



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

**Investigación de la identidad y las audiencias del Centro Ecuatoriano
de Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas “Mu Psique”, para la
elaboración de un plan estratégico de comunicación.**

AUTORA: Ma. Daniela Tapia López

DIRECTORA: Silvia Chiriboga

QUITO, SEPTIEMBRE 2011

Resumen Ejecutivo

Este documento es una investigación de la identidad y las audiencias del Centro Ecuatoriano de Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas “Mu Psique”, que da como producto final un Plan Estratégico de Comunicación con un sólido sustento teórico que garantiza los resultados de las estrategias propuestas.

Para lograr una base teórica fundamentada, en un primer momento se plantea una definición de comunicación y se explican sus componentes y su desarrollo a través de la historia; para situarla posteriormente en el contexto de la organización. En la investigación de la identidad se analizan cada uno de sus elementos y la importancia de los mismos a nivel organizacional.

Una vez definidos los conceptos, y adaptados a la realidad de “Mu Psique”, fue necesario realizar un minucioso análisis de los elementos constitutivos de la identidad, así como de la conformación de las audiencias. Las herramientas de investigación utilizadas fueron la investigación bibliográfica, la observación participativa a modo de etnografía; las entrevistas a profundidad y la aplicación de encuestas, mismas que dieron como resultado un diagnóstico claro y preciso. Con estas bases las estrategias se diseñaron acorde a todas las necesidades previamente definidas.

Después de todo este proceso quedó demostrado que el éxito en el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación radica en un sustento teórico y metodológico así como en la profundidad de la investigación.

Abstract

The present document is an investigation of the *Centro Ecuatoriano de Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas Mu Psique's* identity and audiences, which final product is an Estrategic Communication Plan with a strong theory support that guarantee the results of the proposed strategies.

To achieve a theoretical base grounded, at first raises a definition of communication and explain its components and its development through history, to place it later in the context of the organization. In the investigation of identity is analyzed each of its elements and the importance of them inside the organizational.

Once concepts were defined, and adapted to the reality of "Mu Psique" was necessary to analyze the constituent elements of identity and the formation of the hearings. Research tools used were literature review, participant observation as an ethnography, depth interviews and survey application, giving as result a clear and precise diagnostic. Under this premises strategies were designed according to all requirements previously defined.

After this process, is demonstrated that the success in the desig of a Strategic Communication Plan is based in a theoretical and methodological support and in depth research.

A mi madre, a mi hermana y a “Mu Psique”

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a Dios por siempre tener para mí todas las puertas abiertas.

Agradezco a mi madre por su amor, paciencia, esfuerzo y constante apoyo en el transcurso de toda mi vida.

A mi hermana, por todo su apoyo y por siempre creer en mí.

A mi querido Monse, porque ser un apoyo constante y una guía permanente en mi camino.

A Johana Palma por abrirme las puertas de “Mu Psique” y brindarme la oportunidad de aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de mi vida estudiantil.

A Silvia Chiriboga, decana y paciente directora de tesis, por su guía y apoyo.

A todos mis profesores, docentes de la UISEK, por sus conocimientos y paciencia.

A mi maravillosa familia por estar para mí, siempre que los he necesitado.

A mis amigos hermosos, gracias por su apoyo y cariño incondicional.

Declaración Juramentada

Yo, María Daniela Tapia López con cédula de identidad 172016970-3 declaro que la presente tesis titulada: *Investigación de la identidad y las audiencias del Centro Ecuatoriano de Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas “Mu Psique”, para la elaboración de un plan estratégico de comunicación*, es de mi autoría y que de ninguna manera es copia total o parcial de otra investigación, tesis o trabajo publicado. Todas las fuentes bibliográficas han sido citadas, al igual que los nombres de los autores y autoras. Asumo mi total responsabilidad en el caso de existir cualquier tipo de plagio.

María Daniela Tapia López

172016970-3

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	11
APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA COMUNICACIÓN Y ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	11
1.1 ¿Qué es comunicación?	11
1.1.1 Escuela de Frankfurt:	14
1.1.2 Escuela Funcionalista	15
1.1.3 Escuela Estructuralista	16
1.1.4 Escuela Canadiense, la corriente crítica.	16
1.1.5 Los Estudios Culturales	17
1.2 Comunicación organizacional	22
1.2.1 Desarrollo histórico y contexto	23
1.2.2 Teoría Clásica	24
1.2.3 La Teoría Humanista	24
1.2.4 La Teoría de Sistemas	25
1.2.5 La Teoría Contingente	25
1.3 La organización como sistema	26
1.4 Los públicos de la organización	28
1.4.1 Públicos Internos	28
1.4.2 Públicos Externos y stakeholders	28
1.5 Comunicación interna	29
1.6 Comunicación externa	31
1.7 Comunicación estratégica	34
1.8 ¿Qué es un Plan Estratégico?	37
1.9 Estructura del plan estratégico de comunicación	38
CAPÍTULO II	40

**IDENTIDAD, CULTURA, COMUNICACIÓN E IMAGEN... EJES DE LA
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SIGLO XXI.....40**

2.1	La identidad en las organizaciones	40
2.2	Los ejes de la identidad	44
2.3	La imagen en las organizaciones.....	45
2.4	La cultura organizacional.....	48
2.4.1	Ritos.....	50
2.4.2	Mitos.....	52
2.4.3	Valores.....	53
2.4.4	Normas de la organización	54
2.4.5	Recursos simbólicos.....	54
2.5	Clima laboral	55
2.6	Comunicación organizacional y cultura organizacional	57
2.7	La consultoría de la comunicación en las organizaciones.....	58

CAPÍTULO III.....61

**LA MUSICOTERAPIA Y LAS PSICOTERAPIAS ARTISTICAS, OTRO ABORDAJE
PROFESIONAL A LA SALUD MENTAL.....61**

3.1	¿Qué es la musicoterapia?	61
3.2	Evolución histórica de la musicoterapia.....	62
3.2.1	Primera Etapa Mágica – Religiosa	62
3.2.2	Segunda Etapa Precientífica	63
3.2.3	Tercera etapa: Científica	64
3.3	Naturaleza de la musicoterapia.....	66
3.4	Características de la musicoterapia.....	66
3.5	Fundamentos biológicos y fisiológicos	67
3.6	Fundamentos psicológicos.....	67
3.7	Modalidades de abordaje	68
3.8	Campos de acción	68
3.9	Modelos musicoterapéuticos.....	69
3.10	Las psicoterapias artísticas o terapias expresivas.....	69

3.10.1	Definición y delimitación	69
3.11	Modalidades de abordaje y campos de acción.....	72
CAPÍTULO IV		75
DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN DEL CENTRO ECUATORIANO DE MUSICOTERAPIA Y PSICOTERAPIAS ARTÍSTICAS “MU PSIQUE”		75
4.1	Identidad: ¿Qué es “Mu Psique”?.....	76
4.2	¿Qué hace “Mu Psique”?	78
4.3	¿Qué dice “Mu Psique”?	79
4.4	¿Qué piensa “Mu Psique”?	83
4.5	Cultura organizacional.....	84
4.5.1	Normas de conducta.....	84
4.5.2	Ritos	84
4.5.3	Mitos	85
4.5.4	Recursos simbólicos.....	85
4.5.5	Personaje simbólico.....	86
4.5.6	Clima Laboral.....	87
4.6	Audiencias de “mu psique”	87
4.6.1	Audiencia Interna.....	87
4.6.2	Audiencia Externa.....	88
4.7	La comunicación en “mu psique”	88
4.7.1	Comunicación interna.....	88
4.7.2	Comunicación externa	88
4.8	Aplicación de herramientas de investigación a las audiencias de “Mu Psique”	89
4.8.1	Audiencias Internas.....	89
4.8.2	Aplicación de encuestas a Stakeholders	91
4.9	Análisis de Resultados:.....	95
4.9.1	Identidad	95
4.9.2	Cultura Organizacional	95
4.9.3	Audiencias	95
4.9.4	Comunicación	96

4.9.5	Imagen de la Organización	97
CAPÍTULO V		99
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL CENTRO		
ECUATORIANO DE MUSICOTERAPIA Y PSICOTERAPIAS ARTÍSTICAS “MU		
PSIQUE”		
		99
5.1	Descripción o análisis de la situación	99
5.2	Objetivos del plan	100
5.2.1	Objetivo general	100
5.2.2	Objetivos específicos	100
5.3	Públicos objetivos	100
5.4	ESTRATEGIAS Y ACCIONES RECOMENDADAS	101
5.4.1	Estrategias de comunicación interna	101
5.4.2	Estrategias de comunicación externa	103
5.4.3	Estrategias para la identidad de la organización.....	108
5.5	PRESUPUESTO	109
5.6	CRONOGRAMA	110
5.7	TABLA RESUMEN.....	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		118
BIBLIOGRAFÍA:.....		120
ANEXOS		124
a)	Entrevistas a público interno.....	124
b)	Muestra de la entrevista	130

CAPÍTULO I

APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA COMUNICACIÓN Y ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

“Las palabras y las frases no bastan al hombre para expresarse, ya que siente la necesidad de añadir las creaciones de la mímica, de la danza, de la música, de las artes gráficas, plásticas y pictóricas. Todos sabemos, además, cuanta vanidad cuanta impotencia supone comentar, explicar o transcribir el lenguaje pictórico o musical en lengua vulgar. El lenguaje del “lingüista” no engloba todos los lenguajes. Y es tomar al pie de la letra –es decir, hacer juegos de palabras- la palabra lenguaje, confundir bajo su signo cosas tan dispares como el mensaje pictórico, el mensaje musical, el ritual, los gestos, que es bien sabido, fueron y son anteriores a la lengua y, sobre todo a la escritura”

Gilbert Durand

En este capítulo se hará una aproximación teórica a la comunicación partiendo del proceso como tal, para posteriormente mirar como se ha desarrollado a lo largo de la historia, tomando en cuenta las perspectivas de las diferentes escuelas de pensamiento.

Una vez entendido este proceso y evolución, se situará a la comunicación en el contexto de las organizaciones para analizar los elementos que la conforman y cómo influyen el comportamiento y desarrollo de las mismas.

1.1 ¿Qué es comunicación?

La comunicación es un proceso de interacción social en el que existe un intercambio de mensajes enviados por un emisor y que son decodificados por el o los receptores que a su vez producen una respuesta o *feedback*.

En el perfil biográfico de Antonio Pasquali, disponible en el portal *web* de Infoamérica, se señala que para el autor, la comunicación supone un intercambio dialéctico de mensajes, en la que los polos dialogantes pueden hacer reversible la dirección del flujo y poseen una simetría basada en la posesión del máximo ‘coeficiente

de comunicabilidad', que es el que distingue la comunicación humana de otras formas de comunicación con bajos coeficientes. (Infoamérica, 2011, consultado el 13 de junio de 2011)

Pasquali diferencia la comunicación de la información, en la que ésta última es un proceso de transmisión asimétrica, donde los mensajes emitidos carecen de retornos no mecánicos, esto es, con bajo coeficiente de comunicabilidad. El diálogo se sustituye aquí por la alocución, por el camino unidireccional y sin retorno del mensaje.

Con esto lo que se quiere decir es que, mientras la comunicación es un proceso bidireccional en donde uno de los componentes más importantes es el *feedback* y el contexto en el que se da este proceso, la información es solamente la transmisión de datos unidireccionalmente, y no existe retroalimentación, por lo tanto es un proceso incompleto, que de ninguna manera puede ser comunicación.

Este autor plantea también que “comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, lo que es un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (Pasquali, 1980: 51). Bajo esta premisa se puede decir que el contexto en el que se desarrolla el proceso de comunicación es uno de los factores que determina el mismo. Por ejemplo, un individuo A que pertenece a una empresa determinada que está dentro de una ciudad trata de comunicarse con un individuo B, que no comparte ningún antecedente del contexto y

que no sabe nada de lo que se está tratando de comunicar, no entenderá nada y por lo tanto no existiría comunicación, muchos menos una retroalimentación.

La investigación sobre el lenguaje y el acto comunicativo se ha desarrollando desde diferentes perspectivas a través de los años, en busca de lograr una teorización de la comunicación, especialmente de la comunicación de masas y de su influencia en el ámbito social.

Blanca Muñoz, docente e investigadora de la Universidad Carlos III de Madrid, plantea que:

La ambigüedad metodológica y temática sobre la comunicación fluctúa entre un modelo informativo matematizado, o un tipo de discurso científico más propio del ensayo que de la investigación experimental rigurosa. Pero para llegar a la elaboración de un modelo informativo-comunicativo, la pregunta de la que hay que partir es la de fundamentar cuáles son los límites, posibilidades y extensiones de la razón comunicativa, y de la comunicación entendida desde su funcionamiento cultural masivo. En consecuencia, tratar de fundamentar una Ciencia de la Comunicación es tratar de establecer la estructura y función de ésta dentro del conjunto de las instituciones y de los sistemas normativos y simbólicos de la sociedad y de su interacción con el individuo y sus grupos. (Muñoz, 2005, consultado el 13 de junio de 2011)

Ella propone también que para lograr esta diferenciación es necesario hacer un recuento histórico sobre las tradiciones de análisis que se han encargado de investigar el significado de la Comunicación y las Culturas de Masas, así como la metodología, temáticas y fundamentos teóricos que estas líneas han manejado.

Muñoz afirma que históricamente hay que referirse a dos grandes líneas de investigación en el análisis de la comunicación y de los *mass-media*:

La corriente norteamericana, surgida desde finales de los años veinte y la corriente europea que sitúa su génesis en los estudios de la "primera generación" de la Escuela de Frankfurt.

La primera tradición intentará establecer un planteamiento empírico con aspiraciones de cuantificación estadística estricta y desde una óptica global de convertir a las Ciencias de la Comunicación en una rama más de las ciencias experimentales.

La línea europea, al contrario, se interesará esencialmente por determinar los aspectos subyacentes y no explícitos de los procesos de comunicación; es decir, los aspectos ideológicos en donde el sistema de comunicación debe de enmarcarse. Por consiguiente, es fundamental hacer una revisión del "universo" temático de las dos grandes tradiciones, exponiendo sus contribuciones y sustantividad y, al mismo tiempo, detallando el contexto general desde el que hay que confrontar los hechos comunicativos con los procesos sociales, sólo así se podrá comprender una problemática teórica y metodológica tan característica del siglo XX (Muñoz, 2005, consultado el 13 de junio de 2011)

1.1.1 Escuela de Frankfurt:

Esta escuela se enfocó principalmente en la influencia de los medios de comunicación en los colectivos, a los que consideraba como sistemas indefensos frente a la masificación de la información que proponían los *mass media* y las industrias culturales emergentes.

Desde el punto de vista de Adorno y Horkheimer, principales exponentes de esta escuela, expuesto en su obra *The culture industry: enlightenment as mass deception. The dialectic of enlightenment (1972)*, las industrias culturales manifestadas a través de los medios masivos convertirían a la cultura en productos de consumo masivo sacrificando la diversidad e identidad cultural de cada uno (Adorno y Horkheimer, en Mattelart, 1997: 57)

1.1.2 Escuela Funcionalista

La praxis del pensamiento norteamericano concibió a la comunicación como una función dentro de la sociedad, desde la utilidad de los medios de comunicación masiva, para formar así la Escuela Funcionalista que tenía su sustento desde la ciencia política y la psicología. Esta corriente empezó a desarrollarse con Laswell (1948), Lazarsfel y Stanton (1949), Shannon y Weaver (1949), entre otros.

Lasswel, en su obra *The structure and function of communication in society, the Communication of ideas*, planteó en un principio el papel de los medios de comunicación dentro de la sociedad, inspirado en la premisa de la “vigilancia del entorno”, y afirmaba que estos podrían afectar o ser una amenaza al sistema de valores de una comunidad o de sus partes. (Lasswell, en Mattelart, 1997: 31)

Posteriormente, en 1949, Shannon y Weaver, en su libro *The mathematical theory of communication*, establecieron un modelo matemático de la comunicación que explicaba cada uno de los elementos que forman parte del proceso básico de la comunicación: emisor, mensaje, canal y receptor. Esta sería la base para buscar el objeto formal de la comunicación.

En esta escuela se trabajó profundamente en el rol de los medios de comunicación en la construcción y conformación de la realidad social, así como el peligro que representa la manipulación de la información, la persuasión y la propaganda política.

1.1.3 Escuela Estructuralista

Bajo esta corriente surgen estudios sobre la dimensión estructural de la sociedad, así como sobre las cargas simbólicas y significativas de los mensajes dirigidos a las audiencias. Entre los principales representantes están Humberto Eco (1986), Roland Barthes (1972) y Edgar Morin (1961).

Los estudios de esta escuela pretendían mostrar los efectos y la influencia simbólica-significativa que tenía en la gente el poder coercitivo del mensaje, transmitido principalmente por la televisión, en especial por el poder de la imagen, los sonidos y las historias en general que se transmiten a través de la pantalla. Aquí el espectador es un ser pasivo, sensible y con un alto nivel cognoscitivo.

Así también, los estudios de Foucault sobre la moda, los espectáculos y las corrientes de opinión, ayudaron a comprender tanto el fenómeno simbólico y significativo del mensaje, como el del lenguaje que Foucault consideraba “el máximo poder humano, el lenguaje o su máxima expresión, la lengua”. (Foucault, citado por Eco, 1986: 337).

1.1.4 Escuela Canadiense, la corriente crítica.

El estudio de contenido, la cobertura, el acceso, la interactividad, el espacio y el tiempo que se asocian con los medios de comunicación, son los fundamentos para la conformación de esta corriente, que advertía la dimensión extensiva de los medios para la abstracción social de la realidad que considera a los medios como el mensaje mismo.

El principal exponente de esta escuela es el Marshall McLuhan.

Con el nacimiento de la Internet, a mediados del siglo XX, surge un nuevo concepto de comunicación mediada, que rompe los paradigmas de los medios tradicionales.

En 1973, McLuhan, en sus obras *Del clisé al arquetipo*, *Understanding media* y en *La Galaxia Gutemberg*, establece las bases para el estudio de los nuevos lenguajes de la Internet desde sus tesis iniciales de la “aldea global” y, sobre todo, de “el medio es el mensaje”, pues esto involucra a la audiencia en el proceso comunicativo y de mediación social. Viabiliza así elementos que caracterizan esta manera de informarse personalmente, como la interactividad, la interconexión y la multimedia. (Castells, 1999: 32).

1.1.5 Los Estudios Culturales

Los estudios culturales son un campo de investigación interdisciplinar que estudia las formas de producción o creación de significados y de la difusión de los mismos en las sociedades contemporáneas. Desde esta perspectiva, Fercé Gómez (2000) plantea que en la creación de significados y de discursos reguladores de las prácticas significantes de la sociedad se revela el papel representado por el poder en la regulación de las actividades cotidianas de las formaciones sociales.

El término de Estudios Culturales fue acuñado por Richard Hoggart en 1964 cuando fundó, en ese mismo año, el llamado Centro de Estudios Culturales contemporáneos o CCCS (*Centre for Contemporary Cultural Studies*), en la ciudad de

Birmingham. Actualmente el sucesor de Hoggart como director del centro es Stuart Hall.

Los estudios culturales toman como punto de partida el análisis de las formas culturales contemporáneas en un determinado estado del capitalismo con la formulación de respuestas particulares a la inserción de las industrias culturales en la vida cotidiana. Los investigadores de los estudios culturales a menudo se interesan por cómo un determinado fenómeno aborda cuestiones específicas, propias de una cultura determinada.

En su libro: *Estudios Culturales Para Todos* (2005), Ziauddin Sardar enumera las siguientes características de los estudios culturales

- Los estudios culturales examinan sus materias en términos de prácticas culturales y sus relaciones con el poder.
- Tienen el objetivo de comprender la cultura en toda su complejidad y analizan el contexto político y social, que es el lugar donde se manifiesta la cultura.
- Son tanto objeto de estudio como lugar de la crítica y la acción política.
- Tratan de reconciliar la división del conocimiento, para superar la fractura entre un conocimiento cultural "tácito" y otro "objetivo".
- Se comprometen con una evaluación de la sociedad moderna moral y con una línea de acción política radical.

Los estudios culturales tienen una naturaleza interdisciplinar por lo que combinan áreas como la economía política, la comunicación, la sociología, la teoría social, la teoría literaria, la teoría de los medios de comunicación, el cine, la antropología

cultural, la filosofía y el estudio de fenómenos culturales en las diversas sociedades, entre otras. Según Ana Carolina Escosteguy (2002), esta tradición interdisciplinaria que entiende a los procesos como interdependientes y no como un fenómeno aislado, como usualmente es la práctica de tratamiento de la mayoría de las disciplinas. Esta interdependencia caracteriza una relación dinámica con otras esferas, principalmente con la estructura o los procesos productivos. La misma autora plantea que:

El interés central es percibir las intersecciones entre las estructuras sociales y las formas y prácticas culturales. Así, el análisis de los medios de comunicación bajo el prisma de los estudios culturales, en América Latina, es visto en cuanto a comunicación, pero en relación a la cultura y a los procesos políticos, esto es, parte de la problemática del poder y la hegemonía. De allí la razón de observar los procesos de comunicación con una referencia en las ciencias sociales, constituyendo una vertiente de los estudios culturales con una fuerte atención en la bases social de los procesos culturales (Escosteguy, 2002. Consultado el 15 de junio de 2011)

Los estudios culturales han tenido una gran influencia en la investigación y las diferentes corrientes de pensamiento a nivel mundial, especialmente en América Latina, en la que entre los principales representantes se encuentran Jesús Martín Barbero, Néstor García Canclini, Guillermo Orozco, entre otros.

Jesús Martín Barbero pensando alrededor de los estudios culturales, plantea colocar el debate sobre la investigación en comunicación en un plano internacional, eminentemente cultural que, atravesado por los procesos económicos, sociales y políticos, otorgue nuevas posibilidades para la investigación. A partir de esto, empieza a investigar las “mediaciones”, concepto con el que se refiere a las formas, condiciones y espacios desde los que los medios de comunicación son producidos y consumidos; y que consisten en “un proceso por el cual el discurso narrativo de los medios de se adapta a la tradición narrativa popular del mito y del melodrama, y en el

que las audiencias aprenden a resistir la hegemonía cultural y a reconocer su identidad cultural colectiva en el discurso de los medios” (Quirós, 2004: 6)

Martín Barbero construye una estructura integrada por diversos factores de producción de contenidos culturales y sugiere tres enfoques de la “mediación”, que servirán a los investigadores para observar y atrapar en acción a las fuentes de producción cultural de contenidos, entre los que menciona que:

- 1) La vida cotidiana familiar y la interacción entre el estilo coloquial íntimo de la televisión y la inmediatez de la rutina diaria y el círculo familiar.
- 2) La conexión de los ritmos temporales. El ritmo temporal de la televisión no se ajusta necesariamente al ritmo temporal de las audiencias.
- 3) Géneros de los medios. La repetición continuada de géneros como las telenovelas es el vínculo mediador entre la televisión manipuladora de masas, comercial y competitiva, y la experiencia satisfactoria de reconocimiento de la identidad cultural o de interpretaciones de lo emitido.

Una vez formado el vínculo entre los medios y las audiencias, queda conformado una relación de poder entre ellos.

“De esta forma el análisis se desplaza de los medios a las mediaciones, alterando el lugar de las preguntas sobre las que se había organizado la investigación comunicativa” (Quirós, 2004: 6).

Los esfuerzos de los estudios culturales en América Latina, después de sostener que en esta parte del continente existe una hibridación cultural entre lo hispano y lo amerindio, se han enfocado en encontrar las características específicas de este movimiento en Latinoamérica, para diferenciarlos de la misma corriente en países anglosajones.

Esta búsqueda, encabezada principalmente por Barbero y Canclini, propone cinco características propias; estas, en palabras de Quirós, son:

1. Los latinoamericanos valoran mucho más la capacidad de las clases populares para restringir e interpretar las ideologías hegemónicas en términos de intereses sociales de dichas clases. Pero su compromiso de identificación más profundo con los movimientos de base, les han hecho asignar mayor valor a la capacidad de las clases populares, no sólo para reaccionar frente a los medios de masa sino para convertirse en sujetos activos de la creación de contenido cultural. También atribuye un papel más importante a la memoria narrativa popular, colectiva e independiente como el sujeto continuo de a cultura y de la comunicación popular.
2. Los latinoamericanos están más interesados por el potencial de la cultura popular para lograr la democratización social de la comunicación y la cultura, en detrimento de las resistencias e interpretaciones individuales.
3. Los latinoamericanos se resisten a abandonar o a ignorar la cuestión de la hegemonía ideológica a favor de una facultad de interpretación de los medios casi libre e impredecible.
4. A la hora de analizar los géneros populares de los medios, ponen el acento en que en la región latinoamericana esas formas tienen una tradición propia, ajena a las influencias de las grandes factorías norteamericanas de producción.
5. Convierten a la cultura en sí misma en un asunto político, al otorgar un papel destacado a los nuevos movimientos en la formación de la cultura popular. Les interesa la significación cultural el simbolismo y la identidad, por encima del control de las fuerzas productivas. (Quirós, 2004: 7)

García Canclini, en una extensión del libro de Barbero, planteó la necesidad de ofrecer una “refutación teórica a las ilusiones románticas, al reduccionismo de tantos marxistas y al aristocratismo de la escuela de Frankfurt”. Aunque esta refutación aún no se ha dado, García Canclini, Barbero y Orozco han reescrito la historia de la investigación en América Latina, haciendo “borrón y cuenta nueva”, dejando sentados nuevos

precedentes para el desarrollo de un modelo que tome en cuenta todos los aspectos y características específicas de los modelos culturales latinoamericanos.

1.2 Comunicación organizacional

En este contexto, la comunicación aplicada al quehacer de las organizaciones se denomina Comunicación Organizacional. Este proceso comunicacional está presente en todas las organizaciones, sin importar su razón social o tamaño. No existe ninguna organización en la que la comunicación no esté presente. Por tanto, “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (Fernández, 1999: 30).

Autores como Carlos Ramón Padilla se refieren a la comunicación organizacional como "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización". Para Gary Kreps, la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". (Kreps, 1995: 43)

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y herramientas que se aplican dentro de la organización para analizar las relaciones tanto entre los públicos internos como con los públicos externos de ésta, para lograr un buen clima laboral y una coherencia real con la filosofía de la organización. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La comunicación organizacional para Stephen Robbins “suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible” (Robbins, 1996)

La comunicación organizacional, también llamada comunicación corporativa, según Paul Capriotti, “es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre su misma”. (Capriotti, 1999: 1)

En la dinámica organizacional de la actualidad, la comunicación debe ser vista como una herramienta y forma de gestión imprescindible en todas las organizaciones sin importar su tamaño, tipo o razón social, pues es mediante la comunicación organizacional que se logrará que todos los procesos tanto al interior como hacia el exterior de la organización sean desarrollados de tal forma que todos los actores de la misma se sientan parte e identificados con el actuar de la entidad a la que pertenecen o con la que se relacionan.

1.2.1 Desarrollo histórico y contexto

La evolución de las teorías y escuelas de comportamiento organizacional han demostrado gran dinamismo y un desarrollo significativo desde el inicio del siglo de las luces con los postulados e ideas de Frederick Taylor y Max Weber. A partir de entonces ha habido aportes importantes de varios estudiosos de las ciencias sociales. Existe una gran cantidad de corrientes, enfoques y escuelas sobre el estudio de las organizaciones.

Según Fernández Collado, estas se pueden agrupar en cuatro grupos fundamentales: la teoría clásica, la humanista, la de sistemas y la de contingencia.

1.2.2 Teoría Clásica

Empieza a desarrollarse a partir de la Revolución Industrial, a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, con la diversidad y multiplicidad de organizaciones que surgen. Los autores más representativos de esta corriente son Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol, quienes se enfocan principalmente en encontrar una forma de organización y orden que mejorara el funcionamiento de las industrias crecientes de la época para optimizar la producción y, como consecuencia, generar mayores ganancias. Así, Weber se enfocaba principalmente a organizaciones de servicio público, mientras que Taylor y Fayol buscaban organización administrativa de optimización de resultados y ganancias. Este enfoque no toma en cuenta el papel y la importancia del capital humano.

1.2.3 La Teoría Humanista

Se desarrolla desde fines de la década de 1920 y principios de 1930 y busca atender el aspecto olvidado por la teoría anterior: el elemento humano como factor de desarrollo de las empresas. Aquí se consolidan puntos importantes como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación formal, y el desarrollo del recurso humano. Entre los representantes más importantes están: Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor y Chris Argyris. Este modelo propone comprender a la

organización como un ente social en el que las relaciones grupales, tanto formales como informales son importantes y tienen impactos no sólo estructurales y económicos, sino también psicológicos. La comunicación en este modelo aporta al desarrollo de estilos de liderazgo, análisis de estructuras y desarrollo de habilidades comunicativas como medio para conocer a los empleados, sus necesidades y buscar participación.

1.2.4 La Teoría de Sistemas

Las dos escuelas anteriores tienen una orientación “interna” y no consideran los factores externos que pueden influir en las organizaciones. Tanto la escuela de sistemas como la de contingencia consideran al contexto un factor relevante e influyente en el funcionamiento de las organizaciones. Los principales representantes de esta escuela son E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn. Esta teoría postula que la organización es un sistema abierto en el que todo está interrelacionado y que el resultado es mayor que la suma de sus partes. Así el sistema-organización es identificado como una unidad económica, social y técnica. Aquí la organización deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno; una empresa comunica al medio no solo a través de escritos o declaraciones, sino también mediante resultados, logros, productos de calidad, entre otros.

1.2.5 La Teoría Contingente

Empieza a desarrollarse a finales de la década de los 50 y principio de los 60 (siglo XX). En esta se da importancia a la influencia del contexto, que es considerado como un estímulo que genera una o varias respuestas de parte de la organización. Es decir que

debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y las respuestas de la organización. Sus principales representantes son: Joan Woodward, Tom Burns, Paul Lawrence y Jay Lorsch.

Se plantea que la organización se enfrentará a diversas presiones externas, a una incertidumbre diferente y para responder a ellas de forma eficiente, debe desarrollar sus funciones y tareas especializadas. Se trata de gestionar la incertidumbre para la obtención de resultados y consecución de objetivos. Actualmente, en América Latina uno de los principales teóricos de esta corriente que está en constante desarrollo es el peruano Marcelo Manucci.

1.3 La organización como sistema

El sistema es un conjunto de elementos interactuantes e interrelacionados que tienen objetivos y metas en común.

Las organizaciones, como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores, son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente.

Humberto Maturana propone comprender a la organización como un sistema celular, como un organismo viviente que necesita alimentarse y respirar, y que como cualquier otro sistema si algo falla dentro de él, todo el sistema falla. Bajo esta perspectiva es la Comunicación Organizacional la que permite y facilita la oxigenación del sistema.

Para Alberto Martínez de Velasco, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, en el que el resultado es mayor que la suma de sus partes. Estos son a su vez sistemas abiertos y vivientes que se visualizan en interrelación directa y dinámica con su entorno del que obtiene la energía para funcionar, la transforma en su interior y genera algún producto o servicio para el bien de su entorno.

Tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, se deben considerar dentro de este enfoque las siguientes características:

- La organización tiene todas las características propias de un sistema social.
- La organización debe ser vista como un sistema con funciones específicas, que es parte de un sistema social mayor.
- La organización debe ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente.
- La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- La organización está constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí.
- Los subsistemas son interdependientes, por lo tanto, un cambio en alguno de ellos, afectará a los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.

1.4 Los públicos de la organización

Se entiende por público a todo individuo o grupo social con un interés determinado y, a veces también, con un nivel cultural específico.

Tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: Públicos Internos y Públicos Externos.

1.4.1 Públicos Internos

Los públicos internos de la organización son todos los individuos que forman parte de empresa, sin importar su nivel jerárquico, función o lo permanente o temporal de su contrato o relación; cada público interno tiene sus propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar a los otros, dependiendo de la estructura de la organización, cada nivel se encarga de comunicar diferentes cosas; así por ejemplo, la dirección tiene la responsabilidad de firmar la mayoría de los mensajes que se dirigen a los diferentes públicos mientras el departamento de comunicación distribuye la información y directrices a cada área.

1.4.2 Públicos Externos y stakeholders

Son grupos de interés que están relacionados directa e indirectamente con la organización y que tienen algún tipo de interés por la misma, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable.

Los Stakeholders son grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones de la empresa.

Los miembros de los públicos externos no están vinculados entre sí y no forman parte del organigrama de la organización.

1.5 Comunicación interna

La comunicación interna está enfocada hacia los públicos internos, sus relaciones, sus motivaciones y su cultura. Es una herramienta clave para gestionar día a día, los cambios continuos que ocurren en la cotidianidad de las organizaciones, es además un valor agregado, que produce beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Para Andrade, la comunicación interna

es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 1991: 32,33)

La comunicación interna debe ser gestionada todos los días, y es una responsabilidad de todos mantenerse informados, sin embargo, es el departamento de comunicación o la alta dirección quien debe encargarse de que esta gestión sea eficiente.

Rafael Muñoz Gonzales, en su libro *Marketing en el Siglo XXI*, menciona:

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia,

se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías (Muñiz Gonzales, 2010)

Transmitir mensajes corporativos coherentes, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa, son solo algunos de los elementos que se deben gestionar al interior de la organización.

Algunos autores como Muñiz Gonzales, plantean que hay dos tipos de comunicación interna, la comunicación ascendente, en la que la información va desde abajo hacia arriba, dentro del organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. Es común que varias empresas cometen el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son simples sujetos pasivos.

Se debe tener en cuenta que el flujo de información entre la dirección y los trabajadores ha de ser continua. La retroalimentación de ambas partes es totalmente necesaria para que este proceso esté completo, de otra manera sería un simple proceso informativo, en el que no existiría el *feedback*.

Villafañe señala que “la incomunicación o un cierto déficit de comunicación, es la responsable de la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas” (Villafañe, 1999: 301). Por lo que el público interno requiere de una atención preferente y de una acción comunicativa mucho más intensa, pues es primordial que el proceso se complete para que los actores de la organización se sientan parte de la misma.

Finalmente, y a modo de conclusión, José Álvarez, en su artículo “*Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito*”, publicado en la revista digital Razón y Palabra, menciona que

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible. (Álvarez, 2007:1)

1.6 Comunicación externa

La comunicación externa está dirigida hacia todos los stakeholders de la organización, se preocupa por la forma en la que es percibida, la proyección de una imagen coherente, el mantenimiento de buenas relaciones y la promoción de productos y servicios.

Para Gary Kreps, “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes” (Kreps, 2004: 254, 257). Es decir, generar un mantener una relación constante y continua con todo el entorno y sus actores.

Rafael Muñiz, en su libro *Marketing en el Siglo XXI* define a la comunicación externa como “el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc”. (Muñiz, 2010)

La comunicación externa debe ser diseñada dependiendo del público al que están dirigidos los contenidos, por ejemplo, no es lo mismo comunicarse con los miembros de la comunidad de la que la organización forma parte, que lo que transmitiremos a los medios de comunicación y opinión pública.

Asimismo Kreps manifiesta que:

La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos e el entorno relevante". (Kreps 1994: 304)

La comunicación externa es el intercambio de datos, pautas e imágenes, referentes a la organización y a su contexto. La organización debe tener su atención centrada en sus clientes, por lo que es fundamental mantener un doble flujo de comunicación.

La organización recibe información sobre todos los cambios que ocurren en el contexto socio-político y económico en el que se desarrolla su labor; esto es necesario tanto para la definición de estrategias y líneas de acción, como para proyectar dentro de la sociedad una imagen consolidada y coherente que está relacionada con su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno.

De acuerdo con Paul Capriotti, a partir del momento en que un mensaje deja de ser comercial para convertirse en un mensaje comunicativo y social, las empresas, toman conciencia que cualquier característica de la entidad, sea de carácter conductual o comunicativo, se puede considerar un elemento de información para los receptores:

Con ello, la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa, es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad. (Capriotti, 1999: 9-10)

Se debe tener en cuenta que todo comunica, no solamente lo que la organización dice, sino también todo lo que hace –o deja de hacer- pues su entorno siempre está pendiente y necesita estar al tanto sobre todo lo que sucede.

Para Bartoli, la comunicación externa puede clasificarse de la siguiente manera:

- a) Comunicación externa operativa: Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- b) Comunicación externa estratégica: Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- c) Comunicación externa de notoriedad: Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc. (Bartoli, 1992: 100-104)

A modo de conclusión Luisa Sánchez Calero, en la revista digital Sala de Prensa, manifiesta que:

La importancia de la comunicación externa está justificada y más si consideramos la necesidad que tiene la empresa de cuidar su imagen. El cuidado de su imagen externa tiene como fin intentar que la organización sea valorada en su esfuerzo por contribuir al progreso social y material de la comunidad y a la vez que sea entendida en todo lo que se refiere a sus fines económicos.” (Sánchez, 2005: 1)

1.7 Comunicación estratégica

Una de las acepciones del diccionario de la RAE, define a la estrategia dentro de “un proceso regulable”, como el “conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. Según James Quinn “estrategia se define como un plan o una pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”. (Quinn, 1980: 103).

Por su parte Henry Mintzberg define estrategia como una “pauta o patrón en el flujo de decisiones” (Mintzberg, 1990: 105). Lo que significa que estas estrategias surgen a partir de un modelo, posterior a un análisis y estudio de conductas anteriores. En empresas nuevas en las que no hay experiencias previas, estas estrategias se van construyendo, por lo que algunas estrategias exitosas pueden surgir, sin planificación previa, como una respuesta a situaciones nuevas o no previstas.

La comunicación estratégica es un proceso participativo, que permite trazar una línea de propósitos que determina el “cómo” se pretende lograr los objetivos. El proceso de comunicación debe comprometer a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Para Francisco Javier Garrido, la estrategia se convierte en “un marco conceptual que guiará la continuidad de la organización a través del tiempo y que deberá facilitar su adaptación al cambio, a la vez que garantizará la coherencia con el ser de la empresa”. La estrategia de comunicación integrará a demás los recursos de comunicación bajo un diseño a largo plazo que irá de acuerdo a objetivos “coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. (Garrido, 2001: 83, 95)

El mismo Garrido, propone cinco características propias de la estrategia:

- a) La estrategia será un patrón de decisiones que debe ser coherente en todos los niveles de la organización.
- b) La estrategia es un elemento de determinación de objetivos a largo plazo.
- c) La estrategia se convierte en un “selector de negocios de la organización”, es decir que distingue a la organización y a su forma de actuar de las demás empresas.
- d) La estrategia busca lograr una ventaja sostenible a largo plazo, aprovechando todas las oportunidades del entorno.
- e) Finalmente, la estrategia está orientada a la definición de posibilidades de rentabilidad de una empresa (social o económica).

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Para Garrido, es importante revisar las perspectivas estratégicas, pues esto permite conocer los componentes que establecen una concepción general. Se han tomado tales elementos para “explorar sus posibilidades sistematizadoras en la búsqueda de las características universales posibles de ser identificadas para explicar la naturaleza de un concepto de estrategia de comunicación en la empresa”. (Garrido, 2001: 86-87)

Estos componentes definen a la estrategia:

1. Es esencialmente una directriz teórica
2. Tiene carácter normativo y unificador
3. Induce al pensamiento a largo plazo
4. Define responsabilidades y propósitos a todo nivel
5. Genera procesos de interacción y aprendizaje de todos sus componentes
6. Unifica recursos con relación a los objetivos. (Garrido, 2001: 87)

Por su parte, Marcelo Manucci plantea que

Diseñar estrategias es diseñar significados, crear realidades. El mundo se está reconfigurando basado en la interacción y la emergencia de significados que surgen de una interacción cada vez más compleja y dinámica entre la organización y sus públicos. En este sentido, planteamos que la gestión de la incertidumbre está en la gestión de los procesos no en el desarrollo de elementos aislados (Manucci, 2004: 1)

Cuando se pretende una comunicación estratégica eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión.

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estamos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Entonces, un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

1.8 ¿Qué es un Plan Estratégico?

Tomando en cuenta la función estratégica de la comunicación para diseñar un plan estratégico de comunicación, es necesario que exista un plan estratégico global o líneas de acción generales para toda la organización, que sirvan de guía para elaborar el plan de comunicación estratégica, que tiene como objetivo ayudar a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Fundamentalmente, un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación de todos los actores, para que intervengan de manera directa en el proceso.

El plan estratégico de comunicación integral es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa.

Para Juan Carlos Peña, docente de la Universidad Pontificia de Salamanca, el plan de comunicación es “un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación, y recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación” (Peña, 2006: 1 - 2).

El Plan de Comunicación permite que la comunicación desarrollada por la organización se fundamente en criterios profesionales, una metodología y un planteamiento estratégico, para que esta no sea simplemente una serie de acciones al azar. Supone saber de antemano lo que se pretende y cómo se piensa conseguirlo.

Peña menciona también que esta herramienta busca coordinar y supervisar la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la organización, y trazar lineamientos generales para la gestión de la información y la comunicación específica de la organización.

El plan de comunicación debe establecer, detalladamente, una estrategia de Comunicación, un mensaje uniforme y una metodología comunicativa que deberá transmitirse al personal y a la dirección de la entidad pero, también, a los grupos de Interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia y necesidad.

1.9 Estructura del plan estratégico de comunicación

- a) **Análisis:** estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- b) **Antecedentes:** análisis de la información de la empresa, historia, ventas, entre otros.
- c) **Objetivos:** se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.
- d) **Público objetivo o target:** Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir quién o quienes, son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos. Es necesario conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, y sus intereses.

- e) **El mensaje:** es lo que se quiere transmitir. El contexto debe ser tomado en cuenta, el medio y el mensaje también son de suma importancia.
- f) **Estrategia:** elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
- g) **Acciones:** concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.
- h) **Cronograma:** planificación en el tiempo de cada una de las acciones.
- i) **Presupuesto:** monto a destinarse para la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación.
- j) **Control y seguimiento:** análisis y medición del cumplimiento y efectividad de las acciones para el logro de los objetivos.
- k) **Evaluación:** miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas, el presupuesto invertido, el impacto y los resultados obtenidos.

Con una definición y delimitación clara de la comunicación, su evolución y cómo se conforma dentro de las organizaciones, en el capítulo siguiente se analizarán todos los elementos que la constituyen y el comportamiento de los mismos en el contexto organizacional.

CAPÍTULO II

IDENTIDAD, CULTURA, COMUNICACIÓN E IMAGEN... EJES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SIGLO XXI

En este capítulo se realizará una delimitación teórica de los componentes de la comunicación en el contexto de las organizaciones que ayudarán al estudio detallado de los elementos necesarios para la investigación y análisis que permitirán un estudio acertado de los mismos.

2.1 La identidad en las organizaciones

La identidad corporativa, refleja cómo se constituye una organización con todas las características que la configuran y la forma en la que ésta se concibe y se ve a sí misma, esto incluye la forma en la que desea ser percibida por todas sus audiencias.

Para llegar a sus públicos, las organizaciones emiten mensajes, enmarcando su discurso en base a lo que buscan comunicar, para esto, utilizan todos los elementos propios de la misma, aquellos que la definen, la identifican y la distinguen de la competencia y con sus consumidores.

Joan Costa, menciona que en el último Foro Europeo de Madrid, una de las conclusiones más importantes fue que sólo las compañías con identidad definida sobrevivirán, pues “la identidad es el principal activo de todas las empresas, ya que es el único elemento diferenciador frente a los competidores. Pero hay pocas cosas más arduas para las empresas que definir su propia personalidad”. (Costa, 2001: 70)

En la actualidad, la mayoría de las empresas no se dan cuenta de la importancia que tiene la identidad de las organizaciones, aún se tiene una visión mecanicista y

funcional de la organización únicamente como un medio de producción y generación de capital, sin embargo una organización es mucho más que eso y consta de una gran diversidad de componentes que deben ser tomados en cuenta.

Para Mónica Jiménez, la identidad corporativa es “el conjunto de instrumentos formales con los que una empresa o institución se identifican públicamente” (Jiménez, 2011:2), complementaremos esta definición con lo que plantea Garrido (2001), quien dice que la identidad es “una construcción que busca definir de modo predeterminado la personalidad de la organización y que responderá a quién soy de la empresa”.

Podemos decir entonces que la identidad corporativa es un conjunto de elementos propios que definen la personalidad de la organización. Esta identidad es única e irrepetible. Nunca dos organizaciones podrán tener la misma identidad. Funciona como con los individuos, no habrá nunca dos personas con la misma identidad.

Para Eugenio Tironi, y Ascanio Cavallo, la identidad corporativa “debe ser entendida como un atributo o un recurso corporativo: una parte del capital social”

Los mismos autores plantean que esta identidad,

se emplaza en la mente de las personas que forman parte de la organización; está presente en su historia, prácticas, hábitos y costumbres, estilos de funcionamiento, líderes formales e informales, productos o servicios, arquitectura de las instalaciones y vestimenta de funcionarios; y está latente en sus proyectos y proyecciones, sueños y metas (Tironi y Cavallo, 2007: 81)

La identidad corporativa consta de elementos que definen a la organización estos elementos pueden ser los mismos que son constituyentes de su cultura, por ejemplo la historia, la forma de gestión, y hasta las personas que la conforman. Esto conforman

conjuntos de símbolos y significados que se proyectan hacia la sociedad, es por esto que hacemos hincapié en la importancia de una identidad definida.

Como señala Rodrigo L. Alonso (1993), estos signos deben reflejar claramente la esencia de la corporación, qué hace y, especialmente, su personalidad; por este motivo tienen que estar presentes en cualquiera de los mensajes que emita.

Este mismo autor, señala además que:

La programación, la gestión y el control de la Identidad Corporativa debe estar estrechamente vinculada a la estrategia empresarial y así debe plantearse el problema, no como una cuestión meramente estética, formal, decorativa. El diseño

de la Identidad Corporativa ha de traducir el mensaje corporativo en un lenguaje visual adecuado a sus públicos objetivos. En este sentido, el diseño es solamente un medio que relaciona la forma y la función. (Alonso, 1993: 10)

El autor afirma que son este conjunto de signos, especialmente visuales, con los que la organización aspira a ser reconocida por sus públicos y diferenciada de las demás, por lo que es necesario que los mismos sean diseñados y programados de tal manera que se pueda obtener los resultados esperados.

Como ya se ha mencionado, la identidad corporativa es parte de la estructura propia de la empresa, y por tanto debe ser entendido más allá de un simple nombre o una imagen gráfica. La identidad corporativa se encarga también de la programación de estructuras visuales organizadas y estudiadas, que deben responder a las necesidades de la empresa y que tienen que ser el resultado de la traducción visual de su cultura, de su filosofía, de su personalidad corporativa

Joan Costa (2003) lo explica al decir que “las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública)”. La identidad de una organización es un conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de estos atributos son visibles y otros no lo son, por tanto, tiene que ver con su ser, su forma de ser, su alma.

Magdalena Mut (2004), explica que una vez que los autores han definido el concepto de identidad corporativa, enfocan el término en dos aspectos de la misma que a su vez son complementarios, estos son: a) el conjunto de aspectos profundos que definen la empresa y b) el conjunto de elementos visuales que identifican la organización.

- a) Se trata de definir las bases distintivas de su personalidad, sus puntos fuertes; también se trata de saber explotar esas fuerzas que están en estado virtual y que hacen a cada empresa diferente, única y difícilmente repetible. Costa define esta tarea de la empresa como un ejercicio de introversión “que las lleva a redescubrirse y a reinventar estratégicamente su propia identidad” (Costa, 2001. Pág. 79) De esta forma no sólo se descubren sus originalidades sino que también esta definición que de ella misma hace se convierte en sólidos cimientos que abren el futuro y salvaguardan de crisis y situaciones de riesgo.
- b) La identidad visual corporativa es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa que marca unas normas de uso para su aplicación correcta. Sirve para identificar y para diferenciarse de otras entidades con unas normas de diseño visual rígidas en su aplicación pero no en su reelaboración continua. (Mut, 2004: 3)

En palabras de Garrido, “la manera de ser y de hacer de la empresa, que opera a través de sus empleados, construye el elemento cualitativo más importante del discurso de la organización ya que implementa la forma de expresión colectiva o identidad”. (Garrido, 2001: 123)

La importancia de la identidad radica en que “el público dejó de comprar productos para comprar marcas, ahora está dejando de comprar marcas para comprar imágenes de marca. Las marcas identitarias de productos y servicios, así como la identidad corporativa, deberán significar algo para la gente. Algo que no está en los productos ni en los servicios mismos, sino en sus valores simbólicos” (Costa, 2001: 60)

2.2 Los ejes de la identidad

Joan Costa plantea que la identidad es “el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor-fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización” (Costa, 2001: 199). Es por esto que la identidad se define por: lo que la organización “es” y por lo que “hace”, desde su subjetividad y desde un punto de vista objetivo.

Desde la identidad objetiva:

- Lo que es: consiste en cómo está estructurada y fundamentada, “su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o trayectoria, su directorio actual, domicilio social, organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones” (Costa, 2001: 199)
- Lo que hace: la actividad que realiza, en el cual se fundamente su oferta, “una técnica, línea de productos o servicios, estructura de precio, características de distribución; cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros” (Costa, 2001:199)

Esta identidad objetiva, es el resultado de un conjunto de elementos propios de la organización que se proyectan, sin intermediación de ninguna índole. Es decir es lo que es y nada más. Esto no se puede cambiar, es algo objetivo que no puede ser modificable, a menos que se cambia la esencia misma, la estructura primera de la organización.

Desde la identidad Subjetiva:

- Lo que la empresa “dice” de sí misma, sobre lo que es y sobre lo que hace, pero desde su perspectiva. Y,
- Lo que “dice” como “todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, sus aseveraciones, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos” (Costa, 2001: 199)

Estos ejes, son los polos de relación entre la identidad, la acción y la comunicación. Esta relación no se da por una voluntad racional o lógica sino que sólo existe. Estas relaciones son mucho más profundas, provienen de como se revela la identidad a partir de “lo que hace” y “lo que dice”. Sin embargo en este punto, el autor plantea que lo más importante es “el cómo” la organización comunica todo lo anteriormente expuesto.

Esta identidad subjetiva ya está mediada, es la versión personal o colectiva de lo que la organización cree que es o quiere ser, algunas veces puede estar muy cerca de la identidad objetiva, otras veces dista mucho de lo que realmente es. Esta es una cuestión de percepciones, no solo de ellos sino de todo el entorno y de cómo es percibido por el mismo.

2.3 La imagen en las organizaciones

Tal vez el elemento comunicacional más importante dentro de las organizaciones, uno de los autores que más lo ha desarrollado es Joan Costa, quien reflexiona:

La imagen es lo que resta en la experiencia emocional colectiva cuando todo ha sido dicho, realizado, consumido y olvidado en la marea del trajín diario...

Pero la imagen es también la misma fuerza que impulsa este ciclo siempre renovado, siempre vuelto a recomenzar, a su alrededor... La construcción de la imagen de la empresa no es arte de magia ni un fenómeno espontáneo: requiere autodescubrimiento de la propia singularidad, una visión generalista, polivalente, coherencia e ideas innovadoras (Costa, 2001: 19)

La imagen corporativa es una estructura de significados. La construcción de esta imagen, conlleva la optimización de recursos, dado que todos los elementos que son parte de la organización conforman la imagen y son transformados a su vez en agentes de comunicación. La imagen corporativa es la personalidad de la empresa. Lo que representa dicha imagen debe estar presente en todos los lugares y elementos que involucren a la empresa, todos los productos y servicios, lo que la marca representa, todo, absolutamente todo conforma esa imagen.

Para Tironi y Cavallo (2008), la imagen es un concepto de recepción, es decir que indica la manera en la que una organización es percibida por su entorno y por sus audiencias. Esta percepción se genera a partir de lo que la organización proyecta y de cómo su público lo percibe y decodifica. Es por esto que las organizaciones no deben sentirse dueñas de su imagen (si de su identidad), pues no pueden tener el control absoluto de la misma.

Los autores mencionan también que “la imagen evoluciona en las mentes de las personas con relativa autonomía de la entidad que la proyecta” (Tironi y Cavallo, 2008. Pág. 80). Costa por su parte, menciona que “la imagen nunca está completamente

acabada y fijada. La imagen no es un estado, es un proceso” (Costa, 2001: 20). Es por esto que siempre se debe estar pendiente y haciendo un monitoreo constante del impacto de esta imagen sobre las audiencias, pues al ser un proceso dinámico va cambiando en la mente de las personas que la perciben, en algunos casos estas percepciones no son siempre buenas, o no son siempre percibidas como se quiere por lo que de ser necesario se debe cambiar de estrategia en la proyección de esta imagen es imprescindible estar al tanto de estos aspectos.

La imagen debe ser gestionada constantemente y de una manera sutil, es necesario estar pendientes de dos aspectos fundamentales para esta gestión: las circunstancias y el contexto que rodean a las audiencias hacia las que se dirige la comunicación; y la coherencia entre la imagen e identidad. No se debe olvidar que la identidad es el principio y la base de la imagen. “la imagen de las empresas es a la vez tan potente como frágil. Y, en la actualidad, es especialmente vulnerable a las contingencias”. (Costa, 2001: 74)

La imagen corporativa es una estructura de significados que se genera en interacción. “La percepción es la realidad” sostiene el físico Clemente Nobrega (2001: 156), y plantea que “moldeando la percepción se puede crear realidades.” Marcelo Manucci plantea que “pensar la imagen como un proceso implica un cambio de modelo de estrategia corporativa. Para operar en un proceso es necesario considerar la incertidumbre, el azar y la emergencia de nuevos eventos, significados y relaciones a lo largo del tiempo y el espacio” (Manucci, 2004: 1)

Cómo ya hemos mencionado, esta gestión deberá depender, en la mayoría de los casos de factores exógenos, que deben ser tomados en cuenta para la modificación o

forma de proyección de la imagen. Algunos cambios relacionados con el entorno pueden influir directamente en la forma de actuar, por lo que dentro del plan de comunicación se debe tener en cuenta todas estas situaciones y estar listos para enfrentar estas contingencias de tal forma que no afecte la imagen.

La imagen de las organizaciones “no es un producto exclusivamente de mensajes visuales, sino de un conjunto de causas de percepciones y sensaciones diversas” (Costa, 2001. Pág. 37). Para Garrido (2001), la imagen “será una construcción mental evolutiva, que se aloja en el consciente y subconsciente de los públicos, que tenderá a determinar sus actitudes y opiniones”.

Una vez que la imagen proyectada se ha alojado en el subconsciente de las audiencias, será muy difícil cambiarlo o intentar colocar o posicionar una imagen diferente, es por esto que se debe tener mucho cuidado al momento de la primera impresión que de no llegar de la manera esperada puede tener efectos irreversibles muy perjudiciales.

2.4 La cultura organizacional

Para entender a la comunicación desde la teoría, es necesario en principio, entender a la cultura como una construcción simbólica, o mejor, como una “compleja articulación de redes simbólicas” (Cassirer, 1997: 47). Julio Amador Bech, en su artículo “Conceptos básicos para una teoría de la comunicación” cita a Ernst Cassirer, quien explica que, “el hombre no puede enfrentarse con la realidad de un modo inmediato, trata a la realidad física sólo por mediación de las construcciones simbólicas del lenguaje, el mito, el arte, la magia y la ciencia” Así mismo el autor expone la perspectiva de Clifford Geertz

quien considera que “el hombre es un animal inserto en tramas de signi-ficación que él mismo ha tejido” y que “la cultura es esa urdimbre [...] el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones”. (Bech, citando a Geertz, 2008: 14)

Has sido una tarea muy difícil la de definir o plantear un concepto exacto de cultura, en 1871, Sir Edward Taylor definió a la cultura como “todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad”. (Taylor, citado por Bock. 1977: 31)

Entonces, podemos decir que la cultura es un conjunto de elementos identitarios propios de un grupo que los comparte. Todos aquellos que formen parte de un grupo tendrán una cultura determinada que conste de elementos propios de ellos, que los definirán y los harán totalmente diferentes de cualquier otro grupo.

Para Schein la cultura organizacional es:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984: 56)

Horacio Andrade, por su parte define a la cultura como “el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptado, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”. (Collado, 1999: 111) Desde esta perspectiva, la organización es considerada como un sistema cultural y por lo tanto cumple con todas las características propias del mismo, por lo que se puede decir que la cultura organizacional es un

conjunto de valores y creencias que son comúnmente aceptados por todos los miembros de una organización.

Para Xavier Garrido, la cultura es, en una primera instancia, “una construcción comunicacional... Esta surge sobre el soporte de los actos comunicativos de la totalidad de los empleados de la empresa” (Garrido, 2001: 149). Cuando todos los integrantes de la organización comparten los elementos que constituyen la cultura, construyen formas de comunicación igualmente propias que pasan a formar parte del sistema cultural de la misma.

La cultura de una organización se ve influenciada por factores macroculturales, propios de entorno y del contexto en el que se encuentra la misma. Aunque existan dos empresas similares y que ofrezcan productos o servicios dentro de la misma categoría, la cultura de cada una será distinta, pues la cultura organizacional puede definirse por elementos mínimos, una persona, un hecho, algún factor histórico. Así como no existen dos personas iguales, no existirán dos organizaciones que puedan tener la misma cultura.

Cuando una compañía tiene una cultura corporativa fuerte, la administración o gestión estratégica de la misma se reduce en gran medida a motivar y estimular a los trabajadores respecto al logro de los objetivos y valores inspiradores.

2.4.1 Ritos

Los ritos son actividades que tienen un sentido simbólico, consistentes en secuencias fijas de comportamiento repetidas a través del tiempo. Los comportamientos rituales tienden ser públicos, elaborados, formales y ceremoniales, como los servicios

religiosos, las ceremonias matrimoniales, los procedimientos legales en los tribunales, incluyendo los eventos deportivos.

En "*El Hombre y sus Símbolos*", Carl Jung dice: "Porque existen innumerables cosas más allá del entendimiento humano constantemente usamos términos simbólicos que representan conceptos que no podemos definir o entender totalmente. Eso es una razón por la cual todas las religiones emplean lenguaje simbólico o imágenes".

Los ritos, o los rituales, tienen, antropológicamente, significados parecidos. Estos están relacionados con los mitos, y se trata de actos que al repetirse permiten la manifestación de un consenso. La práctica de ritos, realizados por los miembros de una organización, reafirma su sentido de pertenencia al grupo. Se puede decir que casi todas las técnicas y formas de gestión pueden ser practicadas como un rito dentro de la empresa.

La cultura organizacional se manifiesta a través de los ritos. Deal y Kennedy, en su libro *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life* (2000), plantean que los valores propios de una cultura corporativa deben ritualizarse y celebrarse: "Las realizaciones merecen ser reconocidas y el reconocimiento motiva hazañas aún mayores" (Deal y Kennedy, 2000: 68).

Los ritos constituyen acciones repetidas, programadas y sistematizadas que se realizan en la cotidianidad de la organización. Estos muestran a los empleados patrones de comportamiento que se espera de ellos. Según Deal y Kennedy "detrás de cada ritual está el mito que simboliza la creencia central de la cultura. Sin esta conexión, los ritos

son solo hábitos que no hacen nada pero que dan a la gente una falsa sensación de seguridad y certeza”. (Deal y Kennedy. 2000: 62)

Los estatutos de comunicación establecidos para el personal de la organización, permiten que los mismos se sientan “parte de” e identificados tanto con la empresa como con los demás individuos pertenecientes a la misma. Este elemento también determina la forma de relacionarse entre el personal, y desde la organización hacia el exterior.

2.4.2 Mitos

El diccionario de la RAE, en su primera acepción, define al mito como una “narración maravillosa situada fuera del tiempo histórico y protagonizada por personajes de carácter divino o heroico”. Con frecuencia se interpreta el origen del mundo o grandes acontecimientos de la humanidad a través de los mitos. Si llevamos esto al contexto de la organización, podemos decir que el mito se refiere a la historia de la empresa, a sus éxitos y fracasos, a sus mejores y peores épocas y cuenta una historia idealizada a partir de hechos reales.

A decir de Gabriela Hernández y Gerardo Cendejas, las historias constantemente repetidas dentro de la organización tienen como base “eventos ocurridos que permiten vivir los valores establecidos en la organización...el contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que fortalecen la vida organizacional y son una guía de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional” (Hernández y Cendejas, 2006: 1)

Los mitos no están necesariamente basados en hechos reales y concretos. Suelen ser historias idealizadas y que están siempre de acuerdo con los valores de la organización. “Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.” (Hernández y Cendejas, 2006: 1)

2.4.3 Valores

Los valores a decir de Horacio Andrade son “ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento”. Él se refiere a los valores como “pautas deseables” tanto de la conducta individual como de la colectiva, que a su vez proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas. (Andrade en Collado, 1999: 109)

Los valores compartidos, definen la personalidad y son parte primordial de la cultural de las organizaciones, así como la actitud que la diferencia de todas las demás, valores fuertes y consolidados pueden incluso representar la ventaja competitiva. Estos valores hacen que su personal se sienta especial pues crean un sentido de identidad y pertenencia.

Deal y Kennedy, llaman a los valores, “valores medulares”, pues ellos creen que se convierten en la esencia de la filosofía de la organización. Los mismos autores proponen varios puntos para que estos valores compartidos sean importantes para la organización y sus miembros. Estos son:

- Que los valores deben significar algo, representar una filosofía clara y explícita respecto a cómo la dirección pretende llevar el negocio.
- En segundo lugar, los valores deben ser conocidos y compartidos por todo aquel que trabaje en la compañía.
- Y en tercer lugar, deben ser constantemente retocados y afinados por la dirección de forma que se adapten y permitan a la empresa desarrollarse adecuadamente” (Deal y Kennedy, 1982: 22)

La empresa debe mantener valores sólidos, estos son la base de la cultura de las organizaciones y de lo que proyectarán al exterior.

2.4.4 Normas de la organización

El diccionario de la RAE define a la norma como “Reglas que deben seguirse ajustarse a las conductas, tareas, actividades, etc.” Dentro de las organizaciones estas normas se encuentra preestablecidas en los reglamentos, manuales y documentos normativos. Estas normas sirven para definir como deben hacerse las cosas, y asegura que los comportamientos y actividades se realizarán según lo establecido.

Las normas deben ser comunicadas a todos y cada uno de los miembros de la organización desde el primer momento en que empiezan a formar parte de ella.

2.4.5 Recursos simbólicos

La organización cuenta con diferentes tipos de recursos, como los recursos humanos, tecnológicos, etc. Entre los recursos más importantes de la organización, están los denominados recursos simbólicos, que son aquellos elementos susceptibles de provocar en sus miembros, significados que le den sentido y contexto a la realidad en la que trabajan, reforzando los valores que la organización ha establecido para orientar la decisión y la acción de sus integrantes. Algunos recursos actúan sobre el plano lógico y

racional, y otros sobre la intuición y las emociones, como señala Horacio Andrade. (Andrade en Fernández Collado, 1999: 109)

Entre estos recursos podemos mencionar:

- La historia y la mitología organizacionales
- El conjunto de elementos culturales definidos por la organización como visión, misión, valores, creencias y principios.
- Ritos
- Logotipo, slogan, tipografía, uniformes, elementos gráficos, etc.

Cabe destacar que los diferentes tipos de manifestaciones culturales (simbólicas, conductuales, estructurales y materiales) diariamente envían una enorme cantidad de mensajes que deben ser consistentes con la imagen que la organización quiere proyectar, y con lo que quiere decir, de no ser de esta manera, la dualidad de mensajes generará confusión, desconfianza y malestar.

Por esto es necesaria una adecuada administración de todos estos recursos simbólicos, que nos ayude a lograr que estos recursos sean aprovechados de la mejor manera dentro de una organización.

2.5 Clima laboral

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas,

con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características (Forehand y Gilmer, 1965 en María Escat, consultado el 17 de junio de 2011)

Cabrera (1999) afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa. Así mismo señala que el clima laboral se forma poniendo en orden las características propias de la empresa.

A través de la evaluación del clima laboral, se puede conocer el estado de las relaciones entre el personal y determinar el bienestar o inconformidad del personal de la organización

Cabrera también menciona cinco variable que definen el concepto de clima organizacional, estas son:

- Variables de ambiente físico
- Variables estructurales
- Variables de ambiente social
- Variables personales
- Variables propias del comportamiento organizacional

El clima organizacional se mide en función de las percepciones que su público interno, es decir todos los miembros de la organización tienen de la misma.

2.6 Comunicación organizacional y cultura organizacional

La palabra comunicación viene del latín *communis* que significa común. También en español, los términos comunicación y comunidad, tienen raíces compartidas. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre comunicarse y estar en comunidad. Es decir: se está en comunidad porque se pone algo en común a través de la comunicación.

Miguel Ángel Sánchez, Profesor e investigador en el Departamento de Ciencias Sociales de la UPAEP, dice que:

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

Existe una corriente relativamente nueva que echa mano de diversas disciplinas tanto de las ciencias sociales como biológicas para demostrar la existencia de una cultura organizacional que norma y conduce la vida de las empresas de forma muy semejante a como se da en las culturas sociales. Es pertinente utilizar un enfoque multidisciplinario para el estudio de las organizaciones empresariales, que como conjuntos humanos son sujetos de estudio de la sociología, la historiografía, la antropología e incluso la paleontología, quizá anteponiendo el prefijo micro a cada especialidad (Sánchez, 2011:1. Consultado el 19 de junio de 2011)

La cultura de una organización define su forma de ser y actuar, determina todas las formas y herramientas de comunicación que deberán ser implementadas y aplicadas para que los procesos info-comunicacionales sean eficientes e incluyentes. De esta forma a través de una adecuada gestión de la comunicación, determinada por la cultura organizacional, serán la base fundamental para el desarrollo de la organización dentro de un contexto de cambio permanente que requiere de una constante adaptación para un óptimo funcionamiento.

La comunicación también define los contextos culturales, pues dependiendo de la forma en la que se de la comunicación, la cultura organizacional puede variar. Por ejemplo si dentro de la organización prima la comunicación informal, la cultura puede ser así mismo más informal o más desordenada. Cuando la comunicación es formal, la cultura puede ser más burocrática o con proceso más largos. Es indudable que los procesos infocomunicacionales definen las formas culturales de las organizaciones, es aquí donde radica su importancia.

2.7 La consultoría de la comunicación en las organizaciones

La consultoría de comunicación es un servicio profesional que, personas capacitadas, con experiencia y conocimientos, prestan para ayudar a los directivos a diagnosticar problemas dentro de la organización, recomendar soluciones óptimas a los problemas diagnosticados, y ejecutar estas soluciones cuando sea necesario

La consultoría como servicio que no se basa en el principio de que el cliente siempre tiene la razón, tampoco consiste en dar incentivos y regalos a empleados claves de un empresa para que se sientan comprometidos con la empresa a la que pertenecen. La consultoría se enfoca principalmente en mantener una buena relación con el cliente, estar a disposición de los mismos y dar una respuesta inmediata a las necesidades que cada cliente tenga.

Las características más importantes de una consultoría deben ser: la puntual, para llevar a cabo todo el proceso dentro de los plazos de tiempo establecidos; una asistencia de carácter técnica, para que los análisis propuestas y resultados sean los mejores.

Otra característica de la consultoría es que después de haber estudiado y diagnosticado la situación de la empresa en ese momento, propone, ejecuta y realiza las acciones previstas.

Un consultor, deberá ser, un experto en el campo de estudio, un observador nato, debe saber de todo, debe saber relacionarse estratégicamente, y ser el tipo de persona que sabe por qué terreno pisa, sagaz, perspicaz y sociable.

Un consultor debe también tener sólida ética en el trabajo, excelente redacción y de comunicación oral, capacidad de análisis y solución de problemas, capacidad de negociación, y debe ser creativo.

Una de las firmas más exitosas en cuanto a la consultoría de comunicación es Llorente & Cuenca, quienes tienen oficinas en Europa, Asia y América Latina. Ellos ofrecen un servicio integral de consultoría estratégica con expertos en las distintas áreas de la comunicación (Llorente & Cuenca, 2011). Su propuesta de consultoría se enfoca principalmente en las necesidades del cliente, y partiendo de ahí trabajan en todas las demás áreas.



(Propuesta de consultoría de Llorente & Cuenca, 2011)

Con todos los elementos analizados y explicados, se tiene las herramientas necesarias para empezar un análisis de identidad y diagnóstico de comunicación organizacional que permita la formulación de un plan de comunicación con un sustento teórico sólido que avale la validez del mismo.

CAPÍTULO III

LA MUSICOTERAPIA Y LAS PSICOTERAPIAS ARTÍSTICAS, OTRO ABORDAJE PROFESIONAL A LA SALUD MENTAL

Por la naturaleza de la organización que es objeto de estudio de esta investigación, es necesaria la definición de algunos conceptos que ayuden a la comprensión del campo de acción de la organización. En este capítulo se hará un abordaje y delimitación de estos conceptos.

3.1 ¿Qué es la musicoterapia?

Para empezar a definir que es la musicoterapia vale aclarar primero qué no lo es. La Musicoterapia no es una terapia ocupacional, recreacional o alternativa. No es tampoco un producto estándar sino que está orientado a la subjetividad de cada individuo o grupo. No es un recetario predeterminado de piezas o motivos musicales. No es educación musical, tampoco tiene un abordaje pasivo y no es únicamente para personas con conocimientos musicales.

La definición que da la World Federation of Musictherapy (2011) nos dice que:

Es la utilización de la música y /o de los elementos musicales (sonido, ritmo, melodía y armonía) por un terapeuta cualificado, con un paciente o un grupo de pacientes, en un proceso, para facilitar y promover la comunicación, la relación, el aprendizaje, la motricidad, la expresión, la organización y otros relevantes objetivos terapéuticos, con el fin de satisfacer las necesidades físicas, emocionales, mentales, sociales y cognitivas (World Federation of Musictherapy, 2011, consultado el 21 de junio de 2011)

Juliette Alvin, en su obra “Musicoterapia” (1967), define a la musicoterapia como “el uso dosificado de la música en el tratamiento, la rehabilitación, la educación y el

adiestramiento de adultos y niños que padecen trastornos físicos, mentales o emocionales.” (Alvin,1967: 10)

El profesor argentino Rolando Benenzon, quien es una autoridad mundial en el campo de la Musicoterapia y de su aplicación en el Autismo, pacientes en Coma, Alzheimer y en la capacitación profesional, define a la musicoterapia como “el campo de la medicina que estudia el complejo sonido-ser humano- sonido, con el objetivo de abrir canales de comunicación en el ser humano, producir efectos terapéuticos, psicoprofilácticos y de rehabilitación” (Benenzon, 2010:1)

3.2 Evolución histórica de la musicoterapia

El uso de la música es tan antiguo como el mismo hombre, podemos diferenciar tres etapas en la evolución de este uso. A continuación, a modo de resumen, se hará un recuento de la historia de la musicoterapia, tomando como referencia el texto de Serafina Poch, *Compendio de Musicoterapia*:

3.2.1 Primera Etapa Mágica – Religiosa

Ya en los papiros médicos egipcios del año 1500 A.C., se hace referencia al encantamiento de la música relacionándola con la fertilidad de la mujer.

En la Biblia encontramos como David efectuaba música curativa frente al rey Saúl. Muchas leyendas, cosmogonías y ritos sobre el origen del universo en diversas culturas, el sonido juega un papel decisivo.

Así pues, la música fue para el hombre primitivo un medio de comunicación con el infinito por ejemplo: para los egipcios el Dios Thot creó el mundo con su voz. Los médicos brujos solían y suelen utilizar en sus ritos mágicos, canciones y sonidos para expulsar los espíritus malignos que existen en el individuo enfermo y se ayudan con la danza, la expresión corporal y la ejecución instrumental.

3.2.2 Segunda Etapa Precientífica

Los griegos dieron a la música un empleo razonable y lógico, sin implicaciones mágicas religiosas, utilizándola como prevención y curación de las enfermedades físicas y mentales.

Poch menciona que Aristóteles hablaba del valor médico de la música y Platón la recomendaba con las danzas para los terrores y las fobias.

En el siglo XV, Ficino se esfuerza por una explicación física de los efectos de la música, uniendo la filosofía, medicina, música, magia y astrología. Ficino aconsejaba que el hombre melancólico ejecutara e inventara aires musicales.

A mediados del siglo XVII, Burton reunió todos los ejemplos disponibles de curación por medio de la música. Así mismo, en este siglo se realizan gran cantidad de estudios y tratados.

En el siglo XVIII, se habló de los efectos de la música sobre las fibras del organismo, se le atribuyó un efecto triple a la música: Calmante, incitante y armonizante.

En el siglo XIX, Esquirol, psiquiatra francés, ensayó la música para curar pacientes con enfermedades mentales. Tissot, médico suizo, diferenciaba la música incitativa y calmante y estimaba que en el caso de epilepsia estaba contraindicada la música.

3.2.3 Tercera etapa: Científica

Entre 1900 y 1950 el creador de la rítmica y precursor de la Musicoterapia fue Emile Jacques Dalcroze; sostenía que el organismo humano es susceptible de ser educado eficazmente conforme al impulso de la música. Unió los ritmos musicales y corporales, sus discípulos fueron pioneros de la Terapia Educativa Rítmica.

Dalcroze rompió con los rígidos esquemas tradicionales permitiendo el descubrimiento de los ritmos del ser humano, único punto de partida para la comunicación con el enfermo.

Edgar Willems, pedagogo, educador, y terapeuta ha realizado profundos estudios los cuales giran alrededor de la preocupación por investigar y profundizar acerca de la relación hombre-música a través de las diferentes épocas y culturas.

Karl Orff, tomó como base de su sistema de educación musical, el movimiento corporal, utilizando el cuerpo como elemento percusivo y el lenguaje en su forma más elemental. Para Orff la creatividad unida al placer de la ejecución musical permite una mejor socialización y establecimiento de una buena relación con el terapeuta, así como un aumento de la confianza y autoestima.

En Estados Unidos desde la Primera Guerra Mundial, los hospitales de veteranos contrataban músicos como ayuda terapéutica, preparando así el camino por la Musicoterapia. Esta valiosa experiencia sirvió para que los médicos la tomaran en cuenta y en 1950 se fundó la Asociación Nacional de Terapia Musical, la cual edita una revista, realiza un congreso anual e inicia la formación de terapeutas musicales; en la actualidad esta formación se da en varias universidades de este país y los musicoterapeutas tienen alto rango de acción profesional.

En Inglaterra se fundó en 1958 la Sociedad de Terapia Musical y Música Remedial dirigida por Juliette Alvin. Luego cambió su nombre por Sociedad Británica de Musicoterapia que extiende el grado de musicoterapeuta y también edita un boletín.

Desde 1958 en la Academia de Viena, se dictan cursos especializados en Musicoterapia con práctica en hospitales psiquiátricos y neurológicos. en Salzburgo, Herbert Von Karajan, fundó un instituto de Musicoterapia, con una orientación hacia la investigación Neuro y Psico-Fisiológica.

En América Latina se han desarrollado en los últimos tiempos varias asociaciones tales como: La de Argentina fundada en 1966 y en 1968. Se realizaron allí las primeras jornadas Latinoamericanas de Musicoterapia; en el transcurso del mismo año se fundó la Asociación Brasileña, al año siguiente la Uruguaya, Peruana y Venezolana.

En el año de 1970 se fundó la Sociedad Antioqueña de Musicoterapia y en el año de 1972 la colombiana. En febrero de 1987 se refundieron estas dos Sociedades en una, que controle y estimule los trabajos en este campo de Terapia Musical.

3.3 Naturaleza de la musicoterapia

Para la musicoterapeuta Johanna Palma, la musicoterapia es un eje que integra los ámbitos musical y terapéutico, y, es a la vez una ciencia, un arte y un proceso interpersonal.

Como ciencia, desde su perspectiva científica implica sus modelos teóricos, su metodología específica y sus técnicas, procedimientos y estrategias de trabajo.

Como arte, en su aspecto artístico, está atravesada por la subjetividad, la individualidad, la creatividad, la estética y la belleza.

Como proceso interpersonal, se sustenta en las relaciones vinculares terapéuticas, la comunicación, empatía, intimidad y confidencialidad.

3.4 Características de la musicoterapia

Palma explica que la musicoterapia puede ser aplicada de forma individual o grupal. Es multidimensional, universal y flexible. Es estructurante en orden temporo-espacial. Hace uso del lenguaje simbólico, comunicación no verbal y realización simbólica. Produce en el paciente una experiencia placentera y catártica. (Palma, 2010)

La musicoterapia también permite un acceso más fácil y rápido a los conflictos inconscientes debido a la cualidad sensorial y emotiva de la evocación musical y la utilización del lenguaje no verbal. Es un tratamiento poco invasivo y no tiene efectos colaterales.

3.5 Fundamentos biológicos y fisiológicos

El sonido puede despertar la actividad del sistema nervioso autónomo aún sin la vía cortical. Las vibraciones sonoras no solo se perciben auditivamente y causan efecto en la tensión nerviosa. El ritmo también influye en la actividad muscular y el rendimiento corporal, aumentando la actividad voluntaria, lo que reduce o demora la fatiga. La música puede acelerar la respiración o alterar su regularidad, esta influye de forma variable en el pulso, la presión sanguínea y la función endocrina

La música disminuye el impacto de otros estímulos sensoriales, estimula el reflejo psicogalvánico de la piel, produce cambios en el metabolismo y la biosíntesis de diversos procesos enzimáticos. El canto produce efectos benéficos en las funciones digestivas y respiratorias y el interprete musical se identifica físicamente con su instrumento en un contacto perceptual

3.6 Fundamentos psicológicos

A nivel de la psique, la música actúa sobre los niveles de la estructura psíquica, es capaz de despertar o expresar instintos primitivos por su carácter regresivo, puede contribuir a afirmar el “Yo”, permite la realización simbólica y la sublimación, así como también satisface el deseo de perfección a través de experiencias estéticas y espirituales

La música estimula la memoria y evade las resistencias, esto permite el acceso directo a contenidos inconscientes, y establecer canales de comunicación; es aquí precisamente donde reside su valor terapéutico.

Posibilita la identificación y la empatía, a través de la resonancia con la significación real o simbólica de los sonidos (ISO) y la asociación, a través de la experiencia, estructura o referencia. Evoca emociones y diversas sensaciones perceptuales gracias a la trans-sensorialidad

A través de la música se puede alterar la percepción temporo espacial, su poder evocativo estimula la creatividad, la imaginación, lo onírico y la fantasía, permite la autoexpresión y el propio conocimiento y su carácter social permite la identificación, el arraigo y la ilusión grupal

3.7 Modalidades de abordaje

Receptivas o de audición

- Método GIM,
- EISS
- Audición proyectiva

Activas/Expresivas

- Improvisación Instrumental, Vocal,
- Expresión corporal y artística

3.8 Campos de acción

- Musicoterapia Clínica
- En Medicina (Oncología, Cuidados Paliativos)
- En Trastornos del Desarrollo

- En Discapacidad física o sensorial
- En Educación Regular y Especial
- Musicoterapia para Músicos
- Musicoterapia en Rehabilitación
- Musicoterapia Preventiva y Comunitaria
- Musicoterapia en Geriatría
- Musicoterapia en Embarazo y Estimulación infantil
- Musicoterapia Didáctica

3.9 Modelos musicoterapéuticos

- Humanista Nordoff-Robbins o Musicoterapia creativa/improvisacional
- Priestley de Musicoterapia Analítica
- Modelo GIM (Guided Imaginery and Music)
- Modelo Psicoanalítico – Benenzon
- Modelo Conductista - Comportamental

3.10 Las psicoterapias artísticas o terapias expresivas

3.10.1 Definición y delimitación

En principio, el arte terapia puede ser situada, dentro del campo de la expresión artística pero en la práctica se la realiza fuera de los alcances de la educación artística formal, que se desarrolla en las escuelas, institutos y universidades. Generalmente su aplicación está enfocada a los campos de la salud o de los servicios sociales. Carmen Alcaide de la Universidad de Alcalá, menciona que no se debe confundir el arteterapia, como sucede muy a menudo, con la terapia ocupacional ya que este tipo de terapia,

atiende más, a objetivos educativos y productivos. Los objetivos de este tipo de terapia, pueden llegar a ser psiquiátricos o psicológicos, y de rehabilitación personal ya que, a diferencia de la primera, en arte terapia se trabaja, también, sobre los procesos del inconsciente.

El arte terapia, no es otra cosa que la utilización del arte con propósitos de tratamiento terapéutico, aprovechando sus características propias, en un espacio propicio para la comunicación entre el cliente -pues muchos autores utilizan el término “cliente”, en lugar de “paciente” puesto que no todas las personas que siguen esta terapia, podrían calificarse como “enfermos”- y el terapeuta. En ciertos casos, el arte terapia se integra dentro de un proyecto de actuación interdisciplinar, con otros profesionales como médicos, psicólogos o asistentes sociales.

Los resultados terapéuticos de la terapia artística tienen su esencia en los procesos de creación de alguna cosa pues, al igual que en la actividad artística general, se generan y se manifiestan procesos propios de la psicología tradicional como la catarsis, la sublimación o la abreacción.

Esta disciplina puede resultar de mucha complejidad y amplitud por su aplicabilidad, pues con esta terapia se puede tratar una diversidad de casos, como problemas de lenguaje en los niños, personas con problemas mentales, jóvenes con problemas de drogas, adolescentes retraídos, reos, o ancianos con depresión. Y naturalmente también, el arte terapia alcanza a personas que simplemente quieren sentirse bien o conocerse mejor, como forma de crecimiento y superación personal.

Para hacer un poco de historia, Carmen Alcaide plantea que es posible afirmar que desde la Antigüedad Clásica, se conocían las propiedades terapéuticas del arte y los beneficios de practicarlo, para el equilibrio general del ser humano. Sin embargo es en el siglo XX cuando se sistematiza su utilización con fines curativos, en algunos países europeos y americanos. Posteriormente, en Gran Bretaña, se institucionaliza el arte terapia como una disciplina reconocida desde los ministerios; tanto el de Educación - al admitir sus planes de estudio-, como el ministerio de Trabajo, al ser reconocida como una nueva profesión cuyo ejercicio implica estar inscrito en los organismos competentes, estar colegiado y poseer los correspondientes permisos. (Alcaide, 2011)

La consideración del arte como forma de tratamiento terapéutico, comenzó en los hospitales durante la Segunda Guerra Mundial. Como menciona Waller, (1987) en su obra “Examen de las semejanzas y diferencias entre la enseñanza del arte y la terapia artística, El Arte como Terapia”; Adrian Hill, un artista que pasaba su convalecencia en un sanatorio, se dedicó a pintar para liberarse de la nostalgia, el aburrimiento y los malos recuerdos. Posteriormente, comenzó a compartir con los otros enfermos, los reconfortantes efectos de su actividad creativa en aquellas épocas tan angustiantes. Según parece, algunos de los pacientes comenzaron a dibujar y a pintar las terribles escenas de muerte y desolación que habían vivido en el frente; estas pinturas les servían para poder comunicar su sufrimiento y sus temores. Poco después de finalizada la guerra, en 1946, Adrian Hill, se convierte en el primer terapeuta artístico que trabaja de forma remunerada en un hospital. (Waller, 1987)

A partir de entonces, se suceden los trabajos y las investigaciones sobre el tema. Una de las pioneras de la sistematización del arte como terapia, la norteamericana Edith

Kramer, quien publica en 1958, su libro *“Terapia a través del arte en una comunidad infantil”*, en el que nos ofrece las primeras definiciones y consideraciones de esta “nueva profesión”. Relata la interesante experiencia de rehabilitación, a través del arte terapia, practicada con niños problemáticos de barrios marginales de Nueva York, en un centro educativo de internamiento.

3.11 Modalidades de abordaje y campos de acción

Características del Arte, que resultan apropiadas para la Terapia:

Carmen Alcaide propone que el arte terapia “debe ser entendida como un campo específico de actuación dentro del ámbito general del Arte, pues el arte atiende a las funciones básicas del ser humano, como la espiritualidad y los afectos entre otras, siendo la actividad artística, un rasgo característico de todas las sociedades y de cada una de las culturas”. (Alcaide, 2011:3) Desde que el ser humano pudo considerarse como tal, sus manifestaciones artísticas han simbolizado los aspectos personales y culturales de su desarrollo.

El arte es el reflejo de la cultura y tendencias propias de la sociedad y genera el ambiente más propicio para el desarrollo de la expresión personal y de la comunicación, con uno mismo y con los demás. El arte es una forma de ampliar el alcance de las experiencias humanas, y para desarrollar la intuición y la sensorialidad. Es un espacio donde las experiencias pueden ser diversas, electas, o repetidas a voluntad. Es esta característica precisamente la que hace de la actividad artística el medio más adecuado para trabajar una terapia: la posibilidad de variar,

repetir y hasta destruir a voluntad la propia cualquier obra, como representación de otros procesos.

Desde hace mucho tiempo, la importancia del arte como forma de reflejar y predecir los procesos personales y sociales, es ampliamente aceptado y respetado. El arte terapia se basa en esta condición de las artes, para llegar a desentrañar estos procesos, cuando exista algún tipo de conflicto, ya sea personal o social. Así también, se puede entender que gran parte de las actividades artísticas poseen ciertas cualidades terapéuticas, que pueden resultar, en cierta forma, “equilibradoras”, satisfactorias o relajantes, sin embargo, estas circunstancias no son el objetivo real del arte terapia.

Para Alcaide, “la actividad artística que se lleva a cabo con fines terapéuticos, con la asistencia de un terapeuta artístico y con el propósito de corregir o de tratar problemas, tanto psicológicos, como afectivos o sociales, tiene unos objetivos que, naturalmente, trascienden lo puramente estético” (Alcaide, 2011:6). Si bien estas cualidades tienen su importancia, lo primordial en el arte terapia es el proceso que utiliza la persona para comunicar lo que está en su interior, puesto que el arte se utiliza como un lenguaje de comunicación no verbal.

Como menciona Tessa Dalley, (1987) en su texto “*El Arte como Terapia*”, la actividad artística proporciona en realidad, un importante medio visual y concreto, un dibujo por ejemplo, que es a la vez signo de uno mismo y del objeto que representa. A través de la actividad creativa se puede lograr la realización consciente de una obra pero, esa obra puede emplearse como intermediación en el trabajo terapéutico ya que, al ser signo y símbolo de su creador es, al mismo tiempo, una manifestación de su inconsciente. (Dalley, 1987:1)

Esto ocurre puesto que, el arte utiliza ese sistema simbólico, de representación no verbal, que es especialmente adecuado para que surjan procesos mentales, a veces ocultos

Así, el arte terapia puede ser apropiada, simplemente, para aumentar la confianza en sí mismo, la autoestima, la coordinación motriz, o la conciencia del entorno -como cualquier actividad de educación artística- y puede también ayudar a desentrañar traumas profundos, fobias, complejos infantiles, instintos agresivos o relaciones conflictivas, -trabajo propio de terapias psicológicas-.

Las pinturas que se realizan en arte terapia, se hacen, por propia voluntad de su creador, con el objetivo principal de poder ser “decodificadas”, aunque no fueran conscientes de esto, en el momento de su realización. Esta circunstancia, a veces, afecta a su configuración, ya que suelen ser “bastante fuertes, no especialmente hermosas y muestran claves muy obvias para que las capte el terapeuta”. (Birtchnell, 1987: 84)

Más allá de similitudes y diferencias, lo importante es que la expresión artística, tanto sea en educación como en terapia, pueda ser útil al ser humano, para ayudarlo a desarrollarse plenamente y vivir en armonía consigo mismo y con los demás.

Una vez entendido el campo de acción de la organización a estudiar y con todas las herramientas necesarias para hacer este estudio, es posible empezar con una evaluación y diagnóstico acertado.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN DEL CENTRO ECUATORIANO DE MUSICOTERAPIA Y PSICOTERAPIAS ARTÍSTICAS “MU PSIQUE”

Este capítulo es un una investigación de la identidad e imagen del Centro Ecuatoriano de Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas “Mu Psique”, basado en técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas. Las herramientas de investigación usadas fueron las entrevistas a profundidad, encuestas y observación de campo.

“Mu Psique” es el primer espacio que ofrece este tipo de terapias en el medio, es además el único que cuenta con profesionales certificados en estos nuevos enfoques terapéuticos y artísticos, que brindan una valorización y delimitación teórica en estos campos de acción.

Según el portal de Salud Pública de la Unión Europea, del año 2010, las enfermedades mentales acarrear costes sociales y económicos considerables, sobre todo para los sistemas educativos, asistenciales y judiciales. Se trata de una de las principales causas de baja laboral, jubilación anticipada y pensión de discapacidad. Es por esto que es importante una difusión y promoción de “Mu Psique” como un espacio que mira a la salud mental desde una óptica preventiva y profiláctica además de clínica, pues el bienestar y la salud mental de los miembros de una sociedad generan desarrollo.

Esta difusión y promoción se puede lograr únicamente a través de la puesta en marcha de un plan estratégico de comunicación integral que promueva en la gente el cuidado de su salud mental. Para lograr este plan, es necesario primero el estudio y análisis de la identidad e imagen de la organización.

4.1 Identidad: ¿Qué es “Mu Psique”?

El Centro Ecuatoriano de Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas “Mu Psique”, es el primer centro especializado en psicoterapias artísticas. La Musicoterapia ocupa un lugar principal en esta iniciativa, con un abordaje profesional, técnico y metódico que busca satisfacer una necesidad de salud pública, hasta ahora muy poco difundida en nuestro medio.

“Mu Psique” es un centro especializado en atención psicoterapéutica basada en la música, los sonidos y el contexto no verbal, además de las artes plásticas y artes escénicas. Al ser el único lugar en esta categoría, no busca de ninguna manera monopolizar el campo, sino introducir estas formas de intervención terapéutica, en pleno desarrollo en el primer mundo, a una modalidad adaptada a nuestro medio, para su aplicación, difusión e investigación.

“Mu Psique” es pionero en la introducción de la Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas en el Ecuador, desde una perspectiva altamente académica, científica, formal y profesional, tanto en el ámbito terapéutico como preventivo y formativo. Todos estos objetivos están atravesados por la necesidad de proveer una atención psicoterapéutica profundamente humana, ética y con intensa función social y cultural.

- **Misión**

“Mu Psique es el primer espacio especializado en Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas que trabaja en el tratamiento profesional, prevención y desarrollo integral de

la salud mental y física de sus pacientes y alumnos, desde una aproximación humana y ética a sus necesidades”.

En esta misión se expresa claramente los ejes de acción sobre los que trabaja el centro. Está elaborado de una manera clara y precisa de muy fácil entendimiento tanto para el público interno como para el externo.

- **Visión**

“Mu Psique busca posicionarse como el primer espacio profesional y especializado en el tratamiento prevención y desarrollo integral de la salud mental y física de sus pacientes y alumnos desde la aplicación psicoterapéutica de las artes, tanto a nivel local como nacional”.

Este es el objetivo macro del Centro a largo plazo. Es hacia dónde quiere llegar y es a lo que se enfocará el Plan como un objetivo a futuro.

- **Objetivos:**

- “Buscar el bienestar integral de la persona mediante de la utilización de métodos y técnicas terapéuticas artísticas especializadas”.
- “Brindar un espacio de desarrollo mental, emocional, artístico y físico para la comunidad en general”.
- “Ser pioneros en la valoración profesional de la musicoterapia y psicoterapias artísticas”.

- **Valores:**
- “Profesionalismo”
- “Ética”
- “Paciencia”
- “Respeto”
- “Confianza”
- “Amor”

4.2 ¿Qué hace “Mu Psique”?

Las actividades que se realiza “Mu Psique” se dividen en tres áreas que se detallan a continuación:

Área Psicoterapéutica

Especializada en Psicoterapias Artísticas, esta área brinda servicios de:

- Musicoterapia individual y grupal
- Terapias a través de la danza, artes plásticas y artes escénicas
- Psicoterapia tradicional, individual, familiar, de pareja, infantil, con orientación psicoanalítica.
- Apoyo psicopedagógico

Área Preventiva y de Estimulación

Desde un enfoque psicoprofiláctico, esta área ofrece por ejemplo:

- Musicoterapia prenatal

- Estimulación musical y artística para niños
- Expresión corporal y psicomotricidad
- Yoga

Área de Desarrollo Artístico

Esta área tiene como objetivo ofrecer una formación personalizada en el ámbito artístico, tanto teórico como práctico en diversas disciplinas, con un enfoque intensamente humano, creativo, personalizado, sistemático y riguroso. Más allá del estudio, se busca establecer una relación de profundo crecimiento y realización personal a través del aprendizaje de algún instrumento musical, canto, danza, teatro o teoría musical. Dirigido a todas las edades y niveles de enseñanza.

4.3 ¿Qué dice “Mu Psique”?

Nombre de la Empresa: “Mu Psique”

Significado:

El nombre “Mu Psique” es un juego de palabras a partir de las expresiones “Mousiké” y “Psique”. La primera es un vocablo griego del que deriva la palabra “Música”, pues en sus orígenes no se aplicaba solamente al arte de los sonidos sino a toda elaboración artística que tendiera a la expresión más elevada. En la antigua Grecia, la música además de ser elemento de perfección, era un instrumento utilizado para mejorar la conducta y el pensamiento de los hombres.

La palabra “Psique”, proveniente también del griego, significa etimológicamente “alma” y en el ámbito psicológico, alude a la mente humana y sus procesos.

Fonéticamente, “Mu Psique” implica la unión de la palabra “música” pronunciada en otros idiomas (inglés y francés) y “Psique”.

- **Logo:**



El logotipo de “Mu Psique” está conformado por una clave de FA, clave musical, que por su similitud con el pabellón auricular está situado en este rostro de perfil para abarcar los ámbitos sensorial, emotivo y racional del ser humano. De esta clave salen las cinco líneas del pentagrama musical integrando la percepción sonora al mundo intelectual y afectivo del individuo. Esta imagen está incorporada en un círculo que representa el contexto propio de cada uno y a la vez dentro de un marco romboide en movimiento que representa la dinámica del individuo en su contexto social. Al lado derecho de este logotipo se encuentra el nombre del Centro con la “Psi” resaltado en azul, para destacar que en el juego de palabras se encuentra el prefijo de la Psique.

Los colores que se utilizan dentro del logo son:

Azul y sus gamas: El color azul representa la frescura, la transparencia, la pulcritud y tiene un efecto tranquilizador para la mente. Las empresas que utilizan el azul oscuro en su logotipo quieren transmitir la madurez y la sabiduría.

Amarillo: El color amarillo representa la alegría, la luminosidad y la creatividad. Tiene como significado la empatía y se vincula con el sol y con la calidez de una relación humana acogedora.

- **Slogan:**

El centro no tiene un slogan definido pues al ser un centro terapéutico no se busca dar un sentido comercial, y a decir de su directora el slogan es un elemento comercial generalizador que no prioriza al individuo.

- **Misión**

“Mu Psique es el primer espacio especializado en Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas que trabaja en el tratamiento profesional, prevención y desarrollo integral de la salud mental y física de sus pacientes y alumnos, desde una aproximación humana y ética a sus necesidades”.

En esta misión se expresa claramente los ejes de acción sobre los que trabaja el centro. Está elaborado de una manera clara y precisa de muy fácil entendimiento tanto para el público interno como para el externo.

- **Visión**

“Mu Psique busca posicionarse como el primer espacio profesional y especializado en el tratamiento prevención y desarrollo integral de la salud mental y física de sus pacientes y alumnos desde la aplicación psicoterapéutica de las artes, tanto a nivel local como nacional”.

Este es el objetivo macro del Centro a largo plazo. Es hacia dónde quiere llegar y es a lo que se enfocará el Plan como un objetivo a futuro.

- **Objetivos:**

- “Buscar el bienestar integral de la persona mediante de la utilización de métodos y técnicas terapéuticas artísticas especializadas”.
- “Brindar un espacio de desarrollo mental, emocional, artístico y físico para la comunidad en general”.
- “Ser pioneros en la valoración profesional de la musicoterapia y psicoterapias artísticas”.

- **Valores:**

- “Profesionalismo”
- “Ética”
- “Paciencia”
- “Respeto”
- “Confianza”
- “Amor”

4.4 ¿Qué piensa “Mu Psique”?

Lo que piensa “Mu Psique es su filosofía. Todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, sus aserciones, sus informaciones y sus promesas es lo que “Mu Psique” dice, lo hace a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos. Es importante saber lo que la organización dice de sí misma, pues esto lo que busca proyectar, y en lo que nos basaremos para el análisis de su imagen y posterior diseño de las estrategias.

La finalidad de "Mu Psique" es ofrecer a la sociedad ecuatoriana el primer Centro especializado en Psicoterapias Artísticas. La Musicoterapia, ocupa un lugar principal en esta iniciativa, que con un abordaje profesional, técnico y metódico busca satisfacer una necesidad de salud pública, hasta ahora muy poco difundida en nuestro medio.

“Mu Psique” se piensa como un oasis. “En un ámbito social dominado por el ruido caótico de voces superpuestas, por estructuras de poder perversas y oídos ocluidos, existe un espacio - tiempo donde la masa no es una turba arrolladora, sino un grupo de individuos inmersos en conciliar la unicidad y las diferencias de sus voces, a través de la música”.

Esa es su definición de Musicoterapia y así es como se piensan. Como un espacio refrescante y reparador, donde la atención terapéutica a las personas que lo necesitan, sea primordialmente humana, dirigida al sujeto y sus necesidades particulares, más allá de ser una aproximación estandarizada a los malestares del mundo. Es el lugar donde se puede escuchar más allá de los sonidos, comunicar y expresar más allá de las palabras y

resonar y empatizar con el sufrimiento para ayudar a aliviarlo con el inmenso poder de la música y las artes..¹

“Mu Psique”, es además, un espacio terapéutico dirigido por profesionales estrictamente éticos. Donde se utilizan programas y técnicas nuevas adaptadas a cada necesidad, sin dejar de lado la rigurosidad profesional.

4.5 Cultura organizacional

4.5.1 Normas de conducta

Se debe tomar en cuenta que al ser un centro de tratamiento psicoterapéutico, las normas de conducta en general son equilibradas y tranquilas. El trato, tanto entre el personal como para con los pacientes es muy cordial y pacífico. La comunicación verbal de sus miembros, maneja un lenguaje muy claro pero a la vez técnico, en un nivel muy profesional.

Los integrantes del centro son muy puntuales, respetan plazos de cumplimiento y son respetuosos del tiempo ajeno.

4.5.2 Ritos

Dentro de los ritos de la organización, se puede notar principalmente uno muy importante: antes de empezar cualquier tipo de relación para con el centro se hace una entrevista previa, ya sea antes de iniciar un proceso psicoterapéutico, para entrar a formar parte de alguno de los grupos de trabajo, o para ser un proveedor del Centro. Esta entrevista puede ser corta o larga dependiendo de lo que se vaya a realizar pero

¹ Tomado de la entrevista a la Directora de “Mu Psique”, Musicoterapeuta Johana Palma.

siempre se la hace. Antes de esta entrevista se realiza un contacto previo vía telefónica o a través de correo electrónico.

Otro rito muy importante es que antes de iniciar cualquier proceso, terapéutico o en alguno de los grupos, se da, a modo de explicación, una introducción muy clara sobre la metodología y las técnicas a usarse durante el proceso así como de las reglas que deberán ser respetadas por el nuevo paciente o alumno.

Finalmente, otro acto ritual es hacer una síntesis y evaluación personal con cada uno de los pacientes y alumnos a la finalización de cada proceso, esto a modo de una entrega de resultados y retroalimentación.

4.5.3 Mitos

Al ser una Organización pequeña y muy joven, aparentemente no se ha mitificado nada, además que, al ser sus miembros profesionales en tratar el comportamiento humano, no establecen barreras previas ni prejuicios por lo que no se perciben mitos organizacionales.

4.5.4 Recursos simbólicos

El principal recurso simbólico del centro es la música y el lenguaje artístico en general, tanto para tratamiento como para la expresión de ideas y pensamientos. No se utiliza únicamente con fines terapéuticos, si no que a través de éstas formas de expresión se manifiestan emociones, sentimientos, ideas, sensaciones y todo lo que muchas veces el lenguaje verbal limita. Entre los profesionales del centro la música y el lenguaje

artístico son usados para hacer analogías y referencias tanto terapéuticas como artísticas que ellos entienden.

- El arte, el lenguaje artístico (ámbito terapéutico)
- Lenguaje no verbal

4.5.5 Personaje simbólico

Johana Palma – MMT – Directora – Terapeuta y docente.

Se graduó como Psicóloga Clínica en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Realizó su Maestría en Musicoterapia en el Instituto Superior de Estudios Psicológicos (ISEP) Barcelona – España, donde hizo sus prácticas en ámbitos como educación especial y oncología infantil. Johana tiene también una carrera como soprano lírica, ha estudiado música en esa especialidad en el Conservatorio Superior Nacional de Música de Quito y con maestros particulares en Barcelona. Actualmente forma parte de la escuela de Canto de la FOSJE (Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador) y ha participado en diversos recitales y montajes operísticos como cantante y actriz. Ha trabajado como docente de desarrollo musical en la Escola de Música “Farré” en Barcelona y en el Colegio Americano de Quito. Su especialización se dirige hacia el trabajo vocal desde la Musicoterapia Psicoanalítica.

Por su perfil, podemos ver que tiene la autoridad y conocimientos para hablar sobre el tema y por lo tanto es respetada y admirada tanto por sus colaboradores como por sus pacientes-alumnos-clientes.

4.5.6 Clima Laboral

El público interno, en estos casos los colaboradores del Centro, ven a “Mu Psique” como un espacio nuevo y diferente que da la oportunidad de crecer personal y profesionalmente. Un espacio en el que se pueden expresar todas sus ideas sin restricciones ni juzgamientos. El clima laboral es muy cálido y tranquilo, no existen conflictos que afecten con el desempeño del mismo.

4.6 Audiencias de “mu psique”

4.6.1 Audiencia Interna

La audiencia interna de “Mu Psique” se puede dividir en dos:

Público Interno: Los colaboradores que son los profesionales encargados de llevar las diferentes áreas de trabajo. Estos colaboradores son:

- Johana Palma – MMT – Directora – Terapeuta y docente.
- Esteban Donoso – MFA – Terapeuta y docente
- Paquita Le Goulven – Musicoterapeuta
- Jenny Zapata - Pedagoga musical
- Lcda. María Paula May – Instructora de Yoga Restaurativo
- Sofía Calderón – Instructora de Vinyasa Yoga
- María Alejandra Marín – Arteterapeuta

Cliente Interno: todos los pacientes, alumnos y clientes en general que ya han recibido los servicios del Centro, es decir pacientes en tratamiento, o que han finalizado, integrantes de los diferentes grupos, alumnos del área de desarrollo artístico, entre otros.

4.6.2 Audiencia Externa

La audiencia externa de “Mu Psique” son todos aquellos potenciales clientes. El público objetivo es la sociedad quiteña en general, pues la salud mental no se restringe a un único grupo poblacional. Si debemos restringir esta audiencia, se puede decir que serán los residentes del centro norte de la ciudad de Quito, con un nivel socioeconómico, medio, medio-alto y alto, para poder asumir los costos de los servicios del Centro.

4.7 La comunicación en “mu psique”

4.7.1 Comunicación interna

Los procesos de comunicación dentro de “Mu Psique” son informales, y se puede decir que es una comunicación descendente, pues generalmente va desde la directora hacia el resto de los miembros, pero también es horizontal porque todo lo que transmite es previamente consultado y analizado entre todos.

Respecto a los canales info-comunicacionales usados al interior del Centro, el principal canal de comunicación es la vía oral. Todos sus miembros se comunican cara a cara y también usan el correo electrónico para el envío de información general y documentos más formales. No tienen carteleras, ni correo institucional.

4.7.2 Comunicación externa

Los canales de comunicación usados por el centro para transmitir información a su audiencia se da principalmente vía correo electrónico, para una base de datos ya consolidada. El perfil y portafolio de “Mu Psique” se difunde también a través de su perfil corporativo en Facebook. Otro canal de comunicación importante es el espacio de

que se otorga a los profesionales del Centro en el programa de entrevistas, “Algo en Común” que se transmite a través de “TV HOY” (canal 26 de TV Cable, 21 UHF).

El Centro no tiene página web, no tiene material publicitario impreso como brochures u otro tipo de informativo.

4.8 Aplicación de herramientas de investigación a las audiencias de “Mu Psique”

4.8.1 Audiencias Internas

Dentro de los públicos internos, se realizaron entrevistas individuales a todos los colaboradores del Centro de una parte, y de otra se realizaron entrevistas a los pacientes, alumnos y clientes.

4.8.1.1 Entrevistas al Público Interno: Colaboradores

Estas entrevistas fueron realizadas a:

- Johana Palma – MMT – Directora – Terapeuta y docente.
- Esteban Donoso – MFA – Terapeuta y docente
- Paquita Le Goulven – Musicoterapeuta
- Jenny Zapata - Pedagoga musical
- Lcda. María Paula May – Instructora de Yoga Restaurativo
- Sofía Calderón – Instructora de Vinyasa Yoga
- María Alejandra Marín – Arteterapeuta

Los resultados de estas entrevistas fueron muy positivos. Todos saben qué es “Mu Psique”, que es lo que busca y hacia donde quieren llegar. Todos coincidieron en

que es un espacio que brinda la oportunidad de redescubrirse a través de las artes, y saben que hay mucho trabajo por hacer para lograr cumplir todos los objetivos del centro. En general las entrevistas dieron la primera pauta para enfocar las necesidades comunicacionales del centro y orientar el estudio de la organización para hacer un análisis integral. (Anexo 1)

4.8.1.2 Entrevistas al Cliente Interno: clientes/ alumnos/ pacientes

Por ser este un centro de tratamiento y terapia psicológica se nos pidió mantener en reserva la identidad de los entrevistados/pacientes.

Se hicieron entrevistas a profundidad a 9 personas. Como conclusión general de las percepciones obtenidas fueron:

Aspectos positivos:

- a) Es un espacio en donde se puede expresar ideas, pensamientos y sobre todo sentimientos libre y espontáneamente.
- b) Se nota el nivel profesional de los terapeutas
- c) La atención es personalizada.
- d) Da la posibilidad de desarrollarse las capacidades artísticas
- e) La musicoterapia y psicoterapias artísticas son una forma eficiente de tratamiento y salud mental.

Aspectos negativos:

- f) No hay flexibilidad de horarios. Se necesitan más horarios, por ejemplo personas que trabajan.

- g) Falta espacio físico. (especialmente en los talleres grupales y de yoga)
- h) Sugerencia de venta de productos hidratantes para después de las sesiones.

Coherencias de percepciones:

- Todos los entrevistados coinciden en que es un espacio diferente que permite el desarrollo libre de las diversas expresiones de la persona.
- En que es un espacio para auto encontrarse y redescubrirse con la ayuda de profesionales capacitados.

4.8.2 Aplicación de encuestas a Stakeholders

La muestra poblacional a la que se realizaron las encuestas, está dividida de la siguiente manera:

- 10 hombres entre 15 y 21 años.
- 10 mujeres entre 15 y 21 años
- 10 hombres entre 22 y 30 años.
- 10 mujeres entre 22 y 30 años
- 10 hombres a partir de los 31 años.
- 10 mujeres a partir de los 31 años.

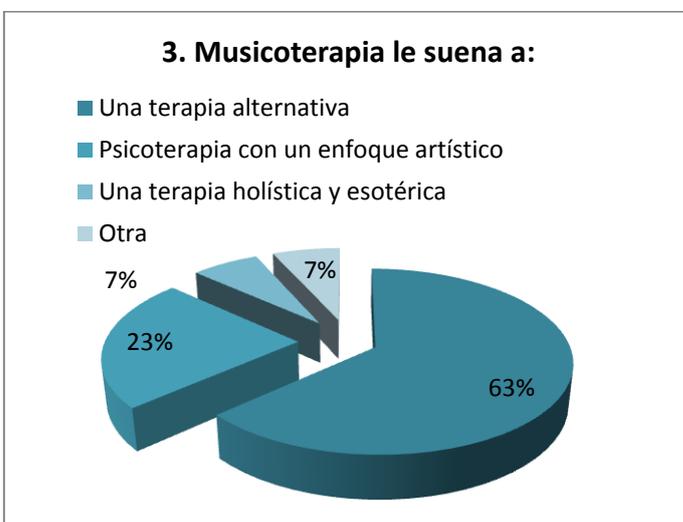
Lo que nos da un total de 60 individuos, todos residen en el norte de la ciudad de Quito, y tienen un nivel socioeconómico medio, medio-alto.



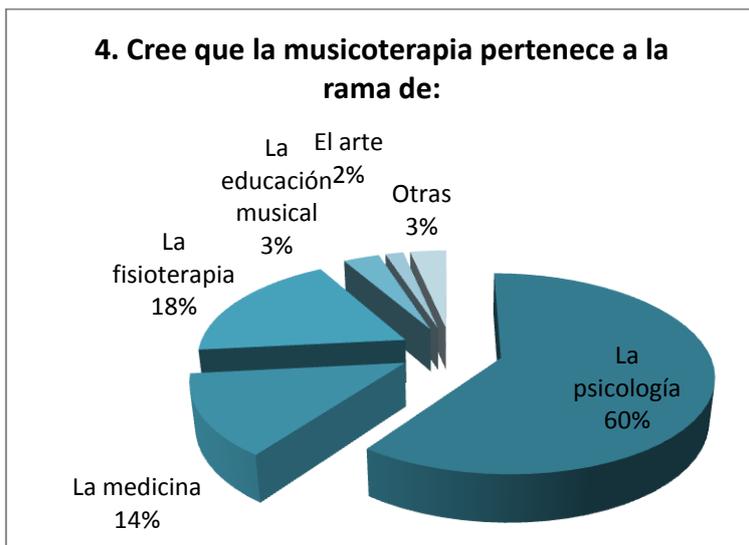
Del total de los encuestados, el 82% ha escuchado alguna vez sobre la musicoterapia, mientras que el 18% no lo ha hecho nunca.



Así mismo, del total de los encuestados, el 33% ha escuchado alguna vez sobre las psicoterapias artísticas, mientras que el 67% no lo ha hecho nunca.



Al preguntar a los encuestados a qué les suena la musicoterapia, el 63% respondió que les suena a una terapia alternativa, el 7% piensa que es una terapia holística y esotérica; otro 7% la ubica dentro de otras y solamente el 23% piensa que es psicoterapia con un enfoque artístico, lo que es correcto,



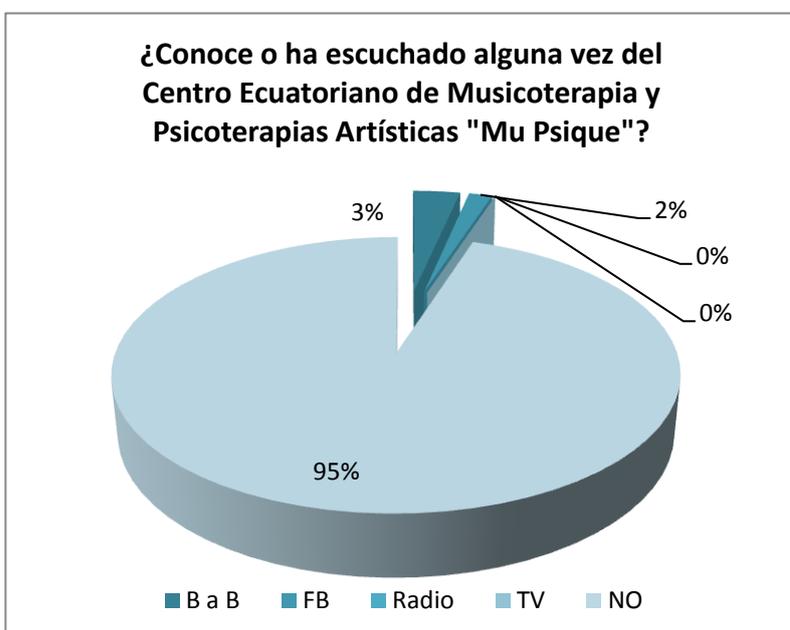
Del total de los encuestados, el 2% ubicó a la musicoterapia dentro de la rama del arte, el 3% en la rama de la educación musical, el 14% lo puso dentro de la rama de la medicina, el 18% en la rama de la fisioterapia, el 3% lo categorizó como otras y el 60% dentro del área de la psicología a la que la musicoterapia pertenece.



Al 7% del total de los encuestados, no le interesaría conocer más sobre la musicoterapia mientras que al 93% le interesaría conocer más sobre esta.



El 43% del total de los encuestados si sabía que existían profesionales especializados en las psicoterapias artísticas, mientras que un 57% no lo sabía.



Del total de nuestros encuestados, un 95% jamás ha escuchado sobre el “Centro Ecuatoriano de Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas “Mu Psique”, mientras que un

3% ha escuchado del centro a través de alguien más, y un 2% ha sabido de “Mu Psique” a través de su página en *Facebook*.

4.9 Análisis de Resultados:

4.9.1 Identidad

“Mu Psique” tiene una identidad consolidada, saben quiénes son, y saben lo que quieren. Su filosofía expresa claramente hacia donde está orientado su trabajo, qué es lo que quieren lograr y cómo van a hacerlo. Su misión, visión, objetivos y valores, son claros, reales y cuantificables, pero falta difundir y socializar todos estos elementos que definen su identidad para que todas sus audiencias estén al tanto de los mismos.

4.9.2 Cultura Organizacional

En el Centro tiene una cultura organizacional de alto contexto, esta es muy abierta y dinámica, dispuesta a afrontar las contingencias que se pueden presentar en el día a día. Es una cultura que está todavía conformándose y consolidándose, a pesar de esto, existe un ambiente cálido y empático; no se perciben situaciones hostiles que puedan ser perjudiciales para el desarrollo de la organización.

4.9.3 Audiencias

Respecto a sus audiencias, las relaciones con su audiencia interna es muy buena y no han existido conflictos trascendentales que puedan afectar el desempeño de la organización. Con su audiencia externa, la situación es diferente puesto que de acuerdo

a las encuestas aplicadas a públicos externos, el Centro es desconocido en el medio, y es en eso en lo que enfocaremos las estrategias del plan.

Para lograr este fin segmentaremos las audiencias generacionalmente de la siguiente forma:

- Generación *Baby boomer*: 1940 - 1969
- Generación X: 1970 - 1981
- Generación Y: 1982 - 1994.
- Generación Z: 1995 – 2004
- Generación AA: 2005 en adelante

Así se podrán diseñar estrategias apropiadas y que estén acorde con los individuos de cada generación.

4.9.4 Comunicación

Internamente si existe una necesidad de sociabilización de la información con todos los colaboradores. Es fundamental que todos estén al tanto de lo que sucede al interior del centro, las estrategias en este punto deben ir enfocadas a la consolidación de los canales de comunicación y la socialización de la información.

Respecto a la comunicación externa, existen problemas en la proyección de la imagen porque no se han optimizado y potenciado los canales existentes y por falta de otros medios de difusión por los cuales dar a conocer el centro. Esto se refleja claramente en los resultados de las encuestas aplicadas a públicos externos, y es

principalmente en este punto es en donde se enfocaran las estrategias para la obtención de todos los resultados esperados.

4.9.5 Imagen de la Organización

La imagen de “Mu Psique” es coherente con su filosofía y proyecta todo lo que el centro quiere expresar y cómo quiere ser percibido por sus audiencias.

Dentro del público interno, es decir los colaboradores, la imagen está definida, todos la han asumido y están de acuerdo, sin embargo un aspecto negativo tanto para el público como para el cliente interno es el espacio. Ambos coinciden en que hace falta más espacio para llevar a cabo las diferentes actividades del centro.

El cliente interno, también tiene una muy buena imagen del centro, están conscientes y valoran el profesionalismo de todos los colaboradores y están contentos con el trabajo de cada uno de ellos. Como se mencionó anteriormente, para ellos el espacio físico genera un poco de incomodidad así como la falta de un espacio para hidratación. Para el cliente interno, las estrategias deben estar orientadas a consolidar y mantener la imagen que ya tienen para la fidelización de los mismos como clientes.

Con los stakeholders, es distinto, pues ni la imagen ni la identidad han sido difundidas:

- El 82% del total de los encuestados jamás ha escuchado sobre la musicoterapia.
- El 67% nunca ha oído hablar sobre las psicoterapias artísticas.
- El 63% de los encuestados cree que la musicoterapia es una terapia alternativa, mientras que sólo el 23% cree que es psicoterapia con un enfoque artístico.

- Al 93% de los encuestados les gustaría saber más sobre la musicoterapia.
- Finalmente, el 95% de los encuestados jamás ha conocido o escuchado hablar sobre “Mu Psique”

Por lo tanto como se puede deducir de las encuestas aplicadas a los mismos, existe un desconocimiento de la existencia del centro. Las estrategias deben proyectar y difundir la imagen actual, para que sea reconocida dentro del medio y se consolide como una marca fuerte en el entorno.

CAPÍTULO V

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL CENTRO ECUATORIANO DE MUSICOTERAPIA Y PSICOTERAPIAS ARTÍSTICAS “MU PSIQUE”

Mediante la recopilación de información a través de la observación, la aplicación de encuestas, y el uso de otras herramientas metodológicas, y después de un análisis de imagen y audiencias, se realizó un diagnóstico organizacional del Centro Ecuatoriano de Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas “Mu Psique”, con resultados que nos proporcionaron las pautas necesarias para la formulación de estrategias de comunicación específicas, que nos ayuden a gestionar la problemática comunicacional de la empresa, todas enfocadas a cumplir con los objetivos propuestos

5.1 Descripción o análisis de la situación

“Mu Psique” viene de un sueño personal de su fundadora, por iniciar la difusión de la atención musicoterapéutica y de las psicoterapias artísticas, pues en el medio no existe ningún lugar especializado en este tipo de psicoterapias. “Mu Psique” es ahora un canal que procura mostrar los beneficios del arte y la música al nivel profesional de Europa o América. Actualmente el centro se encuentra en total funcionamiento y en proceso de crecimiento, es decir, en la búsqueda de captar clientes-pacientes para seguir con su expansión.

La propuesta del centro es ofrecer al público, diferentes espacios de expresión terapéutica y artística. Tomando en cuenta la reciente creación e ingreso del centro en el mercado, esta propuesta se va cumpliendo poco a poco, a pesar de las dificultades propias del medio social con las que se enfrenta, entre ellas el desconocimiento de la musicoterapia y las psicoterapias artísticas o su desvalorización científica al asociarlas

con terapias alternativas u holísticas. Además de aquellas que tienen que ver con la inestabilidad, los costos de funcionamiento, las tasas salariales, entre otros.

La proyección del Centro es poder convertirse en un referente nacional e internacional del afianzamiento de la atención clínica, investigación y desarrollo de la Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas desde Quito para el Ecuador y al mundo.

5.2 Objetivos del plan

5.2.1 Objetivo general

- Posicionar a Mu Psique dentro del mercado quiteño.

5.2.2 Objetivos específicos

1. Consolidar la imagen de "Mu Psique" para su proyección.
2. Definir circuitos info-comunicacionales tanto internos como para el público externo
3. Difundir el portafolio de servicios de "Mu Psique" para el conocimiento de todos sus públicos.

Todos estos objetivos, enfocados a llegar a una audiencia mucho mayor que finalmente se conviertan en pacientes-alumnos-clientes del centro.

5.3 Públicos objetivos

Para cumplir con los objetivos del presente plan, segmentaremos al target de “Mu Psique” de la siguiente manera:

Dentro de la audiencia interna tenemos al público interno que son todos los colaboradores y personal del Centro, y al cliente interno que son todos los pacientes, alumnos y clientes del mismo.

El público externo, está conformado por la sociedad quiteña en general, pues la salud mental no se restringe a un único grupo poblacional. Si debemos restringir esta audiencia, se puede decir que serán los residentes del centro norte de la ciudad de Quito, con un nivel socioeconómico, medio, medio-alto y alto, para poder asumir los costos de los servicios del Centro. Además para poder direccionar de una manera adecuada las estrategias de este plan, los stakeholders serán segmentados generacionalmente de la siguiente manera:

- Generación Baby boomer: 1940 - 1969
- Generación X: 1970 - 1981
- Generación Y: 1982 - 1994.
- Generación Z: 1995 – 2004
- Generación AA: 2005 en adelante

5.4 ESTRATEGIAS Y ACCIONES RECOMENDADAS

5.4.1 Estrategias de comunicación interna

Dentro de la comunicación interna y en base a toda la investigación realizada se proponen las siguientes estrategias:

- a) Realización de reuniones de planificación y evaluación semanales con todo el personal del Centro.**

Objetivo: Que el personal del Centro esté al tanto de todo lo que sucede tanto con los pacientes como a nivel de organización,

Recurso humano: colaboradores del Centro.

Resultados esperados: Mejor planificación y evaluación de resultados. Registro detallado de cada reunión a través de actas.

Estas reuniones periódicas ayudarán a la socialización de toda la información para mantener al tanto a todos los colaboradores de lo que está sucediendo, así como de los avances propios de talleres, terapias y cursos; como de los avances a nivel administrativo, por ejemplo, los avances en cuanto a la captación de clientes, de cumplimiento del plan, de análisis de la efectividad de las estrategias, informes económicos, entre otros.

b) Colocación de carteleras con información actualizada sobre nuevos talleres, cursos, promociones, horarios entre otros.

Objetivo: mantener informados tanto al público como al cliente interno de todas las actividades, noticias y novedades de interés para ellos.

Recurso humano: un colaborador encargado de mantener las carteleras actualizadas

Resultados esperados: Crear sentido de empatía y pertenencia con la institución para hacerlos sentir parte de la misma al estar informados.

c) Respaldo escritos

Objetivo: Llevar y mantener un respaldo escrito sobre toda la información tanto de las reuniones como de los perfiles y avances de los pacientes, obviamente manteniendo toda la confidencialidad necesaria.

Recurso humano: un colaborador encargado de mantener las carteleras actualizadas

Resultados esperados: Los respaldos escritos, ya sean físicos o digitales, generan seguridad y una base en la cual apoyarse en caso de que en algún momento sea necesario, o simplemente como ayudas memoria.

5.4.2 Estrategias de comunicación externa

De acuerdo con la información obtenida de las encuestas realizadas al público externo, es necesario dar a conocer el centro y difundir todo su portafolio de servicios, es por esto que se proponen las siguientes estrategias:

a) Creación de una Página Web de la Organización

Objetivo: Creación de una página web organizacional que contenga toda la información actualizada del centro. Tanto el perfil y portafolio general de servicios, como de las acciones y actividades específicas que se llevan a cabo dentro del centro o que están relacionadas con el mismo.

Recurso humano: Para la realización de esta página web, se requiere contratar un diseñador y programador para su puesta en marcha.

Contenido: El contenido de la página debe incluir, el portafolio general, información sobre la musicoterapia, perfiles del centro y de los profesionales, una galería de imágenes, una sala de prensa, y un área de noticias.

Resultados esperados: Que los servicios del centro sea difundidos y lleguen al público objetivo. Especialmente a las generaciones X y Y que son quienes tienen más acceso a la web, y facilidades en la navegación. Los resultados se medirán en base al número mensual de visitas.

b) Impulso del perfil corporativo del centro en *Facebook* y *Twitter*.

Objetivo: Difusión constante y permanente de todos los servicios, noticias y actividades que lleva a cabo el Centro.

Recurso humano: Un colaborador, que se encargue de mantener actualizados los perfiles, y de la retroalimentación a todas las personas que formen parte de las redes sociales del Centro.

Contenido: noticias sobre musicoterapia, noticias sobre las actividades del centro, eventos y enlaces de interés, publicidad y promociones.

Resultados esperados: Que el portafolio del Centro sea difundido y llegue al público objetivo. Especialmente a las generaciones X, Y y Z que son quienes tienen más acceso a la web, facilidades en la navegación y acceso a las redes

sociales. Los resultados se medirán en base al número mensual de visitas así como al número de comentarios, de “me gustan” en las publicaciones de *Facebook*, o en los *reTweets* de los *Tweets* en *Twitter*.

c) Consolidación de una base de potenciales clientes.

Objetivo: Consolidar una base de datos de potenciales clientes para hacer mailing mensual con todo el portafolio y actividades del Centro.

Recurso humano: Para esta labor se puede contratar un pasante que se encargue de llevar a cabo esta labor.

Resultados esperados: Llegar a una mayor cantidad de personas, especialmente de la generación de Baby Boomers y generación X. Pues están más pendientes del correo electrónico que de las redes sociales.

d) Gestionar entrevistas en medios masivos

Objetivo: Lograr una difusión económica y eficiente del portafolio de servicios y dar a conocer qué es la musicoterapia y las psicoterapias artísticas y cuáles son sus beneficios.

Recurso humano: Profesionales colaboradores del Centro que asistan a las entrevistas.

Resultados esperados: Llegar de forma amplia al público objetivo de todas las edades para una mayor captación de clientes.

e) Colocación de afiches en puntos estratégicos

Objetivo: Promocionar a “Mu Psique” y difundir los servicios y actividades que ofrece.

Lugares: Puntos estratégicos como la Casa de la Música, la Casa de la Cultura, Conservatorios, colegios, escuelas y guarderías

Recurso humano: Diseñador para la realización de los afiches. Colaborador que los coloque en los puntos previamente definidos.

Resultados esperados: Que el público objetivo conozca y se entere de la existencia de “Mu Psique” y de todas las actividades y servicios que ofrece.

f) Publicación de un anuncio en la Revista La Familia del Diario el Comercio

Objetivo: Promocionar a “Mu Psique” y difundir los servicios y actividades que ofrece de forma masiva.

Resultados esperados: Conocimiento masivo de los servicios y actividades de “Mu Psique” para una captación de clientes.

g) Establecimiento de convenios con instituciones especializadas en el tratamiento psicológico para el trato a pacientes.

Objetivo: Posicionar a “Mu Psique” como un centro especializado en el tratamiento psicoterapéutico que cuenta con profesionales capacitados y especializados en su área

Recurso humano: Profesionales colaboradores del centro

h) Realización de un video publicitario informativo para pautaje en “HOY TV”

Objetivo: Promocionar a “Mu Psique” y difundir los servicios y actividades que ofrece a través de este medio masivo.

Recurso humano: Estudiante de comunicación audiovisual, TV o carreras a fines, que pueda lograr un producto audiovisual de calidad.

Resultados esperados: Conocimiento masivo de los servicios y actividades de “Mu Psique” para una captación de clientes.

i) Divulgación a nivel sectorial

Objetivo: Promocionar a “Mu Psique” y difundir los servicios y actividades que ofrece a nivel local, con la gente del sector en el que está ubicado.

Lugares: Puntos estratégicos como tiendas, cafeterías, restaurantes y locales que lo permitan.

Recurso humano: Diseñador para la realización de los flyers. Colaborador que los reparta.

Resultados esperados: Captación de clientes que tengan más facilidades de acceso al centro por la distancia.

j) Charlas y conferencias divulgativas e informativas a nivel académico en centros especializados

Objetivo: Posicionar a “Mu Psique” como un centro especializado en el tratamiento psicoterapéutico que cuenta con profesionales capacitados y especializados en su área

Recurso humano: Profesionales colaboradores del centro

5.4.3 Estrategias para la identidad de la organización

Para la consolidación de la identidad, se proponen las siguientes estrategias:

a) Colocación de un rótulo con el nombre del Centro en la parte externa.

Objetivo: facilitar el reconocimiento del lugar por parte de todos los pacientes-clientes.

Resultados esperados: Que más gente identifique al centro y puedan ubicarlo con mayor facilidad.

b) Diseñar y elaborar papelería y material publicitario POP del Centro

Objetivo: para facilitar la promoción y difusión del centro. Especialmente con el público de la generación de los BabyBoomers pues con ellos, este material publicitario es más efectivo que las estrategias digitales

Resultados esperados: Mayor conocimiento del centro y captación de clientes.

c) **Colocación de misión visión y valores, impresas en las instalaciones del Centro.**

Objetivo: Consolidar la identidad y difusión de estos elementos.

Resultados esperados: Lograr que toda la audiencia interna asuma y se sienta identificado con la filosofía de “Mu Psique”

5.5 PRESUPUESTO

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Carteleras informativas	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Página web (diseño y dominio)	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Impresión de afiches	100	\$ 0,60	\$ 60,00
Pautaje de anuncio Revista La Familia	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Rótulo	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Material POP	50	\$ 2,00	\$ 200,00
Papelería		\$ 150,00	\$ 150,00
Video Publicitario informativo	1	\$ 90,00	\$ 90,00
TOTAL			\$ 1.095,00

5.6 CRONOGRAMA

Actividad		Mes																							
		Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
		Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Reuniones de planificación y valoración semanal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Mantener un respaldo escrito	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	Impulso de los perfiles en redes sociales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	Gestión de entrevistas en medios masivos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	Convenios con	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

5.7 TABLA RESUMEN

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL CENTRO ECUATORIANO DE MUSICOTERAPIA Y PSICOTERAPIAS ARTÍSTICAS "MU PSIQUE"

PRIORIDAD	ESTRATEGIA	OBEJTIVOS	RECURSOS (humanos/logísticos)	COSTO	RESPONSABLE	PERIODO DE APLICACIÓN	MÉTODO DE EVALUACIÓN
PA	Reuniones de planificación y valoración semanal	Socialización de información para mantener al tanto a todos los colaboradores de lo que está sucediendo, tanto de los avances propios de talleres, terapias y cursos; como de los avances a nivel administrativo, por ejemplo, los avances en cuanto a la captación de clientes, de cumplimiento del plan, de análisis de la efectividad de las estrategias, informes económicos	Humanos: personal	\$ 0,00	Johanna Palma	Permanente	Registro y Respaldo de cada reunión
PA	Mantener un respaldo escrito	Generan seguridad y una base en la cual apoyarse en caso de que en algún momento sea necesario, o simplemente como ayudas memoria.	Humanos: personal	\$ 0,00	Johanna Palma, colaboradores	Permanente	Revisión periódica del archivo
PA	Impulso de los perfiles en redes sociales	Promoción y difusión del Centro, dentro del mercado quiteño (sector centro-norte de Quito)	Humanos: personal. Logísticos: internet, PC	\$ 0,00	Johanna Palma	Permanente	Registro mensual de visitas a los

							perfiles
PA	Gestión de entrevistas en medios masivos	Promoción y difusión del Centro, dentro del mercado quiteño (sector centro-norte de Quito)	Humanos: personal. Logísticos: transporte	\$ 0,00	Johanna Palma	Permanente	Número de entrevistas mensuales, raiting de las mismas en cada medio
PA	Convenios con instituciones especializadas	Fortalecimiento institucional y consolidación de imagen del centro en el medio	Humanos: personal. Logísticos: transporte, comunicaciones	\$ 0,00	Johanna Palma	Permanente	Registro anual de los convenios concretados
PA	Colocación de carteleras informativas	Mantener informados tanto a colaboradores como a los pacientes-alumnos-clientes, de actividades y cosas de interés para ellos.	Humanos: personal. Logísticos: carteleras, afiches, hojas informativas	\$ 75,00	Johanna Palma, colaboradores	Noviembre	Reconocimiento, procesamiento e interés generado por la información en los públicos
PA	Creación de una página web	Promoción y difusión del Centro, dentro del mercado quiteño (sector centro-norte de Quito)	Humanos: Diseñador y programador web	\$ 150,00	Johanna Palma	Enero	Contador de visitas y registro de retroalimentación por medio de la misma.
PA	Consolidación base de datos	Promoción y difusión del Centro, dentro del mercado quiteño	Humanos: personal.	\$ 0,00	Johanna Palma,	Diciembre	Número de

		(sector centro-norte de Quito)	Logísticos: internet, PC		colaboradores		contactos en la base
PA	Colocación de afiches en puntos estratégicos	Promoción y difusión del Centro, dentro del mercado quiteño (sector centro-norte de Quito)/ Fortalecimiento institucional y consolidación de imagen del centro en el medio	Humanos: personal. Logísticos: transporte, afiches	\$ 60,00	Johanna Palma, colaboradores	Permanente	Número de personas referidas al centro por los afiches (llamadas telefónicas o visitas físicas)
PA	Publicación de un anuncio en la Revista La Familia del Diario el Comercio	Promoción y difusión del Centro, dentro del mercado quiteño (sector centro-norte de Quito)/ Fortalecimiento institucional y consolidación de imagen del centro en el medio	Humanos: personal	\$ 300,00	Johanna Palma	Noviembre - Marzo	Número de personas referidas al centro por el anuncio (llamadas telefónicas o visitas físicas)
PA	Colocación del rótulo con el nombre del Centro	Distinción y fácil ubicación del espacio físico del centro	Humanos: personal. Logísticos: transporte, rótulo	\$ 70,00	Johanna Palma, colaboradores	Octubre	Número de personas referidas al centro por el rótulo (llamadas telefónicas o visitas físicas)

PA	Elaboración de papelería y material publicitario POP	Promoción y difusión del Centro, dentro del mercado quiteño (sector centro-norte de Quito)/ Fortalecimiento institucional y consolidación de imagen del centro en el medio	Humanos: personal	\$ 200,00	Johanna Palma, colaboradores	Noviembre	Cantidad de material distribuido
PA	Colocación de la misión visión y valores en las instalaciones	Fortalecimiento institucional y consolidación de imagen del centro en el medio	Humanos: personal. Logísticos: señalética	\$ 50,00	Johanna Palma, colaboradores	Noviembre	Reconocimiento y aprehensión de misión y visión por los públicos
PA	Video publicitario informativo	Promoción y difusión del Centro, dentro del mercado quiteño (sector centro-norte de Quito)/ Fortalecimiento institucional y consolidación de imagen del centro en el medio	Humanos: personal	\$ 90,00	Johanna Palma, colaboradores	Noviembre	Número de personas referidas al centro por la publicidad (llamadas telefónicas o visitas físicas)
PA	Divulgación a nivel sectorial	Promoción y difusión del Centro, dentro del mercado quiteño (sector centro-norte de Quito)	Humanos: personal. Logísticos: transporte, afiches	\$ 100,00	Johanna Palma, colaboradores	Diciembre	Número de personas referidas al centro por los flyers (llamadas telefónicas o

							visitas físicas)
PA	Charlas y conferencias divulgativas	Promoción y difusión del Centro, dentro del mercado quiteño (sector centro-norte de Quito)/ Fortalecimiento institucional y consolidación de imagen del centro en el medio	Humanos: personal. Logísticos: transporte	\$ 0,00	Johanna Palma	Permanente	Número de personas referidas al centro por las charlas (llamadas telefónicas o visitas físicas)

PB: Prioridad Baja

PM: Prioridad Media

PA: Prioridad Alta

SUB TOTAL	\$
	1.095,00
Margen colchón (20%)	\$ 219,00
TOTAL	\$
	1.314,00

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de toda la investigación para la generación de un marco teórico y metodológico que nos ayude a realizar el diagnóstico de la situación actual del Centro, llegamos a varias conclusiones que serán expuestas a continuación.

Quizás la conclusión más importante es que la comunicación organizacional es una disciplina muy amplia que abarca y atraviesa todos los aspectos del quehacer diario de las organizaciones y por lo tanto, debe estar presente y ser un elemento constituyente de las mismas.

La comunicación organizacional nos brinda herramientas que pueden ser aplicables en todo tipo de organización sin importar su tamaño o razón social. Estas herramientas nos ayudarán a determinar problemas que involucran directamente a todos los públicos de la organización y a buscar soluciones o alternativas viables que mejoren las condiciones de los mismos, o que los fortalezcan y consoliden.

Otra de las conclusiones importantes es que, un análisis detallado y a profundidad de todos los ejes de la comunicación organizacional, es decir la cultura, imagen, identidad y comunicación, son determinantes para el éxito en la formulación de estrategias efectivas que se pueden poner marcha a través de la ejecución de un plan elaborado con bases teóricas y metodológicas.

Haciendo referencia al plan es sí, podemos mencionar que el éxito del mismo se basa en el diagnóstico previo y en la definición de sus objetivos. Estos nos darán unas bases firmes para formular estrategias aplicables y medibles.

Bajo las premisas antes expuestas, se vuelve indispensable la implementación de este plan estratégico pues las propuestas son reales, aplicables y medibles. Así los resultados esperados pueden ser una realidad que beneficie de sobremanera al crecimiento de “Mu Psique”.

Como parte de las recomendaciones generales para la aplicación del plan, se sugiere una revisión minuciosa de cada una de las estrategias planteadas. Se aconseja la aplicabilidad, un mes después de su entrega y análisis. Se recomienda una asesoría previa a la implementación del mismo para la definición de detalles.

BIBLIOGRAFÍA:

- ADAMS, Laurie S.: 1996, Arte y Psicoanálisis, Madrid, Cátedra.
- ALCAIDE, Carmen. Universidad de Alcalá. Fac. Educación. 2011. Artículo disponible en: http://www.ucm.es/info/mupai/alcaide3.htm#_ftnref2
- ALONSO R. (1993). Imagen de marca. Ed. Acento Gráfico. Madrid
- ÁLVAREZ, J. “Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito”. Revista digital Razón y Palabra. Edición 56. 2007. Artículo disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- ANDRADE, H. “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional”, en *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México, 1991.
- ANDREOLI, Vittorino: 1992, El lenguaje gráfico de la locura, México, F.C.E.
- BARBERO, M. “De los medios a las mediaciones”. Barcelona, 1986.
- BARTOLI, A., Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.
- BECH, J. “Conceptos básicos para una teoría de la comunicación” La Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. No. 203., 2008.
- BOCK, P. “Introducción a la moderna antropología cultural”. Fondo de Cultura Económica. México. 1977.
- CABRERA, G. “clima Organizacional de las empresas chilenas”. Revista de Psicología Social e Institucional. 1999.
- CAPRIOTTI P. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editorial Ariel Comunicación. Barcelona, 1999
- CASTELLS, M. “La era de la Información”. Alianza, 1999.

- CASSIRER, E. “Antropología filosófica”. Fondo de Cultura Económica, México. 1997
- CHAZAUD, Jacques: 1981, Nuevas tendencias del psicoanálisis, Barcelona, Herder.
- COSTA, J. Imagen corporativa del siglo XXI. Editorial La Crujía. Buenos Aires, 2001.
- DALLEY, Tessa: 1987, El arte como terapia, Barcelona, Herder.
- DURAND, G. “De la mitocrítica al mitoanálisis”, Figuras míticas y aspectos de la obra, Barcelona, Anthropos-Universidad Autónoma Metropolitana, 1993, p. 95-96
- DEAL, T, KENNEDY A. “Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life”. Reading, Cambridge, MA. 1982.
- ECO, H. Los límites de la interpretación. Lumen, 1992.
- ESCOSTEGUY, A. “Una mirada sobre los estudios culturales latinoamericanos”. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe España y Portugal. México. 2002.
- FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999
- GADAMER, H. “Verdad y método”, Ediciones Sígueme, Salamanca, 1999, p. 539
- GARCÍA CANCLINI, N. “Culturas Híbridas”. México, 1990.
- GEERTZ, C. “La interpretación de las culturas”, Gedisa. Barcelona, 1997
- GÓMEZ, F. El circuit de la cultura. Comunicació i cultura popular. Universitat Oberta de Catalunya Barcelona (2000)

- GÓMEZ, J. LÓPEZ, D. y VELÁZQUEZ, C. “La naturaleza de la Comunicación: un aporte a su discusión conceptual”. Revista Palabra-Clave, Volumen 9. No. 1. 2006.
- JENNINGS, Sue y col.: 1979, Terapia creativa, Buenos Aires, Kapelusz.
- JIMÉNEZ, M. “La comunicación corporativa: presencia, autorepresentación e imagen” Portal de Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona. 2001. Artículo disponible en: http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/26_esp.pdf
- KRAMER, E. “Terapia a través del arte en una comunidad infantil”, Kapelusz. 1982. Buenos Aires.
- KREPS, G. "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1995.
- MANUCCI, M. La estrategia de los cuatro círculos. Editorial Norma, 2006
- MANUCCI, M. “La gestión de la Incertidumbre. El Desafío del Liderazgo en Contextos Inestables” Revista digital Razón y Palabra. Edición 38. 2004. Artículo disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n38/mmanucci.html#14>
- MATTELART, A y MATTELART, M. “Historias de las teorías de la comunicación”. Editorial Paidós, 1997.
- MUÑIZ GONZALES, R. Marketing en el Siglo XXI. Centro de estudios financieros, 2010.
- MUÑOZ, B.: “Sociología de la comunicación de masas”. 2011. Artículo disponible en:

http://www.comunicacionymedios.com/comunicacion/teorias/textos/blanca_muñoz_sociologia_masas.htm

- MUÑOZ, B.: La Cultura Global. Medios de Comunicación, Cultura e Ideología en la sociedad globalizada. Madrid, Pearson-Prentice Hall, 2005. ISBN: 84-205-4485-X. 334 páginas
- MUT, M. BREVA, E. “De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario”. Ponencia IX Jornada de para el fomento de la investigación. UJI, 2004.
- NOBREGA, C. “Supermentes, do big bang à era digital”. Negocio Editora. 2001.
- PASQUALI, A. Comprender la comunicación. Monte Ávila Editores, Caracas 1980.
- POCH, Serafina, Compendio de Musicoterapia, Barcelona, 1999
- QUIRÓS, F. “De críticos a vecinos del funcionalismo”. Artículo disponible en: http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/quiros01.pdf
- SÁNCHEZ, M. “Cultura y comunicación organizacional”. Revista Mexicana de Comunicación. 2011. Artículo disponible en: <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/03/02/cultura-y-comunicacion-organizacional/#axzz1PRw3a7mz>
- SÁNCHEZ, M. “Desarrollo de la comunicación externa en la empresa”. Revista digital Sala de Prensa, edición 83. 2005.
- SCHRAML, Walter J.: 1981, Psicología profunda para educadores, Herder Barcelona,.

- Sardar, Ziauddin; Loon, Borin van (2005) *Estudios culturales para todos*.
Barcelona: Paidós
- URQUIJO, J. I., Teoría de las Relaciones Industriales. Ex Libris, Caracas, 1996.
- VILLAFANE, J: *Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide, 1999. Madrid.

ANEXOS

a) Entrevistas a público interno

Entrevista a Johana Palma: Directora de “Mu Psique”

1. ¿Qué significa para ti Mu Psique?

“Para mí, “Mu Psique” es un oasis. Cuando finalizaba mi tesis del Máster, coloqué la sensación que me había dejado todo el trabajo en el párrafo final: “En un ámbito social dominado por el ruido caótico de voces superpuestas, por estructuras de poder perversas y oídos ocluidos, existe un espacio - tiempo donde la masa no es una turba arrolladora, sino un grupo de individuos inmersos en conciliar la unicidad y las diferencias de sus voces, a través de la música”.

Esa es mi definición de Musicoterapia y eso es “Mu Psique” para mí. El sueño de un espacio refrescante y reparador, donde la atención terapéutica a las personas que lo necesitan, sea primordialmente humana, dirigida al sujeto y sus necesidades particulares, más allá de ser una aproximación estandarizada a los malestares del mundo. Es el lugar donde se puede escuchar más allá de los sonidos, comunicar y

expresar más allá de las palabras y resonar y empatizar con el sufrimiento para ayudar a aliviarlo con el inmenso poder de la música y las artes”.

2. ¿Qué es lo que busca el centro?

“Mu Psique” busca ubicarse en el medio como el primer lugar especializado en una atención psicoterapéutica basada en la música, los sonidos y el contexto no verbal, además de las artes plásticas y artes escénicas. Al ser el único lugar en esta categoría, no busca de ninguna manera monopolizar el campo, sino introducir estas formas de intervención terapéutica, en pleno desarrollo en el primer mundo, a una modalidad adaptada a nuestro medio, para su aplicación, difusión e investigación.

“Mu Psique” tiene el objetivo de ser pionero en la introducción de la Musicoterapia y Psicoterapias Artísticas en el Ecuador, desde una perspectiva altamente académica, científica, formal y profesional, tanto en el ámbito terapéutico como preventivo y formativo. Todos estos objetivos están atravesados por la necesidad de proveer una atención psicoterapéutica profundamente humana, ética y con intensa función social y cultural.

3. ¿Cómo quisieras que “Mu Psique” sea percibido por el público?

Me gustaría que el Centro sea percibido, al igual que yo lo hago, como esta especie de oasis. Sería maravilloso que la gente encuentre ese lugar donde pueda hacer las cosas que siempre quiso y nunca logró concretar por falta de propuestas en el medio. Aún en su poco tiempo de funcionamiento, varios pacientes y alumnos nos han considerado un espacio al que han recurrido cuando ya creen haber agotado todas las opciones, y donde

han logrado poner fin a sus largas búsquedas. Un espacio terapéutico dirigido por profesionales estrictamente éticos, cosa que aunque parezca mentira, no siempre es fácil encontrar. Donde se utilicen programas y técnicas nuevas adaptadas a cada necesidad, sin dejar de lado la rigurosidad profesional. Me gustaría que la sociedad pueda ver a nuestro Centro como un lugar muy serio, alejado de la concepción de la Musicoterapia como una terapia alternativa, sino como un enfoque psicoterapéutico versátil, efectivo y profundo.

Entrevista a Esteban Donoso: Arteterapeuta, Psicólogo y Coreógrafo

1. ¿Qué significa para ti “Mu Psique”?

“Mu Psique es un bebé. Un bebé que acaba de instalarse en el medio. Es un lugar de concentración de terapias con artes, de trabajo con arte en términos pedagógicos y términos terapéuticos. La idea es dar un espectro amplio dentro del uso de las artes en la terapia en atención psicológica.

Para mí, es espacio que tiene un montón de valor, porque es un lugar de descubrimiento, que da una gran posibilidad de descubrimiento personal, de crear, de generar desde pequeños cambios, hasta cambios profundos en la persona que le ayuden en su vida. Eso es algo invaluable.

2. ¿Qué es lo que busca el centro?

Es una propuesta educativa que no tiene un esquema de conservatorio, pero si plantea una educación en la que cada uno aprende a su propio ritmo y de acuerdo a sus

posibilidades y habilidades, entonces no tiene un currículo estricto. La idea es ver donde está en la persona, a donde le gustaría llegar y cómo debe caminar para llegar ahí.

3. ¿Cómo quisieras que “Mu Psique” sea percibido por el público?

Como un lugar abierto, como un lugar en el que ellos puedan plantear por un lado su propia cosa, en donde se vean bienvenidos las curiosidades y los intereses de cada persona dentro de las disciplinas artísticas.

Entrevista a Paquita Le Goulven: Musicoterapeuta Colaboradora de Mu Psique:

1. ¿Qué significa para ti *Mu Psique*?

El apellido de un Centro terapéutico de excepción, en y para el Ecuador del futuro: la conjugación de varias Artes mayores, empezando con la Música, al servicio de un objetivo Psique-terapéutico, ya que sus profesionales son confirmados tanto en su Arte (Canto, Danza, Yoga) como en su formación universitaria de Psicología.

2. ¿Qué es lo que busca el centro?

Mu Psique, basada en una ética terapéutica, es el primer Centro Ecuatoriano en ofrecer un servicio de auténticas Arte-Terapias, desempeñadas por profesionales confirmados tanto en el arte como en la terapia, dentro de 3 áreas:

- a- Área Psicoterapéutica : si bien se ofrecen ya en el Ecuador varias terapias basadas en una práctica artística, como alternativa al consumo farmacéutico en el tratamiento del malestar psicológico, sin embargo “Bailoterapia” en los gimnasios y “Musicoterapia” en los spas NO son Arte-Terapias, ya que

carecen del debido respaldo terapéutico, en cuanto a sus objetivos, cuadro y protocolo.

- b- Área Psico - profiláctica y /o estimulante: a la diferencia de los talleres ocupacionales o educativos, donde se busca un resultado concreto al aprendizaje, un “saber hacer”, “Mu Psique” enfoca el objetivo terapéutico del desarrollo psíquico, el “saber ser”.
- c- Área de Desarrollo Artístico : mas allá de las aptitudes y de la maestría que aportan los conocimientos teóricos y prácticos de una disciplina artística, “Mu Psique” enfoca el estudio y el trabajo artísticos en la realización personal del aspirante, sea aprendiz u artista confirmado. Antes que buscar un resultado estético, “Mu Psique” acompaña el “realizarse” de cada cual se dedique a desarrollar su creatividad artística.

3. ¿Cómo quisieras que “Mu Psique” sea percibido por el público?

Que sea percibido como lo que es: la primera entidad ecuatoriana de salud pública en cuanto a las Arte-Terapias.

Entrevista a Ma. Alejandra Marín: Arteterapeuta

1. ¿Qué significa para ti “Mu Psique”?

“Mu Psique” es para mí un lugar donde convergen jóvenes profesionales que tratan de asistir a sus clientes a adentrarse en su sensibilidad a través del medio artístico en que se especializan.

En mi conocimiento es el único centro que oferta psicoterapias artísticas desde un enfoque profesional, comprometido con el crecimiento interno de ambos cliente y terapeuta.

Es un espacio, aparte, donde se ofrecen diferentes propuestas de yoga, las cuales aportan a la armonía espiritual del individuo, en mi opinión el fin último de toda psicoterapia.

2. ¿Qué es lo que busca el centro?

Como ya lo mencioné antes, pienso que el centro busca brindar herramientas al individuo para un crecimiento profundo.

3. ¿Cómo quisieras que “Mu Psique” sea percibido para el público?

Me gustaría que fuera percibido como un centro terapéutico serio, riguroso, que se destaca por ofrecer propuestas esenciales para el acompañamiento de seres humanos más en concordancia con sus tejidos más profundos.

Entrevista a Jenny Zapata: Pedagoga Musical y Clarinetista

1. ¿Qué significa para ti “Mu Psique”?

Es un centro donde buscamos a través de las artes, ayudar a las personas, darles herramientas para un mejor desenvolvimiento dentro de su contexto social, desde su individualidad.

2. ¿Qué es lo que busca el centro?

Ayudar a las personas en su desarrollo intelectual y sensitivo, en la actualidad vivimos robotizados nos hace falta encontraron con nosotros mismos y buscar un equilibrio.

3. ¿Cómo quisieras que “Mu Psique” sea percibido por el público?

Como un lugar donde las personas pueden encontrarse a sí mismas y descubrir nuevas emociones, donde otros pueden desarrollar habilidades y destrezas, todo a través del arte.

b) Muestra de la entrevista