad del Estado de Ohio, de los cuales forman parte Hersey P. & Blanchard K. (2008), se dedicaron a observar a los gerentes en su conducta real en diferentes actividades y descubrieron que las actividades gerenciales en su totalidad se podían clasificar en dos categorías de conductas o dimensiones: “Estructura de Iniciación (conducta laboral) y “Consideración” (conducta de relacionamiento).

Con respecto a la “conducta laboral”, (Hersey P. & Blanchard K., 2008, p.2), afirman que ésta se refiere al nivel de comunicación en una sola dirección en que el gerente le dice a su subalterno, lo que debe hacer, así el cómo y cuándo debe ejecutar las tareas que les corresponde. Esta ha sido denominada “autocrática”, pero esta actitud la asume un líder cuando el

empleado no es eficiente en el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, en la otra forma de comportamiento que puede asumir el gerente es el apoyo emocional o “conducta de relación”, ha sido denominada “democrática”, que corresponde al nivel de comunicación que entabla con los empleados o colaboradores, ofreciéndole su apoyo emocional que les permita ejercer comportamientos por ellos mismos que vayan de acuerdo con sus tareas.

De acuerdo a esta teoría un liderazgo no debe sustentarse en un solo estilo de ejecución, debe manejarse según la situación en la aplicación de los diferentes estilos, aplicando dos tipos de conducciones: “conducta laboral” y “conducta de relación” del líder o gerente con sus miembros o colaboradores que dependerá de la observación que éste realice acerca de los niveles de “madurez” de sus comportamientos laborales. El nivel de “madurez”, esta teoría la define como “la capacidad de fijar metas elevadas pero alcanzables (motivación, logro), y la disposición y capacidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo o un grupo. Estas variables de la madurez deben ser consideradas.” (Hersey P. & Blanchard K., 2008, p.3 y 4).

Es decir en la medida que un subordinado alcance un nivel superior en su conducta laboral, mejorando el cumplimiento de sus tareas, la conducta del gerente requerida en esta situación es la de reducir su “conducta laboral” y aumentar la conducta de relación, darle más apoyo emocional para que por sí mismo siga buscando posibilidades creativas de seguir mejorando su trabajo. Por ejemplo, una persona puede tener habilidades para comunicarse en público y atraer clientes a la organización, sin embargo, no así para redactar una propuesta de comunicación efectiva para futuros clientes. Si el subordinado mejora con el apoyo psicológico emocional del gerente y logra alcanzar un nivel superior de madurez, entonces el líder organizacional reduce ambas conductas y lo deja que camine sólo, ya está preparado para ser un empleado efectivo en el ejercicio de sus funciones y equilibrado desde el punto

de vista emocional. Es el momento en que el gerente delega más funciones a dicho subordinado, le muestra más confianza y reduce al mínimo el grado de supervisión y es cuando se produce una verdadera comunicación efectiva e integración entre los subordinados y su gerente y ello contribuye sobremanera a orientar los objetivos hacia un mismo derrotero.

La teoría del “Liderazgo situacional” está fundamentada en las relaciones que existen de conductas laborales y apoyo socio emocional que brinda el gerente y el nivel de “madurez” de sus subordinados. Para determinar el estilo Apropiado de liderazgo frente a una situación determinada, es necesario establecer primero cuál es el nivel de “madurez” del subordinado en relación con una tarea específica que el gerente quiere realizar a través de la gestión del subordinado. Es decir, que el líder más efectivo es el que asume una conducta de forma inteligente basada de acuerdo al a la situación polémica que se presente con un empleado, grupo, que por alguna razón no estén cumpliendo con su trabajo o se haya creado un clima laboral conflictivo. El gerente de la organización debe hacer un diagnóstico tanto individual como grupal del nivel de madurez en el cumplimiento de una tarea específica demandada por el gerente.

Estos hallazgos en las últimas décadas por el grupo de investigadores que corresponden a la Universidad del Estado de Ohio representados en esta investigación por los autores (Hersey P. & Blanchard K., 2008, p.1) consideran que: “(...) no hay un solo estilo de liderazgo que se adecue a todas las circunstancias. Los líderes que logran éxito son aquellos que pueden adaptar su conducta para satisfacer las demandas de su situación particular”.

La teoría del “Liderazgo Situacional” establece cuatro estilos diferentes:

El Estilo E 1o S1 es denominado como “DECIR” porque el líder define el qué, cuando, donde y como de las cosas.

El Estilo E2 o S2 es denominado como “VENDER” porque el líder provee alta dirección al mismo tiempo que establece comunicación en dos sentidos y apoyo socio-emocional para que el subordinado compre una idea o curso de acción.

El Estilo E3 o S3 es denominado como “PARTICIPAR” porque el líder comparte las cosas a través de un proceso de comunicación en dos sentidos, pero dando gran parte de autonomía en lo que hace a la tarea.

El Estilo E4 o S4 es denominado “DELEGAR”, porque este estilo implica dejar al subordinado que haga las cosas autónomamente. (Hersey P. & Blanchard Kenneth, 2008, p.6).

Acompañado de un liderazgo exitoso, todo gerente organizacional debe tener claro para hacer una buena gestión aplicar una buena administración de valores que son el eje central para mantener la motivación de los miembros o colaboradores de una institución encauzados en una misma filosofía institucional que debe ser conocida y ejecutada, partiendo primero por la aplicación del líder de la institución para que éste con su ejemplo contribuya a la aplicación en todos los actos de cada miembro o empleado de la organización y es exitosa si todos asumen ser responsables, enfocados en una misma dirección.

1.12 Administración de valores o APV

La teoría llamada “Administración de valores” o “APV” considera vital tomar en cuenta, tanto para lograr el éxito en las organizaciones y lo personal, hacer el compromiso con “(...) el poder no aprovechado de los valores como fuerza integradora en la vida de individuos muy eficientes, grupos o equipos de trabajo y organizaciones, (...)”. (Blanchard, K. & O’Connor, M., 2013, p. 10). Es una nueva visión paradigmática organizacional de administrar por valores las organizaciones, para medirlas por el compromiso de asumir ciertos valores

que la definen como ONG o empresa, no por el éxito en las ventas o rendimiento, sino porque “En una compañía que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía”. (Blanchard, K. & O’Connor, M., 2013, p. 54)

En opinión de los autores antes mencionados, después de tener definida la misión de la organización por los integrantes de la alta gerencia, unido a un conjunto de valores organizados por orden de prioridad, es el momento de compartirlo con el resto del personal de la empresa para saber su opinión al respecto y consideren si el planteamiento de la declaración de la misión y valores son los adecuados para la compañía, empresa u organización. Esa integración de todo el personal contribuye a que todos asuman esos mismos principios y sean aplicados a cada labor o actividad propios de la organización.

La administración de valores es una ruptura de paradigmas, pues no es lo tradicional, lo convencional. Es que la alta gerencia es quien define estos principios filosóficos de la compañía (misión y valores) y luego debe comunicarlo a los demás empleados de la compañía. “Son los valores los que alinean a la gente (...), los que comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes” (Blanchard, K. & O’Connor, M. 2013, p. 39).

Los valores son la esencia que unifican e integran a las personas, es lo que le da sentido a la vida, porque a partir de los valores humanos es que los individuos valoran sus acciones y cada acto de los demás, es la visión de comprometerse la organización con ella misma, su público interno y con sus proveedores, clientes donde cada acción sea coherente en cada integrante que la represente en lo interno o externo de la compañía, siendo su guía los valores que afianza, comunica y lo lleva a la práctica. Pues como las fichas de un juego de damas, de ajedrez, o como el alineamiento de los militares dirigidos por un JEFE que en este caso son los valores. “(...) los valores son

el único fenómeno que se puede mover a través de un grupo de personas de tal manera que las deje alineadas (...)" Blanchard, K. & O'Connor, M. 2013, p. 39). Ese proceso de "administrar por valores" es el proceso de "APV" que en la práctica comprende tres fases y de acuerdo a sus autores Blanchard, K. & O'Connor, M. (2013) comprende tres fases:

Fase 1: Aclarar nuestros valores, propósito y misión.

Fase 2: Comunicar nuestra misión y nuestros valores.

Fase 3: Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores. (Blanchard, K. & O'Connor, M., 2013, p. 39)

PROCESO PARA ACLARAR LOS VALORES

- 1. Obtener aprobación del propietario para el proceso APV.*
- 2. Gerente aporta sus propias ideas sobre los valores.*
- 3. Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del gerente.*
- 4. Gerente y equipo administrativo comparten y comparan.*
- 5. Grupos de enfoque de empleados hacen su aporte.*
- 6. Verificar con clientes y otros interesados significativos.*
- 7. Sintetizar todos los aportes y presentar misión y valores recomendados a junta directiva y propietarios para aprobación final. (Blanchard, K. & O'Connor, M., 2013, p. 59)*

Este proceso de aclarar valores corresponde a la primera fase y en la segunda fase es comunicar esos valores, y la gran pregunta es ¿cómo comunicar esos valores? Aquí funciona hacer reuniones con los empleados, repartir copias escritas, por intranet, carteles enmarcados y colgados en las paredes, ubicarlos en el fondo de las pantallas de las computadoras. Pero para

hacer efectiva esta comunicación interna no basta comunicarles cuáles son esos valores, sino entregar a todos los integrantes de la organización una guía que los oriente a tomar decisiones basadas en valores con versión de bolsillo o de escritorio de acuerdo al sitio de trabajo, sea dentro de la oficina o fuera de la misma. Y esta guía es la siguiente:

Guía para la toma de decisiones basada en valores

- 1) *Identificar los valores y las definiciones apropiadas pertinentes a la toma de decisión.*
- 2) *¿A quiénes afecta directamente la acción (v. gr., empleados, clientes, accionistas o la comunidad)? ¿Se requiere que intervengan también otras personas?*
- 3) *¿Qué acción requieren las definiciones apropiadas de valor en esta situación (v.gr., ser justos y equitativos con los empleados, cumplir los compromisos con los accionistas)?* (Blanchard, K. & O'Connor, M., 2013, p. 69).

La tercera fase del proceso de APV es “Alinear”. Aquí lo fundamental no es conocer estos valores y aprendérselos de memoria, es ponerlos en práctica todos los días como una guía de cada acto individual y de la organización como ente social. Los logros extraordinarios de la organización son efectivos cuando todos los integrantes de la misma, desde el que limpia hasta la alta gerencia, estén dispuestos a compartir unos valores y una misión común para ponerlos en práctica. Por eso la comunicación se basa en comprensión, no simplemente en ponerse de acuerdo en algo. Como ejemplo de este proceso de alineamiento se cita lo siguiente:

Muchos empleados opinaban que sus supervisores y directores operaban con un estilo de mando y control. Debido a esto, vacilaban en compartir sus ideas y sugerencias. Esa misma renuncia del personal

nos llevó a implementar programas de capacitación y desarrollo enfocados en liderazgo eficaz y trabajo en equipo para directivos y supervisores. (Blanchard, Ken & O'Connor, Michael 2013, p. 87)

Estos autores como forma de lograr penetrar en una alineación efectiva establecieron las siguientes preguntas para identificar las metas personales de sus empleados y poderlas integrar a las metas de la organización, así éstos pueden asumir un sentido de pertenencia y mayor efectividad laboral.

ALINEACIÓN DE METAS PERSONALES CON LOS VALORES

DE LA COMPAÑÍA

- *¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de SER ÉTICOS?*

META: _____

- *¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de TENER ÉXITO”?*

META: _____

- *¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de SER EXCELENTES”?*

META: _____

“Actuar de acuerdo con los que proclamamos es un viaje que no tiene fin”. (Blanchard, Ken & O'Connor, Michael 2013, p. 100-101).

1.13 Aplicación del modelo CTT (Cultural Transformation Tools).

El Modelo o Herramientas de cambio cultural, CTT, creado por Richard Barrett, fundador de Barrett Values Centre, es aplicado por la Comunidad Global de Consultores CTT, tiene sedes establecidas en EEUU y en el Reino Unido integrada por más de 3.500 consultores de 71 países y se sustenta en las siguientes premisas:

La cultura y los valores afectan decisivamente a los resultados de las organizaciones: múltiples estudios señalan que la gestión de intangibles (cultura y valores) afecta a los resultados y es el motor que mueve realmente a las organizaciones. Los valores son los cimientos de la cultura de las organizaciones. La cultura de las organizaciones es decisiva en la implicación de los empleados.

La cultura y los valores se pueden medir y transformar: los valores se pueden medir y transformar, al identificar la relación entre cultura y resultados (cuadro de mando) Las herramientas CTT permiten múltiples opciones de medición y están consideradas como las herramientas de medición cultural y de valores más completas del mercado.

La transformación de las organizaciones comienza con la transformación de las personas: Si cambiamos los procesos, pero no cambiamos las personas, entonces nuestro impacto es muy limitado. (Novacaixagalicia, 2012-2013. p.1).

La gestión de los intangibles, la cultura y los valores, es determinante en el logro de los resultados efectivos en las organizaciones. Este modelo CTT logra descubrir el talento individual que impulsa y crea cultura, un talento que no consiste en acumular muchos estudios, sino entregarse totalmente al logro de los resultados con lo mejor que posee internamente cada persona,

tanto desde el empleado de menor funciones hasta un miembro de la directiva de una organización. Y es en la transformación de la gente que integra la compañía o empresa que se inicia la transformación organizacional, es decir, que si sólo se cambian los procedimientos, se cambia la forma no el fondo, la esencia que mueve a las organizaciones y le da sentido, las personas.

Novacaixagalicia es una escuela de negocios de Galicia, España que aplica el modelo CTT en un programa dirigido a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), titulado: “Transformación cultural: ONG impulsadas por valores”, (Novacaixagalicia, 2012-2013, p.1). El propósito es cambiar la cultura interna como una forma de gestión organizacional., cuyo objetivo general es:

“Provocar una transformación en los/las líderes y las culturas organizativas de las ONG, para lograr valores más vividos, compartidos y evaluables, que impulsen cambios innovadores y resultados sostenibles en cada ONG participante. (Novacaixagalicia, 2012-2013, p.1).

La metodología que utiliza esta escuela se basa en la realización en cada ONG de un **Diagnóstico de sus Valores** con la aplicación de las Herramientas de Transformación Cultural CTT (Cultural Transformation Tools) con el propósito de que se hagan efectivos los cambios culturales que requieren mejorar las ONG que participan del programa de capacitación anteriormente mencionado. Por otro lado desarrolla un programa de coaching en sesiones grupales, poniendo cada participante a presentar sus planes de acción y su diagnóstico de valores para dirigir o liderar el cambio cultural en procura de la mejoría en las ONG. Y finalmente en las sesiones grupales aplicadas en esta metodología del coaching deben participar en todas las sesiones las mismas personas correspondientes a cada ONG (Novacaixagalicia, 2012-2013, p.1).

Capítulo 2.

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Planteamiento del problema de investigación

El Colegio Dominicano de Artistas Plásticos (CODAP) es una entidad sin fines de lucro, fundada el 20 de septiembre del año 1977, cuya razón de ser consiste en unificar y representar a todos los artistas plásticos dominicanos para elevar el nivel profesional, cultural y económico de cada uno de sus miembros, difundiendo y velando por el desarrollo de un arte nacional sin adherirse a ningún partido político, ni sectas filosóficas o religiosas.

El CODAP presenta una gran debilidad, y es la falta de integración de sus miembros manifestada en el poco sentido de pertenencia, quienes muestran apatía y muchas excusas cuando se les requiere para algún cumplimiento o colaboración frente a cualquier actividad artística. Existen conflictos entre los colaboradores miembros de la directiva en lograr la integración efectiva de las ideas acordadas en la acción para lograr una comunicación interna efectiva que a su vez se proyecta en la externa. A todo esto se le anexa la falta de un departamento de Relaciones Públicas o de Comunicación y criterios claros de su cultura organizacional o su filosofía institucional.

Las debilidades en su comunicación interna generan como consecuencia la proyección de una imagen institucional desorganizada e incoherente por su incapacidad para realizar programas de desarrollo en beneficio de los artistas, quienes crean obras que proyectan las artes visuales dominicanas a nivel nacional e internacional.

La deficiente comunicación interna afecta a la imagen pública del CODAP como entidad de máxima representación de las artes visuales

dominicanas. Está legalmente constituida como asociación por lo que su nombre de Colegio no se corresponde con su institucionalidad. Está ubicada en la zona colonial –área urbana que representa el origen histórico de la nación dominicana- ubicada entre dos calles históricas como son la calle “Las Damas”, la primera calle de América y la “Isabel La Católica”. En su frente tiene la Escuela Nacional de Artes Visuales y a media cuadra la Catedral Primada de América. La zona colonial donde se encuentra ubicada alberga edificaciones antiguas de cinco siglos de historia.

La deficiente comunicación interna del CODAP refleja la carencia de una filosofía institucional definida, de una cultura organizacional no integrada en los miembros de la directiva y como consecuencia se refleja en su clima organizacional en una insatisfacción en los logros, con falta de fe y de sentido de pertenencia hacia la institución. De esa comunicación interna depende su comunicación externa en gran medida, por lo que es fundamental y prioritario realizar un diagnóstico de esas posibles causas y consecuencias que pueden identificar su deficiente comunicación interna y de clima organizacional con lo que se pueda sustentar una definición de un sistema estratégico de comunicación para lograr un buen funcionamiento como institución no gubernamental y sin fines de lucro.

Carece de un departamento de Relaciones Públicas o de comunicaciones, que ayudaría en la gestión de mayor apoyo económico, pues a veces espera meses para pagarle a los pocos empleados que tiene a nivel administrativo y no puede concretar todos sus fines. Es inaudito que una institución no tenga creado este departamento, una entidad que forma parte de la Asociación Internacional de Artistas Plásticos (AIAP) afiliada a la UNESCO.

2.2 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivo general

Establecer cuáles son las causas y consecuencias de la deficiente comunicación interna del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos (CODAP) para definir un sistema de comunicación efectivo.

2.2.2 Objetivos específicos

1. Conocer el criterio que tiene como ONG el CODAP sobre el concepto e importancia de la comunicación interna en su institución.
2. Identificar los medios formales, informales y estrategias implementadas por el CODAP en la relación con su público interno.
3. Determinar el grado de integración de la cultura organizacional a la comunicación interna entre los miembros de la directiva del CODAP?
4. Establecer las causas y consecuencias de la deficiente comunicación interna reflejada en su imagen institucional.
5. Relacionar las teorías sobre la comunicación en las ONG con los resultados cualitativos de la manera de comunicarse internamente el CODAP.

2.3 Preguntas de Investigación

¿Cuál es el grado de conciencia de los miembros del CODAP sobre la importancia de una comunicación interna efectiva?

¿Cómo el CODAP utiliza su comunicación interna?

¿Qué relación sinérgica existe entre la cultura organizacional y la comunicación interna del CODAP?

2.4 Delimitación del problema y ubicación en el campo de investigación.

La investigación se realizó en el local del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos ubicado en la calle el Conde entre las calles Isabel la Católica y calle Las Damas en Santo Domingo, durante los meses de mayo/agosto de 2014.

Las entrevistas fueron ejecutadas a los 7 miembros directivos, a la secretaria y se escogieron 8 miembros activos de la institución como referencia de sus percepciones de la institución, incluyendo ex miembros de otras directivas y entre ellos un presidente de una gestión reciente.

La observación formó parte vital de la investigación, así recolección de datos a través de estudios bibliográficos y documentales.

Este estudio diagnóstico investigó acerca de cómo influye la cultura organizacional en el desarrollo de la comunicación interna del CODAP, tomando en cuenta la manifestación del clima organizacional y la forma de comunicarse internamente.

El estudio de diagnóstico organizacional contribuyó a definir las causas y consecuencias de la deficiente comunicación interna. También se pudieron determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través del análisis FODA, lográndose de forma efectiva orientar el logro de los objetivos de esta investigación.

2.5 Justificación de la Investigación

2.5.1 Teórica

La comunicación interna de la Organización No Gubernamental (ONG), el Colegio Dominicano de Artistas Plásticos (CODAP) en Santo Domingo, se realiza de forma espontánea, no existe una planificación estratégica, ni una evaluación y control periódico, así como una filosofía institucional definida y asumida internamente. Por lo que basado en las teorías y conceptos de diferentes autores se analizaron cuáles son las causas y consecuencias de una deficiente comunicación interna en las organizaciones, así como el análisis de las diferentes teorías para lograr definir un sistema de estrategias de comunicación interna y de clima organizacional efectivos, pero enfocados específicamente en el funcionamiento de las Organizaciones sin fines de lucro (ONG), como es el caso del CODAP.

2.5.2 Metodológica

Basado en la premisa prioritaria de hacer un diagnóstico a la comunicación interna del CODAP, vital en cualquier organización, se utilizaron métodos de análisis, síntesis, deducción soportados por técnicas de investigación como son la entrevista, cuestionario y recopilación de información documental.

2.5.3 Práctica

El propósito de este diagnóstico al CODAP se justifica en lo práctico, porque ayudará a esta institución de relevancia en el arte nacional a encontrar la solución a su deficiencia en comunicación interna que redundará en beneficio de su imagen externa a nivel nacional e internacional. Y en otro orden, aumentará los conocimientos profesionales de los investigadores con fines de lograr una mejor competencia.

El planteamiento de ejecutar un análisis diagnóstico institucional al CODAP es producto de tomar en cuenta lo expuesto anteriormente con el fin de que arroje resultados que desencadene en una orientación como guía a seguir, para identificar deficiencias y detectar situaciones que provocan problemas de comunicación vigentes en la organización, así como el tipo de programa de comunicación a implementar con cada público y los diferentes medios o canales que es conveniente emplear para el ideal funcionamiento organizacional.

Para el Colegio Dominicano de Artistas Plásticos será muy beneficiosa esta investigación porque permitirá orientar sus pasos hacia el afianzamiento de su cultura organizacional que repercutirá en su comunicación interna y como consecuencia en una mejor imagen institucional, aplicando nuevas estrategias y políticas organizacionales que promuevan la integración de sus miembros hacia un fin común con sentido de pertenencia. Es la razón de por qué es de vital importancia realizar este diagnóstico organizacional.

2.5.4 Viabilidad de la investigación

Este estudio diagnóstico fue indiscutiblemente viable porque existieron todas las disponibilidades de acceso a la información por parte de los directivos y es un aporte del investigador al CODAP como miembro-artista involucrado en la problemática. Tomando en cuenta los objetivos de la institución fue factible realizar la investigación en tres meses, con la organización de un plan de trabajo para rendir un informe diagnóstico de la comunicación interna del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos.

2.6 Formulación de las hipótesis de investigación

2.6.1 Hipótesis de 1er. Grado

El CODAP mantiene una deficiencia en su comunicación interna.

2.6.2 Hipótesis de 2do. Grado

El CODAP manifiesta una falta de integración entre sus miembros que afecta a la imagen de la institución.

2.6.3 Operacionalización de hipótesis

2.6.3.1 Variables e Indicadores

Hipótesis 1: El CODAP mantiene una deficiencia en su comunicación interna.

Variable	Comunicación Interna	Imagen	CODAP
Definición conceptual	La comunicación interna va a permitir que los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitirse información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización.	Una imagen institucional se crea para atraer a los públicos internos, externos, asociados a los intereses de la institución con una presencia corporativa e institucional de actualización, eficiencia que eleve su nivel de voluntariado y colaboración con los artistas plásticos y refleje ante la sociedad su organización y	Es una asociación sin fines de lucro que representa a los artistas Plásticos Dominicanos.

		contribución al desarrollo del arte nacional con proyectos que atraigan al público por su creatividad.	
Definición operacional	La Comunicación interna opera internamente en la organización para que los miembros conozcan su identidad institucional, y establece formas de comunicarse en sus labores.	Opera en la percepción del público lo interno en la estructura física, su identidad institucional, proyecta orden, soluciones en armonía por sus miembros en forma efectiva y con sentido de pertenencia.	Es una entidad que desde su fundación está dedicada velar por el desarrollo de los artistas plásticos dominicanos y por un arte nacional sin adherirse a sectas religiosas o partidos políticos.
Dimensiones	Vehículo de gestión	Posicionamiento	Acción Artística Plástica
Indicadores	Comunicación: horizontal, ascendente Descendente, formal e informal.	ONL Función Social Cultural (Artes Visuales) Percepción público interno Percepción público externo	Historia Identidad Institucional Directiva Artistas miembros

Hipótesis 2: El CODAP manifiesta una falta de integración entre sus miembros que afecta a la imagen de la institución.

Variable	Integración
Definición conceptual	Es el establecimiento de vínculos comunes con la institución, asumiendo la cultura institucional que se refleja internamente a través de la comunicación formal e informal, creando una imagen de identidad coherente con su filosofía para producir en cada miembro un sentido de pertenencia.
Definición operacional	Se utiliza la comunicación como herramienta para dar a conocer la cultura institucional por la alta gerencia y para gestionar la integración d todos los miembros hacia un fin común.
Dimensiones	Identidad
Indicadores	- Alta gerencia - Autoridad - Cultura - Organización - Sociedad - Conglomerado

2.7 Aspectos Metodológicos

2.7.1 Tipos de Estudio

2.7.1.1 Correlacional

Se estableció una correlación entre las teorías de comunicación con los resultados arrojados por las técnicas de investigación cualitativas y las hipótesis, que contribuyó a definir las causas y consecuencias de la deficiencia de la comunicación interna en el CODAP y las posibles soluciones como propuesta. Así como la correlación de la importancia de la comunicación interna en integración con la cultura organizacional y liderazgo para el buen funcionamiento del CODAP como institución sin fines de lucro.

2.7.1.2 Descriptivo

Por medio de la descripción de las situaciones que provocan la falta de comunicación en el CODAP se logró determinar los límites de la investigación.

2.7.1.3 Explicativo

De manera práctica se utilizó la técnica de las entrevistas para poder explicar la razón de por qué el CODAP adolece de una comunicación interna efectiva.

2.7.2 Métodos de investigación

2.7.2.1 Observación

La observación directa del funcionamiento interno del CODAP permitió identificar los efectos que produce la falta de una comunicación efectiva.

2.7.2.2 Deducción

Se inició la investigación a partir de los datos generales recabados por la observación y se pudo llegar a conclusiones particulares del problema de investigación sujetas al análisis de la comprobación del análisis de los datos

investigados con más precisión en base a las técnicas de recolección de información. (Ver Cap. 3, 3.4)

2.7.2.3 Análisis

Se analizaron los resultados de los cuestionarios y entrevistas obtenidos de la investigación a partir de su relación con las hipótesis planteadas y las teorías de comunicación estudiadas para poder arribar a las respuestas que definen el problema. (Ver Capítulo 3, 3.5).

2.7.2.4 Síntesis

Con la utilización de la síntesis se logró llegar a conclusiones certeras en base al estudio de la recopilación de los datos necesarios de la investigación unificándose las respuestas y determinándose las conclusiones establecidas en el informe del Diagnóstico de la Comunicación interna del CODAP. (Ver Capítulo 3, 3.6).

2.8 Fuentes y técnicas

2.8.1 Fuentes primarias

Se obtuvieron informaciones teóricas sobre el tema directamente de libros y de los medios digitales que facilitaron las bases teóricas que sustentan los resultados del diagnóstico de la comunicación interna del CODAP. (Ver Referencias, p. 70).

2.8.2 Técnicas

2.8.2.1 Observación

A través de la observación directa se recopiló información sobre los indicios del nivel de deficiencia de la comunicación interna del CODAP. (Ver Cap. 3, 3.4).

2.8.2.2 Cuestionarios (Anexo 3, ver 3.1 – 3.3)

2.8.2.3 Entrevistas (Anexo 3, ver 3.4 - 3.6)

2.9 Muestra utilizada

El CODAP no posee una estructura administrativa compleja, sólo cuenta con la oficina del presidente y una secretaria, pero de manera formal está constituida por 12 miembros de la directivas son los que toman las decisiones, pero dos de ellos se han retirado o lo han cancelado y por una razón u otra de problemas personales de tres miembros sólo pudimos entrevistar 7 miembros de la directiva y 8 miembros vigentes del CODAP, donde algunos de ellos fueron miembros de directivas anteriores. La muestra estuvo constituida por 15 miembros del CODAP y se tomaron en cuenta a miembros activos de los que asisten a las asambleas generales, incluyendo ex miembros de directivas pasadas. El CODAP tiene alrededor de 1000 miembros de nombre, que casi en su totalidad no paga la cuota y ahora se está incentivando un pago mínimo para que se integren y ha alcanzado en la actualidad a 80 miembros. Se entrevistó a un especialista en Comunicación para encontrar el soporte de la experiencia en el área de comunicación organizacional.

Capítulo 3.

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

3.1 Filosofía Institucional y Objetivos del CODAP

3.1.1 Misión:

Unificar y representar a los artistas plásticos dominicanos, con el fin de elevar el nivel profesional, cultural y económico de sus miembros. Difundir y velar por el desarrollo del arte y la cultura nacional.

3.1.2 Visión:

Trabajar por una participación colectiva en la cual se fomente el desarrollo cultural en su conjunto. Aunando esfuerzos con instituciones nacionales e internacionales en procura de promover proyectos culturales que fortalezcan nuestras pertenencias de identidad y a la vez abran las puertas para la difusión e integración en el mundo internacional.

3.1.3 Objetivos:

- a) Velar por los intereses y conquistas de los artistas plásticos.
- b) Velar y defender los derechos humanos, individuales y sociales de sus miembros.
- c) Promover las manifestaciones artísticas y las expresiones culturales del país, en el ámbito nacional e internacional.
- d) Contribuir activamente en la educación artística nacional.
- e) Promover intercambios artísticos y culturales con los demás países.

3.2 Junta Directiva del CODAP (periodo 2013-2015).

1. Clinton López-----Presidente
2. Clemencia Gómez-----Vice-presidenta
3. Ramón Sandoval-----Secretario. General (no vigente)
4. Luis José Aguasvivas----Secretario de Finanzas
5. Juan King-----Secretario de Organización
6. Carlos Mario Grullón-----Secretario de Prensa y Propaganda
7. Mercedes Ricourt-----Secretario de Actas y Correspondencias
8. Freddy Javier-----Vocal
9. Leonardo Durán-----Vocal
10. Alejandro Asencio-----Suplente de Vocal
11. Formerio Rodríguez-----Suplente de Vocal
12. Nubia Roberto-----Suplente de Vocal

3.3 Historia del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos (CODAP).

3.3.1 Origen y Evolución

El Colegio Dominicano de Artistas Plásticos (CODAP), es una entidad sin fines de lucro, fundada en el año 1977 que persigue unificar y representar a todos los artistas plásticos dominicanos, con el fin de elevar el nivel profesional, cultural y económico de sus miembros, difundir y velar por el desarrollo de un arte nacional, el cual no se adhiere a ningún partido político, ni sectas filosóficas o religiosas.

El CODAP, con sus programas, promueve la educación artística nacional, evaluando los eventos y expresiones culturales de una forma analítica, que vela por la defensa de los intereses y conquistas de u membresía.

El CODAP ha realizado contactos con embajadas, instituciones artísticas y entidades regionales, celebrando jornadas de arte en barrios y provincias, simposios de escultura y muestras internacionales de envergadura, participando en eventos de trascendencia mundial.

En el país, ha creado filiales en diversas provincias, realizando actos en ferias patronales, entre los que figuran muestras colectivas, ejecución de murales, charlas y conversatorios sobre las artes visuales nacionales y extranjeras y presentación de videos artísticos.

Las diversas directivas han desempeñado sus cargos con responsabilidad y han prestado su talento a la comunidad gremial, contando siempre con el apoyo de la mayoría de los miembros.

Es preciso significar que el CODAP se rige por la Asamblea General y la Junta Directiva, la cual está facultada para preparar los programas de actividades de la institución.

Como preámbulo al CODAP, se formó en Casa de Teatro en el año 1976, el Circulo de Artistas Plásticos, dirigido por Ramón Oviedo.

Hay que reconocer los aportes de Silvano Lora (Fallecido), quien contribuyó con su gran experiencia organizativa, en el surgimiento del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos en 1977. Desde esa fecha se han logrado nuevos objetivos para la clase artística. El primer presidente del CODAP, el gran artista Guillo Pérez, hizo un trabajo encomiable en el fortalecimiento institucional, logrando en varias asambleas consecutivas el pliego reivindicativo del CODAP.

En el año 1979 surge la directiva encabezada por el notable activista cultural con grandes dotes intelectuales, Asdrúbal Domínguez (Fallecido), quien asumió una defensa por el reconocimiento de la creación estética, al margen de las modalidades técnicas realizadas, logrando premiaciones a partes iguales en las Bienales.

Del año 1980 al 1986, dirigió la entidad un gran escultor y pintor, Gaspar Mario Cruz (Fallecido), quien realizó una trascendental tarea de difusión y defensa de los derechos del artista plástico dominicano.

Gaspar aglutinó a los creadores visuales, debido a su temperamento apacible y por sus dotes de conciliador, permaneció por tres periodos consecutivos, logrando llevar a cabo grandes eventos nacionales e internacionales, como el Gran Simposium Iberoamericano de Escultura, celebrado en la ciudad de Santo Domingo.

Del año 1986 hasta el 1988, la entidad fue dirigida por el afamado y laureado artista visual, Antonio Guadalupe, quien crea las bases de la

institucionalización del gremio, realizando muestras colectivas de envergadura, reafirmando los lazos con la Asociación Internacional de Artistas Plásticos AIAP, afiliada a la UNESCO, contactos realizados por la anterior directiva de Gaspar Mario Cruz. Además, hizo posible la materialización de un sueño, conseguir el local del CODAP, ubicado en la calle El Conde No.58 de la Zona Colonial.

Desde 1988 hasta el 1990, el CODAP es dirigido por el artista visual, Alberto Bass, quien implemento un vasto plan de actividades a nivel nacional e internacional, amueblando el nuevo local, dotándolo de equipos de videos y monitores. Asimismo, llevo a cabo un plan educativo cada semana, y se organizó el "Primer Festival de las Artes Visuales Dominicanas", en conmemoración al 450 Aniversario de la Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, evento realizado en el Museo de Arte Moderno de la ciudad capital.

La gestión del pintor surrealista, José Félix Moya, dio continuidad a 'los planes de trabajo de la anterior directiva, realizando la más grande muestra colectiva nacional, en el marco del Festival del Caribe (Festival del Fuego), dedicado en 1991 a la República Dominicana.

En el referido evento, se presentaron 225 obras de arte y 45 murales, del taller de Silvano Lora y contó con una muestra representativa de afamados artistas visuales nativos.

Desde el 1992 hasta el 1994, el CODAP contó con la sabia dirección del artista visual y escultor dominicano, Fernando Ureña Rib, quien como artista intelectual ha puesto muy en alto el nombre de nuestra nación.

En su gestión Fernando Ureña Rib contó con la colaboración de la activista cultural, Gina Franco, quien hizo posible el apoyo de

grandes personalidades del mundo empresarial y diplomático, quienes hacían acto de presencia en las actividades programadas por su directiva. Ureña Rib logro afianzar la institucionalidad del CODAP, realizando actividades culturales de trascendencia.

Desde el año 1994 al 1996, el CODAP fue dirigido por el pintor y escultor dominicano, Joaquín Mordán Ciprián. En su gestión, se realizaron actividades culturales de importancia, manteniendo la llama viva de la institución.

La afamada pintora y profesora Elsa Núñez presidió la entidad desde el 1997 hasta el 1999, trabajó por el fortalecimiento del gremio, en base a la unificación de sus miembros, logrando la participación del CODAP en la parte organizativa de la Bienal Nacional celebrada en 1998. Este evento contó con el apoyo de los creadores visuales de diversas generaciones y estilos, en una franca armonía de los artistas con el Estado Dominicano, ya que fueron suspendidos los premios, de acuerdo a los postulados de la Asociación Internacional de Artistas Plásticos AIAP, afiliada a la UNESCO, entidad que patrocina estos criterios reivindicativos del artista, para evitar la división, discriminación y utilización del arte para fines particulares.

En el año 2000, el pintor Cuquito Peña fungió como presidente del CODAP y luego de manera efímera Rosa Tavárez, quienes mantuvieron la responsabilidad de organizar las elecciones internas.

El afamado artista visual Freddy Javier dirigió el CODAP desde el 2001 hasta el 2004, realizando múltiples actividades culturales, auspiciados los intercambios artísticos entre naciones hermanas.

En el año 2004 hasta el 2006, el CODAP estuvo bajo la dirección del pintor y activista cultural Octavio Paniagua, quien realizó un número de

eventos, en los que se proyectaron nuevos talentos, motivando el apoyo de otras entidades del área del arte y la ciencia, para el aporte y enriquecimiento de la manifestación visual.

Paniagua creó una red de comunicación con embajadas, personalidades del mundo artístico y patrocinó las filiales del CODAP en un vasto plan de actividades culturales.

Desde el 2007 hasta el 2009 el CODAP estuvo dirigido por el artista visual, activista cultural y académico Alberto Bass, quien está trabajando arduamente por rehabilitar el local, el carácter institucional y la dignidad de sus miembros, con planes reivindicativos, que proponía la confraternidad y la armonía, teniendo como objetivo primordial un seguro médico, el Café-CODAP, programas de educación visual, contacto con las filiales del interior del país, así como la materialización de eventos de exposiciones y reconocimientos para aquellas personalidades que han contribuido con el desarrollo de las artes visuales dominicanas.

En el periodo 2009-2013, el CODAP fue dirigido por el artista Antonio Guadalupe, en cuya gestión se hicieron grandes esfuerzos para mantener el local de la institución en mano de los artistas, después del intento de desalojo del mismo.

A partir de Febrero del año 2013, el artista visual Clinton López es el presidente de la entidad, desarrollando una labor que procura la institucionalización y proyección del arte dominicano.

Esta gestión se encamina en la búsqueda de lograr mejores condiciones de vida para los artistas de la plástica dominicana.¹

3.4 Análisis FODA de la Comunicación interna del CODAP.

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
• Marco legal • Afiliación internacional (AIAP- UNESCO) • Representación de los artistas visuales. • Ubicación y localización de su espacio físico. • Capacidad para producir bienes culturales. • Su origen e historia.	• Propiciar la creación de un marco jurídico que garantice el acceso a la seguridad social. • Acceder a fondos estipulados en la ley de ONG. • Obtener financiamientos para programas de difusión del arte dominicano. • Promover la capacitación de artistas jóvenes con becas para el exterior.

¹ Todos estos datos históricos fueron entregados en papel impreso al investigador de esta tesis por Clinton López, Presidente actual del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos en el mes de julio de 2014.

	• Creación de un espacio de animación cultural y reflexión del arte contemporáneo y a la vez, de interés turístico. • Convertir al CODAP en la institución representativa de los artistas y la plástica nacional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Necesidad de una estructura gerencial y administrativa. • Deficiencia en la comunicación interna y externa. • Conflictos y falta de comunicación de los miembros. • Precariedad económica de la institución • Incapacidad de poner en acción proyectos y programas de desarrollo. • Proyección de una imagen desorganizada e incoherente.	• Ley sobre mecenazgo • Situación económica y política del país. • Falta de respuestas a las solicitudes de apoyo. • Círculos de poder controlando proyectos artísticos privados y del Estado. • Las distorsiones y falta de regulación del mercado del arte dominicano. • Ausencia de política cultural que beneficie el desarrollo de las artes visuales.

3.5 Análisis y síntesis de cuestionarios y entrevistas.

Relación de las variables e indicadores con las hipótesis.

Hipótesis 1:

El CODAP mantiene una deficiencia en su comunicación interna.

Las preguntas realizadas a los miembros de la directiva del CODAP que están relacionadas con la hipótesis 1 son las siguientes:

1.- ¿Históricamente cuál ha sido el problema principal del CODAP para lograr sus objetivos como ONG y si está legalmente constituida?

2.- ¿Actualmente cuál es la principal deficiencia de comunicación interna entre los miembros de la directiva y entre la directiva y sus empleados para lograr una integración como institución?

3.- ¿Qué concepto tiene usted como miembro del CODAP sobre la función de la comunicación interna en una ONG como reflejo de su imagen institucional?

4.- ¿Cómo funciona normalmente a nivel interno el CODAP, se hacen reuniones, si los acuerdos son por consenso, cuántos empleados, miembros de la directiva y miembros-artistas la constituyen y la relación entre los mismo para el cumplimiento de sus funciones?

5.- ¿Qué necesita el CODAP en su funcionamiento a nivel interno para ser más efectiva?

6.- ¿Qué acciones ha realizado el CODAP en su directiva para el logro de una comunicación interna efectiva entre los miembros de la directiva y ésta con sus empleados y miembros-artistas?

9.- ¿Considera que un gerente en comunicación orientaría al CODAP en su funcionamiento organizacional?

10. ¿Considera que un artista debe prepararse gerencialmente para ser presidente del CODAP al igual que su directiva?

Las variables que tienen relación con la hipótesis 1 son:

- a) CODAP
- b) Comunicación interna
- c) Imagen

Los indicadores que corresponden son:

- Historia
- Identidad Institucional
- Legalidad Institucional
- Misión, Visión y Valores.
- Directiva
- Artistas-miembros
- Colaboradores
- Medios de Comunicación (formales e informales)
- Estrategias de comunicación

Las preguntas de las entrevistas realizadas a los miembros vigentes del CODAP que tienen relación con la hipótesis 1 son las siguientes:

1. ¿Qué opinión tienes del CODAP con relación a su funcionamiento interno como organización sin fines de lucro?
2. ¿La deficiente comunicación interna del CODAP es por falta de fondos económicos, por falta de una estructura en gerencia administrativa y de comunicación, de unificación de criterios en los directivos, por una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión que definen su filosofía institucional u otra opinión y por qué?

Analizando las **variables de la hipótesis 1** se observó lo siguiente:

CODAP

Esta institución sin fines de lucro a través de su historia ha adolecido de falta de presupuesto para realizar sus proyectos. En la actualidad se mantiene. Su legalidad por decreto como asociación está legalmente constituida pero su personalidad jurídica no está definida, pues tiene el nombre de Colegio y sin embargo es asociación. Hay una diferencia entre los dos estamentos legales, cuando se instituye un Colegio es una asociación de profesionales que por ley deben colegiarse para ejercer la carrera, como el Colegio Dominicano de ingenieros, arquitectos y agrimensores CODIA y no puede ejercer su carrera sin pertenecer a dicha institución. Por otro lado deben pagar una cuota mensual, de lo contrario puede perder sus derechos, así mismo igual el Colegio de Abogados. Las Asociaciones son voluntarias, no es obligatorio, no tiene el miembro que ser un profesional como en el Colegio. Es decir que la institucionalización del erróneo nombre puesto al Colegio Dominicano de Artistas Plásticos no está claro por parte de sus miembros, No están conscientes de esta diferencia, sólo dos miembros expresaron esa idea, sin embargo cuando se plantea en una reunión esa idea por el autor de la

investigación mientras entrevistaba y conversaba al mismo tiempo con varios miembros recibió la respuesta de que eso era muy complicado. Lo que implica que hay una falta de actitud y disposición a lograr lo que más le conviene al CODAP.

En otro aspecto que se pudo apreciar muy claro en las entrevistas, es que no tiene una filosofía institucional clara, tienen escrito la misión, visión y objetivos de la institución, pero ninguno de los miembros sabe que eso existe, lo tiene el presidente en su poder

Comunicación interna

Los miembros de la directiva se comunican por teléfono muy pocas veces, pues a veces hay reunión y no se enteran, la secretaria les envía correo, pero a veces funciona mejor por teléfono pues hay miembros que no están actualizados con el uso de la tecnología.

Los miembros asociados no van en su mayoría al Colegio, se enteran por Facebook de las actividades. Cuando se hacen asamblea la directiva no refleja seguridad en lo que plantea, pues a veces hay varios miembros que no van o no están claros. Cuando se entra a la institución no hay una persona que reciba en la entrada a los interesados.

Imagen

La imagen del CODAP está desacreditada, por un lado, porque sus miembros no reflejan coherencia, no creen en la institución y no poseen un sentido de pertenencia que les haga luchar a una por salir adelante, sin embargo, a pesar de eso lo que mantiene la imagen del CODAP es su galería de arte, pues nunca se ha dejado de hacer exposiciones, pero a pesar de eso en las exposiciones generalmente no empiezan a la hora, no está todo organizado, a veces por miembros de la directiva que no llegan a tiempo para cumplir con alguna labor que le corresponda.

Conclusión: Queda demostrado que sí se mantiene una deficiencia en comunicación interna en el CODAP a través de la historia de la misma desde su fundación, adolece de institucionalidad clara, de conocer y asumir su filosofía donde necesita estrategias de comunicación efectiva.

Hipótesis 2.

El CODAP manifiesta una falta de integración entre sus miembros que afecta a la imagen de la institución.

Las preguntas de las entrevistas realizadas a los miembros de la directiva del CODAP que tienen relación con la hipótesis 2 son las siguientes:

7.- ¿El CODAP tiene como organización definida su filosofía institucional (misión, visión y valores) que la identifiquen y si es así todos los miembros la conocen y se sienten identificado con ella?

8.- ¿El CODAP recibe de los miembros sus cuotas mensuales, así como el apoyo en participación de sus actividades y si tiene apoyo económico suficiente del gobierno u otros colaboradores?

La variable que corresponde a esta hipótesis es:

a) Integración

Los indicadores que reflejan esa integración son:

- a) Cultura organizacional
- b) Clima organizacional
- c) Sentido de pertenencia

La integración como elemento vital para lograr vencer la deficiencia de la comunicación interna en el CODAP se puede ver reflejada en su cultura institucional. El CODAP no tiene unas normas y reglamentos de cómo debe comportarse un artista en la institución que lo identifique como parte de la

misma. No posee algo vital que es su filosofía institucional con una directiva desmembrada, con falta de unidad en los criterios, pues una institución cultural debe valorar la organización en su cultura artística. No tienen cultura de cómo organizar y estructurar una ONG.

Necesitan un departamento de comunicación o un especialista que rompa con ese clima que se ha creado de tal manera que entre ellos mismos hablan mal del compañero y ahí empieza el problema. También no tienen el espíritu de cooperación donde a veces otro asume las funciones que dejó de hacer un miembro. No tienen sentido de pertenencia. Sin embargo están conscientes de que necesitan una estructura organizacional que los impulse, pero necesitan especialistas en comunicación organizacional y de gerencia que los guíe. Esta falta de integración afecta a su imagen pues no recibe apoyo de otras instituciones, porque refleja desorganización y falta de coherencia en sus proyectos, y los miembros asociados de 1000 sólo 80 están vigentes.

Y es una continuidad en el tiempo que para lograr el quorum en las asambleas tienen que condonar deudas con pagos mínimos de sus cuotas para que puedan votar. Un reflejo de la imagen interna deteriorada es que sólo había un grupo como candidato para la directiva, donde algunos de los miembros actuales están por apoyar al amigo, no porque tenga vocación de voluntario, ni del cargo que ocupa, pues no cumple con sus funciones.

Conclusión: Es demostrado que la falta de integración ha afectado la imagen del CODAP y esta situación no le permite lograr más apoyo gubernamental y de otras instituciones, pues no tiene autonomía de sustentación económica, a tal punto, que la deuda contraída es seis veces superior a la subvención recibida por parte del Ministerio de Cultura.

3.6 Informe Diagnóstico de la Comunicación Interna del CODAP

Las causas de su deficiencia en la comunicación interna:

1. La falta de creación institucional de una filosofía clara y que debe comunicarse de forma efectiva a todos los miembros de la directiva para que estos a su vez la proyecten a todos los miembros del CODAP y lograr unidad y coherencia como ONG.
2. Falta de un liderazgo que asuma esos principios de la filosofía y cultura institucional y sea consciente de la importancia de proyectarla a todos sus miembros artistas, que haga efectiva la comunicación y se practique la integración de las ideas sobre su misión, visión y valores con sentido de compromiso, lo que repercutirá finalmente en la parte económica, con una buena administración de valores institucionales.
3. Falta de un marco legal que instituya al CODAP como Colegio y no como asociación, como lo es actualmente.
4. Falta de fe en sus acciones, porque están centrando todo a la falta de apoyo económico y no a la falta de conocimiento de lo que son como institución y hacia dónde quieren ir.
5. Hay una carencia de actitud hacia la colaboración, sin sentido de pertenencia hacia la institución.

Las consecuencias que genera su deficiencia en la comunicación interna:

- 1) Imagen institucional desorganizada e incoherente en el logro de sus objetivos.
- 2) Falta de respuestas en las solicitudes de apoyo.
- 3) Están supeditados a las distorsiones y falta de regulación del mercado del arte y no crea acciones para lograr esa autonomía institucional.
- 4) La falta de su poder institucional no puede influir en nuevas políticas culturales para el desarrollo de las artes visuales a nivel nacional.

Propuesta de Soluciones:

- a) Definir su Filosofía Institucional y hacerla efectiva gestionando su asimilación y comunicación con el desarrollo de un Liderazgo Situacional que actúe en función de cada situación adaptándose a la circunstancia de la situación que se presente.
- b) Contratar un Relacionista Público o un gerente de comunicación que organice e integre internamente al CODAP y sea quien muestre la cara por el colegio frente a cualquier situación de imagen institucional.

Esta propuesta está basada según el criterio de la especialista en Comunicación Alicia Puello entrevistada por el autor de esta investigación (ver ANEXO 3 - 3.6, preguntas 8 y 9) y quien afirma que la deficiencia de la comunicación interna en una ONG se deba a la falta de una persona o departamento que dirija su comunicación organizacional. Sustentado además en las ideas de Costa (2013) que asegura que El DIRCOM es un estratega que dirige, planifica y medita cada paso en la comunicación organizacional para ser efectivo y que “Todo empieza desde adentro” , donde “la comunicación interna es la clave”.(Ver p. 13).

c) Convertir legalmente al CODAP en Colegio, pues así su nombre se correspondería con una institución colegiada. Debe gestionar su legalidad como Colegio Profesional, pues a pesar de que está legalmente constituida (Ver anexo 4) como Organización sin fines de lucro (ONL), es una institución que tiene de nombre Colegio, pero no está colegiada, lo que elevaría su nivel de status legal y tenga más poder de influencia en la sociedad para beneficio de sus miembros que se convertirían en afiliados por obligatoriedad para ejercer su profesión.

d) Motivar en función de lo anterior a la profesionalización de los artistas visuales como requisito para pertenecer al CODAP, lo que garantizaría un nivel intelectual superior al existente, pues hay una inmensa mayoría que no son profesionales en las artes plásticas y una vez se legalice como Colegio Profesional pueden recibir del Ministerio de Educación Superior Ciencias y Tecnología su Código de Exequátur. (Ver ANEXO 4, p. 148).

e) Crear un *Liderazgo Situacional* (Ver Cap. 1, 1.11) según la teoría de Hersey P. & Blanchard K. (2008) que permita ser un líder que actúe con distintos estilos en dos tipos de conducciones basadas en la conducta laboral y la conducta de relación de acuerdo al nivel de “madurez” de los subordinados. Es decir que se fundamenta en la forma de conducirse el gerente frente a los miembros según su actitud, por lo que debe hacer un diagnóstico individual como grupal del nivel de “madurez de sus subordinados.

f) Este liderazgo debe estar fundamentado en la *Administración de Valores* (Cap. 1, 1.12) como guía, donde el jefe sean esos valores que dirijan la organización, sin importar cambios de gerentes. Establecer una “Guía para la toma de decisiones basada en valores” (Ver p. 29 y 30) de acuerdo a Hersey P. & Blanchard K., (2008) definiendo primero el “Proceso para aclarar valores”, es decir definir esos valores, unido a su misión. En segundo lugar “comunicar

esos valores” y en tercer lugar “alinear” esos valores, ponerlos en práctica según la metodología empleada por Hersey P. & Blanchard K., (2008) a través de la “Alineación de metas personales con los valores de la compañía”. Esta consiste en hacer preguntas a los miembros, en este caso del CODAP, sobre sus metas personales y cómo integrarlas a las metas de la organización para con ello aumentar el sentido de pertenencia de ellos.

g) Cambiar los estatutos del colegio, están obsoletos y no corresponden a los nuevos tiempos que vive el país, tanto en lo económico, lo tecnológico, lo comunicacional, gerencial y legal.

h) Establecer estrategias de comunicación integral 360 grados que integre la directiva con los miembros vigentes del CODAP (Ver p. 17).

i) Establecer un Código Deontológico un código ético que controle el comportamiento de sus afiliados cuando se constituya en Colegio Profesional (Ver ANEXO 1, p. 78).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Aún el Colegio Dominicano de Artistas Plásticos tiene magníficas fortalezas no ha sabido afrontar sus debilidades y conocerse más internamente, razón que no le ha permitido desarrollarse y cumplir con sus objetivos como ONG.

Tiene una gran debilidad en su comunicación interna y ello es producto de una falta de integración de sus miembros por no conocer y no haber definido su filosofía institucional que trae como consecuencia el establecimiento de una cultura organizacional débil que se reflejará en todas las acciones de la misma para lograr desarrollarse como institución de gran relevancia a nivel nacional. Pero con una falta de integración interna por desconocimiento de la importancia de aplicar una misión, visión y valores fundamentales en toda organización. La preocupación fundamental de ellos es el aumentar su economía, pero lo máspreciado es tener claros todos los miembros de la directiva que una institución funciona con una filosofía que define todos sus pasos, al igual que su cultura organizacional, pues ella influirá determinadamente en la forma de proyectar su comunicación interna que repercute en su comunicación externa. La comunicación interna es el vehículo de proyección de la cultura organizacional.

Todo ello nace desde su fundación como institución, pues legalmente está constituida como asociación, pero tiene como nombre el de Colegio, lo cual son dos conceptos distintos y que si estuviese colegiado legalmente pudieran tener los artistas y la misma institución los beneficios de una organización que sería tomada en cuenta para fines de apoyo como ONG para aprovechar los beneficios de la nueva ley de Mecenazgo cultural. El clima organizacional lo crean los mismos miembros que hablan mal de la institución, su falta de fe y de entusiasmo, lo cual es percibido por el público externo.

RECOMENDACIONES

1 Cambiar los estatutos para que la institución se actualice con los nuevos cambios sociales que influyen en la institución como lo es gestionar que EL CODAP sea reconocida legalmente como Colegio y no como Asociación dentro del renglón de Fundación, pues esto le permitiría obtener mayores beneficios del gobierno con la nueva Ley de Mecenazgo aprobada (Costa, retos actuales de la comunicación, 1994) por la Cámara de Diputados el 08 de abril de 2014.

2 Crear dentro de los cambios la definición su filosofía institucional (misión, visión y valores) y hacer un plan de comunicación que les permita visualizar los objetivos para lograr mayor integración de los miembros de la directiva y de sus colaboradores en las comisiones creadas por miembros vigentes y cambiar la imagen institucional con un nuevo orden actualizada con las nuevas leyes y cambios sociales.

3 Crear un manual de comunicación por un especialista las normas de cómo debe funcionar el CODAP a lo interno, creando su propia cultura organizacional de cómo debe ser el comportamiento de cada empleado y miembros de la directiva de acuerdo a la función de cada uno.

4 Lograr un sentido de pertenencia empezando por el presidente que debe hacer cursos de liderazgo para saber cómo integrar a los miembros, dándole participación y establecer diálogos informales y formales con sus miembros, siempre presto a oírlos con humildad y saber que su opinión no es la definitiva, sino la del consenso. Mantener bien informado a sus colaboradores de la directiva para que se sientan valorados y tomados en cuenta para todo sin discriminación y no actuar aisladamente.

5 No resistirse a los nuevos cambios.

6 El CODAP, como estrategia comunicacional para beneficio de sus miembros artistas, puede crear una asociación donde esté incluida ella como representante de los artistas plásticos, la asociación de dueños de galerías y la asociación de críticos de arte. El CODAP es quien le daría la veracidad de que las obras de los artistas son auténticas, la que otorgaría certificado de autenticidad de las obras firmado por estas tres instituciones. La asociación de Críticos de Arte es la que contribuye con sus críticas a elevar el nivel cultural de las obras del artista ante la sociedad, le da la veracidad al público del artista en su profesionalidad. La Asociación de Dueños de Galerías que contribuye a mercadear la obra con un valor monetario de acuerdo a la proyección del artista y el CODAP es quien avala al artista con una certificación de autenticidad de la obra y para comprar una obra no se vende sin esa certificación. Además el CODAP debe apoyar al artista en todas sus actividades no por amiguismo, si no por compromiso institucional. En lo práctico, esa asociación creada cuando se venda una obra los Dueños de Galerías reciben el 50 % del por ciento que se le devengue al artista, por el mayor trabajo de mercadearla, los críticos un 25 % y el CODAP un 25 % y para hacer eso no se necesita gran suma de dinero, sino formalizar legalmente la asociación.

7 Organizar la creación de un encargado de gerencia en comunicación que ayude a integrar al CODAP internamente entre sus miembros y proyecte una nueva imagen del Colegio.

8 Debe haber un administrador empresarial profesional que organice administrativamente la institución, con un sueldo gestionado con donación o hacer un acuerdo con un marchante de arte que se dedique en el CODAP a vender cuadros de artistas con un por ciento para él mismo y el colegio puede cubrir esa necesidad para lograr que la institución se vea organizada y funcione.

9 Apertura, principalmente del presidente, a oír las opiniones de sus miembros, de la asesoría tanto de lo legal, comunicacional y administrativo. El presidente debe ser un visionario que capte las oportunidades y dirija el resto de la institución en esa dirección. Debe cultivar su liderazgo frente a los miembros, con una comunicación global, 360, a nivel interno y luego externo. Darle participación a todos los miembros y colaboradores, para que no sea al final de todo, su opinión la que valga, sino la democratización de las ideas.

10 Diversificar sus intereses asociándose con instituciones similares, como el Patronato de la Zona Colonial, el CODIA, Colegio de Abogados, es decir con instituciones que sean similares que le beneficien y sean de referencia con acuerdos bilaterales, de hacer exposiciones de artistas en sus salones y así se le da más oportunidades a todos los artistas.

11 Asociarse con empresas para crear, por ejemplo, un restaurante en su 2do. piso del edificio del CODAP, que los turistas y artistas disfruten en esa bella zona colonial y asociarse para ello por contrato de varios años, con un empresario que se encargue de todo, donde el colegio sólo contribuya con el local, dejándole beneficio económico al CODAP con un por ciento de las ventas.

12 Crear un plan de comunicación global o 360° que integre todos sus miembros de la directiva con charlas, conferencias, actividades sociales, buscando apoyo en profesionales de la comunicación. Ofrecer a sus miembros charlas que algunas pueden ser pagando dirigidas al público en general, como una forma de generar beneficios económicos, pero también de integración de todos sus públicos tanto interno como externos, abrirse más al público externo. Esto contribuye a cambiar la imagen interna y externa del CODAP.

13 Asociarse con otras instituciones artísticas para crear actividades de animación en el frente del colegio por acuerdos con artistas del teatro, músicos y poetas.

14 Realizar test psicológicos como parte de los requisitos de ser parte de la directiva, para que mentalmente sean personas equilibradas y tengan una actitud positiva, eso se puede lograr con acuerdos de profesionales que pueden estar dentro de los mismos miembros.

15 Comunicarse con cada uno de los miembros para actualizar sus distintas capacidades profesionales no artísticas para aprovecharlas e integrarlas y contratarlos y llegar a un acuerdo de “ganar, ganar”, beneficio para ambos.

16 Establecer en los estatutos que cada artista por obligación debe pagar su cuota mínima, sino será sancionado a no participar de exposiciones en sus salones, así se cumple con tener miembros verdaderamente activos que tengan sentido de pertenencia con la institución. Esto hacerlo constar en el cambio de los estatutos.

Todas estas recomendaciones son más de actitud frente a ello que de recursos económicos y la visión de los miembros de la directiva debe cambiar si se piensa con buena voluntad. El problema esencial del CODAP es más un problema de actitud que de escasez económica, pues está centrado más en crear fuentes de ingreso soportado por el gobierno que le dona muy poco, por lo tanto debe cambiar su visión de dependencia e integrar sus miembros a la problemática como una familia. Depurar los miembros, exigir un mayor nivel intelectual y de capacidad profesional, de lo contrario ayudarlos a capacitarlos y esto abre nuevas puertas al sentido de pertenencia de los mismos miembros.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

Libros:

- Bland M. & Jackson P. (1992) *Comunicación Interna Reficiente*. Bogotá: Legis fondo editorial.
- Blanchard, K. & O'Connor M. (2013). *Administración por Valores*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Costa J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Editorial Ciencias Sociales.
- Herrera J. y Pintado T. (2012). *Comunicación Interna en 360*. Belén López Vázquez & Gema Martínez Navarro. Nuevas tendencias en Comunicación. Madrid: Editorial ESIC.
- Martínez, A. (2002). *Comunicación organizacional práctica*. México D. F.: Editorial Trillas.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson S. L.
- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.

Libros digitales

- López Carolina (Coord.) (2013). *La Comunicación integral en el sector colegial* Madrid. Unión Profesional. Recuperado el 12 de agosto de 2014 de: http://unionprofesionalvalencia.com/recursos/documentos/libro_comunicacion_up.pdf

Revistas digitales

- Cruz, Y., (2012). *Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional*. Recuperado el 13 de agosto de 2014 de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>

Frígoli, M. (2014). ACI. *Auditar la comunicación interna*. Revista digital: DIRCOM No. 99. Publicado el 9 de mayo de 2014. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de:

<http://www.grupodircom.com/redaccion/interna/1506-aci-auditar-la-comunicacion-interna.html>

Webgrafía

Cano G. y Bauzá E. (2010). *De la identidad organizacional a la comunicación corporativa*. Recuperado el 13 de agosto de 2014 de: <http://www.eumed.net/ce/2010a/cpbv.htm>

Contese, A. (2009). *La Cultura Organizacional*. Publicado el 30 de sept. de 2009 y recuperado el 14 de agosto de 2014 de: <http://inteligencia-exitosa.blogspot.com/2009/09/una-cultura-organizacional-de-exito.html>

Cortés, L., García A. & Carrasco L. (2009). *Retos actuales de la comunicación interna en las instituciones de educación superior*, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado el 1 de julio de 2014 de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/526/Retos%20actuales%20de%20la%20comunicacion%20interna%20en%20las%20instituciones%20de%20educacion%20superior.htm>

Costa J. (s.f.). *Joan Costa, La persona*. (pág. Web). Joan Costa Institute. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de: <http://www.joancostainstitute.com/joancosta.html>

Costa J. (2013). *La comunicación interna es la clave del cambio*. (Video-entrevista) Publicado el 27 de mayo de 2013 y recuperado el 13 de agosto de 2014 de: http://www.youtube.com/watch?v=hK3_i2Y7l_o

Cruz, Y., (2012). *Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional*. Recuperado el 13 de agosto de 2014 de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>

Fundación hazloposible, (2011). Informe sobre las necesidades comunicativas de las ONG. Recuperado el 12 de agosto de 2014 de: <http://www.canalsolidario.org/Resumen%20ejecutivo%20Informe%20Necesidades%20comunicativas%20ONG.pdf>

Harry Sorum, (2010). *Servicios al Ciudadano: Decreto Exequátur*. Creado el 14 de abril del 2008. Última modificación el 15 de febrero de 2010. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de: <http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/Lists/Servicios%20de%20SEESCyT%20al%20Ciudadano/DispForm.aspx?ID=4>

Hersey P. & Blanchard K. (2008). *Liderazgo Situacional*. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de: http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf

Novacaixagalicia, (2012-2013). *Transformación cultural: ONG impulsadas por valores*. Foro Socialia de Innovación y Calidad Social. Recuperado de: http://www.obrasocialncg.com/docs/galeria/foro_socialia/Programa_completo_Transformacion_Cultural.pdf

Pattizi, G. (2012). *5 Principios para una comunicación estratégica*. Revista digital: DIRCOM, publicado el 27 de noviembre de 2012. Recuperado el 26 de enero de 2014 de: <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion/1192-5-principios-para-una-comunicacion-estrategica.html>

Universia, 2014. *Colegios Profesionales*. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de: <http://egresados.universia.com.do/representatividad/colegios-profesionales/>

A N E X O S

ANEXO 1.

LISTA DE CONCEPTOS

Comunicación interna

La Comunicación Interna es aquella que busca conceptualizar y desarrollar la cultura corporativa entre los miembros de una organización. (Castro, 2007, p. 17).

La Comunicación Interna está formada por los mensajes dirigidos a los públicos internos de una institución, sirviendo como medio de comunicación entre sus integrantes. (Castillo, 2010, p. 18).

Comunicación Ascendente

Comunicación ascendente: Es el conjunto de mensajes provenientes de los públicos internos hacia la dirección o máxima jerarquía que deben traer como resultado mejorar la moral y las actitudes de los trabajadores utilizando las redes formales ascendentes. (Lantigua, 2011, Pág. 1).

Comunicación descendente

Según Trelles (2001) La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. (Lantigua 2011, Pág. 1).

Comunicación horizontal

Según Marín (1997), "La comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Puede ocurrir a diferentes niveles, pero la más estudiada hasta el

momento es la que se da entre los directivos. Contribuye a dinamizar el proceso de transmisión de información." (Lantigua, 2011, Pág. 1).

Diagnóstico comunicacional

Abatedaga, (2008) cita a Ander-Egg, Ezequiel y define que el diagnóstico es "la conclusión del estudio o investigación de una realidad, expresada en un conjunto comparativo sobre una situación dada". Según la autora el Diagnóstico es el punto de partida para la elaboración de un plan o proyecto. Partiendo de esta definición podemos decir que el Diagnóstico es la conclusión o resultado que se obtiene luego de hacer la Auditoria. (Abatedaga, 2008, p.35).

Estrategias comunicacionales

Ferré, J.M. y Ferré, J (1996) describen este aspecto de Las Relaciones Públicas como la forma en que los objetivos comunicacionales de una determinada organización pretenden ser alcanzados por la misma. (Ferré, J.M. y Ferré, J. 1996, p. 37).

Xifra, (2007) plantea que a través de las estrategias "se define las grandes orientaciones, los grandes proyectos, los objetivos a alcanzar". Es decir, que las estrategias trazan las pautas de lo que se debe de hacer en una determinada organización para alcanzar los objetivos planteados. (Xifra, 2007, p. 38).

Clima organizacional

Según Méndez Álvarez, (2006) "El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales (,) cooperación) que orientan su

creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. (Orbegoso, A. p. 1).

Organización No Gubernamental (ONG)

Una organización no gubernamental (ONG) es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. (CINU, 2008, p.1).

Cultura

Juan Manuel Manes (1999) define la cultura a partir del concepto sociológico que la considera como la manera en que un grupo de individuos vive o responde a ciertos estímulos provenientes del medio ambiente, con el fin de satisfacer sus necesidades.

La UNESCO 1982 define el concepto de cultura en su sentido amplio, considerándola como un conjunto de rasgos distintivos que contemplan aspectos tanto espirituales y materiales como así también intelectuales y afectivos, característicos de un grupo social y que posibilitan la reflexión del hombre acerca de sí mismo.

Cultura institucional

Ángel Pérez Gómez (2004), al referirse específicamente a cultura de la institucional, menciona que esta desarrolla y reproduce su propia cultura específica, tal como cualquier institución social. En este sentido, define la cultura institucional como el “conjunto de significados y comportamientos que generan las instituciones como institución social”.

Colegios Profesionales

Los colegios profesionales son asociaciones de carácter gremial que tienen como finalidad la ordenación del ejercicio de las profesiones, la representación exclusiva de las mismas y la defensa de los intereses profesionales de los miembros. Estos conocidos como colegiados.

Sus objetivos son: la ordenación del ejercicio de las profesiones, la representación exclusiva de las mismas y la defensa de los intereses profesionales de los colegiados. (...) Además se ocupan de velar por el cumplimiento de una buena labor profesional donde la práctica ética del trabajo. (Universia, 2014, p.1)

Deontología

Deontología es un concepto que procede de la lengua griega. El término se utiliza para nombrar a una clase de tratado o disciplina que se centra en el análisis de los deberes y de los valores regidos por la moral.

Lo habitual es que ciertas profesiones cuenten con un código deontológico, que es una especie de manual que recopila las obligaciones morales que tienen que respetar aquellos que ejercen un trabajo.

Es importante destacar que la deontología analiza los deberes internos del individuo; es decir, aquello que debe hacer (o no hacer) según lo que dicta su conciencia. Los valores compartidos y aceptados por la ética son recogidos por los códigos deontológicos. (Definición De, (2008-2014).

ANEXO 2.

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN



ESCUELA DE GRADUADOS

**Maestría en Gerencia de la Comunicación
Corporativa**

Anteproyecto de Investigación

**Diagnóstico de la comunicación interna del
Colegio Dominicano de Artistas Plásticos
en Santo Domingo, 2014.**

Asignatura: Trabajo Final/Tesis

Asesora: Alicia Álvarez

Sustentante: José Somavilla

Matrícula: 19810360

Santo Domingo, Dominicana.

23 de mayo de 2014

ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. Selección y definición del tema

Diagnóstico de la comunicación interna del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos en Santo Domingo.

2. Planteamiento del problema

El Colegio Dominicano de Artistas Plásticos (CODAP) es una entidad sin fines de lucro, fundada el 20 de septiembre del año 1977, cuya razón de ser consiste en unificar y representar a todos los artistas plásticos dominicanos para elevar el nivel profesional, cultural y económico de cada uno de sus miembros, difundiendo y velando por el desarrollo de un arte nacional sin adherirse a ningún partido político, ni sectas filosóficas o religiosas.

El CODAP presenta una gran debilidad, y es la falta de integración de sus miembros reflejada en el poco sentido de pertenencia, quienes muestran apatía y muchas excusas cuando se les requiere para algún cumplimiento o colaboración frente a cualquier actividad artística. Además existen conflictos entre los colaboradores miembros de la directiva en ponerse de acuerdo en las ideas para lograr una comunicación interna efectiva que a su vez se proyecta en la externa. A todo esto se le anexa la falta de un departamento de Relaciones Públicas o de Comunicación.

Las debilidades en su comunicación interna generan como consecuencia la proyección de una imagen institucional desorganizada e incoherente por su incapacidad para realizar programas de desarrollo en beneficio de los artistas, quienes crean obras que proyectan las artes visuales dominicanas a nivel nacional e internacional.

La deficiente comunicación interna afecta a la imagen pública del CODAP como entidad de máxima representación de las artes visuales dominicanas. Está legalmente constituida y ubicada en la zona colonial,

representa el origen histórico de la nación dominicana, ubicada entre dos calles históricas como son la calle “*Las Damas*”, la primera calle de América y la “*Isabel La Católica*”. En su frente tiene la *Escuela Nacional de Artes Visuales* y a media cuadra la *Catedral Primada de América*. La zona colonial donde se encuentra ubicada alberga edificaciones antiguas de cinco siglos de historia.

Su comunicación interna se refleja en su clima organizacional y de esa comunicación interna del CODAP depende su comunicación externa en gran medida, por lo que es fundamental y prioritario realizar un diagnóstico de esas posibles causas y consecuencias que pueden identificar su deficiente comunicación interna y de clima organizacional con lo que se pueda sustentar una definición de un sistema estratégico de comunicación para lograr un buen funcionamiento como institución no gubernamental y sin fines de lucro.

Carece de un departamento de Relaciones Públicas o de comunicaciones, que ayudaría en la gestión de mayor apoyo económico, pues a veces espera meses para pagarle a los pocos empleados que tiene a nivel administrativo y no puede concretar todos sus fines. Es inaudito que una institución no tenga creado este departamento, una entidad que forma parte de la Asociación Internacional de Artistas Plásticos (AIAP) afiliada a la UNESCO.

2.1 Formulación del problema

¿Por qué el Colegio Dominicano de Artistas Plásticos como institución cultural sin fines de lucro no tiene comunicación interna efectiva en este año de 2014?

2.2 Sistematización del Problema

¿A qué se debe la deficiente comunicación interna del CODAP?

¿Cómo el CODAP utiliza su comunicación interna?

¿Cuáles son los instrumentos de investigación que ayudarían a identificar las causas de su deficiencia en la comunicación?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Establecer cuáles son las causas y consecuencias de la deficiente comunicación interna del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos (CODAP) para definir un sistema de comunicación efectivo.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Conocer el criterio que tiene como ONG el CODAP sobre el concepto e importancia de la comunicación en su institución.
- b) Identificar los medios formales e informales y estrategias implementadas por el CODAP en la relación con su público interno.
- c) Determinar la importancia que tiene la comunicación interna en el CODAP como ONG.
- d) Establecer las causas y consecuencias de la deficiente comunicación interna a través del uso actual de los medios y estrategias implementados por el CODAP.
- e) Relacionar las teorías sobre la comunicación en las ONG con los resultados cualitativos y cuantitativos que definen las causas y consecuencias del uso de la comunicación interna del CODAP.
- f) Proponer un sistema de estrategias para una comunicación interna y de clima organizacional efectivos para el buen funcionamiento del CODAP.

4. Justificación

4.1 Teórica

La comunicación interna de la Organización No Gubernamental (ONG), el Colegio Dominicano de Artistas Plásticos (CODAP) en Santo Domingo, se realiza de forma espontánea, no existe una planificación estratégica, ni una evaluación y control periódico. Por lo que basado en las teorías y conceptos de diferentes autores se analizarán cuáles son las posibles causas y consecuencias de una deficiente comunicación interna en las organizaciones, así como el análisis de las diferentes teorías para lograr definir un sistema de estrategias de comunicación interna y de clima organizacional efectivos, pero enfocados específicamente en el funcionamiento de las Organizaciones sin fines de lucro (ONG), como es el caso del CODAP.

4.2 Metodológica

Basado en la premisa prioritaria de hacer un diagnóstico a la comunicación interna del CODAP, vital en cualquier organización, se utilizarán métodos de análisis, síntesis, inducción y deducción soportados por técnicas de investigación como son la entrevista, cuestionario y recopilación de información documental.

4.3 Práctica

El propósito de este diagnóstico al CODAP se justifica en lo práctico, porque ayudará a esta institución de relevancia en el arte nacional a encontrar la solución a su deficiencia en comunicación interna que redundará en beneficio de su imagen externa a nivel nacional e internacional. Y en otro orden, aumentará los conocimientos profesionales de los investigadores con fines de lograr una mejor competencia.

5. Marco Referencial (teórico-conceptual)

5.1 Marco Teórico-Conceptual

Comunicar es transmitir información que puede ser decodificada por un receptor que identifica a plenitud esos códigos que le permiten interactuar, retroalimentar, crear y transformar. No existe la comunicación si no establecemos ese intercambio de conocimientos que posibilitan afianzar e integrar los mensajes como parte del accionar de los individuos dentro de sus labores y actividades cotidiana, tal y como sucede entre los miembros de una organización.

La comunicación es “el proceso mediante el cual un emisor transmite uno o más mensajes sobre un contenido determinado a uno o varios receptores utilizando un código conocido por todos los participantes”. (Martínez, 2002, p. 12).

Los distintos lenguajes tanto corporales como textuales y visuales necesitan de un conocimiento previo de esos códigos que requieren identificar los interactuantes del mensaje, tanto emisor como receptor, para poder intercambiar ideas y recibir información, que es la función de comunicar.

Comunicar es llegar al sentimiento y al intelecto de las personas de acuerdo a un objetivo en particular que se proponga una persona, una empresa, organización o institución. Es una acción que está íntimamente ligada a la transmisión de ideas producto de una natural necesidad humana de socializar y de conocer su entorno. En el caso de las organizaciones esa necesidad radica en su interés de llegar a su público interno para que proyecte la fuerza de la identidad y propósito de la institución o empresa a la cual pertenece.

"La Comunicación Interna es aquella que busca conceptualizar y desarrollar la cultura corporativa entre los miembros de una organización". (Castro, 2007, p. 17).

La comunicación interna en una organización o institución es vital en este siglo XXI pues la era tecnológica ha incidido en la vida diaria de las personas y como consecuencia en las organizaciones por la premura del crecimiento vertiginoso de los conocimientos y la alta competencia, lo que demanda la efectividad de la comunicación interna organizacional. Sin planeación comunicacional ya no funcionan de forma efectiva las organizaciones.

Lantigua (2011) afirma que en esta época de la modernidad el tiempo juega un papel muy importante en la organización de las instituciones, demandándose velocidad en sus procesos, por lo que una buena planeación de la comunicación interna viene a ser una estrategia para el eficiente funcionamiento de las organizaciones.

Este enfoque sobre la comunicación interna arroja claridad cuando se pretenden establecer esas estrategias de comunicación que puedan solucionar el mantener a los miembros de una institución, como una ONG, informados, motivados, para que contribuyan a concretar esos objetivos institucionales que persiguen como institución ligada a la cultura.

"La comunicación interna va a permitir que los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitirse información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros". Ongallo (2007, Pág. 4).

Este concepto de comunicación interna es muy importante para el desarrollo de una ONG, pues esclarece la importancia de la interrelación y transmisión de información armoniosa que debe de haber entre los integrantes

y colaboradores para cumplir con los objetivos que se traza como institución no gubernamental y más si es una organización ligada a la representación cultural de un sector de la sociedad, pues su función principal es velar por la cohesión y el desarrollo de los mismos. Si los miembros de una organización no se sienten motivados a pertenecer a la misma por su desorganización e incoherencia con su propia naturaleza de ser, es un indicio de su crisis interna mostrando apatía.

La afirmación de Ongallo reafirma el requerimiento de establecer **estrategias de comunicación interna** para cambiar esa percepción del público externo cambiando la forma de comunicarse interiormente sus miembros en el desarrollo de sus funciones transformando sus labores en una particular manera de integrarse a la institución sintiéndola como parte de ellos mismos, actuar experimentando el sentir pertenecer a la misma y defenderla pues cree en ella.

Estas ideas anteriores, en parte, son corroboradas en un concepto oportuno de Castillo refiriéndose a la comunicación interna cuando la considera "[...] formada por los mensajes dirigidos a los públicos internos de una institución, sirviendo como medio de comunicación entre sus integrantes". (Castillo, 2010, p. 18).

El consultor de comunicaciones integrales Pattizi (2012) basado en su experiencia estableció 5 principios para una **comunicación estratégica** y estos son los siguientes:

- Todo lo que haces tiene un por qué.
- Sabes con quién y cómo relacionarte.
- Asumes la planificación como una inversión.
- Difundir es una de tus tareas, no la única.

- Aplicas la creatividad colectiva

Estos principios son vitales para todo comunicador estratégico y son contundentes para establecer las estrategias fundamentales que le facilitarán a una ONG, ONL u otra organización. Aplicando el principio de saber que *todo tiene una razón de ser*, conduciendo al análisis de la comunicación interna organizacional a través de un diagnóstico de sus procesos de funcionamiento interno se podrá detectar alguna deficiencia o no en la comunicación interna lo que ayudará a definir sus causas y consecuencias.

El otro enfoque sobre saber cómo se relacionan entre sí los miembros de una institución ofrece pautas para asumir una posible planificación de estrategias comunicacionales y tomando muy en cuenta otra de las ideas de Pattizi (2012) sobre el principio de que *no sólo es difundir*, sino establecer relaciones positivas con sus públicos internos. Finalmente contribuye de forma estratégica el quinto principio de este autor sobre *ser creativo*, para buscar novedosas estrategias de comunicación donde se integren todos los miembros, colaboradores, empleados, estableciendo una sinergia de acciones, pues se crea la gran fuerza comunicacional centrada en la unión de todos bajo un mismo espíritu de motivación común y con deseos de colaborar como una familia organizacional.

Según Trelles (2001), *"La Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades"*, (Lantigua, (2011, pág. 1).

Este concepto de **comunicación organizacional** de Trelles (2001) es vital para el objetivo de determinar la relevancia de una efectiva comunicación

interna organizacional, pues incluye la acción fundamental de estudiar los procesos comunicativos. Es el **diagnóstico** de la forma de comunicarse internamente una institución un requerimiento preponderante para mantener toda organización para controlar el nivel de funcionamiento interno evaluando permanentemente la interrelación con sus miembros con el fin de lograr una efectiva interacción en la transmisión de información, estímulos sensoriales y motivaciones. Con la forma de relacionarse los miembros de una organización es que se establece la diferencia con lo que es Cultura organizacional. Lo que se llama **clima organizacional**. Es el ambiente que se crea de acuerdo a las percepciones que tienen los miembros de la institución de la misma y rumores que fluyen por la comunicación informal en sus relaciones con los demás. En cambio un ejecutivo o el presidente de la institución si no cumple con esas normas y valores que definen el comportamiento de los miembros de la misma, no están respondiendo a la cultura organizacional que identifica la institución.

El desempeño de una organización en sus labores internas depende de ese grado de integración de sus miembros a su cultura organizacional y a su vez para que ésta sea efectiva demanda una comunicación interna efectiva, pues no se puede asimilar el conocimiento de la cultura de una organización sin comunicación.

Ángel Pérez Gómez (2004), al referirse específicamente a **cultura institucional**, menciona que ésta desarrolla y reproduce su propia cultura específica, tal como cualquier institución social. En este sentido, define la cultura institucional como el “conjunto de significados y comportamientos que generan las instituciones como institución social”.

Las normas y valores establecidos por la organización desde su cúpula institucional son las que definen la cultura organizacional, es ese comportamiento que debe mantener cada integrante de la institución frente a situaciones específicas en su función laboral. La cultura depende de la

comunicación para su transmisión y proyección, pues sin los medios y herramientas utilizados para comunicar no se puede lograr establecer una cultura que identifique la identidad institucional.

La cultura organizacional es el reflejo de una conducta coherente y tradicional que identifica la personalidad de los integrantes de una empresa o institución por haber asimilado los principios de su filosofía institucional. Pero cuando se habla de **Clima Organizacional** se refiere la percepción que tiene un empleado o miembro de la empresa en relación a su motivación, identidad, estructura, su funcionamiento, la forma en que la misma toma en cuenta su opinión, las consideraciones o maltrato, todo ello son ejemplos de los factores que pueden influir en un buen o mal clima organizacional, dependiendo todo ello de la cultura personal de cada persona y la subjetividad de su percepción de cualquier hecho dentro de la organización.

El carácter de individuo, de individualidad se alcanza a través del proceso de apropiación de la cultura como parte de su vida en una sociedad, ciudad o país.

6. Hipótesis

6.1 Hipótesis de 1er. Grado

El CODAP mantiene una deficiencia en su comunicación interna.

6.2 Hipótesis de 2do. Grado

El CODAP manifiesta una falta de integración entre sus miembros que afecta a la imagen de la institución.

6.3 Variables e Indicadores

VARIABLES	INDICADORES
CODAP	• Historia • Identidad Institucional • Legalidad Institucional • Misión, Visión y Valores. • Directiva • Artistas-miembros • Empleados • Colaboradores
Comunicación Interna	• Comunicación horizontal • Comunicación ascendente • Comunicación descendente • Medios de Comunicación (formales e informales) • Estrategias de comunicación • Estrategias operacionales
Integración	• Cultura Organizacional • Clima Organizacional • Sentido de pertenencia
Imagen	• ONL • Función Social • Cultural (Artes Visuales) • Percepción público interno • Percepción público externo

7. Aspectos Metodológicos

7.1 Tipos de Estudio

7.1.1 Correlacional

Establecer una correlación entre las teorías de comunicación con los resultados arrojados por las técnicas de investigación y las hipótesis que sirven de punto de partida para comprobar o no la deficiencia de la comunicación interna en el CODAP.

7.1.2 Descriptivo

Por medio de la descripción de las situaciones que provocan la falta de comunicación en el CODAP se logrará determinar los límites de la investigación.

7.1.3 Explicativo

De manera práctica se utilizarán cuestionarios y entrevistas para poder explicar la razón de por qué el CODAP adolece de una comunicación interna efectiva.

7.2 Métodos de estudio

7.2.1 Observación

La observación directa del funcionamiento interno del CODAP permitirá identificar los efectos que produce la falta de una comunicación efectiva

7.2.2 Deducción

Se partirá de los datos generales se podrá llegar a conclusiones particulares del problema de investigación como complemento de la inducción.

7.2.3 Análisis

Se analizarán los resultados de los cuestionarios y entrevistas obtenidos de la investigación a partir de su relación con las hipótesis planteadas y las teorías de comunicación estudiadas para poder arribar a las respuestas que definen el problema.

7.2.4 Síntesis

La utilización de la síntesis se logrará con la recopilación de los datos necesarios de la investigación para unificar las respuestas y determinar las conclusiones que definirán el Diagnóstico de la Comunicación interna del CODAP.

7.3 Fuentes y técnicas

7.3.1 Fuentes primarias

Se obtendrán informaciones teóricas sobre el tema directamente de libros, textos y revistas que faciliten las bases teóricas que sustenten el diagnóstico de la comunicación interna del CODAP.

7.3.2 Técnicas

7.3.1 Observación

A través de la observación directa se recopilará información sobre los indicios del nivel de comunicación interna del CODAP.

7.3.2 Instrumentos de recolección de datos

Se utilizará cámara fotográfica, cuaderno de notas, ficha de observación y registro de observación para lograr hacer una recopilación de datos efectiva como prueba fehaciente de la debilidad de la comunicación interna del CODAP.

7.3.3 Encuestas

Se realizarán encuestas al 16 % (50 personas) de un público homogéneo cuyo universo es de 300 miembros artistas y los resultados obtenidos determinarán porcentualmente los niveles de comunicación y clima organizacional del CODAP.

7.3.4 Cuestionarios

Se elaborará un cuestionario con preguntas directas sobre el clima interno del CODAP, a un público homogéneo, en este caso a los miembros artistas plásticos que pertenecen a dicha institución.

7.3.5 Entrevistas

Las entrevistas serán hechas a los 9 miembros de la directiva del CODAP como fuentes fidedignas para recopilar informaciones sobre esas debilidades y fortalezas de la comunicación interna del CODAP.

8. Tabla de contenido

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL (teórico-conceptual)

- 1.1 La comunicación interna organizacional.
- 1.2 Función de un comunicador estratégico institucional.
- 1.3 Funcionamiento de una institución artística sin fines de lucro.

- 1.4 Importancia de las instituciones colegiales artísticas
- 1.5 Comunicación interna de una institución artística
- 1.6 Características de una comunicación interna efectiva.
- 1.7 Diagnóstico en comunicación interna.
- 1.8 Elementos integradores en la comunicación institucional.
- 1.9 Principios estratégicos de comunicación interna.

CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO

- 2.1 Planteamiento del Problema
 - 2.1.1 Formulación del problema
 - 2.1.2 Sistematización del problema
- 2.2 Objetivos
 - 2.2.1 Objetivo General
 - 2.2.2 Objetivos Específicos
- 2.3 Justificación
 - 2.3.1 Teórica
 - 2.3.2 Metodológica
 - 2.3.3 Práctica
- 2.4 Aspectos Metodológicos
 - 2.4.1 Tipos de Estudio
 - 2.4.1.1 Correlacional
 - 2.4.1.2 Descriptivo
 - 2.4.1.3 Explicativo
- 2.5 Métodos de Estudio
 - 2.5.1 Observación
 - 2.5.2 Deducción

2.5.3 Análisis

2.5.4 Síntesis

CAPÍTULO 3. ANALISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

3.1 Origen de las Artes Plásticas dominicanas

3.2 Historia del Colegio Dominicano de Artistas Plásticos (CODAP).

3.3 Análisis FODA de la Comunicación interna del CODAP.

3.4 Análisis y síntesis de cuestionarios y entrevistas.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍAS

ANEXO 1 Anteproyecto

ANEXO 2 Entrevistas

9. Bibliografía preliminar

Libros

Abatedaga, N. (2008). *Comunicación: Epistemología y metodología para planificar consensos*. Córdoba: Editorial Brujas.

Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial UOC.

Castro, B. (2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Barcelona: Editorial

CINU, (2008). *¿Qué es una ONG?* Recuperado el 12 de julio de:
<http://www.definicionabc.com/general/ong.php>

García-Uceda, M. (2008) *Las Claves de la Publicidad* (6ta ed.). Madrid: Esic Editorial.

Ferre, J.M. y Ferré J. (1996). *Políticas y Estrategias de Comunicación y Publicidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, E. (2002). *Lingüística: teoría y aplicaciones* (2da ed.). Barcelona: Masson S.A.

Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Revistas

García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Redalyc.org. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Cuaderno de administración No. 42, pp. 43-61. Recuperado el 26 de enero de 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Tesis consultadas

González & Jaspe (2005). *Auditoría de Comunicación Interna de la información comercial entre la Gerencia de Marca y las Tiendas Farmatodo del Área Metropolitana de Caracas*. Recuperado el 26 de enero de 2014. <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/1213/1/Tesis%20lista.pdf>

Lantigua, I. (2011). *Diagnóstico de Comunicación Interna. Base Organización Básica Eléctrica Trinidad*. Tesis para optar por el título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". Recuperado el 26 de enero de 2014 de: <http://www.monografias.com/trabajos90/diagnostico-comunicacion-interna-base-organizacion-basica-electrica-trinidad/diagnostico-comunicacion-interna-base-organizacion-basica-electrica-trinidad.shtml>

Referencias Electrónicas

Ongallo (2007). *Manual de Comunicación*. Recuperado el 26 de enero de 2014 de <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>

Orbegoso, A. (2008). *El Clima Organizacional. Que es y como analizarlo*.

Recuperado el 10 de febrero de 2014 de:

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>

Pattizi, G. (2012). 5 *Principios para una comunicación estratégica*. Revista digital DIRCOM de 27 de noviembre de 2012. Recuperado el 26 de enero de 2014 de:

<http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion/1192-5-principios-para-una-comunicacion-estrategica.html>

ANEXO 3.

CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS

3.1 Cuestionarios dirigidos a los Directivos del CODAP.

1. ¿Históricamente cuál ha sido el problema principal del CODAP para lograr sus objetivos como ONG y si está legalmente constituida?
2. ¿Actualmente cuál es la principal deficiencia de comunicación interna entre los miembros de la directiva y entre la directiva y sus empleados para lograr una integración como institución?
3. ¿Qué concepto tiene usted como miembro del CODAP sobre la función de la comunicación interna en una ONG como reflejo de su imagen institucional?
4. ¿Cómo funciona normalmente a nivel interno el CODAP, se hacen reuniones, si los acuerdos son por consenso, cuántos empleados, miembros de la directiva y miembros-artistas la constituyen y la relación entre los mismo para el cumplimiento de sus funciones?
5. ¿Qué necesita el CODAP en su funcionamiento a nivel interno para ser más efectiva?
6. ¿Qué acciones ha realizado el CODAP en su directiva para el logro de una comunicación interna efectiva entre los miembros de la directiva y ésta con sus empleados y miembros-artistas?
7. ¿El CODAP tiene como organización definida su filosofía institucional (misión, visión y valores) que la identifiquen y si es así todos los miembros la conocen y se sienten identificado con ella?
8. ¿El CODAP recibe de los miembros sus cuotas mensuales, así como el apoyo en participación de sus actividades y si tiene apoyo económico suficiente del gobierno u otros colaboradores?

9. ¿Considera que un gerente en comunicación orientaría al CODAP en su funcionamiento organizacional?

10. ¿Considera que un artista debe prepararse gerencialmente para ser presidente del CODAP al igual que su directiva?

3.2 Cuestionario para miembros artistas del CODAP.

1. ¿Qué opinión tienes del CODAP con relación a su funcionamiento interno como organización sin fines de lucro?

2. ¿La deficiente comunicación interna del CODAP es por falta de fondos económicos, por falta de una estructura en gerencia administrativa y de comunicación, de unificación de criterios en los directivos, por una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión que definen su filosofía institucional u otra opinión y por qué?

3. ¿Según tu criterio qué necesita hacer el CODAP para unificar criterios en la comunicación interna entre sus directivos para ejecutar proyectos y proyectar una imagen de verdadera eficiencia?

3.3 Cuestionario dirigido a especialista en comunicación

1. ¿Cuál es el objetivo principal de hacer un análisis Diagnóstico de la Comunicación en una organización?

2. ¿Qué partes del Sistema de comunicación organizacional evalúa un análisis diagnóstico?

3. ¿Cuáles son los procedimientos de investigación del funcionamiento de la comunicación interna organizacional?

4. ¿Cuáles técnicas de recolección de datos son más eficientes utilizar para un análisis diagnóstico comunicacional?

5. ¿Qué resultados puede arrojar un diagnóstico de comunicación interna que ayude a encauzar una organización?
6. ¿Cuál ha sido su experiencia de aprendizaje al involucrarse en la ejecución de un diagnóstico de comunicación organizacional?
7. ¿Qué recomendaría a una ONG para evaluar su Sistema de comunicación interna?
8. ¿Un deficiente funcionamiento de la comunicación interna en una ONG en qué la puede afectar?
9. ¿Cuáles son las causas principales de una deficiente comunicación interna, sea en una ONG o empresa?

3.4 Entrevistas realizadas a miembros de la Directiva del CODAP

Clinton López

Presidente del CODAP

1. ¿Históricamente cuál ha sido el problema principal del CODAP para lograr sus objetivos como ONG y si está legalmente constituida?

Lo primero es que el CODAP está legalmente constituido desde el año 1978, pues sus fundación data del año 1977, exactamente un 20 de Septiembre de ese año, lo cual significa que cumplirá 37 años próximamente. También debo decirte que el CODAP, como todas las instituciones culturales del país, ha tenido desde su fundación muchas limitaciones y problemas, sobre todo económicos.

2. ¿Actualmente cuál es la principal deficiencia de comunicación interna entre los miembros de la directiva y entre la directiva y sus empleados para lograr una integración como institución?

La falta de recursos económicos y de apoyo, ha impedido crear en la entidad una estructura organizativa eficiente; pues hay que tener en cuenta que los miembros de la directiva no reciben salarios, ni gratificación alguna, asumen posiciones solo por el compromiso de mantener abierta la institución y la situación personal de los artistas visuales dominicanos es cada vez más precaria por lo que no pueden dedicar el tiempo de trabajo que amerita la organización. Por lo tanto, hay muchas fallas y entre ellas la comunicación como área sensible.

3. ¿Qué concepto tiene usted como presidente del CODAP sobre la función de la comunicación interna en una ONG como reflejo de su imagen institucional?

Entiendo que vivimos en la era de la información y la comunicación interna –si se quiere– es fundamental para poder proyectar una institución. Es algo prioritario, que si no se resuelve mediante soluciones aceptables, la entidad seguirá estancada.

4. ¿Cómo funciona normalmente a nivel interno el CODAP, se hacen reuniones, si los acuerdos son por consenso, cuántos empleados, miembros de la directiva y miembros-artistas la constituyen y la relación entre los mismo para el cumplimiento de sus funciones?

La directiva tiene reuniones normales de trabajo, además los estatutos establecen asambleas ordinarias y también extraordinarias –cuando es necesario– para rendir informes a los miembros y tratar asuntos y/o problemas en procura de consensos. La directiva está formada por doce miembros, de los cuales tres son suplentes de vocales.

5. ¿Que necesita el CODAP en su funcionamiento a nivel interno para ser más efectiva?

El CODAP necesita una reestructuración y transformación completa. Esta transformación debe comenzar con los estatutos que deben ser revisados y enmarcarlos dentro de la ley 122-05 por la que se regulan las ONG.

6. ¿Qué acciones ha realizado el CODAP en su directiva para el logro de una comunicación interna efectiva entre los miembros de la directiva y ésta con sus empleados y miembros-artistas?

Hemos creado comisiones de trabajo en todas las áreas y estamos estudiando los cambios y modificaciones estatutarias que deben aplicarse a los fines de modernizar la agrupación.

7. ¿El CODAP tiene como organización definida su filosofía institucional (misión, visión y valores) que la identifiquen y si es así todos los miembros la conocen y se sienten identificado con ella?

El CODAP tiene su filosofía institucional, la cual hago entrega de ella en un anexo aparte. Estos valores, misión y visión, igual que sus estatutos no son conocidos por la mayoría de los miembros, de ahí que en muchas ocasiones salen declaraciones en los medios y redes sociales de estos miembros, que contravienen y afectan la institución.

8. ¿El CODAP recibe de los miembros sus cuotas mensuales, así como el apoyo en participación de sus actividades y si tiene apoyo económico suficiente del gobierno u otros colaboradores?

En estos momentos el CODAP recibe del Estado una mísera subvención de veinte mil pesos mensuales, esta suma de dinero no alcanza para cubrir los gastos fijos, ni desarrollar ningún proyecto. Por esta razón,

continuamente se tiene que solicitar ayuda y colaboración a empresas e instituciones privadas y del Estado para que el CODAP no colapse, y sobrevive con las pocas ayudas que se consiguen y la escasa contribución de los miembros. Hemos tenido inclusive que arrendar un pequeño espacio del local para conseguir fondos.

9. ¿Considera que un gerente en comunicación orientaría al CODAP en su funcionamiento organizacional?

10. Claro que sí, pero para ello se necesita disponer de recursos económicos, pues un profesional en este sentido no trabaja por chele. Todos los gremios profesionales tienen su gerente de comunicación: CODIA, Colegio Médico Dominicano, Colegio de Abogados etc. De ahí que el CODAP debe llegar a una institucionalización en la que tenga una verdadera estructura comunicacional.

10.- ¿Considera que un artista debe prepararse gerencialmente para ser presidente del CODAP al igual que su directiva?

Los tiempos actuales exigen preparación y capacidad para dirigir cualquier empresa o entidad.

Clemencia Gómez

Vicepresidenta del CODAP

1. ¿Históricamente cuál ha sido el problema principal del CODAP para lograr sus objetivos como ONG y si está legalmente constituida?

Si está legalmente constituida. Su principal problema es económico, pues sin dinero no se puede hacer nada. Pero eso depende mucho de otro

problema en el colegio que es un asunto de actitud e integridad de sus miembros.

2. ¿Actualmente cuál es la principal deficiencia de comunicación interna entre los miembros de la directiva y entre la directiva y sus empleados para lograr una integración como institución?

La falta de unidad, de integración entre sus miembros. Aduana por ejemplo compro muchas obras a artistas y no se habló de eso en el colegio y por eso es que la gente habla mal del colegio por esa forma de hacer las cosas, con beneficio en actividades que sólo se la dicen a algunos miembros, es un egoísmo entre nosotros. El colegio debe estar más abierto a las opiniones de los miembros, pues por no tomarlos en cuenta es que ellos mismos hablan mal del colegio.

3. ¿Qué concepto tiene usted como miembro del CODAP sobre la función de la comunicación interna en una ONG como reflejo de su imagen institucional?

Tiene una falta de comunicación con sus miembros, por ejemplo la secretaria debe llamar a los miembros para comunicárselo y una se entera por otras personas. Debería de tener más atención con los miembros de la directiva. Yo pienso que hasta ahora funciona bien en el sentido de que le ofrece el local a los artistas y el artista pone el resto porque el colegio no tiene dinero para apoyarlo, pero le cede el espacio.

4. ¿Cómo funciona normalmente a nivel interno el CODAP, se hacen reuniones, si los acuerdos son por consenso, cuántos empleados, miembros de la directiva y miembros-artistas la constituyen y la relación entre los mismo para el cumplimiento de sus funciones?

Si, se hacen reuniones periódicas, los viernes, pero yo vivo lejos y tengo a veces que pagar RD\$300 pesos de taxi y muchas veces no tengo el dinero

y lo hago por la hora que generalmente sale uno de noche y la situación está difícil en el calle.

5. ¿Qué necesita el CODAP en su funcionamiento a nivel interno para ser más efectiva?

Que haya más integración de sus miembros, más comunicación en las actividades que sean de beneficio para todos.

6. ¿Qué acciones ha realizado el CODAP en su directiva para el logro de una comunicación interna efectiva entre los miembros de la directiva y ésta con sus empleados y miembros-artistas?

Gestionó las pensiones de los artistas, se han hechos muchas exposiciones y se está luchando para lograr seguro médico para los artistas con el SENASA.

7. ¿El CODAP tiene como organización definida su filosofía institucional (misión, visión y valores) que la identifiquen y si es así todos los miembros la conocen y se sienten identificado con ella?

No, por lo menos yo no me he enterado de eso.

8. ¿El CODAP recibe de los miembros sus cuotas mensuales, así como el apoyo en participación de sus actividades y si tiene apoyo económico suficiente del gobierno u otros colaboradores?

No pagan la cuota, hasta yo la debo. Que el colegio de certificados de autenticidad y por cada obra le dé un por ciento al colegio.

9. ¿Considera que un gerente en comunicación orientaría al CODAP en su funcionamiento organizacional?

Si claro que si. Allá lo que hay que hacer es una asamblea abierta para que den sus opiniones para que el colegio funcione de verdad. Pero los miembros cuando necesitan algo se aparecen en el colegio.

10. ¿Considera que un artista debe prepararse gerencialmente para ser presidente del CODAP al igual que su directiva?

Es muy importante la capacitación de talleres, cursos y si el colegio le da esos talleres los artistas están más preparados para esos cargos de la Directiva.

Luis José Aguasvivas

Secretario de Finanzas del CODAP

1. ¿Históricamente cuál ha sido el problema principal del CODAP para lograr sus objetivos como ONG y si está legalmente constituida?

Son problemas que atañen al estado ya que se han realizado todos los trámites y se alarga más las resoluciones, además que las directivas tienen un periodo de dos años y cuando las gestiones pueden florecer, viene un cambio de directiva que por lo general no dan seguimiento a esos casos tan importantes para la institución.

2. ¿Actualmente cuál es la principal deficiencia de comunicación interna entre los miembros de la directiva y entre la directiva y sus empleados para lograr una integración como institución?

Se ha tratado de aprovechar las redes sociales y los correos electrónicos, tuvimos la dificultad al iniciarnos como directiva de que el correo institucional fue bloqueado por la razón que fuere, se perdió mucha información de correos de miembros.

Se ha reconstruido un poco pero se agrega la dificultad de que muchos miembros más viejos no poseen correos y están otros reacios a ser contactados por la institución.

La falta de actualización de direcciones y teléfonos de muchos miembros no permite una comunicación efectiva y agregamos que ya el servicio de mensajería es costoso y disfuncional para una institución con tan pocos recursos.

3. ¿Qué concepto tiene usted como miembro del CODAP sobre la función de la comunicación interna en una ONG como reflejo de su imagen institucional?

Es importante contar con esta incorporación, porque si se tiene se podría acceder a recursos que le permitirían a la institución poder expandir programas y logros institucionales y poder ofrecer más facilidades a sus miembros y empleados y eso incluye mejor comunicación y promoción de eventos.

4. ¿Cómo funciona normalmente a nivel interno el CODAP, se hacen reuniones, si los acuerdos son por consenso, cuántos empleados, miembros de la directiva y miembros-artistas que la constituyen y la relación entre los mismos para el cumplimiento de sus funciones?

Se reúne cada cierto tiempo para dar informes financieros y actividades artísticas y de representación institucional, además de problemas particulares de miembros. Se crean comisiones de trabajo que rinden cuentas en estas reuniones, y la comunicación es por vía telefónica o por correo electrónico. De los nueve miembros, solo asisten regularmente 5 y los demás se mantienen distantes, estos son: el secretario general, la vicepresidente y el secretario de prensa y propaganda, quienes brillan por su ausencia.

5. ¿Qué necesita el CODAP en su funcionamiento a nivel interno para ser más efectiva?

Convocar a una asamblea para llenar un documento para actualizar datos de cada miembro y para los que no asistan ese día, crear una comisión para visitar a los artistas miembros. Crear una página web y hacer publicaciones (anuncios en la prensa escrita) para comunicar agenda y convocatoria de asambleas.

6. ¿Qué acciones ha realizado el CODAP en su directiva para el logro de una comunicación interna efectiva entre los miembros de la directiva y ésta con sus empleados y miembros-artistas?

Solo la creación de una nueva dirección electrónica y las llamadas telefónicas.

7. ¿El CODAP tiene como organización definida su filosofía institucional (misión, visión y valores) que la identifiquen y si es así todos los miembros la conocen y se sienten identificado con ella?

No, la conozco.

8. ¿El CODAP recibe de los miembros sus cuotas mensuales, así como el apoyo en participación de sus actividades y si tiene apoyo económico suficiente del gobierno u otros colaboradores?

Las cuotas son inconstantes. La mayoría de sus miembros presentan muchos atrasos a pesar de las estrategias que se han realizado como gracias por condonación de deudas y actualización de carnets.

9. ¿Considera que un gerente en comunicación orientaría al CODAP en su funcionamiento organizacional?

Por supuesto, ya que se encargaría de dar seguimiento, diseñar estrategias y mejorar la comunicación interna de la institución.

10. ¿Considera que un artista debe prepararse gerencialmente para ser presidente del CODAP al igual que su directiva?

Si, con talleres y cursos adecuados podrá manejarse de manera más efectiva en la institución ya que nosotros trabajamos con personas y la comunicación sería más efectiva.

Leonardo Durán

Vocal del CODAP

1. ¿Históricamente cuál ha sido el problema principal del CODAP para lograr sus objetivos como ONG y si está legalmente constituida?

Primero, está constituida legalmente por decreto. Esa casa fue entregada por el Presidente Balaguer por decreto. Lo único es que nosotros somos, no un colegio, sino una asociación de artistas plásticos, no estamos colegiados. Debe colegiarse, los colegios funcionan de otra manera, el artista tendría que pagar impuestos por la venta de las obras. Como están colegiados los ingenieros y arquitectos en el CODIA, los abogados también y otros profesionales. Donde los miembros aunque sea con su trabajo tienen que pagarle al CODIA. Cada ingeniero o arquitecto que hace una obra el gobierno le retiene los impuestos para pagárselos al CODIA. Si nosotros tuviéramos un acuerdo con las galerías y el gobierno, cada vez que el gobierno compre una obra de un artista se le retenga un por ciento considerado mínimo de todos los artistas que hagan negociación y sean miembros del CODAP. Y cada vez que un banco compre una obra hay un por ciento que será entregado al CODAP. El beneficio que tendría es que un artista que vaya a hacerle una obra al Estado, éste le exigiría que debe ser colegiado. Entonces el colegio tendría los beneficios económicos que es de lo que tiene carencia para realizar sus proyectos artísticos. Ya se aprobó la Ley de Mecenazgo, que nos beneficiaría

si fuéramos Colegio. Obligaría a todos los artistas a ser miembros del Colegio y nosotros somos los únicos representantes de la UNESCO a nombre de los Artistas Plásticos dominicanos, pues pertenecemos a la Asociación Internacional de Artistas Plásticos (IAPA). Ya se aprobó la jubilación de los artistas plásticos, pero deben ser miembros del CODAP.

En definitiva, hay que hacer el cambio legal de asociación a colegiatura y en el decreto que la incorpora como institución es una asociación aunque tenga el nombre de colegio.

2. ¿Actualmente cuál es la principal deficiencia de comunicación interna entre los miembros de la directiva y entre la directiva y sus empleados para lograr una integración como institución?

El problema del Colegio es estructural y falta de integración de los miembros. Los miembros no pagan la cuota, como tradición y cuando se acerca la campaña de elección de directiva, la que está vigente le facilita pagar una cuota mínima para que se pongan al día y puedan votar, pero durante el período de los dos años no pagan.

Es un mal que se arrastra desde su fundación no pagar la cuota, y nadie asume sus funciones en la directiva, al final el presidente del colegio asume todo y se queda sólo, lo que les interesa es el status social que le brinda el pertenecer a la directiva del colegio. Por eso siempre renuncian algunos de la directiva, pues no van a las reuniones y a veces el presidente junto a los que quedan tienen que retirarlos de la misma o ellos mismos deciden retirarse. Todo esto sucede porque los estatutos no funcionan, lamentablemente, porque yo soy de la directiva y lo único que funciona ahí es el presidente, pero depende, porque si el presidente es abierto, es abierto con el trabajo, pero si no se va por donde el diga. No hay un reglamento que diga que usted no puede asumir funciones de otro, entonces chocan, porque a veces cuando uno no asume sus funciones los que están tienen que hacerlo, principalmente el

Presidente y cuando se va el presidente se va la institución. Debe haber organización.

Otra cosa a los miembros no se les paga, es honorífico, llega un momento que uno se cansa, porque está gastando gasolina en actividades y dice, me largo de aquí, eso pasa con muchos miembros de las distintas directivas. Un ejemplo, yo preferí el cargo de vocal, pero yo estoy haciendo el cargo de organización, porque el de organización nunca va, el secretario general renunció, porque ese nada más fue a la primera reunión. Y Los empleados son muy sui generis

El Ministerio de Cultura nos paga RD\$ 20,000.00 pesos para dos empleados y estos son la secretaria, el encargado de limpieza, el encargado de audiovisuales, este último va cuando hay eventos y el que cuida. En total son 3 empleados, uno o dos son pagados por El Ministerio y el otro buscamos la manera como se pueda. Aparte de eso pagamos luz, teléfono, internet y muchas veces tenemos que sacar de los bolsillos de nosotros.

3. ¿Qué concepto tiene usted del CODAP sobre la función de la comunicación interna en una ONG como reflejo de su imagen institucional?

Para mantener la imagen del colegio, le dije a la directiva que me dieran la Galería de Arte y me la dieron con poder, de que yo soy el hago la museografía, organizo el montaje y yo soy el que discuto con ellos que exposición le conviene al Colegio, porque hay miembros que ya han expuesto y lo cedemos a otro que le conviene a la imagen del colegio y no cualquiera puede exponer y ha funcionado en ese sentido, se hace un humilde catálogo, respetando las fechas que son concedidas a los artistas de la directiva. Hay actividades de la Embajada de Francia, de Estados Unidos y tenemos que darle prioridad y lo que mantiene la imagen del colegio es esa galería, con las exposiciones de los artistas.

Todo su problema de organización afecta si y no a la imagen del colegio. Porque cuando cambia la política y un artista quiere ser agregado cultural, quiere algo personal busca apoyo en el colegio, una beca para estudiar fuera, una carta de recomendación, pero no se integra, no va al colegio, no paga la cuota, por qué, por la imagen creada que tiene el colegio, ganada por representar a los artistas, pero su mal funcionamiento interno no le favorece a su imagen, porque su problema es de organización.

La única academia que no reconoce a los artistas es el gobierno, si tú eres del conservatorio y quiere estudiar en la UASD, no puedes, o de cualquier escuela como bellas artes, porque el estado no reconoce esos estudios. No hay una universidad de Artes que acredite los estudios artísticos a nivel universitarios.

El 80 por ciento de los artistas plásticos no tiene título, muchos de los artistas de renombre y muy reconocido socialmente son autodidacta o empezaron sus estudios en la Escuela de Bellas Artes y sintieron que era una cadena e hicieron nombre, de manera increíble con su trabajo, pero esa es la realidad.

4. ¿Cómo funciona normalmente a nivel interno el CODAP, se hacen reuniones, si los acuerdos son por consenso, cuántos empleados, miembros de la directiva y miembros-artistas la constituyen y la relación entre los mismos para el cumplimiento de sus funciones?

Un ejemplo, me acaban de llamar ahora para una reunión a la 5 p. m., y son según los problemas que hay que resolver, las reuniones se establecieron los viernes, a menos que haya una de emergencia. Por ejemplo hay una exposición para el 18 y hoy es 11 de julio y no aparece el artista, yo tengo que gastar minutos llamándolo de mi teléfono y no responde, yo no tengo flota, pero cuando se cancela lo ve a uno en la calle y lo insulta, también es la responsabilidad del artista asumir algo que es para beneficio de él mismo, no

respetan la institución. Entonces tengo que tener otra exposición para llenar ese espacio de tiempo.

5. ¿Qué necesita el CODAP en su funcionamiento a nivel interno para ser más efectiva?

Actualizarnos nosotros, los estatutos están ahí. Tener visión misión y valores. Tenemos que hacer un colegio por ley, no una asociación y que sean profesionales en el arte. Institucionalizarse, es lo que necesita. Cuando se pongan las reglas claras entonces funcionará. Pero el Ministerio subvenciona hasta un millón de pesos a otras fundaciones que yo conozco y que no voy a decir el nombre, pero por qué no se lo dan al Colegio que lo necesita, o no hay confianza en el colegio, porque no nos vemos una institución organizada y eso afecta a la imagen del colegio. Al Colegio nos declararon como fundación legalmente y dependiendo de las relaciones del presidente de la directiva de turno se pueden conseguir donaciones o ayudas.

Hasta que no sea una verdadera institución no va a funcionar. Sin embargo ahora viene la Bienal de Artes Visuales y el CODAP debe tener una representación en la misma que debe ser el Presidente, pero éste manda un delegado con voz y voto pues es el CODAP es del Comité Organizador. Entonces ahí funciona, por qué entonces no se le da al CODAP lo que necesita, porque la UNESCO confía en nosotros, por qué el gobierno no nos da un apoyo mayor. Pues cuando hay una asamblea mundial la UNESCO nos envía los pasajes para asistir.

6. ¿Qué acciones ha realizado el CODAP en su directiva para el logro de una comunicación interna efectiva entre los miembros de la directiva y ésta con sus empleados y miembros-artistas?

Hemos aprovechado la política, el Ministerio de Turismo ha dado algunos recursos, porque tenemos que hacer una animación cultural frente al

Colegio. En la gestión anterior de Guadalupe se hicieron buenos contactos, el colegio tenía dinero, porque yo formé parte de esa directiva. Se mantiene todavía una animación cultural en la zona, el colegio está abierto todos los días hasta las 10:00 p. m., pero eso es un sacrificio para nosotros porque hay que pagar vigilante extra.

Tenemos un sacrificio los de la directiva, pues no tenemos personal que esté al frente del colegio, entonces los que pasan por ahí saben que hay un baño y entran al baño, no hay un control de un personal inclusive para atender a los que entran a ver las exposiciones, una persona no que cuide, sino que tenga conocimiento de las pinturas expuestas, el artista que expone, que pueda responder cualquier pregunta.

Se han creado comisiones que funcionan si y no, si los miembros no ven beneficio no asumen sus funciones. Hay comisiones que funcionan otras no. Por ejemplo la comisión que yo presido, utilizo amigos míos de la UASD para hacer el catálogo de las exposiciones. Se le dona una obra y me hacen los bajantes también, pero si el artista quiere algo mejor él paga la diferencia.

7. ¿El CODAP tiene como organización definida su filosofía institucional (misión, visión y valores) que la identifiquen y si es así todos los miembros la conocen y se sienten identificado con ella?

Si lo tiene no estoy enterado. En los estatutos no aparece eso. Pero se está tratando de cambiar los estatutos. Con la nueva ley nosotros tenemos que tener definidos esa filosofía institucional que se le exige a todas estas instituciones en la nueva ley actualmente. Nosotros cambiamos el logo, estamos en ese proceso de cambio de los estatutos.

8. ¿El CODAP recibe de los miembros sus cuotas mensuales, así como el apoyo en participación de sus actividades y si tiene apoyo económico suficiente del gobierno u otros colaboradores?

A pesar de que se les da facilidades para que paguen la cuota con RD\$1000.00 pesos cubriendo los años sin pagar, ni así van al colegio. Todas las exposiciones se llenan, pero tu ofrece el cargo de agregado cultural y de una vez se aparecen todos, pero estoy convencido que debemos ponerle un incentivo a los artistas para que vayan al colegio.

Ya esta pregunta fue contestada, lo del apoyo económico del gobierno por estar involucrada en la respuesta 2.

9. Considera que un gerente en comunicación orientaría al CODAP en su funcionamiento organizacional?

Se ha intentado en varias directivas, poner un gerente en un relacionista público, pero en una asamblea dicen que se van a coger los cuartos, porque se les va a dar un por ciento. Eso debería ser, pero no tenemos dinero para pagar. Nosotros intentamos una vez pagarle a una persona para regar las invitaciones, sólo la gasolina se iba todo el dinero del colegio. Se habló de que la gente diera 100 pesos cada uno para solventar eso y no lo dan. Sabes cuánto es la cuota del colegio que deben pagar los miembros según los estatutos...RD\$ 50.00 pesos. Y no podemos dejar que el colegio se caiga a pedazos y que lo presidentes sean los que asuman la dirección y se queden solo, porque los miembros de la directivas se cansan y se van, eso es una tradición en el colegio. El agua y la luz la cortan por falta de pago y así por ejemplo el presidente actual se quiere reelegir, es decir, hay buena intención, pero falta institucionalización y cambiar los estatutos.

10. ¿Considera que un artista debe prepararse gerencialmente para ser presidente del CODAP al igual que su directiva?

¿Los diputados, senadores y regidores, están preparados? No todos, así es que funciona el país, votamos por la imagen, no por la capacidad. Una persona viene te habla duro y con seguridad y la gente lo apoya, o te habla muchas cosas bonitas y se lleva la mayoría de gente y en la práctica se vuelve un desastre.

Por otro lado a veces el que más sabe no es elegido, por ejemplo, tú sabes quién era el que más sabía de la problemática del Colegio, Domingo Liz y ni le interesaba. Fue el mejor profesor de Bellas Artes, pero nunca quiso ser Director de La Escuela de Bellas Artes. Mira el Presidente actual las 24 horas por decir así, en el Colegio y no funciona por falta de institucionalización.

Los cargos lo hacen las personas, antes en Bellas Artes un profesor era cualquiera, ahora no, nosotros, un grupo de docentes tanto de la UASD como de Bellas Artes se nos ha exigido nivelarnos a la licenciatura y luego a maestría en artes para ser docentes universitarios. Pero esa generación que viene de licenciados y maestrantes, asesores, alumnos de nosotros, que lo recomendamos para la tanda extendida son los que van a dirigir la educación artística del país.

Freddy Javier

Vocal del CODAP

1. ¿Históricamente cuál ha sido el problema principal del CODAP para lograr sus objetivos como ONG y si está legalmente constituida?

La falta de conciencia en la clase se nosotros desde que se fundó el CODAP que se llamaba Círculo de Artistas Plásticos en Casa de Teatro. La

debilidad de nosotros es por la falta de conciencia de lo que es la institución, la falta de unidad. El Estado no nos apoya y nunca nos ha puesto atención y la subvención que pasa ni es digno de mencionarse de lo poco que es. Pero la Falta de unidad y de conciencia de lo que somos como clase es nuestro problema, cada uno busca su beneficio.

2. ¿Actualmente cuál es la principal deficiencia de comunicación interna entre los miembros de la directiva y entre la directiva y sus empleados para lograr una integración como institución?

Ahí tiene su debilidad, gente que no está dispuesta a asumir sus funciones, están en el cargo por llenar el espacio. Toda la sociedad está dañada. La misma situación económica te lleva a esa situación. No hay razón de que esto esté así, pero lo que pasa es que no hay un apoyo estatal, si tuviéramos ese apoyo tal vez fuéramos más unidos y eso hace que algunos miembros se vayan, pues se le asignaría para su combustible y otros gastos.

3. ¿Qué concepto tiene usted como presidente del CODAP sobre la función de la comunicación interna en una ONG como reflejo de su imagen institucional?

Esta situación se refleja en la imagen institucional, pues si la directiva tuviera el apoyo estatal su responsabilidad fuera otra. Tal vez asumiría mayor compromiso, al no tener un recurso económico que ayude a cumplir cada miembro su función, entonces no se le puede exigir mucho. Como no tiene ningún beneficio lo toman así con poca responsabilidad. Pero el problema de la conciencia es que asumen el cargo, pero no cumplen, no hay responsabilidad, lo que les interesa que salga su nombre en la lista de la directiva en los catálogos y que se mencione su nombre, pero no asumen el compromiso que hicieron cuando se juramentaron.

4. ¿Cómo funciona normalmente a nivel interno el CODAP, se hacen reuniones, si los acuerdos son por consenso, cuántos empleados, miembros de la directiva y miembros-artistas la constituyen y la relación entre los mismo para el cumplimiento de sus funciones?

Como toda institución se hace por consenso. Ponernos de acuerdo los de la directiva es más fácil, lo difícil es en la asamblea con todos los miembros, pues ahí se discute mucho y a veces es difícil ponerse de acuerdo. Bregar con una clase que no tiene conciencia es complicado. Todo es la falta de conciencia, pues critican, pero no apoyan al colegio.

5. ¿Qué necesita el CODAP en su funcionamiento a nivel interno para ser más efectiva?

Lo que pasa es que esto se logra, por ejemplo, el caso en Japón que fue destruida en una de las guerras mundiales, Hiroshima y Nagasaki. Eso es lo que necesita el Colegio para que recapacitemos.

6. ¿Qué acciones ha realizado el CODAP en su directiva para el logro de una comunicación interna efectiva entre los miembros de la directiva y ésta con sus empleados y miembros-artistas?

Sucedió un fenómeno de un gran aporte, la pensión de los artistas. Por ejemplo, nosotros los que estamos pensionados debemos aportarle al Colegio, aunque sea RD \$500.00 pesos. Tú sabes que esa clase no ha venido aquí a decir, yo estoy presente, pues reciben una suma de dinero mensual a través del colegio. Eso es no tener conciencia. Los que venimos de la directiva somos los que asumimos el trabajo de los que no vienen, es decir, no hay conciencia.

7. ¿El CODAP tiene como organización definida su filosofía institucional (misión, visión y valores) que la identifiquen y si es así todos los miembros la conocen y se sienten identificado con ella?

Lo importante es que declaren al Colegio como colegio de verdad, pues sólo es de nombre, es una asociación. Hay que entregarle al Ministerio de Cultura facturas originales y de subvención han entrado RD\$60,000.00 pesos y cuánto se han gastado RD\$180,000.00, o sea, el triple. Así no se puede avanzar.

8. ¿El CODAP recibe de los miembros sus cuotas mensuales, así como el apoyo en participación de sus actividades y si tiene apoyo económico suficiente del gobierno u otros colaboradores?

Ya eso te lo contesté anteriormente.

9. ¿Considera que un gerente en comunicación orientaría al CODAP en su funcionamiento organizacional?

La institución tiene su misión de cumplir, pero la economía no la deja.

Una gestión que intentó eso fue la de Fernando Ureña Rib, no con el nombre exacto que tú dices, que contrató una persona que promocionaba los artistas, vendía las obras y desde esa vez esa persona se ha dedicado a eso. Los artistas que venden sus obras no han venido aquí a hacer su aporte al colegio. Hay un artista que ha hecho mucho murales al gobierno y bien que le hubiera podido aportar al colegio de esos beneficios, pero no hay conciencia. En mi gestión como presidente del colegio propuse un café galería y eso fue una bomba. Todas los colegios tienen área de esparcimiento, pero aquí no, y hay una falta de conciencia de los miembros de lo que le conviene al colegio. Esto se vuelve un restaurante y cualquier individuo te lo renta por RD\$80,000.00 pesos. Cuando viene cualquier persona a hacer una negociación o un aporte se entera de lo que pasa con esas discusiones y falta

de unidad y se va, se aleja, no contribuye. Nosotros tenemos un salón allá arriba que es ideal para eso. El que compró la casa en principio eso era lo que iba a hacer. Se puede hacer por contrato y las paredes son de nosotros, Con el dinero que eso dejaría caminaría el colegio.

10. ¿Considera que un artista debe prepararse gerencialmente para ser presidente del CODAP al igual que su directiva?

Yo entiendo que sí. Pienso que hay artistas que tienen diferentes habilidades o preparación que pueden ser aprovechadas. Por ejemplo hay artistas que saben de contabilidad que podrían trabajar en esa área.

Alejandro Asencio

Suplente de vocal del CODAP

1. ¿Históricamente cuál ha sido el problema principal del CODAP para lograr sus objetivos como ONG y si está legalmente constituida?

Si está legalmente constituida. Uno de los mayores obstáculos que ha tenido el CODAP es un público, los miembros que componen el colegio no son profesionalmente académico activos, que se dedican a la pintura, pero académicamente no han estudiado, o sea, les falta formación. Por lo tanto, no hay esa visión general del gremio para que pueda salir hacia adelante y los pueda representar en el futuro.

2. ¿Actualmente cuál es la principal deficiencia de comunicación interna entre los miembros de la directiva y entre la directiva y sus empleados para lograr una integración como institución?

Yo creo que la comunicación, la falta de establecer reuniones, contactos más directos con la misma institución y la directiva se compenetren más con

los trabajadores, con los que forman la parte administrativa. No hay una participación colectiva de los problemas, de si por ejemplo buscar las soluciones para resolver los mismos y si la hay, la hay de manera aislada, muy individual. Yo creo que los problemas básicos entre la directiva y los administradores del colegio, se puede resolver con la comunicación, una buena comunicación.

3. ¿Qué concepto tiene usted como presidente del CODAP sobre la función de la comunicación interna en una ONG como reflejo de su imagen institucional?

Para mi es lo básico, lo fundamental, porque primero el público va a captar lo que se comunique, los miembros de la directiva somos portavoces, al igual que los miembros. Creo que hay que dar buena publicidad a la institución y de la única manera o la mejor publicidad eres tú mismo, lo que tu pueda presentar como parte de la institución, cuánta credibilidad puede tener la institución a la hora de tu comunicar, proyectar realmente cómo funciona tu institución. El público allá afuera no cree en la institución y los mismos miembros tampoco, porque el CODAP no le da seguimiento a los proyectos para que sean realizables, darle participación al público, integrar más los miembros, que se vea una institución de peso. Que para ingresar los nuevos miembros ahí están los requerimientos y que se cumpla, no es captar muchos miembros por decir que tenemos muchos miembros, sino que sean miembros de calidad en sus aportes. Ese es el problema querer sumar miembros, pero no sumar la calidad de sus miembros

4. ¿Cómo funciona normalmente a nivel interno el CODAP, se hacen reuniones, si los acuerdos son por consenso, cuántos empleados, miembros de la directiva y miembros-artistas la constituyen y la relación entre los mismo para el cumplimiento de sus funciones?

El colegio funciona de esta manera, la directiva hace reuniones, coordina todas las actividades y proyectos, incluyendo las asambleas. Veo muy positivo que se han creado diferentes comisiones para organizar algunos temas necesarios, establecer nuevos proyectos para presentar a diferentes empresas. La idea es que los miembros sean más colectivos. Y hay un compromiso previo de esas comisiones que formen parte del colegio y que asistan a las actividades del mismo y también integrar a esos miembros a la institución. Son miembros que no son de la directiva y que en una asamblea pueden presentar informes de la labor que han hecho.

5. ¿Qué necesita el CODAP en su funcionamiento a nivel interno para ser más efectiva?

Creo que trabajar mucho con la credibilidad. En el colegio, de una manera u otra, hay muchos artistas que sin quererlo, voluntaria o involuntariamente, le han hecho mucho daño al colegio. Yo creo que la imagen debe limpiarse, darle a entender a los miembros que ésta es una institución que tiene cierta credibilidad y peso, que en un momento determinado te representa como miembro del colegio. Por ejemplo una carta para un evento y fuera de este país tú debes tener una institución que te pueda representar, de una institución que tenga una comunicación que sea creíble, que tanto los espectadores allá afuera, como los miembros vean una institución que funciona, que tiene un valor para la sociedad dominicana. Más formación de sus miembros directivos y que se les exija a los nuevos miembros profesionalización que no entre cualquiera que diga ser pintor al colegio, así como se les exige en los colegios profesionales como el CODIA el ejecutivo

y titulación como ingeniero o arquitecto, se les requiera a los miembros del colegio para que se limpie la institución y tenga mayor credibilidad.

6. ¿Qué acciones ha realizado el CODAP en su directiva para el logro de una comunicación interna efectiva entre los miembros de la directiva y ésta con sus empleados y miembros-artistas?

Las comisiones, las reuniones más frecuentes, que es un punto positivo y hay una gran preocupación de que esto funcione, que el artista dominicano tenga una institución que lo pueda representar.

7. ¿El CODAP tiene como organización definida su filosofía institucional (misión, visión y valores) que la identifiquen y si es así todos los miembros la conocen y se sienten identificado con ella?

Creo que la institución no tiene eso, aunque no así literalmente, pero lo importante que el artista se familiarice con esos valores, pero creo que no lo hay. De manera empírica podríamos decir que la mayoría conoce que hay una gran necesidad y que funcionen esos valores en las diferentes actividades. Creo que deben estar visibles esas informaciones en la edificación, que sean conocida por la directiva, cuando los miembros entren y el público en general.

El colegio constitucionalmente no pertenece al Estado, pero si el Estado tiene que ver con el colegio, porque estamos trabajando con la cultura. Somos una institución no lucrativa que representa a los artistas plásticos dominicanos.

8. ¿El CODAP recibe de los miembros sus cuotas mensuales, así como el apoyo en participación de sus actividades y si tiene apoyo económico suficiente del gobierno u otros colaboradores?

Los miembros no pagan, ese es un problema. Se le dan facilidades para ponerse al día cercano a la elecciones en la asamblea, con una cuota de RD\$1000.00, los miembros cuando necesitan algo es que van al colegio.

9. ¿Considera que un gerente en comunicación orientaría al CODAP en su funcionamiento organizacional?

Creo que si un gerente de comunicación sería efectivo y no tiene que ser artista, puede ser una persona no vinculada a la institución y no tiene que estar todo el tiempo en la institución, puede funcionar como asesor.

10. ¿Considera que un artista debe prepararse gerencialmente para ser presidente del CODAP al igual que su directiva?

Un presidente que no solamente sea pintor, que tenga conocimiento de gerencia institucional, es muy importante eso. Que tenga buena comunicación que sepa vender las ideas. Y cuando el público y los miembros vean que tú eres capaz de reunir todas esas cualidades va haber mayor apoyo y credibilidad.

Establecer vínculos con empresas que le den nuevas posibilidades al colegio, abrirlo a otras instituciones y acuerdos que contribuyan a su credibilidad. Debería de haber una persona que represente al colegio que sepa de arte, que sepa comunicarse al momento de que lleguen turistas o el público en general. Hay que buscar otros parámetros de otros colegios para tomar referencias. Nosotros los artistas debemos despojarnos de ego, y ser humildes porque los reglamentos están ahí para que funcione y hacer cumplir los ideales que uno representa en esta institución y la directiva que se comprometa con sus funciones.

Carlos Grullón

Secretario de Prensa y Propaganda del CODAP

1. ¿Históricamente cuál ha sido el problema principal del CODAP para lograr sus objetivos como ONG y si está legalmente constituida?

El gran problema del CODAP es que sus miembros no creen en ella como institución. Los artistas plásticos en sentido general viven en un mundo muy particular, mi propio mundo. Las organizaciones deben tener personas muy abiertas, el artista es “yo mismo soy”.

2. ¿Actualmente cuál es la principal deficiencia de comunicación interna entre los miembros de la directiva y entre la directiva y sus empleados para lograr una integración como institución?

Esta directiva ha hecho mucho hincapié en eso, pero ha sido una costumbre que algunos miembros no hacen su trabajo, delegan sus funciones y los artistas son los primeros que no le dan calor a la institución y se convierten en letra muerta. Hay que motivar a los artistas para que estén activos y crean en el CODAP como institución.

3. ¿Qué concepto tiene usted como presidente del CODAP sobre la función de la comunicación interna en una ONG como reflejo de su imagen institucional?

El principal problema que lo ha llevado y mantenido a este descalabro del CODAP es que hay gente que se lanza como miembro de una directiva con fines de una imagen personal y no de asumir sus funciones. Lo digo por mí mismo, tal vez yo tengo una imagen por mi tiempo en el arte, pero a mí lo que menos me gusta es hacer publicidad, no me gusta estar en el medio, soy

de bajo perfil, así es que yo no debí tomar ese cargo. Pero para apoyar el amigo, asumí el cargo pero no cumplo con mis funciones.

4. ¿Cómo funciona normalmente a nivel interno el CODAP, se hacen reuniones, si los acuerdos son por consenso, cuántos empleados, miembros de la directiva y miembros-artistas la constituyen y la relación entre los mismo para el cumplimiento de sus funciones?

Regularmente hay una reunión semanal pautada, de manera fija que no se ha estado cumpliendo a cabalidad, pues se deja de hacer, a veces no se avisa con tiempo, yo he sido uno que he dejado de asistir a muchas reuniones, A veces he ido a reuniones y se habían suspendido y no es la norma, pero ha sucedido.

5. ¿Qué necesita el CODAP en su funcionamiento a nivel interno para ser más efectiva?

Necesita el apoyo de sus miembros, que asistan a las actividades, y naturalmente un poco más de comunicación, como miembro de la directiva yo no me he enterado de algunas exposiciones. Las comunicaciones la hacen a través del correo electrónico, internet, pero hay mucha gente que no usamos mucho la computadora y sería más efectivo por teléfono.

6. ¿Qué acciones ha realizado el CODAP en su directiva para el logro de una comunicación interna efectiva entre los miembros de la directiva y ésta con sus empleados y miembros-artistas?

Se mandan mensajes por email e internet, pero los artistas somos muy “medalaganarios”, Se han hecho muchísimas exposiciones, el CODAP no ha parado de hacer exposiciones, homenajes y reconocimientos que se le han hecho a artistas, figuras públicas y otros.

7. ¿El CODAP tiene como organización definida su filosofía institucional (misión, visión y valores) que la identifiquen y si es así todos los miembros la conocen y se sienten identificado con ella?

Realmente no se ha establecido.

8. ¿El CODAP recibe de los miembros sus cuotas mensuales, así como el apoyo en participación de sus actividades y si tiene apoyo económico suficiente del gobierno u otros colaboradores?

Los miembros no pagan la cuota y en las elecciones se le da facilidades para que paguen de forma mínima y ponerse al día para las elecciones y puedan votar. Hay artistas que fueron pensionados por el gobierno, algunos se lo merecen otros no, creo que primó más el amiguismo y eso ha traído disgusto entre muchos miembros del Colegio, son alrededor de RD\$40,000.00. No se ha logrado acuerdos con SENASA para un seguro médico.

Recibe de algunas instituciones una colaboración mínima y el Ministerio de cultura aporta muy poco. Se ha dado el caso que un presidente tenga buena relación con el Ministro de Cultura, entonces se recibe mayor apoyo.

9. ¿Considera que un gerente en comunicación orientaría al CODAP en su funcionamiento organizacional?

Es posible que sí, pero creo más en la voluntad, hay que tener vocación para ejercer cada cargo, yo desgraciadamente no tengo esa capacidad.

10. ¿Considera que un artista debe prepararse gerencialmente para ser presidente del CODAP al igual que su directiva?

Si definitivamente que sí y hay que poner mente y corazón en lo que se hace, no puede ser todo mente o todo corazón, sino uno de los dos va a salir dañado, eso es como los amores.

3.5 Entrevistas realizadas a miembros vigentes del CODAP

Mirna Ledesma

Ex miembro Directiva del CODAP

1. ¿Qué opinión tienes del CODAP con relación a su funcionamiento interno como organización sin fines de lucro?

Respuesta ML: El CODAP como organización es pobre en todo el sentido de la palabra, porque muchos de sus miembros no se acercan a ella y el actual presidente Clinton López, trabaja para la institución tratando de mantenerla viva a pesar de los pocos recursos que maneja. Es un organismo sin fines de lucro, que a mi opinión debería de cambiar esa política, porque todo organismo necesita recursos para pagar a sus empleados, gastos de agua, luz, teléfono, etc. Y no estar a merced de los pocos recursos que el Estado Dominicano le sustenta.

2. ¿La deficiente comunicación interna del CODAP es por falta de fondos económicos, por falta de una estructura en gerencia administrativa y de comunicación, de unificación de criterios en los directivos, por una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión que definen su filosofía institucional u otra opinión y por qué?

Respuesta ML: Me parece que una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión de la filosofía institucional ha facilitado la deficiente comunicación interna del CODAP, muchos de sus miembros no conocen ni sus estatutos, y a esto se añade la apatía por parte de los artistas hacia el CODAP y viceversa. En los últimos años más artistas se han acercado al gremio artístico y esto se debe a la iniciativa de sus pasados dos últimos

presidentes de sanar los problemas internos, buscar solución de conflictos en cuanto a la estructura física del CODAP, pero aun así persiste un clima de distanciamiento entre sus miembros.

3. ¿Según tu criterio qué necesita hacer el CODAP para unificar criterios en la comunicación interna entre sus directivos para ejecutar proyectos y proyectar una imagen de verdadera eficiencia?

Respuesta ML: Tratar de unificar la cabeza que es la directiva, incentivar a su directiva con la nueva búsqueda de propuestas en proyectos internacionales, participar activamente toda su directiva en la nueva imagen, patrocinar eventos, concursos, y que el CODAP como organismo gremial facilite a sus miembros seguros de salud, de cesantía laboral, y otras necesidades, a través de los organismos correspondientes, que actualmente no se hace.

Hilario Olivo

Ex miembro Directiva del CODAP

1. ¿Qué opinión tienes del CODAP con relación a su funcionamiento interno como organización sin fines de lucro?

Como miembro del CODAP, en algunas ocasiones he formado parte de la directiva. Desde su creación la institución cuenta con estatutos a los cuales se le han realizado modificaciones con el propósito de dotarla de reglamentos que permitan un mejor funcionamiento interno. En los últimos tiempos, las directivas han venido actuando de manera negligente sin escuchar los reclamos que hace la membresía para que actúen conforme a los estatutos que tenemos, que mandan a realizar asambleas en donde se informe y se debatan las decisiones tomadas por la directiva.

Entiendo que debido a este tipo de manejo podríamos considerar que el funcionamiento interno del CODAP tiene graves fallos que deberían ser corregidos para que la institución siga adelante y no se convierta en una entelequia como algunas personas nos han denominado.

2. ¿La deficiente comunicación interna del CODAP es por falta de fondos económicos, por falta de una estructura en gerencia administrativa y de comunicación, de unificación de criterios en los directivos, por una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión que definen su filosofía institucional u otra opinión y por qué?

Estoy convencido que la deficiente comunicación interna que padece el CODAP no se debe a la situación económica, sino más bien a la falta de visión y organización de sus directivos que no han podido crear una estructura administrativa que viabilice y ejecute proyectos artísticos que aportarían recursos económicos con los cuales se podrían realizar actividades que sean beneficiosas para su membresía.

3. ¿Según tu criterio qué necesita hacer el CODAP para unificar criterios en la comunicación interna entre sus directivos para ejecutar proyectos y proyectar una imagen de verdadera eficiencia?

Creo que el CODAP debe entrar en una nueva etapa tendente a renovar su membresía y acercar personas del mundo del arte con capacidad para administrar proyectos culturales, ya que según lo mostrado hasta ahora no permiten ver la eficiencia de las directivas en estos asuntos.

En las últimas votaciones hemos visto que solo una plancha acude a las elecciones, la cual se conforma con personas que se involucran en la misma por solidaridad con el candidato a la presidencia, sin haber participado en reuniones en donde se elaboren estrategias y se definan planes para desarrollar proyectos y que luego de ser juramentado brillan por su ausencia.

Lo que ha venido aconteciendo nos señala la falta de interés que tienen los artistas por su gremio, el cual a pesar de los desaciertos en lo que hemos incurrido goza del apoyo del estado que todavía nos reconoce como la entidad que representa los artistas dominicanos.

Sería importante que en la actualidad el CODAP entre en un proceso de evaluación de lo que ha venido aconteciendo dentro de sus filas, analizar el por qué buena parte de los artistas dicen no sentirse representados por la institución y abocarse al estudio de los estatutos que rigen con el objetivo de modificarlo y actualizarlo a los nuevos tiempos.

José Ramón Medina

Miembro del CODAP

1. ¿Qué opinión tienes del CODAP con relación a su funcionamiento interno como organización sin fines de lucro?

El Colegio Dominicano de Artistas Plásticos tiene aproximadamente 35 años de fundado y, con altibajos, se ha mantenido funcionando ininterrumpidamente, lo que puede considerarse como un logro en un país como Dominicana y con sector de las artes visuales muy individualista, yo diría que al extremo. El problema ha sido la imposibilidad, hasta ahora, de insertarse verdaderamente en la sociedad dominicana representando a los artistas visuales. Como representante de los artistas plásticos dominicanos y defensor de sus intereses, el CODAP ha tenido muchos puntos cuestionables y a menudo ha resultado más como canalizador de intereses individuales o grupales que una verdadera institución colegiada en procura de soluciones colectivas del sector social al que representa. Por otro lado hay una práctica constante, a través de su historia, que desdice de un verdadero funcionamiento institucional, aunque en algunas oportunidades ha habido

intentos por encauzarle correctamente y dotarle de eficiencia para alcanzar sus objetivos.

2. ¿La deficiente comunicación interna del CODAP es por falta de fondos económicos, por falta de una estructura en gerencia administrativa y de comunicación, de unificación de criterios en los directivos, por una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión que definen su filosofía institucional u otra opinión y por qué?

Creo que intervienen todos los factores mencionados, pero para alcanzar la solución de los mismos es necesario, primero, orquestar un correcto sistema de comunicación interna y hacia la sociedad. Si los artistas visuales no nos ponemos de acuerdo en relación con los objetivos que debe trazarse el colegio a nivel institucional y en cuanto a cómo obtener esos objetivos, difícilmente el CODAP podrá llevar a cabo su cometido.

3. ¿Según tu criterio qué necesita hacer el CODAP para unificar criterios en la comunicación interna entre sus directivos para ejecutar proyectos y proyectar una imagen de verdadera eficiencia?

Esta es una tarea bastante difícil porque se trata primero de deponer egos exacerbados, para ponernos en actitud de escuchar a los demás, porque ese es uno de nuestros grandes problemas, no nos gusta escuchar a los demás sino oírnos a nosotros mismos. Y creemos que solo nosotros tenemos la solución a los problemas, pensando que lo que digan los demás no cuenta para nada. En muchas oportunidades El CODAP ha realizado la práctica de reunirse periódicamente hasta de dos veces en la semana, pero a menudo las reuniones terminan como “una olla de grillos” llegando inclusive a provocar la renuncia de algunos directivos. El CODAP podría organizar actividades como talleres o seminarios para buscarle solución a este problema de comunicación entre sus miembros y directivos, y asesorarse con expertos en la materia, quienes no necesariamente tienen que ser artista.

Mario José Ángeles

Miembro del CODAP

1. ¿Qué opinión tienes del CODAP con relación a su funcionamiento interno como organización sin fines de lucro?

El CODAP, es una institución colegiada presidida por una directiva elegida democráticamente por una asamblea general pero, siempre hemos escuchado, que los fondos económicos que recibe de sus miembros y otras instituciones no han sido utilizados de manera transparente. No estamos acusando a nadie en particular y quizás ha sido por una falta de una buena comunicación y una profesional administración.

2. ¿La deficiente comunicación interna del CODAP es por falta de fondos económicos, por falta de una estructura en gerencia administrativa y de comunicación, de unificación de criterios en los directivos, por una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión que definen su filosofía institucional u otra opinión y por qué?

Sí, todos estos puntos señalados son y han sido la causa del desarrollo y de la credibilidad institucional de esta organización. Sugerimos que debe haber una gerencia administrativa profesional, bien capacitada y que sea descentralizada. (no ocupada por sus miembros).

3. ¿Según tu criterio qué necesita hacer el CODAP para unificar criterios en la comunicación interna entre sus directivos para ejecutar proyectos y proyectar una imagen de verdadera eficiencia?

El CODAP, necesita contratar los servicios de una empresa profesional que le ayude a recobrar la confianza en nuestra sociedad como gremio. Es de vital importancia para su continuación y lograr su eficiencia. Toda persona,

empresas, e instituciones, deben ser sometidas cada cierto tiempo a una renovación y a una transformación acorde con los tiempos.

Pedro Veras

Miembro del CODAP

1. ¿Qué opinión tienes del CODAP con relación a su funcionamiento interno como organización sin fines de lucro?

Le falta mercadeo, unidad y sobre todo organización y credibilidad.

2. ¿La deficiente comunicación interna del CODAP es por falta de fondos económicos, por falta de una estructura en gerencia administrativa y de comunicación, de unificación de criterios en los directivos, por una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión que definen su filosofía institucional u otra opinión y por qué?

Es más disposición, que dinero...RETOS. Cuando haces cosas sin dinero la gente se mueve a darte. Le hace falta una estructura administrativa y filosofía institucional.

Bueno es que no es el mejor pinte, es el mejor administrador, creo que deben dar coaching de administración a los artistas

3. ¿Según tu criterio qué necesita hacer el CODAP para unificar criterios en la comunicación interna entre sus directivos para ejecutar proyectos y proyectar una imagen de verdadera eficiencia?

Ponerse de acuerdo en una visión global, integral y social de la artes a nivel nacional.

Genaro Philips

Ex miembro Directiva del CODAP

1. ¿Qué opinión tienes del CODAP con relación a su funcionamiento interno como organización sin fines de lucro?

El manejo de la situación interna del Colegio es inadecuado, en el sentido de que los presidentes han sido egocentristas, o sea, quieren manejar la institución a su antojo. En una directiva de doce miembros donde cada uno tiene una función, el presidente debe delegar a cada quien el trabajo que debe hacer. El presidente debe estar como ordenanza para que cada quien cumpla con su trabajo. Los presidentes no se han sentado a visualizar cuál es la proyección del CODAP hacia la sociedad, porque la sociedad conoce a los artistas, pero no conoce a la institución, porque no se ha proyectado. Además hay personas que no cumplen con su labor que le corresponde, entonces tiene otro miembro que hacer su trabajo para que pueda seguir funcionando la directiva. También hay casos de personas que nunca van y asumen el cargo, no la responsabilidad de su trabajo. Internamente no funciona porque el presidente no sabe lo que tiene que hacer y no se deja llevar de la opinión de sus miembros.

2. ¿La deficiente comunicación interna del CODAP es por falta de fondos económicos, por falta de una estructura en gerencia administrativa y de comunicación, de unificación de criterios en los directivos, por una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión que definen su filosofía institucional u otra opinión y por qué?

No hay un criterio, no tienen definido lo que es la misión, visión y valores, porque el presidente no ejerce su cargo de dirigir, porque no tiene claro lo que tiene que hacer. Si el presidente cree que todo lo que hay que hacer es lo que él piensa y ahí está el problema, no se aceptan las ideas de

los miembros y tienden los miembros a renunciar. Además el presidente no le da seguimiento a los proyectos, no delega y al final no se ejecutan esos proyectos.

Por otro lado se ha creado la imagen de que el CODAP tiene dinero, por qué, porque los artistas de renombre tienen dinero y la mayoría de los artistas dominicano son gente pobre, el artista no vive de la pintura. A un periodista de renombre y que tiene mucha credibilidad, le oí decir en una ocasión en la televisión que *el gobierno no tiene que darle ninguna pensión a ningún artista, porque los artistas plásticos de nuestro país son todos ricos*. Se ha proyectado la imagen de que el colegio no funciona porque se están robando los cuartos que le da el gobierno, ésa es la imagen que se ha creado del colegio. Los presidentes son responsables de eso. ¿Qué he planteado yo?: que se cambien los estatutos y que el CODAP forme una estructura interna administrativa formado por gente profesional en el área donde se le pague un sueldo y una buena secretaria para que esa dirección administrativa haga con el CODAP lo que hay que hacer. El CODAP pudiera tener mucho dinero, que cuando yo quiera vender una obra sea a través de la institución. El CODAP debe crear una especie de asociación donde esté incluida ella como representante de los artistas plásticos, Asociación de dueños de galerías y la asociación de críticos de arte. El CODAP es quien le da la veracidad de que las obras de los artistas es auténtica, la que otorgaría certificado de autenticidad de las obras. La asociación de Críticos de Arte que es la que contribuye con sus críticas a elevar el nivel cultural de las obras del artista ante la sociedad y la Asociación de Dueños de Galerías que contribuye a mercadear la obra con un valor monetario de acuerdo a la proyección del artista y el CODAP es quien avala al artista y lo apoya en todas sus actividades. En lo práctico esa asociación cuando se venda una obra los Dueños de Galería reciben el 30 % del por ciento del valor de la obra por el mayor trabajo de mercadearla, los críticos un 10 % y el CODAP un 10 % y para

hacer eso no se necesita gran suma de dinero, sino formalizar legalmente la asociación.

3. ¿Según tu criterio qué necesita hacer el CODAP para unificar criterios en la comunicación interna entre sus directivos para ejecutar proyectos y proyectar una imagen de verdadera eficiencia?

Que los presidentes se abran a las opiniones de sus miembros, se dejen llevar, pero sobre todo que tengan claro cuál es su misión, visión y valores que va a orientar la institución.

Milán Suero

Ex miembro Directiva del CODAP

1. ¿Qué opinión tienes del CODAP con relación a su funcionamiento interno como organización sin fines de lucro?

El CODAP es protector del artista plástico, habrán muchos artistas que están en muy buena posición, pero hay otros que por alguna circunstancia no han llegado donde han llegado otros, están desamparados, andan deambulando, el colegio los acoge, a mí me encanta eso. Porque ellos dicen que esa es mi casa.

El asunto de los pintores es que piensan que el colegio tiene una obligación con ellos. La directiva no sabe lo que va a hacer en la finanza pues no hay dinero y ese es un gran problema, pues eso impide todas las realizaciones de los proyectos.

2. ¿La deficiente comunicación interna del CODAP es por falta de fondos económicos, por falta de una estructura en gerencia administrativa y de comunicación, de unificación de criterios en los directivos, por una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión que definen su filosofía institucional u otra opinión y por qué?

Tal vez hace falta una filosofía institucional clara, y ayudaría con los demás, y se integraría más. El presidente se queda sólo pues los miembros no ejercen sus funciones, no asisten con regularidad. Y con el tiempo dejan el cargo o dejan al presidente solo.

3. ¿Según tu criterio qué necesita hacer el CODAP para unificar criterios en la comunicación interna entre sus directivos para ejecutar proyectos y proyectar una imagen de verdadera eficiencia?

No es por falta de dinero, es por falta de iniciativa, de motivación. Se deben hacer unos entrenamientos para concientizar, reuniones motivadoras, llamar los miembros por teléfonos motivarlos, falta un liderazgo que atraiga a los miembros. Debe de haber más gerencia en la dirección del colegio. Que se hagan cursos o talleres para preparar a los artistas y dar cursos de gerencia, contabilidad y otras cosas. O personas especializadas en esas áreas que funcionen como asesores.

Luis Arturo Rodríguez (LARS).

Miembro del CODAP

1. ¿Qué opinión tienes del CODAP con relación a su funcionamiento interno como organización sin fines de lucro?

Lo primero es reconocer que el CODAP es una institución que ha trascendido, que ha cumplido un papel en la sociedad y que en sus altas y sus bajas ha demostrado tener una comunicación que funciona, vamos a decir así, siempre se espera que la institución de más, claro que si no tiene una buena comunicación no va a funcionar. Todos tenemos una visión de cómo debería de ser esa comunicación. En los últimos períodos cuando se vio acorralado, que se iba a perder el local, en la gestión pasada, se hicieron comunicaciones externas e internas, pero el colegio no lo ha comunicado efectivamente a todos sus miembros, de su logro de mantenerse en el local, por lo menos a mí no me ha llegado. Me llega por internet una que otra invitación a alguna exposición, unas felicitaciones a algunos de nuestros maestros y alguna nota de duelo de miembros que han fallecido. A lo interno del CODAP yo le daría en una escala del 1 al 10 le daría 6.5.

2. ¿La deficiente comunicación interna del CODAP es por falta de fondos económicos, por falta de una estructura en gerencia administrativa y de comunicación, de unificación de criterios en los directivos, por una falta de convicción y conocimiento sobre la misión y visión que definen su filosofía institucional u otra opinión y por qué?

Un poco de cada cosa, porque es todo un conjunto, parte de eso es tener una planeación de qué somos, dónde estamos y hacia dónde vamos. En cuanto a una visión de parte de los gerentes no está la gravedad, sino de apropiar unos fondos y alguien que le dé seguimiento y administre ese sistema

de comunicación global, como se está utilizando hoy día, que ya lo está intentando con los medios electrónicos con sus miembros. Sobre todo apropiar esos fondos con el fin de alcanzar las metas que se propone. Lo que está más claro es qué es lo que somos y dónde estamos y no sabemos con qué contamos, pero eso podría tener un giro que se vuelque hacia lo que es la industria cultural. Pues el local está enclavado en la zona colonial un lugar estratégico, lleno de nuestro origen cultural y por eso lo defendimos. Ahora que se está estructurando la zona colonial, es un lugar que debe proyectarse como el Colegio de los Artistas. El que vaya ahí vea las obras representativas de las artes visuales dominicanas, que pueda comprar una obra a un costo económico, poder diferenciar obras de artistas trascendentes, de los más jóvenes y de los extranjeros que se pueda diferenciar.

3. ¿Según tu criterio qué necesita hacer el CODAP para unificar criterios en la comunicación interna entre sus directivos para ejecutar proyectos y proyectar una imagen de verdadera eficiencia?

Lo que el colegio no ha hecho lo están haciendo cada uno de sus miembros por su lado. Es salir de esa forma de acceder a los conocimientos artísticos, ya esos conocimientos están siendo cimentados por estudios a nivel superior. Por un *background* teórico y práctico de conocimientos encauzados hacia la investigación, la profesionalización del artista plástico dominicano es lo que le va a dar la fortaleza al CODAP siempre que un grupo se empodere para hacer eso. Muchos de los artistas de la “generación del 80 y 70” han estado en organismos del Estado y entienden la realidad. Y otros no han estado en organismo del Estado, pero que entienden que la profesionalización es la que le va a dar el conocimiento a los artistas que son los que deben empoderarse de esa idea. La institución es la que toma fuerza, siempre y cuando sea dirigida por hombres y mujeres que sean capaces, aptos para hacer el trabajo. Se sabe que es un trabajo voluntario, pero esto no quiere decir que el voluntario no reciba una remuneración económica compensatoria,

pues nadie va a ir al Colegio a hacerse millonario, el que va es porque tiene un tiempo libre para ponerlo al servicio de la colectividad en sentido general, tanto artística como de la que disfruta las obras de arte.

Cuando llegue alguien que vea gente trabajando que sepa de negocio, que sería con una institución externa estableciendo acuerdos donde se podría organizar administrativamente como una empresa y deje beneficios para lograr sus objetivos.

La apatía de los miembros a pagar su cuota se ha convertido en un círculo vicioso, se le condona con un pago módico por el tiempo sin pagar y al cabo de dos años en las elecciones vuelve a lo mismo. Lo que hay que crear es una diversificación, ver cómo funcionan otras instituciones similares. La ley del Mecenazgo hay que aprovecharla, ¿han hablado con Manuel Jiménez para eso, quien solicitó la aprobación de la misma? no, entonces hay que empezar por ahí, pues una empresa que decida apoyar al CODAP dice ¡oh! me van a descontar impuesto si yo apoyo al Colegio y cuando le entregue ese cheque, le va exigir que le diga qué está haciendo con ese dinero.

Hay una indefinición entre lo que es como asociación y colegio, debe definir la legalidad en ese sentido, dar un giro legal.

3.6 ENTREVISTA A ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN

Alicia Puello

Gerente Comunicación Institucional

Negocios, Tarjetas & Mercadeo

Banco León

1. ¿Cuál es el objetivo principal de hacer un análisis Diagnóstico de la Comunicación en una organización?

Saber dónde estamos para poder tomar decisiones que enfoquen los planes de comunicación hacia la consecución de las metas.

2. ¿Qué partes del Sistema de comunicación organizacional evalúa un análisis diagnóstico?

Todas pueden ser evaluadas: satisfacción general, medios de comunicación, identidad, filosofía corporativa, etc. Podemos evaluar y medir cualquier aspecto de la comunicación integral.

3. ¿Cuáles son los procedimientos de investigación del funcionamiento de la comunicación interna organizacional?

A nivel interno, básicamente se aplican encuestas de satisfacción y percepción. En ocasiones, podrían realizarse focus group.

4. ¿Cuáles técnicas de recolección de datos son más eficientes utilizar para un análisis diagnóstico comunicacional?

Las encuestas, cualitativas y cuantitativas, son muy buenas para recolectar datos.

5. ¿Qué resultados puede arrojar un diagnóstico de comunicación interna que ayude a encauzar una organización?

Eso dependerá del objetivo de la investigación; o sea, de qué estás buscando conocer. Siempre los resultados servirán para tomar decisiones y hacer cambios.

6. ¿Cuál ha sido su experiencia de aprendizaje al involucrarse en la ejecución de un diagnóstico de comunicación organizacional?

Lo más enriquecedor es poder conocer la brecha entre lo que es la empresa y lo que piensa la gente sobre ella y entonces tomar decisiones para mejorar.

7. ¿Qué recomendaría a una ONG para evaluar su Sistema de comunicación interna?

Realizar una encuesta de satisfacción, tanto cuantitativa como cualitativa.

8. ¿Un deficiente funcionamiento de la comunicación interna en una ONG en qué la puede afectar?

- Falta de identificación con su naturaleza social o filosofía corporativa por parte de los colaboradores.

- Falta de integración de los colaboradores a la dinámica de trabajo.

- Falta de conocimiento organizacional.

- Aumento de la rotación de personal.

- Incapacidad para mantener cohesionada a la institución.

- Desinformación.

- Incumplimiento de metas.

9. ¿Cuáles son las causas principales de una deficiente comunicación interna, sea en una ONG o empresa?

Normalmente, la falta de un área o persona que realice esta función desde una visión global de comunicación estratégica.

ANEXO 4

CERTIFICACIÓN LEGAL DEL CODAP Y DECRETO EXEQUÁTUR

*Atención:
Jazmin Vazquez.*

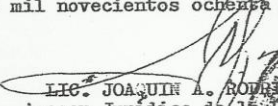

REPÚBLICA DOMINICANA
PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

AT-J

C E R T I F I C A C I O N

Yo, LIC. JOAQUIN A. RODRIGUEZ URTARTE, Asesor Jurídico de la Procuraduría General de la República, Encargado de los asientos de Incorporaciones del País. CERTIFICO: que en el libro de Registro a mi cargo, figura asentado el Decreto marcado con el No. 3259, de fecha 27 de Enero de 1978, expedido por el Poder Ejecutivo, mediante el cual se concede el beneficio de Incorporación al "COLEGIO DOMINICANO DE ARTISTAS PLASTICOS", con domicilio en Santo Domingo, D.R.

La presente certificación, la expido, sello y firmo, a solicitud de parte interesada, en Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, a los diecisiete (17) días del mes de febrero del año mil novecientos ochenta y dos (1982).


LIC. JOAQUIN A. RODRIGUEZ URTARTE
Asesor Jurídico de la Procuraduría General de la República.

JARU/mes.-

M.B.A.
17-2-82
0189226

Sello de L.I. No. 0189226, 2205595.
Valor RD\$2.00 y RD\$1.00,
17-2-82.
M.E.S.

M.B.A.
2205595
17-2-82

256--256
LEVANTADO
17-2-82
11954507
M.E.S.

Sello R.I. No. 11954507,
valor RD\$0.25
M.E.S.

3717

LISTIN DIARIO Sábado 22 de Abril de 1978-Página 10-B

TALLER DE MECANICA "NEW YORK"

Del Técnico Mecánico "PICKING", 15 años experiencia en U.S.A. Transmisiones automáticas, alineación y balanceo, rectificación de discos y tambores, aire acondicionado, electricidad automotriz, mecánica en general. Seriedad y experiencia. "TODO CHEQUEO ES GRATIS". Josefa Brea No. 12, Sto. Dgo.

AVISO SOBRE INCORPORACION

En cumplimiento de las disposiciones del Art. 4 de la Ley No. 520 de fecha 26 de julio de 1920 y del Art. 42 del Código de Comercio, se hace de conocimiento general que la ha sido concedido el beneficio de la incorporación al Colegio Dominicano de Artistas Plásticos, con su domicilio en esta ciudad, mediante Decreto No. 3259 de fecha 27 de enero de 1978, expedido por el Honorable Señor Presidente de la República.

De acuerdo con sus Estatutos el Colegio Dominicano de Artistas Plásticos tiene por objeto:

- Velar por los intereses y conquistas de los artistas plásticos;
- Velar y defender los derechos humanos de sus miembros;
- Promover la evaluación constante de las formas artísticas y de las expresiones culturales;
- Contribuir activamente a la educación artística nacional; y
- Establecer intercambios artísticos y culturales con los demás países.

Según el Art. 34, letra c) de sus Estatutos el Presidente de la Junta Directiva representará al Colegio en toda clase de acto jurídico, judicial o extrajudicial, así como en todas sus actividades frente a cualquier persona pública o privada. Tendrá una duración indefinida y estará dividido: a) por la Asamblea General; y, b) por la Junta Directiva, la cual estará integrada por siete (7) miembros.

En cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, en fecha 19 de abril de 1978 se han depositado todos los documentos correspondientes a la incorporación de este Colegio, en las Secretarías de la Cámara de lo Civil y Comercial de la Primera Circunscripción del Juzgado de Primera Instancia del Distrito Nacional y del Juzgado de Paz de la misma Circunscripción, de este mismo Distrito Judicial.

Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, 19 de abril del año mil novecientos setenta y ocho (1978).

GUILLERMO PEREZ,
Presidente.

3068650

25c

25c

18 11 78

3068650

RENTAS INTERNAS

UNIVERSIDAD C

San Pedro de Macoris

AVISO DE

Por este medio se avisa a todos los estudiantes que, a partir de esta fecha, ya están abiertas las inscripciones para el próximo semestre que comenzará el día 3 de mayo de 1978.

Programa Día Secreto

Actos religiosos, deportivos, artísticos, sociales y científicos, serán auspiciados por la Asociación Dominicana de Secretarías (ADOSEC), con motivo de celebrarse el "Día de la Secretaría".

Los actos comenzarán mañana domingo, con la celebración del "Tercer Taquí-Rally Fiesta".

El lunes 24 la ADOSEC presentará al pianista Eduardo Camilo, en un concierto gala en el auditorio del Palacio de Bellas Artes, a las ocho de la noche.

El doctor Zuma E. Lambertus dictará una charla el día 25 en la Casa de Teología.

DE OP

Se venden dos guapas, cuatro cilindros en buche, los Locutores No. 5881-82-83.

REC

PIA

ORG

KIMBALL

MUS

ARZOBISPO

TO

Decreto Exequátur

1. Concepto de Exequátur

“El Exequátur es la autorización que otorga el Poder Ejecutivo, mediante Decreto, para el ejercicio en el país de todas las profesiones que exijan título nacional o extranjero debidamente revalidado”. (Harry Sorum, 2010, p. 1).

2. Base Legal

El requerimiento del Exequátur se establece en la República Dominicana mediante la Ley No.111, del 3 de Noviembre del 1942 y sus modificaciones (Nos.1288 del 1946; 3674 del 1953; 3985 del 1954; 5608 del 1961 y 64 del 1963). (Harry Sorum, 2010, p. 1).

El propósito es que cada profesional ejerza su carrera apegado a la legalidad, o sea a lo establecido en la ley 111 sobre exequátur.

Dirigido a todos los profesionales que han obtenido grado de Licenciatura.

Cada profesional que cumple con los requisitos exigidos se beneficia al obtener su decreto, el cual le otorga el derecho a ejercer libremente su profesión, acceder al mercado laboral y poder colegiarse o pertenecer a asociaciones de profesionales de su misma carrera. (Harry Sorum, 2010, p. 1).