

Introducción

El presente Proyecto Profesional propone por un lado un análisis general del surgimiento, evolución, funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro, sus características concretas, y el empleo que hacen éstas de la comunicación para desarrollar su actividad diaria, como así también para lograr sentido de pertenencia, conocimiento e identificación de la cultura organizacional.

El Comité Paralímpico Argentino (COPAR) es una organización sin fines de lucro que a través del deporte de alto rendimiento para personas con discapacidad, busca lograr profesionalidad y diferenciación en su campo de acción y en aquellos que integran la organización.

En la actualidad las organizaciones sin fines de lucro son asociadas directamente con organizaciones que poseen fines sociales, en cuanto a problemáticas de salud, ecología, medioambientales, derechos de las personas que buscan mejorar la calidad de vida de las comunidades. El COPAR rompe el modelo tradicional de las organizaciones sin fines de lucro, ofreciendo no solo una mejora en la calidad de vida de sus atletas a través del deporte y de su integración a la sociedad, sino que también les otorga la posibilidad a los integrantes que se desarrollen tanto deportiva como intelectualmente. El fin que persigue esta organización va más allá del bien social que pueda producir; el resultado que busca es lograr el desarrollo del individuo a la máxima expresión dentro de las posibilidades que otorga cada discapacidad.

Resumiendo lo expuesto, el proyecto brinda una mirada distinta sobre las organizaciones sin fines de lucro contrastando las estructuras y fines de la mayoría de organizaciones con las del COPAR.

El proyecto plantea la importancia de la comunicación interna en este tipo de organizaciones en donde la informalidad es la protagonista en la ejecución de la comunicación y se ve entorpecida involuntariamente por la misma organización ya que los canales utilizados no se encuentran preparados para que la información sea comprendida por personas con distintos tipos de discapacidad, por lo tanto se genera una comunicación ineficaz.

Los análisis que se desarrollarán a lo largo del proyecto abrirán el camino para generar una propuesta de comunicación interna. La misma otorgará importancia a los canales de comunicación a emplear por la institución, los códigos, los fines de la comunicación en si mismos y los públicos a los que va dirigida la comunicación.

Para conocer cuales son las herramientas más efectivas que se deben emplear según el público que integra el COPAR, se procederá a segmentar al público según su funcionalidad y rol que ocupa (atletas, autoridades, empleados profesionales que desarrollan su actividad en diversas comisiones).

A su vez tendrá en cuenta el tipo de empleados que trabajan en este tipo de organizaciones; ya que se trata de trabajadores en calidad de voluntarios. También se tendrá en cuenta el tipo de actividades que desarrollan y cual es la comunicación que se genera hacia los diferentes públicos por parte de la institución.

Asimismo se presentará un análisis exhaustivo del COPAR, haciendo hincapié en las diferencias que posee a nivel estructural con el

resto de las organizaciones sin fines de lucro. Si bien es una organización del tercer sector, lo que significa que posee un vínculo estrecho con el Estado se caracteriza por el grado de informalidad de sus acciones internas, no obstante en ciertos aspectos y funciones se maneja con total profesionalismo.

El objetivo específico del proyecto es generar un aporte teórico a la disciplina de las Relaciones Públicas, siendo el eje central del mismo la construcción de un modelo de herramientas de comunicación interna, que sean a su vez las más adecuadas para emplear en organizaciones sin fines de lucro que apunten a profesionalizar su actividad además de los fines sociales por las que fueron creadas.

Los interrogantes que motivaron la creación de este proyecto profesional con su consecuente aporte fueron: ¿Cuál es la necesidad específica de las organizaciones sin fines de lucro en la actualidad a nivel interno? ¿Cuáles son las características de las organizaciones sin fines de lucro que intentan obtener de su público interno un desarrollo deportivo y además un desarrollo intelectual? ¿Cuáles son las características que diferencian este tipo de organización con el resto? ¿Se puede generar un modelo de comunicación interna para que sea empleado por aquellas organizaciones que persigan los mismos fines que el COPAR o similares?

Las investigaciones que se han efectuado a lo largo de la historia apuntan a las características de diferenciación de este tipo de organizaciones respecto de un organismo estatal, ya que el Estado puede contribuir o no a la evolución y crecimiento de las organizaciones del tercer sector.

Es importante destacar los aspectos principales de la conformación de una organización sin fines de lucro, del personal que trabaja para éstas en calidad de voluntario y la informalidad con la que se ejecutan las acciones. En base a los textos y resultados de los estudios realizados, se puede afirmar que no toman en cuenta el empleo de la comunicación interna como una herramienta de gran importancia, que si es ejecutada efectivamente en una organización puede lograr tanto un cambio organizacional como así también la identificación de los integrantes de la organización.

En el presente proyecto se presenta el desarrollo de un modelo de herramientas de comunicación interna, que funcionará como modelo base para organizaciones sin fines de lucro, con el fin de que puedan desarrollarse internamente con profesionalismo, más allá de los objetivos y necesidades propias de cada organización. Este último factor es lo que genera que luego a nivel externo las organizaciones del tercer sector sean tenidas en cuenta y sean asociadas a organizaciones que ejecutan acciones y actividades seriamente.

Si el plan de comunicación interna de base generado en el presente proyecto y el plan específico para el COPAR, se aplican de manera correcta con el seguimiento y niveles de evaluación necesarios ofrecerá resultados positivos para generar nuevas estrategias que beneficien a las organizaciones del tercer sector, para que sean valoradas como organizaciones con estructuras y flujos de comunicación sólidos.

La confección de los diversos capítulos se ha realizado teniendo en cuenta tanto la importancia del tema a tratar como su conexión con el presente proyecto profesional.

En el caso del primer capítulo se realiza la presentación de la carrera de las Relaciones Públicas, sus implicancias y sus campos de acción; completando este capítulo con apartados específicos de la comunicación institucional, un componente imprescindible en la profesión de las Relaciones Públicas. Se incluyen definiciones específicas del concepto de la disciplina de las Relaciones Públicas; cómo actúan sobre las organizaciones sin fines de lucro y qué tipo de herramientas de comunicación es posible emplear, según los recursos que posea la organización. También se incluyen los distintos campos en que puede desarrollarse un profesional de la carrera y se expone el concepto de comunicaciones integradas, lo que permite realizar una diferenciación de las Relaciones Públicas respecto de otras disciplinas tales como el periodismo, publicidad o marketing. Como así también ofrece un recorrido cronológico del surgimiento de las primeras concepciones del concepto comunicación y del proceso de comunicación. Se presentan las características y los inicios de las organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial y cuáles son las causas que generan el constante crecimiento de este tipo de instituciones. Asimismo presenta el concepto de tercer sector, para comprender qué tipo de organizaciones se incluyen dentro de esta clasificación. También se especifica el rol de las organizaciones sin fines de lucro en las sociedades actuales a nivel mundial, se realiza una comparación entre las características puntuales que diferencian a las organizaciones sin fines de lucro, y las características reales que posee el COPAR.

El siguiente capítulo desarrolla la historia y características específicas del COPAR, se realiza la presentación de la

institución seleccionada para generar el proyecto profesional correspondiente, indicando historia de la institución y del deporte adaptado en general, la aplicación del deporte como generador de valores personales y la estructura organizacional de la institución; se indican además las distintas federaciones que integran el COPAR. También se realiza un primer análisis sobre las herramientas de comunicación que emplea, y una aproximación del análisis de la cultura organizacional del COPAR. Asimismo se presenta un análisis de los públicos tanto internos como externos que posee el comité, lo que permitirá en los capítulos subsiguientes poder emplear este análisis e información general de los públicos para desarrollar las tácticas de comunicación más convenientes y definir los canales más apropiados de comunicación. El capítulo número tres se centra en el análisis de la comunicación interna del COPAR, se analizan en primera instancia los aspectos generales de comunicación interna de la institución, teniendo en cuenta lo expuesto en el capítulo anterior, en el que se realizó una primera aproximación al tema. Se presenta el análisis específico de cada comisión ejecutiva y el uso que hacen de la comunicación dentro de la institución y dentro de cada equipo de trabajo. También se incluyen en el análisis los atletas como parte del público interno, que si bien se encuentran representados por la Comisión de Atletas, se analizarán varios testimonios ofrecidos a través de entrevistas, para realizar un análisis más exhaustivo y representativo, se debe tener en cuenta que solo existe en la institución un solo delegado que representa a más de 300 atletas en todo el país, lo cual dificulta la comunicación ascendente.

Al final de este capítulo se presentan y clasifican las herramientas de comunicación que se emplean actualmente en el COPAR, la finalidad y a qué públicos están dirigidas. En cada uno de los apartados del análisis de las herramientas se determinará si éstas se encuentran preparadas para ser empleadas por el público interno con diversos tipos de discapacidad.

En esta instancia es cuando el proyecto comienza a formarse como tal, presentando en el capítulo cuatro el diagnóstico de comunicación interna en el COPAR, en este apartado se realizará un análisis y diagnóstico de la comunicación interna de la institución seleccionada. La investigación se llevará a cabo de diferentes maneras según el público que se tenga que evaluar y analizar, en el caso de los atletas en general se les realizarán encuestas que estarán compuestas por preguntas cerradas y en el caso de los dirigentes de las diferentes federaciones se llevarán a cabo entrevistas en profundidad. Se realizará un cotejo respecto de como se percibe a la institución y el nivel de información que poseen los diferentes públicos respecto de la cultura corporativa; de esta manera se logrará determinar si la problemática existente en cuanto a la falta de información y comunicación se produce en todos los niveles de la organización de la misma forma; si se comprueba que existen diferencias, se analizarán las causas que producen tal efecto. El mismo se utilizará como puntapié inicial para desarrollar el plan de comunicación interna que se presentará en el siguiente capítulo y además para detectar cuáles son aquellas falencias que presenta actualmente la institución y que son comunes a otras organizaciones del tercer sector, para ello se han entrevistado a profesionales en la materia que opinarán

respecto de sus experiencias en organizaciones sin fines de lucro. De este modo también se podrá generar el plan de comunicación modelo para que pueda ser empleado por otras organizaciones del tercer sector.

Del capítulo cuatro se deriva directamente la producción del capítulo número cinco, en el que se presenta el plan de comunicación interna para el COPAR, la ejecución del capítulo se genera a partir de la información recopilada tanto a través de la bibliografía como de los análisis de la situación actual del COPAR y la evaluación que se realizó en el capítulo cuatro respecto de la auditoria interna de comunicación.

El desarrollo del plan de comunicación interna implicó el diagnóstico y la determinación de los objetivos, a partir de éstos el análisis específico del objetivo principal y la elaboración y selección de herramientas de comunicación interna más acordes a la necesidad de la organización y de las distintas discapacidades que poseen los miembros del público interno. Es importante destacar que todas las acciones propuestas han sido evaluadas en función de las características del público interno.

A cada acción se le determinarán plazos y fechas específicos de ejecución, sujetos a posibles cambios según el seguimiento que se realice y si es necesario realizar alguna corrección sobre el mismo proceso de implementación del plan de comunicación interna.

Por último se presenta el presupuesto estimativo del plan a llevar a cabo, que se encontrará sujeto a modificaciones.

Se hará hincapié en el control y el seguimiento del plan, para detectar posibles falencias o debilidades, para que puedan ser

corregidas sobre la marcha y lograr que el plan cumpla con sus objetivos.

Dentro de este mismo capítulo se expondrá al final un plan de comunicación interna base, que podrá ser empleado y consultado por cualquier organización sin fines de lucro que en su público interno posea integrantes con alguna discapacidad ya sea visual, mental o motriz; vale aclarar que en el presente proyecto no se tomará en cuenta la discapacidad auditiva, en el caso del plan de comunicación de base ya que el COPAR no nuclea atletas que posean esta discapacidad. Sus características y las herramientas estarán basadas tanto en la escasa bibliografía actual que ofrece la rama del tercer sector y la experiencia previa de realizar un plan de comunicación interna para el COPAR.

Por último se incluye un plan de comunicación interna de base para organizaciones sin fines de lucro, se presenta a continuación del capítulo cinco una planificación compuesta por recomendaciones que han sido evaluadas a partir de la elaboración del presente proyecto profesional.

Capítulo 1: La disciplina de las Relaciones Públicas y la comunicación organizacional.

En el presente capítulo se expondrán las características generales de la disciplina de las Relaciones Públicas y su desarrollo como actividad en los últimos años, haciendo hincapié en los campos de acción en que puede desempeñarse un profesional de la carrera como así también en las diferencias existentes con otras disciplinas que trabajan también en el rubro de las comunicaciones.

Se destacará el accionar de esta disciplina en las organizaciones sin fines de lucro y la forma en que emplea tanto las herramientas de comunicación como los canales a través de los cuales transmite información.

Asimismo se presentará inicialmente las características de la comunicación institucional y su utilización a nivel interno, las formas en que se evalúa la eficiencia de ésta en las organizaciones como así también el papel fundamental que cumple en la construcción de la cultura organizacional. Toda esta información será de vital importancia para guiar al lector sobre la importancia de esta disciplina para el desarrollo del presente proyecto.

1.1 Las Relaciones Públicas

1.1.1 ¿Qué son las Relaciones Públicas?

Muchas son las formas de reconocimiento o denominación de esta disciplina por parte de las organizaciones, algunas de ellas son: asuntos públicos, relaciones con los medios de comunicación y comunicación corporativa; la conclusión es que muchos de estos conceptos enunciados son parte de la disciplina y coexisten unos

con otros necesariamente dependiendo del área en la que se desarrolle la disciplina y los objetivos que intente alcanzar.

Son innumerables las definiciones que se han redactado y reformado a través de los años, una de las definiciones que actualmente es obsoleta es la propuesta por Sam Black "El ejercicio de las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia de alcanzar la armonía con el entorno, gracias a la comprensión mutua basada en la verdad y en una información total" (2000, p.19). En la actualidad las definiciones de la disciplina insertan nuevos conceptos, una de las más actualizadas es la propuesta Wilcox, Cameron y Xifra que definen a las Relaciones Públicas como "El arte de sintetizar la esencia de una organización, hacerla compatible con las expectativas e intereses de quienes la rodean y lograr que ello se perciba acertadamente para conseguir la integración de la misma en su entorno" (2006, p. 7).

Claramente esta definición determina que existe una estrecha relación entre la disciplina y su accionar dentro y fuera de las organizaciones. Las Relaciones Públicas, es una carrera universitaria relativamente nueva en el mercado de las organizaciones, lo que dificulta su credibilidad en algunos casos como disciplina y su necesaria aplicación en ciertas ramas de acción. Esto se produce en muchos casos por la percepción errónea o desconocimiento de las diferentes facetas de un profesional en el área de Relaciones Públicas.

Cualquiera sea el campo de acción de las Relaciones Públicas, los profesionales en la disciplina cumplen su trabajo a través de la ejecución de un proceso que posee diversas etapas y que así lo define Wilcox et.al:

Investigación: ¿Cuál es el problema o la situación?

Acción (planificación de su programa): ¿Qué se va a hacer al respecto?

Comunicación (ejecución): ¿Cómo se informará al público?

Evaluación: ¿Se logró llegar al público? ¿Cuál fue el efecto?

(pp. 10-13).

En el primer punto se realiza un análisis del problema, situación determinada u objetivos propios de una organización. En el siguiente paso se ejecuta el planeamiento de lo que se hará al respecto de lo analizado en la etapa anterior. En el próximo se determinará la forma y el momento en que se informará al público objetivo. Y por último se analizarán los resultados obtenidos.

Además de clasificar los tipos de trabajos que puede ejecutar un profesional de las Relaciones Públicas, éstas pueden dividirse en dos grande grupos, las que se incluyen en el grupo de las comunicaciones externas y aquellas que se incluyen dentro de las comunicaciones internas. En el actual Proyecto Profesional, las Relaciones Públicas será la disciplina que se empleará para generar un plan de comunicación interna, para el que se deberán llevar a cabo las diferentes etapas propuestas de acción.

1.1.2 ¿Qué actividades desarrolla en las organizaciones?

Los profesionales en Relaciones Públicas pueden desarrollar su actividad perteneciendo a una sola organización o bien ofreciendo servicios a través de una consultora a varias organizaciones. En ambos casos el especialista en comunicación debe enfrentarse a

diversos contextos y problemáticas, si bien puede desarrollar su actividad en diversos campos, como relaciones con los medios, relaciones con gobiernos, captación de fondos en organizaciones sin fines de lucro, responsabilidad social empresarial, comunicaciones financieras, ámbito deportivo y de espectáculos entre otras, debe especializarse en el campo que decida desarrollarse.

Esta disciplina se caracteriza por la necesidad de emplear en su trabajo herramientas de otras disciplinas como el marketing, el periodismo o la publicidad; lo que a su vez le otorga al profesional de Relaciones Públicas la posibilidad de pertenecer a equipos de trabajo interdisciplinarios dentro de una organización o bien ofrecer diversos servicios de comunicación desde una consultora de Relaciones Públicas.

1.1.3 Las Relaciones Públicas y las organizaciones sin fines de lucro

Como ya se ha expuesto las organizaciones sin fines de lucro actúan en diversas áreas en pos de generar mejoras en la sociedad y las Relaciones Públicas más allá de la actividad que desarrolle cada institución puede colaborar en la mejora de diversas cuestiones. En la actualidad es primordial la acción de las Relaciones Públicas en las organizaciones no gubernamentales, porque cada vez es más importante la imagen que proyectan éstas y la credibilidad que ofrecen a sus públicos. Son varias las formas de actuar de esta disciplina sobre las instituciones, entre las cuales se pueden distinguir varias, tal como lo hicieron Wilcox et al:

Fomentar el conocimiento por parte del público del propósito y actividades de la organización.

Inducir a los individuos a utilizar los servicios que la organización pone a su disposición.

Crear materiales educativos, algo especialmente importante para las organizaciones del ámbito sanitario.

Reclutar y formar a voluntarios.

Obtener fondos para financiar las actividades de la organización.

(2002, pp. 696-697)

El fomento del conocimiento del público debe desarrollarse desde las relaciones con los medios, serán estos los que decidan difundir o no la información que se les envíe, por ello es muy importante la creatividad que emplee el profesional de Relaciones Públicas en la redacción del material que se envíe. Otra de las formas de acción es la estimulación del público al que está dirigida la acción de la organización sin fines de lucro, como por ejemplo: en el caso del COPAR realizar comunicaciones para estimular a los niños con discapacidad a practicar un deporte y facilitar su desarrollo social. Las Relaciones Públicas también pueden enfocarse a la realización de material audiovisual o folletería propia de la organización que se utilice como material de comunicación primario entre la institución y su público objetivo, que podría entregarse en los programas de actividades que desarrollen.

Para autores como Wilcox et al la disciplina puede intervenir en el reclutamiento y capacitación de los voluntarios, estudiando en principio los diferentes perfiles buscados y las actividades que deberán desarrollar, en base a esto se seleccionarán a aquellas personas que sean más idóneas, también la disciplina puede contribuir a aumentar la pertenencia de los voluntarios dentro de la organización (2002, p. 696); se debe tener en cuenta que realizan una actividad no rentada y se vuelve primordial el desarrollo de acciones motivacionales y de reconocimiento de logros para con los voluntarios. Por último las Relaciones Públicas pueden contribuir en este tipo de organizaciones, en la captación de fondos, un componente fundamental para la supervivencia de las organizaciones del tercer sector, que los profesionales de la disciplina obtendrán a través del desarrollo e implantación de campañas o el asesoramiento continuo al departamento que cumpla esta función dentro de la organización.

1.1.4 Campos de acción de las Relaciones Públicas

Antes de definir los diversos campos en los que puede desarrollarse un profesional de la disciplina, es importante determinar las diferencias existentes entre la actividad que desarrolla una persona capacitada en Relaciones Públicas y aquellas que desarrollan los especialistas en marketing, periodismo y publicidad.

A simple vista y para aquellos que no son entendidos en la materia pueden resultar similares, pero no lo son ya que se diferencian no solo por los objetivos que persiguen, sino también por los

públicos a los que dirigen sus acciones como así también los canales que emplean para hacerlo.

En uno de los manuales más actualizados de Relaciones Públicas desarrollado por Wilcox et al se exponen claramente estas diferencias, y a continuación se presentan; en muchas ocasiones se hace referencia al marketing cuando se trata de una acción de Relaciones Públicas, si bien ambas disciplinas pueden emplear las mismas herramientas y canales de comunicación el objetivo que persiguen es diferente, en el caso del marketing se persigue la creación de mercados para insertar nuevos productos y servicios que produce la organización, por el contrario las Relaciones Públicas centran sus esfuerzos en crear y mantener vínculos con los diferentes públicos de la organización.

En el caso del periodismo se ejecuta gran parte de la actividad de la misma forma en cuanto a la investigación y de redacción de noticias o notas para informar al público, la diferencia reside en que los periodistas dirigen la información a un público masivo a través de un medio de comunicación que puede ser gráfico como es el caso de diarios y revistas, a través de medios radiales o digitales y audiovisuales, no siendo así en el caso de las Relaciones Públicas ya que los públicos a los que se dirige la información son estudiados a través de variables demográficas y psicológicas, y a partir de esto se determinan los canales específicos a través de los cuales llegará la información, empleando desde revistas especializadas, folletos, carteles hasta correos o sitios digitales.

Por último cabe destacar la diferencia entre la actividad de las Relaciones Públicas y la publicidad; la más importante es que esta

última se emplea en la mayoría de los casos para dirigir información hacia los públicos externos de una organización y su función específica es la de vender productos o servicios, a través de un espacio que posee una pauta y un valor determinado.

Si bien cada una de las disciplinas que han sido expuestas persiguen objetivos distintos funcionan como elementos que se complementan unos a otros.

En los últimos años ha sido común escuchar el término comunicaciones integradas o comunicación convergente, éstos hacen referencia a la tendencia de integrar todas las disciplinas comunicacionales dentro de la actividad de una organización, uno de los factores que impulsó este cambio fue el económico, por razones de presupuesto o bien de reestructuración, las empresas se han visto obligadas a reducir los equipos de trabajo que se abocaban a la actividad de la comunicación dentro de la organización. El exceso de publicidad en los medios de comunicación a los que se encuentran expuestos los públicos, como la disminución del grado de credibilidad de las publicidades también contribuyó a que los distintos tipos de comunicación se integren para alcanzar las metas u objetivos de las estrategias de las organizaciones, ofreciendo un discurso coherente a través de diversos soportes y canales (Wilcox et al, 2009, pp. 19-24).

1.2 La comunicación institucional.

1.2.1 Organizaciones sin fines de lucro.

Las organizaciones sin fines de lucro a nivel internacional, actualmente se las incluye dentro de la clasificación del tercer sector. Las mismas han evolucionado a pasos agigantados en las

últimas dos décadas producto en su mayoría de las crisis económicas y sociales que se han presentado en todo el mundo. En la mayoría de los casos, tanto en países desarrollados como aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, se ha detectado que la aparición de gran cantidad de este tipo de organizaciones se debe por la incapacidad del Estado para cubrir las necesidades propias de cada sociedad.

Las organizaciones del tercer sector también denominadas no gubernamentales, poseen un vínculo estrecho con los Estados propios de cada país, ya que éstos en algunos casos aportan recursos económicos siendo cada institución la que se encargue del manejo administrativo. Tienen fines diversos, como por ejemplo: la promoción y defensa de los derechos de las personas, servicios de salud y social para personas que no tienen acceso a éstos y fines de inclusión social a través del deporte.

Es relevante destacar las características que definen este tipo de organización, tal como lo hacen Salamon y Anheier, especificándolas como pertenecientes al sector no gubernamental o sector no lucrativo, que se involucran en la acción social sobre la comunidad y lo que ésta requiera, siendo propietaria de un papel fundamental ante el Estado, como representante de la comunidad que posee una problemática específica (2001, p. 13). Asimismo los autores realizan una clasificación y diferenciación dentro del tercer sector, que está compuesto por organizaciones que participan y accionan en la comunidad manteniendo lazos con el Estado y otras que son creadas para ofrecer ayuda a sus propios miembros, generalmente denominadas organizaciones de base, grassroots organizations, sin generar una producción de servicios

públicos (Salaron y Anheier, 1999). También existe otra categorización como es el caso de estudio y análisis de este Proyecto Profesional, el COPAR, que son organizaciones creadas con el fin de ofrecer actividades deportivas tanto para el desarrollo social como el de alto rendimiento.

En Argentina en los últimos diez años la evolución de este tipo de organizaciones se incrementó de forma abrupta, como consecuencia de la última crisis económica desatada en este país en diciembre de 2001. El saldo de dicha crisis se basó a nivel económico y social. Uno de los integrantes del Rotary Club Internacional afirma que actualmente Argentina posee más de 60.000 organizaciones sin fines de lucro que han sido reconocidas y más de 380.000 de personas trabajando en ellas, en calidad de voluntarios (Giay, 2009); una de las frases que mejor refleja de modo general la función principal de este tipo de organizaciones es la propuesta por Luis Giay, ex Presidente del Rotary Internacional "...las organizaciones sin fines de lucro cubren los baches que deja el estado" (Giay, 2009).

Para comprender claramente la naturaleza y la base estructural que poseen es válido hacer uso de los resultados que arrojaron las investigaciones realizadas por diversos especialistas en el tema, los mismos determinaron que las organizaciones sin fines de lucro son entidades que se reconocen por poseer ciertas características distintivas (Salamon y Anheier, 1999), a continuación el gráfico presenta las particularidades y se ejemplifica con datos reales del COPAR:

Tabla 1. Características de organizaciones del Tercer Sector / COPAR	
Organizaciones - Tercer Sector	COPAR
Deben estar institucionalizadas.	Institucionalizado a través de su Estatuto Legal.
Deben desarrollarse institucionalmente separadas del Gobierno.	Institucionalmente es independiente. La Secretaría de Deportes de la Nación le otorga un financiamiento mensual.
No deben realizar una distribución de los beneficios que perciben.	Las ganancias que se generan con la actividad se utilizan para el pago de remuneraciones de los profesionales deportivos que ofrecen la enseñanza del deporte. Los directivos y voluntarios, no perciben remuneración.
Deben autogestionarse.	Se equipa de los elementos necesarios para llevar a cabo la actividad, a través de los vínculos con empresas privadas.
Deben tener una participación razonable de voluntarios.	Tanto en torneos, congresos, conferencias como clínicas deportivas las personas que los generan y ayudan a la concreción de estos objetivos son voluntarios, en todas las federaciones.
No deben estar implicadas en prácticas de promoción religiosas.	Las comunicaciones que ejecute se limitan al ámbito deportivo de élite.
No deben estar implicadas en prácticas de propaganda política.	El vínculo con la política en general se ejecuta para llevar a cabo acciones y actividades específicas del comité, en la que participan actores políticos.

Fuente: Elaboración propia.

La realidad demuestra que la relación existente entre el Estado y el tercer sector, es de suma importancia y es beneficioso para ambos, ya que por un lado el Estado deja en manos de las organizaciones sin fines de lucro el poder de ejecutar proyectos en post de la mejora de la sociedad, aportando un apoyo institucional y financiero y por otro lado la organización en sí misma que recibe ayuda estatal para lograr sus objetivos.

Más allá de las acciones positivas que llevan a cabo este tipo de organizaciones, un autor de varios libros que analizan el campo de las organizaciones sin fines de lucro, Alfredo Berflein afirma que no se debe descartar que la naturaleza de una organización sin fines de lucro es propia de una organización, que crece y se enfrenta a diversas problemáticas como la rutina y la dificultad

de responder con rapidez ante diversas situaciones, al igual que otras agrupaciones se enfrentan a las presiones de generar acciones manteniendo la flexibilidad y efectividad al mismo tiempo (Berflein, 2002, p.77).

La creación constante de organizaciones no gubernamentales en Argentina, demuestra que el Estado puede ser en muchos casos incapaz de llevar a cabo políticas de mejora en diversos ámbitos de la sociedad, tanto en salud, educación, derechos, etc.

Por ello los estados tanto en Argentina como en Estados Unidos apoyan este tipo de organizaciones, que les facilitan la resolución de problemáticas y el desarrollo de proyectos que intenten lograr una mejora a nivel social.

Si bien las organizaciones de este tipo presentan muchas vetas positivas, también presentan algunas negativas. Quien hace referencia a este punto específico es Alfredo Berflein:

Para que las organizaciones que emergen dentro del tercer sector sean tomadas seriamente por otras, tienen que mirarse a sí mismas y manejar con mejor criterio, habilidad y sensibilidad algunos detalles que hacen a las relaciones entre voluntarios y profesionales que trabajan juntos en ellas, a su informalidad - comparada con las estructuras estatales- y a la necesidad de ver cómo se traduce una victoria alcanzada en un momento determinado en un logro permanente.

(Berflein A., 2002, p.78).

El autor hace referencia al concepto de voluntario que merece ser analizado, para que se comprenda aún mejor la estructura y

complejidad de las organizaciones sin fines de lucro. J. Coria sostiene (Grupo de discusión, 20 de mayo, 2010) que son personas que trabajan para una organización porque creen y están convencidos que su trabajo puede generar algo.

Este tipo de estimulación que genera que la persona quiera participar como voluntario en una organización puede surgir por diversos motivos:

1. Valores en acción
2. Obtención de conocimientos
3. Autoestima
4. Preparación para una carrera
5. Función social
6. Función protectora

(Berflein, 2002, pp. 93-94)

El primero se refiere a la motivación generada en la persona para expresar y llevar a cabo una actividad que posee ciertos valores que guían la acción y que a su vez son importantes para su vida. La obtención de conocimiento refiere a la actividad que una persona realiza y la experiencia que adquiere luego podrá emplearla en otro ámbito o en su trabajo formal. La autoestima que influye en el desarrollo psicológico y que genera un sentido de bienestar en la persona. El cuarto motivo, la preparación para una carrera simplemente a la persona le interesa desarrollar una actividad que tenga relación directa con su profesión. El quinto motivo denominado función social es por la posibilidad que generan este tipo de organizaciones para pertenecer a un grupo determinado que a su vez es reconocido por la comunidad. Y por último el sexto motivo, la función protectora es la necesidad interior del

individuo de desarrollar una actividad que lo ayude a resolver un conflicto interno (Berflein, 2002, pp.93-94).

Todos estos conceptos deben ser tenidos en cuenta al momento de iniciar una búsqueda de voluntarios y para la determinación de un perfil, respecto de las necesidades que posea la organización.

1.2.2 La comunicación en las organizaciones.

Antes de definir y profundizar sobre la comunicación en las organizaciones, es primordial presentar una definición clara y precisa sobre el concepto de comunicación más allá de su utilización a nivel organizacional.

El primer modelo que explicó el concepto de comunicación y su correspondiente proceso, fue el propuesto por el matemático norteamericano Claude Shannon y el sociólogo Warren Weaver; a este modelo se lo reconoce como Modelo Lineal, y está compuesto por cinco elementos: fuentes de información, un emisor, fuentes de ruido, un receptor y destino (1948). Ha sido muy criticado desde su aparición ya que presenta al proceso de comunicación, sin tener en cuenta variables como el código común entre los interactuantes, el significado del mensaje que se emite de una persona a otra, y el equilibrio que se busca en el proceso de comunicación. De todas maneras este modelo fue y es reconocido como el impulsor de las investigaciones de los procesos de comunicación entre individuos.

En ese mismo año el filósofo y matemático Norbert Wiener se apoyó en el Modelo Lineal para desarrollar e introducir tres nuevos elementos al esquema de la comunicación; en sus textos más destacados se hace referencia al elemento más relevante, al que denominó feedback (retroalimentación), este modelo hizo hincapié

en la influencia de los mensajes recibidos por el receptor y su consecuente impacto en la acción de este último. Lo que significa que el emisor emite un mensaje al receptor, que al recibirlo genera un desequilibrio, pero el receptor responderá para obtener nuevamente el equilibrio, transformando al proceso de comunicación como un proceso circular, en donde la retroalimentación es elemental (Wiener, 1948).

Otros autores fueron los que proporcionaron la clasificación de las características que posee el proceso de comunicación; uno de ellos, David Berlo definió al proceso de comunicación como dinámico e interactivo (1960, p. 14); lo que otros autores denominaron como transaccional simultaneidad de envío y recepción de mensajes entre emisor/es y receptor/es destacando la dinámica del proceso de comunicación y la influencia que genera en los participantes, personal refiere a que cada individuo se diferencia de otros tanto por su cultura, valores o formas de vida, por lo que percibirá de forma diferente un mismo mensaje o situación, según las experiencias pasadas, seriado se refiere a la repetición de los mensajes hasta que llega al destinatario final (Mortensen, 1972, pp. 90-97).

Hasta aquí se ha definido el concepto de comunicación en sí mismo y el concepto de proceso de comunicación. Pero además deber ser comprendido el concepto de organización como estructura formal que posee una actividad específica, con objetivos a corto, mediano y largo plazo, y que según los fines que persiga determinará tanto sus estrategias de negocios como de comunicación.

Una definición interesante de organización es la que propone la autora Annie Bartoli, que define a la organización desde las

ciencias de gestión como "la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo" (1992, p. 18).

Por lo tanto la organización es responsable de las acciones que ejecuta y los resultados que se obtienen del accionar de la misma son los que determinarán el perfil de organización.

Este mismo autor hace referencia a las organizaciones comunicantes que son las que poseen una finalidad específica y que todos los integrantes la conocen, se realiza en éstas una distribución de las tareas y los roles, como así también se establecen los cargos por autoridad y poder formal; este tipo de organizaciones posee un sistema de comunicación y coordinación, y emplean ciertos criterios de evaluación y control de los resultados (Bartoli, 1992, pp. 117-127).

Esta definición particular de Annie Bartoli, propone a las organizaciones que la base de su estructura y modelo de gestión esté compuesto también por la comunicación, no solo como elemento para llevar a cabo las comunicaciones asociadas a la actividad rutinaria de una empresa, sino ir más allá y lograr que la comunicación tenga un espacio en la agenda de la dirección de las organizaciones.

La misma autora también ofrece el concepto de comunicación organizada, aquella que posee un objetivo que se involucra con el fin de la organización o con algún plan generado con fines específicos a cumplir; El mismo es multidireccional, lo que significa que se vale de muchas herramientas de soporte para llevar a cabo sus objetivos y comunicar lo necesario para cada público dentro de la organización y al mismo tiempo debe ser

flexible para adaptar las comunicaciones estructuradas con aquellas que tengan carácter informal (Bartoli, 1992, pp. 127-146).

Por lo tanto se puede decir que "las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía" (Brandolini y González Frígoli, 2009, p. 11).

Esta definición claramente hace referencia a la concepción inicial de la Teoría de la Comunicación de Paul Watzlawick, más precisamente en el primer axioma que propuso: "Es imposible no comunicarse" (1967, p.49), ya que si la conducta de una persona tiene valor de mensaje, la misma está comunicando; no se tiene en cuenta la intencionalidad (1967).

Lo mismo sucede con las organizaciones, pueden predisponerse a no comunicar, pero a través de sus acciones lo hacen. Lo importante es resaltar que la posibilidad de ejercer cierto control sobre las comunicaciones que no poseen una intencionalidad de base.

El desarrollo y crecimiento de las comunicaciones en general a nivel mundial, que se inició desde la década del '70 y '80 y que hasta la actualidad sigue desarrollándose y evolucionando; produjo y trajo consigo muchos cambios tanto internos como externos en las organizaciones y en sus comunicaciones.

En el presente proyecto se hará hincapié en el desarrollo de planes apropiados de comunicación interna según las características propias de la entidad que se analizará e investigará.

Las organizaciones para ello en primer lugar deberán realizar un análisis para conocer el estado de situación de las comunicaciones tanto internas como externas.

Para comprender mejor los conceptos que hasta el momento han sido presentados, en adelante se ahondará y profundizará sobre la comunicación interna.

1.2.3 La comunicación interna en las organizaciones.

La comunicación en las organizaciones a grandes rasgos puede dividirse en externa e interna, y dentro de éstas clasificarse de formal e informal y también como ascendente y descendente. Este apartado profundizará sobre las comunicaciones internas dentro de una organización, sus objetivos, sus públicos objetivos, su planificación, mejora y seguimiento dentro de un plan de comunicación.

Para ello se presenta en principio el concepto de comunicación interna expuesto por Brandolini y González Frígoli "es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes" (2009, p. 25). Esta herramienta se emplea para dirigir los mensajes hacia el público interno de la organización. La utilización de la herramienta de comunicación permite obtener diversos resultados beneficiosos para la organización, pero más allá de éstos siempre debe estar contemplada dentro del plan de gestión de la organización y no de manera aislada.

Brandolini y González Frígoli han presentado el tema de la comunicación interna de forma profunda y es importante resaltar como lo hacen estos autores que la comunicación interna a su vez es una de las formas de lograr una cohesión cultural, que el individuo que trabaja para una organización se sienta parte, identificado y orientado hacia los objetivos de la misma, teniendo conocimiento de la misión y visión de la institución a la que pertenece como así también de los valores que defiende. En este sentido la comunicación empleada en la esfera interna de la organización funciona como motor de motivación para las personas que allí se desempeñan, porque las mantendrá comunicadas y les proveerá a través de diversos canales la información necesaria de la organización, logrando que los objetivos sean comprendidos por todos los individuos (2009, pp. 27-29).

En este contexto general de la acción de la comunicación interna Brandolini y González Frígoli determinan que "es una comunicación de doble vía" (2009, p. 32) lo que significa que un emisor, en este caso la organización codifica un mensaje para que sea enviado a un destinatario, el público interno de la organización que decodificará dicho mensaje y generará una respuesta o feedback; este sería un caso de comunicación exitosa. Muchas veces se insiste en lograr una comunicación interna exitosa, pero no se explica el por qué, según Brandolini y González Frígoli genera un clima de trabajo colaborativo, mayor seguridad y compromiso por parte de los individuos de la organización, independencia y mayor eficacia en la tareas que deben realizarse (2009, pp.33-34).

Es necesario también generar una clasificación de la comunicación interna más específica; por un lado existe la comunicación interna

formal, aquella que se canaliza a través de medios formales de la organización, para enviar información referente a lo laboral, y por otro lado la comunicación interna informal, aquella que se desarrollará a través de canales informales, como por ejemplo pasillos, espacio para tomar café dentro de la organización o bien en ascensores, este tipo de comunicación es más rápida que la formal porque no debe responder a tiempos institucionales se genera de forma espontánea en cualquier espacio de la organización.

Otra de las clasificaciones que pueden realizarse es según la direccionalidad que posee la comunicación, por un lado la descendente, aquella que se iniciará desde la cúspide de la pirámide organizacional y que descenderá a través de canales y medios oficiales y por otro lado la ascendente, que por el contrario se iniciará desde la base de la pirámide organizacional y su dirección será de abajo hacia arriba, generándose la posibilidad de que los empleados puedan comunicarse o hacer llegar sus inquietudes hasta la dirección de la organización. Ambas formas de dirección tiene ventajas, en el caso de las descendentes permiten que todos los individuos conozcan los objetivos de la organización, aumentando la credibilidad y confianza y fortalece los roles jerárquicos; en el caso de las ascendentes le permite a los empleados sentirse protagonistas dentro de la organización, teniendo la posibilidad de hacer llegar sus propuestas e ideas a la alta dirección.

Si bien cada una de estas clasificaciones tiene características a favor, existe otro tipo de direccionalidad de la comunicación presentada por Brandolini y González Frígoli, la denominada como

oblicua o transversal, la que se identifica por iniciarse en los altos mandos de la organización atravesando todos los sectores de la organización, este tipo se emplea en organizaciones con estrategias globales en las que se busca aumentar el espíritu de equipo (2009, pp. 35-36).

De todas formas lo ideal dentro de una organización es poder combinar apropiadamente algunas características de cada uno de los tipos de dirección.

1.2.4 La comunicación como elemento del proceso cultural.

La comunicación interna es una herramienta que puede ser empleada para lograr cohesión cultural dentro de una organización. Se debe comprender cómo hacerlo y qué aspectos deben ser tenidos en cuenta, como lo indica el título de este apartado se trata de un proceso cultural, por lo que se entiende que debe ser generado en el tiempo y de forma progresiva. La comunicación interna es un elemento fundamental para lograrlo, en principio porque es una herramienta que siendo empleada correctamente y a través de aquellos canales o medios institucionalizados por la organización se transmiten mensajes para que los individuos logren identificarse con la organización, sus valores y sus objetivos. Esta identificación se alcanza a través del tiempo y según la formalidad o informalidad que se emplee y la direccionalidad de la comunicación. En las organizaciones en las que la confianza es protagonista la comunicación es mucho más efectiva, pero para lograr la primera es necesaria la correcta aplicación de la segunda.

Capítulo 2: COPAR.

2.1 Presentación del COPAR.

Este capítulo tiene como objetivo informar al lector sobre las características del deporte adaptado en general y las diversas disciplinas que actualmente se ofrecen en el área deportiva de alto rendimiento para personas con diversas discapacidades. Asimismo se presentará la institución que a nivel nacional controla y fiscaliza la práctica de los diversos deportes adaptados de alto rendimiento deportivo en Argentina, el COPAR, también se presentarán las diversas entidades afiliadas y la actividad que desarrolla cada una de ellas.

Se pretende ofrecer una clara visión respecto de la historia que sustenta al deporte paralímpico como así también el desarrollo constante que ofrece en este país.

De la misma forma se expondrá un análisis exhaustivo respecto de la organización a nivel estructural.

2.1 Deporte adaptado: definición e historia.

El deporte adaptado es definido como "aquella actividad físico deportiva que es susceptible de aceptar modificaciones para posibilitar la participación de las personas con discapacidades físicas, psíquicas o sensoriales y de los grupos de riesgo" (Coordinación de Deportes de la Universidad de Buenos Aires, 2009).

De forma general los deportes adaptados se dividen en tres grandes grupos:

Personas con discapacidad motora.

Personas con discapacidad intelectual o mental.

Personas con discapacidad sensorial.

Tal como lo explica el especialista Daniel Zucchi en el artículo Deporte y Discapacidad incluido en la revista especializada EF Deportes, los niños y adolescentes o adultos que desean iniciar la práctica de algún deporte, deberán tener en cuenta alguna que se corresponda con su patología específica, así como también se deberá corresponder el grado de afección, y la clave más importante el agrado por parte del atleta hacia la práctica elegida (2001, [11]).

El deporte adaptado tiene como objetivo general la inclusión y existen diferentes niveles:

Deporte adaptado escolar.

Deporte adaptado recreativo.

Deporte adaptado terapéutico.

Deporte adaptado competitivo.

A continuación se presentan las características de cada clasificación, que han sido especificadas por el especialista en Educación Física Adaptada y Deporte Especial, Prof. Daniel Zucchi:

Deporte adaptado escolar: se puede desarrollar en dos tipos de espacios, en escuelas especiales y escuelas convencionales. En la instancia escolar los niños y adolescentes que poseen una discapacidad, ya sea genética y/o hereditaria o bien que haya sido adquirida en los primeros años de su vida, la persona comienza a dar sus primeros pasos en el ámbito deportivo. Esto le permitirá en el futuro, tener una base de trabajo deportivo que facilitará el aprendizaje y práctica de cualquier disciplina deportiva (2001).

Deporte adaptado recreativo: este tipo de práctica tiene como objetivo principal el relacionamiento humano a través del deporte; se practica en espacios estatales, escuelas, plazas, instituciones, clínicas u hospitales. A través del deporte adaptado recreativo se intentan ofrecer actividades que se desarrollan en el tiempo libre o de ocio (2001).

Deporte adaptado terapéutico: se debe entender que este tipo de práctica se realizará cuando la persona haya superado la etapa de rehabilitación. Como antes se ha mencionado el deporte además de generar beneficios a nivel psicológico y de relacionamiento social, también genera una mejora a nivel físico, ayuda a desarrollar y mejorar las habilidades motoras y también a mejorar su desempeño en la actividad física, es decir, una vez que la persona termina con la etapa de rehabilitación, a través de ejercicios individuales, los realiza conjuntamente con un grupo de trabajo, un equipo de practicantes del deporte y esto genera también mayor motivación, más allá de la propia que genera el deporte en su esencia (2001).

Deporte adaptado competitivo: para que se defina como deporte competitivo debe contar con un reglamento de juego, entes internacionales que avalen la práctica y el desarrollo del deporte, como por ejemplo: Asociación Argentina de Tenis Adaptado, que se encuentra fiscalizada y avalada por la International Tennis Federation (ITF); y también debe poseer un sistema de clasificación y un sistema de competición; por ejemplo: desarrollar torneos nacionales, locales e internacionales que le otorguen al atleta adaptado la posibilidad de participar, competir

y clasificar a través de los puntos que le otorga cada competencia (2001).

2.1.1.2 Surgimiento del deporte adaptado en el mundo

Si bien la aparición del deporte adaptado en el mundo se generó a partir del año 1800, fue luego de la Segunda Guerra Mundial (1945) que su llegada marcó un antes y un después en el sector del deporte para personas con discapacidad. La guerra dejó un numeroso saldo de personas amputadas y también otras con lesiones medulares.

Las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial fueron el objeto motivador de Ludwing Guttman, neurocirujano y neurólogo del Hospital de Lesionados Medulares de Stoke Mandeville; lo que dio como resultado la implementación del deporte en silla de ruedas. El objetivo principal de Guttman en un principio fue el de restituir el bienestar psicológico de la persona y que a través de la práctica deportiva el paciente pudiera efectuar una actividad en su tiempo libre, y que además ésta lo ayudara a sentirse más vital, además se pudo comprobar que la práctica deportiva adaptada influía positivamente en el sistema neuromuscular del paciente, como así también facilitaba la reinserción de la persona discapacitada en la sociedad.

Estos acontecimientos de gran importancia que se produjeron a mediados de la década del 40, siguieron su rumbo exitoso, haciendo su aparición la práctica del tiro al arco, el básquetbol en silla de ruedas y el atletismo. Fue en el año 1948 que se realizaron los 1º Juegos de Deporte en silla de ruedas nacionales en Stock Mandeville, Inglaterra. Cuatro años más tarde los holandeses

comenzaron a participar, por lo que se convirtió en una competencia de carácter internacional.

Durante la década del '40 en Estados Unidos también se había estado gestando el inicio del deporte adaptado, y fue en 1949 cuando este país realizó el 1º Torneo Nacional de Básquet en silla de ruedas, formándose ese mismo año la National Wheelchair Basketball Association. Tan solo un año después los países de América del Sur se sumaron al movimiento del deporte adaptado. Esto se produjo como consecuencia de la epidemia de Poliomiелitis que vapuleó toda la región, sin la excepción de Argentina. Fue en 1950 cuando el Profesor Nacional de Educación Física Héctor Ramírez, desde Buenos Aires comenzó a generar lazos con los mayores exponentes del deporte adaptado, logrando que Argentina fuera valorada y respetada a nivel internacional. Héctor Ramírez fue y es un ícono en la historia del deporte paralímpico argentino, formó lo que hoy se conoce como el movimiento paralímpico. Lo inició desde el Centro Recreativo Ramsay, ubicado en la Capital Federal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este establecimiento es la cuna de la mayoría de los atletas adaptados argentinos, tanto deportivamente como recreativamente.

Este centro con su gran infraestructura, posibilitó la iniciación de innumerables prácticas deportivas, para personas que llegaban desde diversas ciudades de todo el país.

La línea de tiempo de los acontecimientos más importantes del deporte adaptado pueden resumirse de la siguiente manera: en el año 1960 se llevaron a cabo las Primeras Paraolimpiadas en Roma, en las que Argentina participó. Tiempo después a este tipo de

prácticas de competencia internacional se las comenzó a denominar Paralimpiadas.

En 1964 se llevaron a cabo en Japón, en 1968 en Israel, en el año 1972 en Alemania, en 1980 en Holanda, en 1984 en Inglaterra, en 1988 en Corea del Sur, en 1992 en España, en 1996 en Estados Unidos, en el año 2000 en Australia, en el año 2004 en Atenas y en año 2008 en China. Siendo en esta última edición la Argentina portadora de seis medallas y 19 diplomas en los Juegos Paralímpicos. Los próximos juegos serán disputados en la ciudad de Londres, Inglaterra en el año 2012.

La historia del deporte paralímpico demuestra que los inicios de la práctica de deportes adaptados se produjo muchos años antes de la primera participación de Argentina en las primeras Paralimpiadas de Roma en el año 1960. Hasta ese momento las prácticas no se encontraban formalizadas bajo una conformación institucional deportiva, pero sí existía y aun lo hace, el Centro Nacional de Servicios de Rehabilitación, y como indica su nombre, se inició con fines de rehabilitación médica; pero con el correr de los años y la colaboración de quien anteriormente se ha hecho mención, el Profesor Héctor Ramírez, se logró la inclusión del deporte como actividad complementaria a la rehabilitación médica, para lograr un desarrollo personal más efectivo como así también lograr una integración social más rápida.

Año a año se incrementó la participación de personas con discapacidad en las prácticas deportivas, lo que generó una necesidad imperante de crear instituciones que regularan la actividad y que funcionaran como órgano de control y respaldo. De

este modo se crearon las primeras federaciones para ofrecer diversos deportes según el tipo de discapacidad de la persona.

Lo que las organizaciones no tuvieron en cuenta fue el acelerado crecimiento que se produjo, lo que repercutió rápidamente a nivel financiero, las bases de las pirámides fueron ensanchándose cada vez más y más aceleradamente, lo que generó una necesidad preponderante de autofinanciarse. Las federaciones trabajaron por muchos años por ese objetivo, logrando que el Estado los apoye tanto económica como institucionalmente. Tiempo después orientaron su trabajo para crear un organismo que las representara en el país y en el mundo. Luego de quince años transcurridos, el Lic. José María Valladares afirma que:

...la necesidad imperante era de instituir un organismo que integrara todas las federaciones y que funcione como organismo comunicador tanto interno como externo del movimiento paralímpico, de control sobre problemáticas internas de cada federación, sobre el financiamiento de cada federación y sobre las estructuras directivas de cada federación...teniendo como principales objetivos el de representar al deporte paralímpico de Argentina en el mundo, comunicar a las entidades gubernamentales las necesidades existentes en las diversas federaciones y promover el desarrollo del deporte para personas con discapacidad...finalmente el COPAR se creó en el año 2004, con carácter de organización sin fines de lucro.

(Entrevista, 11 de mayo, 2010).

2.1.3 El COPAR como institución.

El COPAR es la máxima entidad que funciona como organismo regulador y asesor de todos los deportes paralímpicos y todos aquellos eventos que posean relación con el movimiento paralímpico a nivel nacional.

Su concepción formal tuvo lugar en el año 2004. Desde entonces el comité se propuso una serie de propósitos y objetivos a cumplir a corto y largo plazo, los mismos se encuentran detallados en su estatuto oficial, de la siguiente forma:

- a) Ejercer la representación legítima del deporte Paralímpico como interlocutor oficial junto a las autoridades gubernamentales de Argentina y las autoridades de los organismos deportivos internacionales, específicamente el IPC (International Paralympic Comité).
- b) Ejercer la representación de Argentina en competencias internacionales promovidas por el IPC, como Juegos Para-Panamericanos, Mundiales Multi-discapacidades y Paralímpicos, formando y definiendo las delegaciones.
- c) Ejercer la representación de Argentina en Asambleas, Reuniones Técnicas y Administrativas, Seminarios y Congresos, promovidos y organizados por el IPC, indicando delegados oficiales.
- d) Promover en forma articulada con sus afiliados miembros, la iniciación, fomento, desarrollo de la práctica deportiva para personas discapacitadas en nuestro país, buscando la integración, rehabilitación y socialización de éstas mediante el deporte.

- e) Promover, apoyar e incentivar estudios e investigaciones dirigidos a la obtención de mecanismos para mejorar las oportunidades de las personas discapacitadas a través de la actividad física y la práctica del deporte.
- f) Promover, apoyar e incentivar estudios e investigaciones dirigidos a la obtención de formas adecuadas y métodos innovadores de entrenamiento deportivo, para deportistas discapacitados.
- g) Promover, apoyar e incentivar estudios e investigaciones dirigidos a la obtención del material y equipamiento deportivo técnico adecuado para la práctica deportiva.
- h) Promover en articulación con sus afiliadas y asociadas, la realización de competencias deportivas regionales, nacionales e internacionales.
- i) Apoyar a sus afiliadas y asociadas, la participación en eventos internacionales, promovidos por las federaciones internacionales de sus áreas respectivas.
- j) Promover, apoyar e incentivar campañas de difusión, que informen y concienticen a la sociedad argentina, y al poder públicos en sus tres esferas de gobierno, el sector empresarial y la prensa, acerca de la potencialidad de la persona discapacitada, como de la práctica y de la participación en competencias de alto rendimiento, como factor de afirmación y de valorización de la autoestima.
- k) Preservación de la ética deportiva, singularmente mediante la lucha contra el dopaje, de acuerdo con las normas del Código antidopaje del movimiento paralímpico y el fomento de los

valores de cooperación y justicia, obrando contra toda forma de discriminación en el deporte.

l) Coordinar y supervisar los programas de preparación paralímpica y de preparación de deportistas de alto nivel en colaboración con las federaciones deportivas Argentinas afiliadas a las federaciones deportivas internacionales miembros de pleno derecho del Comité paralímpico Internacional, en su calidad de órganos rectores de sus respectivos deportes.

m) Proteger en Argentina la debida utilización de la bandera, emblemas y otros signos distintivos del paralimpismo, así como las denominaciones Juegos Paralímpicos, "Paralimpiadas" y otras semejantes o análogas, así como el uso que cualquier persona o entidades públicas o privadas no autorizadas expresamente por el Comité Paralímpico Argentino puedan hacer de tales emblemas, denominaciones, signos y títulos, así como de cualesquiera otros con los que aquellos pudieran prestarse a confusión.

n) Mantener el Registro de los Deportistas Paralímpicos Argentinos.

o) Crear y sostener el Salón de Honor del deportista paralímpico.

p) Realizar anualmente el Día Paralímpico.

q) Creación de la Academia Paralímpica.

r) Establecer acuerdos, convenios y contratos con organismos públicos y privados, empresas públicas y privadas, instituciones de enseñanza, asociaciones, clubes, federaciones, confederaciones, del deporte paralímpico y olímpico, nacionales o internacionales, velando por la mejora de la preparación de los atletas con discapacidad, de la estructura organizacional de

las entidades que componen el Deporte Paralímpico Argentino, a través de:

Formación y capacitación de recursos humanos.

Adquisición de tecnología de punta.

Obtención de equipamientos de alto rendimiento.

(Nivel Paralímpico, 2009, p. 6).

2.1.3 Estructura organizacional del COPAR.

El Comité Ejecutivo se encuentra conformado de la siguiente manera:

Presidente: Valladares, José María.

Pres. Honorario: Ramirez, Héctor Eusebio.

Vicepresidente: Brandoli, Vitaliano.

Secretario: Fiezzi, Olga.

Prosecretario: Spara, María Cristina.

Tesorero: Cristofani, Ricardo.

Protesorero: De Luca, Oscar.

Vocal Titular 1º: Masciotra, Susana.

Vocal Titular 2º: Petta, Francisco.

Vocal Titular 3º: Suarez, Oscar.

Vocal Suplente 1º: Nattkemper, Alberto.

Vocal Suplente 2º: Latela, Domingo.

El Órgano de Fiscalización está compuesto por.

Rev. Cuentas Titular: Logullo, Beatriz.

Rev. Cuentas Titular: Albelo, Eduardo.

Rev. Cuentas Suplente: Sardi, Liliana.

En cuanto a las federaciones y asociaciones que componen el COPAR, a continuación se realizará la presentación de las mismas con sus respectivos extractos, para lograr comprender las características específicas de cada entidad, independientemente de la pertenencia que existe con el comité que las reúne.

En todos los casos, existe un objetivo principal, el de promover el deporte adaptado.

Federación Argentina de Deportes para personas con Discapacidad Mental (FADDIM): esta federación nuclea a personas con discapacidad mental, ofreciendo una gran cantidad de disciplinas deportivas, tales como: atletismo - natación - básquetbol - fútbol y kayak (Nivel Paralímpico, 2009, pp.32-33).

Federación Argentina de Deportes para Ciegos (FADEC): fue creada en el año 1988, ya que existía una necesidad imperiosa de organizar a los atletas que ya alcanzaban marcas y tiempos que podían compararse con los de atletas de nivel internacional.

Actualmente son más de cincuenta instituciones afiliadas, entre las cuales se encuentran clubes deportivos, escuelas, centros de rehabilitación, instituciones deportivas, etc. Deportes que ofrece: atletismo - natación - pesas - fútbol 5 - judo - golbol - torbol (Nivel Paralímpico, 2009, p.29).

Federación Argentina de Deportes y Recreación para personas con Parálisis Cerebral (FADePaC): fue creada en el año 1982 por un grupo de profesores y voluntarios con inquietudes de llevar a cabo prácticas deportivas para personas con parálisis cerebral.

Deportes que ofrece: atletismo - fútbol 7 - bochas - natación - pesas (Nivel Paralímpico, 2009, p. 29).

Federación Argentina de Deportes sobre Silla de Ruedas (FADESIR): esta federación ha sido la primera en ingresar a la competencia internacional. Y una de las precursoras en el deporte adaptado de Latinoamérica. Fue fundada en el año 1969.

Deportes que ofrece: atletismo - natación - pesas - esgrima. También ofreció rugby y básquet en silla de ruedas, hasta que estas dos disciplinas se independizaron en marzo del año 2010 (Nivel Paralímpico, 2009, p. 23).

Asociación Argentina de Tenis Adaptado (AATA): esta entidad como lo indica su nombre, es una asociación afiliada al COPAR, y ofrece únicamente un deporte: tenis en silla de ruedas.

Es una de las actividades deportivas más integradora, ya que reglamentariamente puede practicarse entre jugadores en silla de ruedas y jugadores convencionales, la única diferencia es que el atleta en silla de ruedas cuenta con dos piques mientras que el convencional con uno solo (Nivel paralímpico, 2009, p. 21).

Federación Ecuestre Argentina (FEA): esta federación se ha comprometido desde hace ya varios años con la actividad ecuestre a nivel nacional, formando parte de los organismos internacionales ecuestres.

En el año 1990 el IPC creó el Comité de Equitación Paralímpico Internacional (IPEC), como entidad que cumpliera la función de fiscalización y organización de competencias a nivel mundial.

En el año 2007 incorporó a su actividad, la unidad para-ecuestre, con la que se ha comprometido seriamente.

Deportes que ofrece: equitación; los practicantes son evaluados y son calificados en una escala de 1 a 5, para determinar el grado de discapacidad y luego determinar el tipo de caballo que podrá

montar para la práctica del deporte. Los caballos por su parte también son calificados. El análisis que se realiza, es para lograr una armonía entre el atleta y el caballo (Nivel Paralímpico, 2009, p. 26).

Federación Argentina de Ciclismo de Pista y Ruta (F.A.C.P y R): desde 1988 fue incluida este tipo de práctica deportiva en el deporte paralímpico, en un principio comenzó a desarrollarse en la comunidad de atletas ciegos o disminuidos visuales, actualmente puede ser desarrollada por personas con parálisis cerebral, y también amputados. Como en el resto de las federaciones, depende de la categoría y tipo de discapacidad que presente el atleta, es el tipo de instrumento que empleará al momento de realizar la práctica deportiva (Nivel Paralímpico, 2009, p. 27).

Federación Argentina de Tenis de Mesa Adaptado (FATEMA): el tenis de mesa, ha sido uno de los primeros deportes ofrecidos para personas con discapacidad. Éste surgió como una práctica terapéutica, pero actualmente se desarrolla como una práctica de recreación y también de alto rendimiento, ocupando un lugar en los deportes que integran el movimiento paralímpico.

En esta especialidad, los atletas también son categorizados según el nivel de la discapacidad que posea, y estos niveles se determinan en clases, se clasifican en una escala que va desde 1 a 11; los atletas en silla de ruedas se incluyen en la clase de 1 a 5, los atletas que participan parados se incluyen en la clase de 6 a 10 y aquellos que poseen una discapacidad mental se incluyen en la clase 11. (Nivel Paralímpico, 2009, p.25).

Asociación Argentina de Remeros Aficionados (AARA): tal como sucedía en el caso de FACPyR, en este tipo de deporte pueden

participar personas con diferentes discapacidades físicas, que serán evaluadas por personal idóneo que determinará de manera correcta la calificación de la discapacidad. Desde el año 2002, la Fédération Internationale des Sociétés d' Aviron, su traducción al idioma español sería la Federación Internacional de Asociaciones de Remo (FISA), introdujo el remo adaptado a nivel mundial, desarrollándose la primera competencia en el World Championship de Sevilla (España). Su primera participación en competencias Paralímpicas fue en los Juegos Paralímpicos de 2008 disputados en Beijing, Japón. (Nivel Paralímpico, 2009, p. 20).

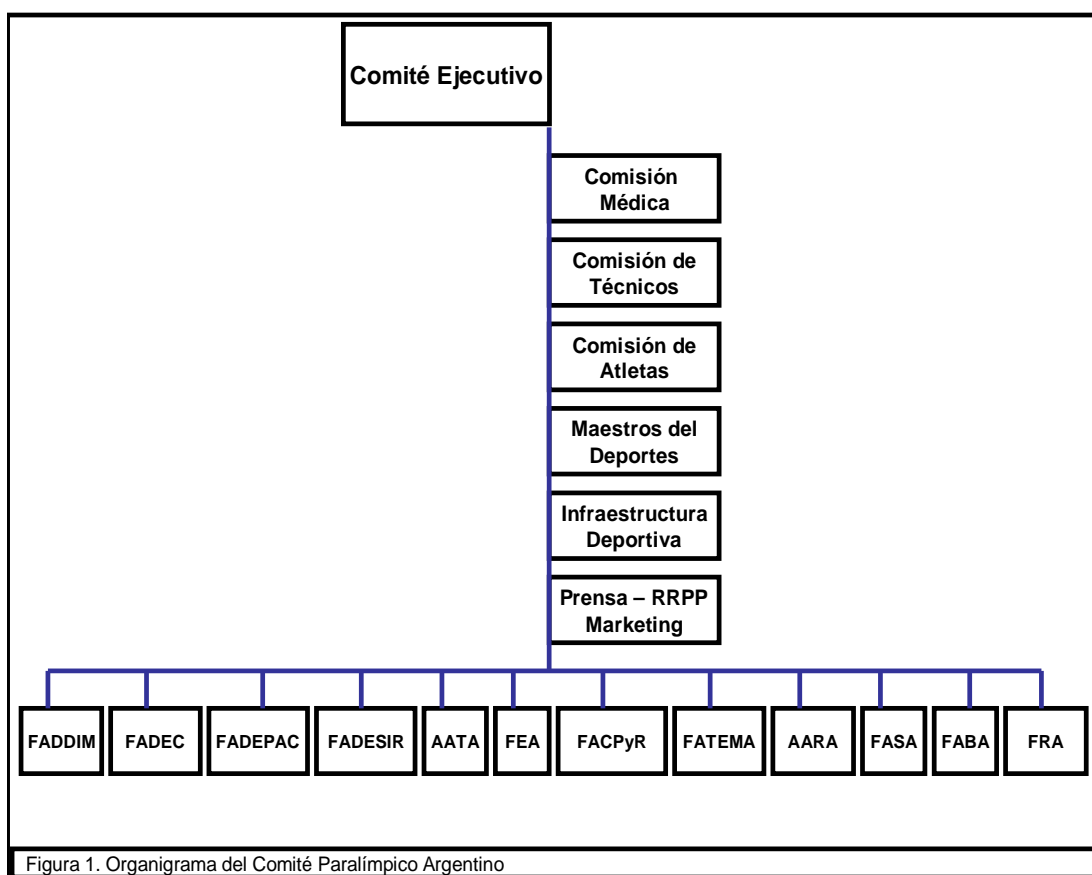
Federación Argentina de Básquetbol Adaptado (FABA): en el mes de abril del corriente año se creó esta federación a causa de la independencia federativa que le otorgó FADESIR. El deporte que ofrece es el básquetbol en silla de ruedas y actualmente se encuentra en el proceso fundacional.

Cuenta con el apoyo del COPAR y de su federación creadora (Nivel Paralímpico, 2010, pp. 28-29).

Fundación Rugby Amistad (FRA): esta fundación se creó en el año 1992 por un grupo de amigos que habían sufrido lesiones muy graves que habían dejado en ellos una discapacidad a nivel motriz. En el año 2010 se incorporó al COPAR como entidad afiliada, recibiendo por parte de ésta su apoyo. (Nivel Paralímpico, 2010, pp. 27-28).

Federación Argentina de Sky Adaptado: se constituyó como tal en el año 2005 en la ciudad de Las Leñas. Hoy en día ya existen tres pistas adaptadas en el país. Deporte que ofrece: sky en silla de ruedas. En el 2010 participaron por primera vez en los Juegos Paralímpicos de Invierno en Vancouver siendo su evaluación muy positiva (Nivel Paralímpico, 2010, pp.20-22).

2.1.4 Organigrama.



Fuente: Comité Paralímpico Argentino (2009) Organigrama 2009.
Recuperado el 09-06-2010. Disponible en:
<http://www.coparg.org.ar/organigrama/organigrama.html>.

2.1.5 Actividades que desarrolla.

La organización formal del comité se encuentra representada a través del Comité Ejecutivo que posee, compuesto por individuos elegidos a través de una asamblea general; en la selección se tiene en cuenta que los integrantes pertenezcan a diferentes federaciones y afiliadas para que en el grupo se encuentren representadas todas las instituciones deportivas. Este equipo de trabajo se enfrenta a una actividad poco rutinaria, durante el año se toman decisiones de diversa índole, y tiene mucho que ver en

ello la etapa de desarrollo en la que se encuentra como institución, que no puede ser mejor definida que por las propias palabras del actual Presidente del COPAR, Lic. José María Valladares quien expone:

[...]evidentemente estamos en una etapa casi fundacional pero fuertemente dirigida a la difusión a la penetración de la imagen del atleta paralímpico en la sociedad argentina, y bueno realmente yo diría que estamos en una etapa muy buena, no es que estamos dando los primeros pasos sin saber a donde ir, sino que se están dando pasos muy concretos, el hecho de que el International Paralympic Commite (IPC) nos esté invitando a congresos, a seminarios, a brindarnos capacitaciones gratuita y la aprobación de un nuevo logo con parámetros mucho más modernos de imagen para llegar a la sociedad, eso también nos da la pauta que se está en un nuevo camino [...]

(Entrevista, 13 de mayo, 2010).

En este contexto el COPAR se enfrenta constantemente a nuevas situaciones ante las que debe tomar decisiones, y para las que el Comité Ejecutivo debe presentar un comportamiento flexible. No puede ceñirse como institución a cumplir una rutina de trabajo específica, porque la realidad misma y su naturaleza como organización no gubernamental no se lo exigen. La flexibilidad que poseen como organización les otorga la posibilidad de amoldarse y buscar oportunidades constantemente que se alineen en pos de sus beneficiarios, los atletas y sus respectivas federaciones.

La organización cumple la función de organismo asesor para las nuevas federaciones que se crean y para aquellas disciplinas que poco a poco se independizan de sus instituciones madre, como es el caso del básquetbol sobre silla de ruedas que a partir del año 2010 se conformó como FABA, desprendiéndose de FADESIR.

Asimismo el COPAR cumple la función de órgano de respaldo para las federaciones y afiliadas, apoyando las actividades que éstas desarrollan durante todo el año y teniendo presencia en los torneos y competencias.

Otra de las actividades que ejecuta el comité es la realización de congresos específicos del deporte paralímpico en Argentina, el que le otorga la posibilidad a cada federación de realizar una presentación institucional y una técnica de cada deporte, a su vez posibilita a los profesores nacionales de educación física de Argentina adquirir la especialización de sus estudios, y en consecuencia se aumenta el personal especializado en el deporte adaptado en el país, posibilitando que en el mediano plazo el movimiento paralímpico pueda llegar a todas las provincias del país.

De la misma forma en que le otorga oportunidades de desarrollo a las entidades deportivas afiliadas, el comité también lo hace con otro de sus públicos, los atletas, con quienes se mantiene en contacto a través de su delegado Sebastián Baldasarri, elegido por sus pares para llevar inquietudes y propuestas a las asambleas generales que se ejecutan durante todo el año.

Dentro de las actividades que desarrolla el comité también se encuentra el control de las distintas comisiones, a continuación se describen las funciones específicas de cada comisión:

Comisión Médica: su función principal es la de asesorar tanto a atletas como entrenadores sobre las medidas de precaución a tomar frente a una competencia, examinar la medicación que el atleta ingiere que quizás por razones de desconocimiento posea alguna sustancia que esté prohibida ante una competencia. Actualmente esta comisión hace un gran esfuerzo para que se tome conciencia sobre la práctica del estudio del doping. La comisión médica funciona como grupo de trabajo que tiene conocimiento que la premisa en su trabajo es buscar las medidas de prevención en su totalidad, como ser: proveer el botiquín correspondiente según el deporte y el tipo de competencia, realizar la revisión de medicamentos, libretas de vacunación, exigencia a los atletas de realizar exámenes clínicos, como así también cumple la función de asesoría en cuanto a comidas y dietas específicas para competencia y deporte (Nivel Paralímpico, 2009, pp. 10-18).

Comisión de Infraestructura Deportiva: esta comisión se ha desarrollado con el objeto de generar modificaciones edilicias tanto del predio que pertenece al Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (CeNARD), como así también de aquellos caminos, accesos y veredas del circuito perimetral de las instalaciones deportivas. Este grupo cumple la función de impulsador de propuestas de desarrollo y mejora en lo que respecta a instituciones deportivas que ofrecen deportes adaptados. A corto plazo, la Comisión de Infraestructura espera lograr la colocación de un ascensor / montacargas para que los atletas puedan acceder sin inconvenientes tanto al gimnasio para llevar a cabo los entrenamientos diarios, como así también a los salones de usos múltiples que ofrece el mismo predio. A mediano plazo tiene por

objetivo lograr que se coloque la señalización correspondiente en los espacios estratégicos del predio deportivo para personas no videntes, y la colocación de duchas y baños adaptados que sean seguros para los atletas (Nivel Paralímpico, 2009, pp. 10-18).

Comisión de Maestros del Deporte: el objetivo específico de esta comisión es la de mantener actualizada la base de datos de medallistas paralímpicos argentinos, con el fin de premiar a aquellos que cumplan con la cantidad de años requeridos (40) para recibir el reconocimiento de toda la comunidad paralímpica. Esta modalidad se inició porque se buscaba ofrecer una forma de reconocimiento por el trabajo que cada atleta realiza día a día, que no solo es el deportivo, sino también el que implica mantenerse en el mundo del deporte, cuando las políticas gubernamentales no acompañan la evolución de la sociedad, en este caso del deporte paralímpico (Nivel Paralímpico, 2009, pp. 10-18).

Comisión de Atletas: esta comisión fue la anteúltima en incorporarse al plantel de comisiones que acompaña la cúspide del COPAR. La finalidad de esta comisión es la de proveerle a los atletas de todas las federaciones, una figura del deporte que los represente y que haga llegar las inquietudes a la comisión directiva del COPAR. Actualmente la comisión se encuentra presidida por el medallista paralímpico Sebastián Baldasarri, atleta perteneciente a FADEC, quien es acompañado en su cargo por la delegada alterna Constanza Coronel, ambos elegidos por votación de todas las federaciones (Nivel Paralímpico, 2009, pp. 10-18).

Comisión de Técnicos: esta comisión se encuentra constituida por dos técnicos que se encuentran en calidad de representación del Interior del país, y dos más por Capital Federal y Gran Buenos

Aires. El objetivo principal es que los técnicos representantes, hagan llegar las inquietudes de sus pares, participando al menos uno de los cuatro que conforman la comisión, en las reuniones de la Comisión Directiva del COPAR (Nivel Paralímpico, 2009 octubre, pp. 10-18).

Comisión de Prensa, Relaciones Públicas y Promoción: es la más reciente de todas las comisiones, se creó con el objetivo específico de iniciar la publicación bimestral de la primera revista de deporte adaptado a nivel nacional, Nivel Paralímpico. Editó el primer número en octubre de 2009. Además del objetivo general, también hace hincapié en el desarrollo del sitio Web del COPAR, como así también de todas las actividades que refieren a la comunicación, relaciones con los medios y con la comunidad (Nivel Paralímpico, 2009 diciembre, pp.8-9)

2.1.6 Cultura Organizacional del Comité Paralímpico Argentino.

Para iniciar este análisis es necesario citar una definición de cultura organizacional, y en este caso es la que aportó Edgar Schein:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

(1992, p. 12).

Son muchas las definiciones que pueden ser citadas para hacer referencia al concepto de cultura organizacional, pero el factor que comparten es que determinan de una u otra forma que se trata de aquellos parámetros de conducta y pautas de comportamiento que son aceptadas por aquellos que integran una organización.

El concepto de cultura organizacional puede funcionar como guía para el estudio de las características que definen al COPAR. Se debe dejar en claro la diferencia existente entre los conceptos: filosofía corporativa y cultura corporativa; que erróneamente suelen emplearse en este tipo de análisis, y para ello se tomará como parámetro las definiciones que ofrece Paul Capriotti, determina que la filosofía corporativa es el conjunto de valores, creencias, pautas de comportamiento que en el supuesto ideal logrará cumplir con las metas fijadas por la organización, en resumen la filosofía corporativa es lo que la organización aspira a ser y por otro lado determina que la cultura corporativa está constituida por los principios básicos que los integrantes de una organización comparten y aceptan, que a su vez influirán en el comportamiento diario de éstos, por lo que en resumen significa que la cultura corporativa es aquello que la empresa es (Capriotti, 1999, pp. 141-145).

El análisis de la cultura organizacional del COPAR, se inició teniendo en cuenta que el comité no posee un espacio físico en el que se desarrollen las actividades administrativas y cotidianas como otras organizaciones sin fines de lucro, lo que dificulta el contacto cara a cara, este último determinado por el Lic. Mazzocco como una de las formas de comunicación más efectiva por algunos especialistas en la disciplina de las Relaciones Públicas (2007).

Y lo que determina de manera forzada otras formas de comunicación, tales como las telefónicas, por medio de correos electrónicos, mensajes de texto, etc.

Cada entidad afiliada o asociada y sus representantes, se encuentran en diversos edificios u oficinas, que han sido otorgados por organismos del Estado; y en otros casos algunas federaciones integrantes del comité desarrollan su actividad en diversas capitales provinciales del país, tal es el caso de la FASA; por lo que el objetivo de mantener siempre informados y comunicados a todos los sectores se torna difícil de cumplir.

Las relaciones dentro del comité se han generado, desde un principio, por el afán de generar un organismo integrado por personas que buscan los mismos objetivos. Gran parte de éstas poseen una gran trayectoria en el mundo del deporte paralímpico por lo que conocen en profundidad cuál es el desarrollo de las políticas y funciones específicas de cada comisión. Si bien este factor es positivo, también genera una cuota de negatividad, ya que las relaciones se han forjado en el tiempo, y se ha dado desde entonces en primera instancia una relación personal y luego a nivel laboral.

Es difícil en estos casos mantener un equilibrio entre las relaciones laborales y personales, y en esa búsqueda de moderación se cruzan los conceptos, lo que dificulta la comunicación entre los pares de las diversas entidades.

El comité se desempeña como un ente que provee un espacio simbólico, que estimula a la negociación de diversos intereses entre distintas entidades y que invita a la cooperación de todas ellas, para consolidar aun más la institución propiamente dicha.

La cúspide de la pirámide del comité no se caracteriza justamente por ser inaccesible o inabordable, lo que genera que los dirigentes se comprometan con proyectos, sugerencias e ideas que llegan desde la base de la pirámide.

Lo que se observa de la relación entre el COPAR y sus integrantes deportivos, los atletas, es que estos últimos no conocen cuál es la auténtica función del comité, que no solo a nivel nacional desarrolla sus políticas, sino que también es la institución que presenta a la Argentina de cara al mundo en el deporte paralímpico.

Y aquí debe hacerse hincapié en lo que Paul Watzlawick presentó como un axioma, "es imposible no comunicar" (1967, P.49), ya que si la conducta tiene valor de mensaje, estoy comunicando, y no se tiene en cuenta el nivel de intencionalidad de comunicación, que cada persona tenga. Llevado este postulado teórico a la realidad del comité, sucede que éste al no comunicar, también está comunicando, y debe tenerse precaución por los pensamientos y creencias que pueden generar esta no comunicación verbal (escrita u oral) con su público interno.

2.1.7 Mapa de públicos.

Antes de analizar los públicos de la organización que se presenta, es importante definir el concepto de la palabra público. Anteriormente se hacía referencia al público de una organización de manera singular, pero actualmente se habla de públicos; se realizó esta modificación ya que hablar singularmente significaba que el público estaba compuesto por personas que poseían la capacidad de recibir información. En el caso de la definición

actual que propone Paul Capriotti determina que los públicos son las personas que cumplen con el rol de destinatarios, que han sido elegidos por sus características, lo que a su vez determinará la interpretación que hagan de la información que se les envía (2009, pp. 69-70), por lo que es importante tener en cuenta la forma en que se transmite un mensaje a cada público. En este sentido es importante que la organización detecte cuales son sus públicos de interés, también denominados stakeholders y definidos como "...cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización" (Freeman y Mc Vea, 2001), para luego transmitir la información de la forma y a través del canal más adecuado.

La primera clasificación que se realiza de los públicos es la de internos y externos, ambos definidos por Brandolini y González Frígoli, a lo internos corresponderán aquellas personas que se encuentren ligadas directamente con la organización, como es el caso del personal, sus familias, accionistas y también a los proveedores que forman parte de este grupo pero de manera más indirecta (2009, pp. 30-31) a los externos corresponderán organismos que interactúan con la organización, la competencia, órganos de control, clientes actuales y potenciales, la comunidad, los medios de comunicación, etc.

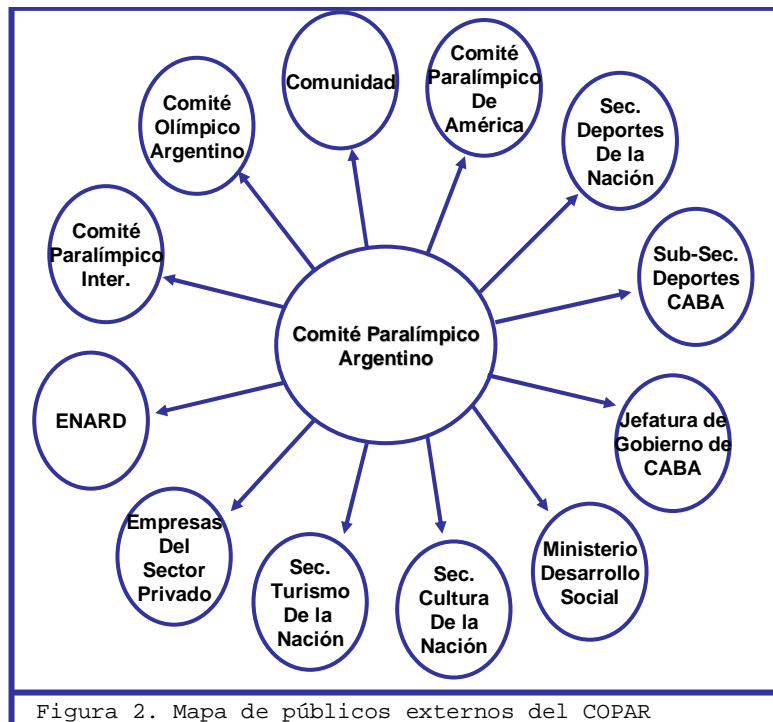
Las empresas para detectar y analizar a sus públicos requieren de la realización de lo que se denomina mapa de públicos, son esquemas que determinan los diferentes públicos de la organización en un tiempo determinado y que deben evaluarse cada uno de ellos a través de diversas variables, tales como: dimensión estratégica

para la empresa, influencia en la opinión pública, difusión de la imagen y el interés económico.

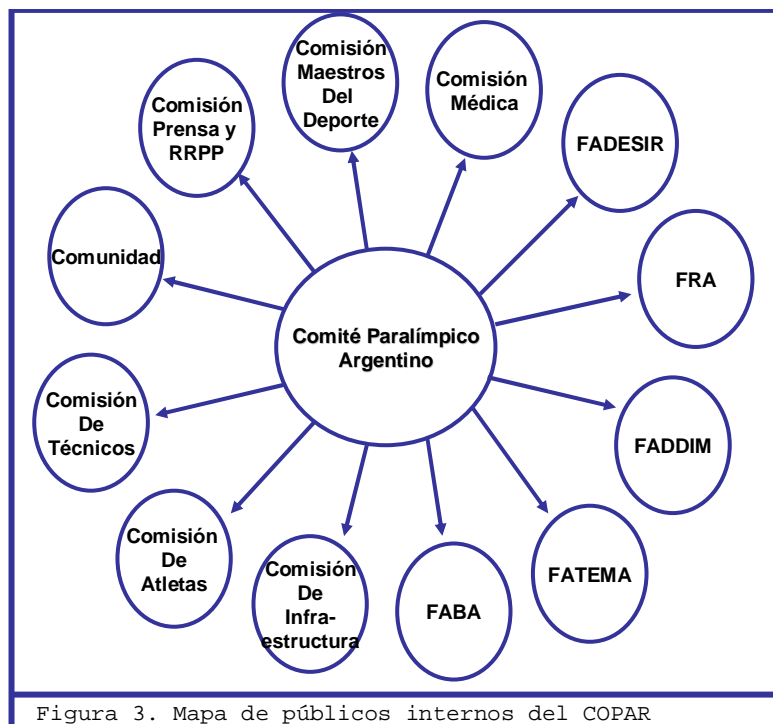
Como se grafica en la figura 2 el COPAR posee en su gran mayoría como público externo entidades que pertenecen al primer sector, o sea al Estado; estos organismos son los que proveen a la institución tanto de recursos económicos como de posibilidades de desarrollo dentro de la comunidad en la que se encuentra integrada.

También dentro de esta clasificación se hace presente el organismo de control a nivel internacional del deporte paralímpico denominado IPC, esta organización no solo fiscaliza a los comités paralímpicos de cada país sino que también le ofrece a la comunidad dirigencial de cada región, llámese región sudamericana a la que pertenece Argentina, la posibilidad de participar de congresos y seminarios de capacitación a fin de aumentar el nivel de profesionalismo de cada comité y cada una de las federaciones que lo integran. Debe recordarse que además del IPC todas las disciplinas deportivas como ser natación, atletismo, tenis, tenis de mesa, golbol y rugby poseen un órgano de fiscalización internacional diferente.

También se ha incluido el Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo, una institución recientemente constituida y generada por el Gerardo Werthein, a su vez actual presidente del COA.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

En resumen la figura muestra los públicos externos que poseen un vínculo o potencialmente podrían desarrollarlo, en la mayoría de

los casos son entidades que pertenecen al sector público, aquellos organismos que dependen del Estado que regula en Argentina, pero también existen gran cantidad de empresas que colaboran con el COPAR a través de programas de responsabilidad social empresaria, o bien en calidad de proveedores de materiales o recursos necesarios para el desarrollo de la actividad de la institución, las que no han sido especificadas en el presente gráfico pero que a continuación se detallan:

Transporte aéreo: Nap Travel y Diser Viajes.

Indumentaria: Tramontana, Wilson y Penn.

Alimentación: Alta Tecnología Alimentaria, Gatorade y Pulver.

Seguros: Universal Assistance y Assist Card.

Elementos deportivos: Sonder, y Sport Center.

Edición revista oficial COPAR: Chipre y Consac.

Bancos: Santander Rio y Banco de la Nación Argentina.

La figura tres grafica los públicos internos que posee el COPAR, los que serán evaluados según su dimensión estratégica y nivel de influencia dentro del comité. Es conveniente aclarar que dentro de la Comisión de Atletas se tomarán en cuenta no solo a los representantes de la misma sino también a la totalidad de ellos.

La generación de este mapa permitirá en las próximas etapas del desarrollo del proyecto de grado que se evalúen cada uno de los públicos y delimitar cuales son las necesidades de comunicación de cada uno de ellos.

Capítulo 3: La comunicación interna y la cohesión cultural.

El presente capítulo retomará diversos temas presentados en el capítulo uno para aplicarlos de forma coherente en el análisis de la comunicación interna del COPAR.

No solo se analizan los canales institucionalizados de comunicación dentro de la organización sino también las comunicaciones informales que se ejecutan a diario, y la forma en que repercuten en el día a día de la actividad del COPAR.

Además se realiza una presentación de las diversas discapacidades presentes en el público interno de la organización, que deberán ser tenidas en cuenta al momento de determinar las herramientas de comunicación para que sean adaptadas en los casos que corresponda.

3.1 La comunicación interna del COPAR.

3.1.1 Análisis del sector de comunicaciones.

Como ya se ha expuesto en el apartado anterior, el COPAR es una institución que surgió por una necesidad común en el movimiento paralímpico, y que aun se encuentra en una etapa fundacional pero con más de seis años de actuación sobre el deporte paralímpico. Como institución desarrolla su actividad con un nivel medio de profesionalismo, en este sentido se debe tener en cuenta que el COPAR surgió en el ámbito deportivo y que ninguno de sus integrantes tiene verdadero conocimiento sobre la importancia de la comunicación en la organización y cómo llevarla a cabo. Desde el mes de septiembre de 2009 se incorporó la Comisión de Prensa y Relaciones Públicas del comité, con el fin inmediato de generar y producir la primera revista especializada en el deporte paralímpico. Si bien la función de esta comisión podría ser mucho

más amplia y encargarse de las comunicaciones internas, el Comité Ejecutivo no es un grupo que fácilmente acepte cambios de esta índole y que crea que es una fuente creíble de información, esto se debe a que la incorporación de esta nueva comisión no ha sido comunicada desde un principio como una fuente legítima y formal, solo se comunicó que sería el grupo de trabajo que realizaría la producción de la revista.

En el caso de las comunicaciones externas, actualmente son generadas por el propio presidente de la institución, derivando la información a los canales correspondientes, genera las comunicaciones a través de envío de correos electrónicos, llamados telefónicos o bien reuniones en el CeNARD.

Asimismo es muy usual que el presidente, Lic. José María Valladares, visite de manera frecuente las instalaciones del CeNARD, en donde se encuentra espontáneamente con gran cantidad de dirigentes y atletas, y allí es cuando se observa la facilidad de llegada que tiene la base de la pirámide a la cúspide. Esta forma de comunicación parece ser favorable para generar una relación cercana, no lo es de la misma forma en el caso de la relación laboral, al estar los dirigentes al alcance de todos, se pierde la línea de jerarquización entre unos y otros.

La comunicación no se ejecuta de forma ascendente o descendente reglamentariamente.

En el caso de las comisiones, la de prensa y relaciones públicas se mantiene en contacto permanente con la presidencia del COPAR, pero no sucede lo mismo con la de técnicos, infraestructura ni la de maestros del deporte; las comisiones han sido creadas para fines específicos dependiendo de la etapa del año; por ejemplo:

una misión argentina viaja al exterior, deberá haber tenido contacto con la Comisión de Atletas, Comisión Médica y la Comisión de Técnicos. Esto refleja el verdadero objetivo de las comisiones, trabajar para y por los atletas que son el capital humano más importante de esta organización. Pero más allá de esto es importante que puede relevarse información sobre la actuación de cada uno de estos equipos de trabajo, si desarrollan una actividad relevante para mejorar el movimiento paralímpico debe ser comunicado no solo a su público interno sino también aquel que es interno indirecto.

3.1.2 La comunicación en las diversas comisiones que lo integran.

Comisión Maestros del Deporte: la comunicación que se ejecuta desde esta comisión es muy limitada, ya que mantiene una comunicación personalizada con aquellos atletas que se encuentren cercanos a cumplir los 40 años para iniciar los trámites para el cobro de una pensión de por vida, por ser atleta paralímpico medallista en juegos paralímpicos. Una vez que logra el objetivo de generar los trámites pertinentes para el cobro de la pensión para el atleta, finaliza la comunicación con el atleta, a excepción de que por algún tipo de acontecimiento específico el atleta deba recurrir a esta comisión.

Comisión Médica: la comunicación que efectúa también es esporádica. El público objetivo de esta comisión son los entrenadores nacionales que representan a cada deporte y sus respectivos técnicos, como así también a los atletas. Por lo general la comunicación se ejecuta antes de iniciar algún torneo o competencia en el que control de doping se hace presente, para

mantener al tanto a todos sus receptores sobre las prácticas aceptadas en cuanto a consumo de ciertas medicaciones.

Comisión de Técnicos: creada con la finalidad de representación a nivel nacional de los técnicos de cada deporte. La comunicación desde su creación ha sido nula, ya que los representantes que habían sido seleccionados con calidad de representantes, solo ejecutan relevamientos de información de aquellos deportes que son de interés propio. La individualidad se hizo presente, terminando con el objetivo inicial y por el que fue creada esta comisión.

Comisión de Infraestructura: la comunicación que ejecuta esta comisión específicamente es para informar sobre los proyectos que se presentan ante los organismos públicos para ejecutar obras de reestructuración de las instalaciones, de las que hacen uso los atletas y que son representados por el Comité Paralímpico Argentino.

Comisión de Atletas: la comunicación en esta área es casi nula, ya que existe un solo delegado titular que pertenece a FADEC; lo que ha generado cierto recelo por parte del resto de los atletas que pertenecen a otras federaciones; por lo que no se relevan las verdaderas inquietudes que poseen los atletas en general. Por ello es conveniente pensar en que cada disciplina deportiva sea representada por un atleta específico.

Comisión de Prensa y Relaciones Públicas: la comunicación ejecutada por esta comisión se genera con la finalidad de obtener información relevante para incluir en la revista oficial del comité.

3.1.3 Herramientas actuales de comunicación interna que emplea.

Las herramientas que se emplean en las organizaciones deben ser estudiadas en cuanto a efectividad según el tipo de información que se transmita.

Las herramientas que utiliza el COPAR para desarrollar la comunicación institucional mayormente son de tipo telefónica y digital. Si bien cada entidad afiliada emplea diversas herramientas de comunicación, que se expondrán más adelante, el comité en general emplea los correos electrónicos como herramienta fundamental de comunicación ya que es una de las formas más accesibles para la mayoría de los atletas y dirigentes que poseen algún tipo de discapacidad. Tanto los disminuidos visuales como los que presentan otro tipo de discapacidad, emplean sin inconvenientes el servicio de Internet y las redes sociales.

En el caso de los atletas y dirigentes que presentan la discapacidad de ceguera total, el sitio web oficial de la Federación de Deportes para Ciegos, que los nuclea ofrece la posibilidad de escucha de la información que se incluye en la página; al pasar el cursor del mouse sobre los hipervínculos o información que aparece en pantalla una voz en off relata los datos.

El sitio web oficial del COPAR no está preparado de este modo, como así tampoco la versión digital de la revista oficial Nivel Paralímpico; que algunos atletas igualmente tienen la posibilidad de escucharla ya que en sus computadoras tienen instalados programas especiales que también a través de una voz en off ejecutan el relato de la información que aparece en pantalla, el requisito fundamental es que los textos que se presentan deben

estar confeccionados en un formato específico de diseño para que el programa pueda realizar la operación; otra dificultad más que aun el sitio del COPAR no ha tenido en cuenta.

Capítulo 4: Diagnóstico de comunicación interna en el COPAR.

Hasta aquí el proyecto ha expuesto todos los datos necesarios para iniciar el proceso de auditoría de comunicación interna de la organización, en el que se tendrá en cuenta la distinción de los diversos públicos internos del COPAR y se evaluarán los canales de información que son utilizados con mayor frecuencia, haciendo hincapié sobre el uso que se le otorga a ciertas herramientas de comunicación; en este sentido se intenta comprender si las herramientas se utilizan por elección o simplemente si es porque no pueden emplear otras por el tipo de discapacidad que poseen.

En este capítulo se conectarán los conceptos especificados sobre las diversas discapacidades existentes en los públicos internos del COPAR, de manera tal que el plan de comunicación interna que se elabore posteriormente responda a las necesidades de comunicación de la institución como así también facilitarla.

Se analizará si las comunicaciones internas son más propensas a efectuarse de manera informal en este tipo de organizaciones, grado de profesionalismo de los equipos de trabajo, capacidad de comunicación por parte de los dirigentes que ocupen roles relevantes, tal como es el caso del presidente de la institución que en esta organización también cumple el rol de comunicador interno.

4.1 Auditoría de Comunicación Interna.

En el caso particular del COPAR, los públicos internos que componen cada una de las federaciones han atravesado una importante etapa de cambio organizacional, ya que inicialmente las federaciones asociadas se representaban a sí mismas y actualmente

poseen el respaldo de un organismo y son parte de una entidad globalizadora con una dimensión y estructura de mayor alcance, lo que posibilita y aumenta las oportunidades de desarrollo de cada una de ellas. Desde que se generó este cambio estructural no se generó una comunicación interna propia para comunicar esta evolución, lo que con el tiempo derivó en confusiones propiamente estructurales, como así también desconcierto respecto de los límites de acción de cada federación y sus públicos.

El análisis se focaliza en revelar el grado de conocimiento del público interno en cuanto a los factores relacionados con el sistema formal del COPAR como así también la estructura de la organización, específicamente en el sistema de comunicaciones internas que se emplea y el alcance de las políticas y decisiones del mismo.

La indagación se realiza en dos niveles de la organización: Comité Ejecutivo y comisiones. De esta forma podrá comprenderse la necesidad específica de comunicación que es percibida por cada sector de la organización, y de qué forma repercute esta falencia en el accionar de su público interno.

Se analizará del público interno:

Percepción de la cultura organizacional.

Tipo de dirección percibida.

Grado de desinformación existente.

Grado de incertidumbre en los públicos respecto de temas específicos y de relevancia para el movimiento paralímpico.

Reconocimiento de la presencia o ausencia de un referente de comunicación.

El análisis le otorgará a la investigación la claridad necesaria para evaluar los cambios que se deben generar tendientes a mejorar la situación actual de la organización respecto de su comunicación interna, con su consecuente mejora en el clima organizacional, definición de tareas y limitaciones de cada autoridad.

Herramientas de indagación que se emplearán:

Entrevistas individuales: para dirigentes e integrantes del Comité Ejecutivo. Se entrevistará a las autoridades relevantes, incluyendo preguntas abiertas para ofrecer la posibilidad de desarrollo de las respuestas. Las preguntas involucrarán temas como: percepción de la cultura organizacional, conocimiento de los objetivos generales de la organización, formas de comunicación, reconocimiento de herramientas formales que se emplean a diario y nivel de comunicación informal existente.

Entrevistas grupales: dirigidas únicamente a atletas, serán seleccionados al azar y se pretenderá a que participen al menos dos por cada federación existente, para analizar la falta de información y si ésta se debe a cuestiones propias de cada federación o bien si ocurre como consecuencia de las debilidades comunicacionales del Comité Ejecutivo. Debe recordarse que el comité está integrado por un total de doce dirigentes, por lo que cada uno de ellos representa a una federación diferente, otorgando la posibilidad de voto de todas las instituciones afiliadas o asociadas.

A través de la utilización de estas herramientas de indagación se generará el correspondiente análisis de los canales empleados por la organización.

4.1.1 Indagación.

En esta etapa se inicia la búsqueda y el relevamiento de información que será obtenida a través de un contacto directo con representantes de la organización a analizar.

En el caso del Comité Paralímpico Argentino, los contactos de referencia han sido el Presidente de la institución, Lic. José María Valladares, María Cristina Spara actual Prosecretaria del comité, Ricardo Cristofani que se desempeña con el cargo de Tesorero, Susana Masciotra actual Vocal titular 1º asimismo es representante de la Comisión Maestros del Deporte del COPAR, la Mg. Casandra Hrib integrante de la Comisión de Prensa y Relaciones Públicas y también el representante de la Comisión de Atletas Sebastián Baldasarri, todos ellos han sido entrevistados personal e individualmente con el fin de interrogar acerca de la realidad de la organización en cuanto a la ejecución de la comunicación interna.

Todas las entrevistas han sido dirigidas para obtener la información de base, herramientas de comunicación interna que emplea a diario y la vinculación existente con su público interno. Las entrevistas han arrojado datos importantes respecto de la comunicación que se efectúa en la organización como así también los canales que se emplean.

Se debe recalcar que el presidente del COPAR posee un claro entendimiento sobre la importancia que poseen las comunicaciones internas en la organización y sobre la cual se encuentra dispuesto desde el inicio de su gestión a revertir en pos de la mejora del funcionamiento organizacional. Estos datos han sido determinados a través de una evaluación que se le propuso realizar al Lic. José

María Valladares, se ha empleado una plantilla de evaluación propuesta por Alfredo Berflein (2002, pp.424-429), de la cual han sido modificados algunos ítems para orientar la evaluación al tipo de organización que representa.

La ejecución de las entrevistas ha permitido interpretar varios aspectos importantes que deben ser destacados:

Nivel interno:

a) Conocimiento parcial de los objetivos de la organización por parte de las instituciones afiliadas y asociadas.

b) Falta de un plan de comunicación formal que determine los canales y formas de comunicación.

c) Dificultades en la profesionalización del staff en calidad de voluntarios.

d) Dificultad en el entendimiento de la importancia de la comunicación interna formal dentro de cada institución afiliada al COPAR.

e) Falta de pertenencia detectada en los atletas que pertenecen al deporte paralímpico.

Análisis:

a) La existencia de un conocimiento parcial de los objetivos de la organización surge como consecuencia de que se haya elaborado un estatuto formal en el que se expresan las premisas que deben conducir las acciones que ejecuta la organización, pero que nunca han sido comunicadas formalmente a través de una reunión o presentación en asamblea; los objetivos han quedado especificados en papel pero nunca expresados por un canal formal a todo el público interno.

b) El Comité Ejecutivo nunca ha tratado la importancia de la comunicación interna como un elemento fundamental en el día a día de la organización. Esta debilidad surge ya que ninguno de los integrantes del Comité Ejecutivo, han sido capacitados para comprender la relevancia de este ítem y los beneficios que puede otorgarle al funcionamiento de la organización con su posterior efecto positivo en la imagen que proyecta.

c) La profesionalización del staff, es otra de las dificultades que presenta actualmente la organización y que se hace presente en la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro. Si bien una de las razones es la incapacidad de solventar el gasto que requiere la capacitación, también se trata de la falta de búsqueda de diversas posibilidades de obtener del ámbito privado esta ayuda, o bien de analizar la posibilidad de que este ítem sea tratado por la Comisión de Prensa y Relaciones Públicas, que al fin y al cabo es el único grupo dentro de la organización que posee un conocimiento profesional del tema. La barrera que aquí se presenta es la aceptación del Comité Ejecutivo para desarrollar dicha actividad. En este sentido es relevante destacar que el Lic. José María Valladares quien preside el comité se encuentra convencido de la importancia de que existan un proceso formal de la comunicación (Entrevista, 10 de mayo, 2010), confesión que ha realizado en una de las entrevistas otorgadas para realizar el presente proyecto.

d) Este punto posee una conexión directa con el punto "b", ya que nunca se ha tratado esta debilidad como un punto relevante a mejorar o bien no se han realizado capacitaciones para que el

público interno pueda conocer y los beneficios que puede generar un buen nivel de comunicación interna.

Nivel externo:

a) Falta de apoyo del sector privado en torneos y competencias nacionales.

b) Falta de afluencia de público en eventos abiertos a la comunidad.

Análisis:

a) Esta debilidad que se convierte en amenaza para la actividad que desarrolla el COPAR, surge a nivel interno como consecuencia de la inexistencia de programas de capacitación para que los individuos en calidad de voluntarios dentro de la organización puedan desarrollar con mayor profesionalismo las acciones que les corresponden.

b) Si bien este punto se detecta en acciones externas y repercute en la imagen de la institución, es de naturaleza interna y las causas pueden ser diversas, entre las cuales se destaca la inexistencia de un plan de comportamiento y acciones a llevar a cabo para obtener resultados positivos en el accionar externo.

4.1.2 Evaluación de las herramientas que emplea el COPAR.

Actualmente la organización hace uso de diversas herramientas que fueron especificadas en el capítulo dos del presente Proyecto Profesional; en adelante se procederá a realizar un análisis de cada una de ellas para determinar las fallas que presenta la organización y cómo repercuten éstas en el accionar del COPAR.

Canales de comunicación:

Un canal formal de comunicación "es un medio institucionalizado" (Ritter, 2008, p. 21), el que se determina para enviar información que posea relevancia al ámbito laboral, y de esta forma lograr que desde los altos mandos de la organización se pueda generar una comunicación de tipo descendente.

De la misma forma en que Ritter definió los canales formales también lo hizo con los canales informales de comunicación y afirma que a través de los cuales se transmite información no oficial y que se desarrolla no solo dentro de los límites físicos de la organización sino que además se pueden originar en aquellos espacios compartidos por los públicos internos, comúnmente denominado radio pasillo. Si bien se afirma que su eficacia es mayor a la de los canales formales de comunicación, su existencia se da a partir de la inexistencia de información oficial o bien de una comunicación parcial de hechos relevantes que afectan a la organización y a sus públicos internos. En este sentido, es importante resaltar que existe una clasificación de los individuos que hacen uso de este tipo de canal, por un lado están los que transmisores, aquellos que divulgan el rumor, los bloqueadores que son quienes no adhieren a la transmisión del mensaje por lo que en cierta medida cortan con la cadena de divulgación y por último los aislados que al no recibir la información tampoco tienen la posibilidad de retransmitirla (2008, pp.25-31).

Si bien muchas veces se habla de la complejidad de la disminución de los rumores dentro de la organización, lo importante es destacar que este canal también puede emplearse para diagnosticar el nivel de incertidumbre existente en el público interno respecto

de un tema específico, o bien puede funcionar como un elemento de gran ayuda cuando se quiere evaluar el nivel de adhesión que tendrá una política a llevar a cabo por la empresa y que puede ejecutarse a partir de la transmisión de la información a personas claves dentro de la organización y posteriormente podrá evaluarse las respuestas que se generan por ejemplo entre los diferentes grupos de trabajo en situaciones informales como por ejemplo desayunos de trabajo, durante el ingreso a las oficinas, etc. De esta forma es como la gerencia puede emplear este canal que siempre se lo define como amenazante como una herramienta más de la que puede obtenerse información muy valiosa y sin ningún costo extra.

Asimismo puede incluirse otra clasificación ejecutada por Brandolini y González Frígoli, en la que se explica que desde la explosión tecnológica comenzó a utilizarse la denominación de canales tradicionales y canales tecnológicos, los primeros se ejecutan a través de la palabra verbal o escrita, de manera gráfica y los segundos a través del empleo de un soporte tecnológico como es el caso de la computadora; en este sentido será fundamental conocer la naturaleza y tipo de mensaje o información a transmitir. Los canales tradicionales deben ser empleados cuando el mensaje que se transmite posea un alto grado de complejidad y seriedad como por ejemplo el anuncio de un cambio a ejecutar en la estructura de una organización (2009, pp.85-88), o bien en el caso del COPAR cuando debió informarse sobre la independencia que adquirió el básquetbol en silla de ruedas convirtiéndose en una federación directamente afiliada al comité, dejando de ser un deporte más dentro de FADESIR. En estos casos es

fundamental la comunicación cara a cara que le provee al comunicador recibir un feedback inmediato a través de la respuesta verbal y la gestual.

Para implementar en una organización canales no tradicionales o tecnológicos es importante que se evalúe como en todos los casos el público al que estará dirigida la comunicación.

Los canales informales en el COPAR, son empleados con mucha asiduidad mayormente entre las personas que integran el último nivel dentro del organigrama organizacional, los atletas. Es muy común que éstos obtengan la información a través de comunicaciones que generan con sus pares en los espacios que comparten, como por ejemplo en los entrenamientos o los almuerzos. También es común, como se comentó anteriormente, que los dirigentes de muchas de las federaciones así como también el presidente de la organización, comparten el mismo espacio de almuerzo con los atletas, y es allí donde estos últimos aprovechan para realizar consulta, preguntar sobre temas específicos de su federación, lo que termina resultando caótico porque si bien es cierto que el presidente de la institución se encuentra informado sobre la mayoría de los temas, existen cuestiones específicas de cada federación que no conoce en detalle. Aquí es cuando pueden desarrollarse niveles de incertidumbre que generen tensión o ansiedad en los públicos internos.

Muchas pueden ser las consecuencias que esto produzca, en el caso del COPAR, los rumores surgen en su mayoría por la falta de información que poseen los atletas, por lo que inician la transmisión de información falsa o incompleta a sus pares, más allá que no pertenezcan a la misma federación. Precisamente el

radio pasillo se hace presente ante la incertidumbre existente respecto del cobro de subsidios y becas de los atletas y de la ejecución de políticas que se anuncian pero que no llegan a concretarse en tiempo y forma.

En el caso del COPAR, los canales formales son:

Correo electrónico: medio empleado de forma frecuente, para enviar: avisos, convocatorias a eventos, pedidos de información entre dirigentes del Comité Ejecutivo para la organización de un misión deportiva al exterior en representación del país, ya que se debe tener en cuenta el factor de la lejanía de los dirigentes que representan a cada una de las partes del COPAR.

Intranet: es otra de las formas empleadas, para generar comunicaciones internas, avisos específicos de cada área. Si bien se encuentra preparada para que todos los interesados posean una cuenta propia, solo algunos hacen uso de ella. Una de las razones por las que sucede esto, es porque nunca se ha comunicado de manera formal la institucionalización de este medio, por ello muy pocos lo saben y otros pocos lo utilizan.

Newsletter / Comunicación segmentada: si bien se ha titulado este ítem con la palabra newsletter, a nivel general en el comité se envía información cuando es relevante. No se envía a todos los integrantes, se efectúa una segmentación de los receptores que deban conocer la información y no posee una plantilla formal de diseño propio de la institución. Si bien no es incorrecto la utilización que se ejecuta de esta herramienta, podría mejorarse; en este sentido si la información que debe transmitirse a un sector específico tiene relevancia para el resto, podrá elaborarse un comunicado específico para el área correspondiente y luego

elaborar otro comunicado presentando la información de forma más general y preparada para el tipo de público al cual se dirige esta información.

Revista Nivel Paralímpico: con una periodicidad bimestral, confeccionada tanto para el público interno como externo. El formato de la revista en cuanto a su contenido es informativa y emplea datos duros del deporte, resultados de competencias tanto nacionales como internacionales. También incluye una editorial que en cada número especifica las acciones que lleva a cabo el COPAR como institución que promueve el deporte adaptado de alto rendimiento deportivo, y los vínculos que genera de forma constante con diferentes organismos tanto del ámbito público como privado.

Capítulo 5: Plan de comunicación interna para el COPAR.

En esta instancia, la ejecución del capítulo se generará a partir de la información recopilada tanto a través de la bibliografía consultada como de los análisis de la situación actual y real del COPAR.

La creación de un plan de comunicación interna se inicia desde el momento en que se detectan debilidades en el sistema comunicacional dentro de una organización y se reconoce que es necesario realizar un cambio, tal como ha sido el caso de estudio del COPAR.

En este sentido es importante la previa evaluación que se realice de la cultura organizacional y lo que ésta implica, la visión, misión y valores compartidos entre los integrantes de una organización y determinar la predisposición que existe en la institución para desarrollar un cambio comunicacional. Para iniciarlo es necesario que se respeten diferentes instancias previas determinadas por Brandolini y González Frígoli como: pre - diagnóstico y diagnóstico (2009, pp. 37-38), las que fueron generadas en el apartado anterior y que posibilitaron la realización de una evaluación de la situación actual del COPAR, este análisis será un elemento fundamental para generar el plan propiamente dicho.

Los mismos autores, Brandolini y González Frígoli denominan a la siguiente etapa como la de planificación, que incluirá la determinación de los objetivos generales y específicos del plan de comunicación interna, para lo que se tendrá en cuenta también no solo las etapas anteriores sino también los objetivos de la institución en cuanto a su actividad, lo que se denomina

estrategia empresarial en términos del sector privado (2009, p.39).

Otra de las etapas propuestas por Brandolini Y González Frígoli que se tendrán en cuenta serán la de ejecución, que constará en la implementación de las acciones propuestas en el plan y la de seguimiento y control, en la que se incluirán las recomendaciones necesarias para realizar una supervisión durante la ejecución del plan, una etapa fundamental para la corrección en tiempo real de ejecución si alguna acción o forma de implementación no funciona adecuadamente o no se ajusta realmente a la necesidad de la organización (2009, pp. 37-38).

5.1 Planificación.

La motivación de generar herramientas no convencionales de comunicación interna nace de la propia necesidad que poseen los individuos con discapacidad que integran la organización. Así como en la vida diaria se debate la integración y la no discriminación, en las organizaciones también debe debatirse el grado de integración que se les ofrece al momento de efectuar las comunicaciones o de emplear herramientas de las que no todos puedan hacer uso.

Las herramientas de comunicación que se seleccionarán para mejorar la comunicación interna del COPAR, deberán ser analizadas desde el punto de vista de efectividad en dos sentidos: no solo el canal que se emplee sino que además se evalúe la efectividad del uso de las herramientas teniendo en cuenta que los públicos objetivos poseen deficiencia visual, discapacidad visual, motriz y mental.

5.1.1 Objetivos.

El presente plan de comunicación interna determinará un objetivo general y objetivos específicos, para los que se tuvieron en cuenta las debilidades comunicacionales detectadas en la organización.

General: generar un plan de comunicación interna de base que establezca los canales formales de comunicación en el COPAR, desarrollando herramientas de comunicación adaptadas a las diversas discapacidades que posee el público de la organización.

Específicos:

- a. Desarrollar nuevas herramientas de comunicación teniendo en cuenta los distintos tipos de discapacidad del público interno.
- b. Implementar nuevos canales de comunicación interna en la institución que integren todos los niveles de públicos internos.

5.1.2 Acciones y propuestas.

El presente proyecto se propone generar, en base a las necesidades detectadas, una serie de acciones que podrán desarrollarse en la organización y sobre las que se deberá realizar una evaluación permanente para determinar su efectividad.

Como se ha expresado en el capítulo cuatro el COPAR posee falencias en varios aspectos, en la mayoría de los casos la causa fue detectada en la falta de canales formales de comunicación, lo que genera un aumento en las comunicaciones informales, que en exceso producen los rumores que en la mayoría de los casos transmiten información falsa o incompleta, obteniendo como

consecuencia el aumento de la desconfianza por parte de los públicos hacia la institución.

Como se expuso anteriormente, el COPAR genera en algunos casos comunicaciones formales a través de su revista especializada, envío de comunicados a través del correo electrónico y reuniones oficiales, el problema reside en que ninguna de estas herramientas es ejecutada de manera correcta por lo que la información no llega a todos los públicos, siendo las causas de diversa índole:

a) Ubicación geográfica, como se trata de una institución que representa a atletas y federaciones que se encuentran ubicadas en distintas ciudades y provincias de Argentina no es posible contar con la presencia de todos los representantes en las reuniones oficiales o bien en las asambleas.

b) No todos los integrantes hacen uso del correo electrónico, esto se genera no solo por el desconocimiento del manejo de la computadora sino también por la discapacidad que poseen la mayoría de los integrantes de la institución.

c) En el caso de la revista especializada Nivel Paralímpico que incluye todas las novedades y acontecimientos relevantes del movimiento paralímpico, la ubicación geográfica es uno de los factores que no permite su entrega por cuestiones económicas que aún el COPAR no ha podido resolver, pero para ello se ha generado un sitio web en el que se puede leer la versión digital de la misma. Si bien se ha creado este recurso para eliminar la problemática de la entrega en mano de la revista, no se ha generado de la forma correcta para que tanto los integrantes con disminución visual como los ciegos puedan hacer uso del mismo.

Teniendo como base las dificultades existentes en la institución ya analizadas en el capítulo anterior, se proponen reformas a las herramientas actuales y también la aplicación de nuevas herramientas.

a) Canales formales de comunicación:

Revista Nivel Paralímpico: se propone que la impresión se realice en braille y tinta, un recurso que ya se utiliza en México (Todo México, 2010), para que su funcionalidad sea eficiente tanto para disminuidos visuales como para ciegos totales. Del mismo modo en el sitio digital donde se encuentra la versión de la revista se aplique el Job Access With Speech (JAWS), "es un software lector de pantalla para ciegos o personas con visión reducida [...] el programa convierte el contenido de la pantalla en sonido, de manera que el usuario puede acceder o navegar por él sin necesidad de verlo" (Wikipedia, 2010); de esta forma se hace más eficiente la llegada de la información a los públicos.

El sitio digital ofrecerá la posibilidad de:

Activación automática de la lectura en voz en off de los sectores por los que la persona mueva el cursor del mouse; pero aquí surge un interrogante que es el nivel de conocimiento que tiene el público interno del manejo de la computadora y de la percepción de las dimensiones para aquellas personas que nunca desarrollaron el sentido de la vista, para ello se propone:

Realizar una presentación abierta del nuevo sistema, se expondrán las características más relevantes sobre la utilización de este soporte, con la posibilidad que allí mismo puedan hacer una prueba y participen de un curso intensivo para el aprendizaje del mismo. Además se utilizará la ocasión para ofrecer un espacio de

aprendizaje para aquellos integrantes que no hayan empleado nunca una computadora.

Lugar de ejecución: salón de conferencias del CeNARD que posee una capacidad máxima de 100 personas.

Presentación y desarrollo del curso a cargo de: Santiago Morales, voluntario del COPAR que se desempeña dentro de la Comisión de Prensa y Relaciones Públicas y que se encuentra encargado de llevar a cabo todas las tareas que implican el uso de recursos electrónicos y tecnológicos; para facilitar la enseñanza de esta herramienta reformulada se invitará a los entrenadores de las distintas disciplinas para que colaboren en la enseñanza del sistema, puesto que son las personas más experimentadas en la enseñanza de las dimensiones y ubicaciones espacio temporales en aquellas personas que nunca desarrollaron el sentido de la vista.

La audiencia al evento será separada en equipos según sea el nivel de discapacidad visual que posean, esto es esencial para que el tiempo de aprendizaje sea similar en cada grupo.

Público objetivo: integrantes de FADEPAC, y además se invitará a todos los interesados y atletas a dar a conocer el sitio web del COPAR y la revista Nivel Paralímpico.

Comunicación: para desarrollar esta actividad es necesaria su comunicación dentro de la comunidad de la federación correspondiente, para ello se hará responsables tanto a los dirigentes como a los técnicos de cada disciplina de FADEPAC de comunicar de diversas formas según sea el caso de disminución visual o discapacidad total y también teniendo en cuenta los medios que utilizan para comunicarse:

Personal.

Telefónica.

Información en sitio web oficial de FADEC que posee el sistema JAWS de lectura con sonido.

Correo electrónico.

Folleto en braille.

Es importante recalcar la importancia de este tipo de acciones, ya que no solo los especialistas en comunicación deben centrarse en las necesidades específicas sino también en todos aquellos procesos que se puedan implementar previos a efectuar los cambios en las herramientas propias de comunicación interna, al público se lo debe preparar para recibir la información y para que conozcan como generar una comunicación permanente cada uno dentro de la federación o grupo al cual pertenezca.

Asambleas del Comité Ejecutivo: se propone que se notifiquen no solo a los participantes de las asambleas sino también a todo el público interno, ya que puede generar motivación conocer los temas tratados y decisiones tomadas durante las reuniones. Es importante que se establezcan varias vías de comunicación de los resultados de cada asamblea. Se propone que se redacte una sinopsis que incluya los temas discutidos y las decisiones tomadas para luego utilizar una plantilla formal en la que se incluya no solo esta información sino que además respete formatos tales como: logo oficial del COPAR, nombres de los asistentes a la asamblea, fecha oficial de la realización y lugar, además deberán respetarse los colores institucionales. El motivo por el que se pretende que se coloquen todos los elementos que hacen a la imagen del COPAR es para lograr que todos los integrantes puedan reconocer a la

institución por los elementos percibidos, que la diferencian visualmente de otras.

Información gráfica: se propone que se empleen avisos gráficos en las diversas instituciones en las que se practican deportes paralímpicos, para otorgarle a todos los atletas e integrantes de cada una de las federaciones, la posibilidad de conocer semanalmente los comunicados oficiales de las actividades que se llevan a cabo. A diferencia de las comunicaciones que se generarán para comunicar los temas tratados en las asambleas del comité, la redacción se basará en textos atractivos y llamativos para que los públicos se interesen en los mensajes. A partir de estas gráficas, se intentará que los atletas de diversos deportes participen activamente como público invitado en las competencias de otras disciplinas para generar mayor cohesión y participación.

Redes sociales: las redes sociales son también conocidas como las herramientas 2.0, ya que se iniciaron junto con la web 2.0, definido por una enciclopedia que surgió en esta plataforma, como un término que se asocia en el presente a un fenómeno social que permite que se comparta todo tipo de información a través de la red (Wikipedia,2010). En el caso del COPAR es una herramienta que sería de gran utilidad ya que una parte considerable del público interno se encuentra distribuido por diversos espacios geográficos a lo largo y a lo ancho de Argentina, esta herramienta no solo agilizaría las comunicaciones sino que también acercaría aun más a cada atleta e integrante a la institución, teniendo acceso continuo a la información que precise. Lo importante es que no se utilice solo como una herramienta de comunicación unidireccional sino que también sea bidireccional.

Sitio web oficial del COPAR: se recomienda realizar ciertas modificaciones básicas en cuanto al formato y las posibilidades que le otorga al navegador. Como ya se ha puesto en conocimiento al lector, los públicos internos se encuentran integrados por personas con diversas discapacidad entre ellas la visual, por lo que es recomendable adecuar y adaptar el sitio web oficial del COPAR, empleando el mismo sistema JAWS que se recomendó para la versión digital de la revista Nivel Paralímpico; esto lo otorgará la posibilidad al lector de escuchar el relato de los últimos comunicados y noticias al instante.

5.1.3 Calendarización

Tabla 2. Cronograma de acciones a ejecutar en el COPAR												
CRONOGRAMA 2° SEMESTRE DE 2010												
Acciones	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Revista Nivel Paralímpico												
Digital												
Braille / Impresa												
Evento- Presentación Nuevo Sist.												
Modificaciones en sitio web												
Implementación sistema Jaws												
Asambleas - Comité Ejecutivo												

Fuente: Elaboración propia.

El cronograma de acciones se presenta en seis meses de ejecución, se trata de un plan de comunicación interna que se debe

desarrollar inicialmente, ofreciendo la posibilidad de generar cambio en el caso de que fuera necesario.

Las acciones que se proponen son funcionales a los objetivos que se intentan lograr.

5.1.4 Presupuesto

Si bien puede realizarse una estimación de los gastos que se generarían para poner en marcha el presente proyecto, es importante saber que el tipo de acciones que se proponen para mejorar y fortalecer los vínculos de los individuos, son acciones que pueden realizarse haciendo uso del trabajo voluntario que caracteriza a las organizaciones del tercer sector.

Algunas herramientas y acciones propuestas requieren de un valor económico para ejecutarlas, pero en cambio otras poseen un valor mucho mayor, el empleo del tiempo y la predisposición.

Tabla 3. Presupuesto estimado		
PRESUPUESTO 2° SEMESTRE 2010		
Acciones	Cantidad	Pesos
Revista Nivel Paralímpico		
Digital		
Braille - Impresa	2000	25.000,00
Evento presentación nuevo sist.		2.500,00
Renovación sitio web		0,00
Implementación sistema Jaws		0,00
Asambles - Comité Ejecutivo		0,00
Subtotal		27.500,00
TOTAL		27.500,00

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que si bien el costo aproximado de la impresión de revistas es de \$25.000 vale aclarar que la producción de la revista es apoyada actualmente por diversas empresas.

Un análisis que deberá realizarse llegado el caso se emplee este plan de comunicación, la cantidad de horas hombre que se necesitarán para cumplir los objetivos.

5.2 Plan de comunicación de base para organizaciones sin fines de lucro.

El siguiente plan de comunicación base presenta de forma general los lineamientos y herramientas a tener en cuenta para implementar en una organización sin fines de lucro, o bien en aquellas organizaciones que pertenezcan al tercer sector, para mejorar la comunicación interna y en consecuencia generar una mayor cohesión cultural y participación de todos los integrantes.

El presente plan se plantea para que pueda ser aplicado por organizaciones sin fines de lucro que posean una estructura pequeña o media, que recién inicia su actividad y desarrollo del equipo de trabajo. Si bien es un plan que puede ser adaptado a cada organización, se basa en una organización que no posee un espacio físico en el que pueda actuar y que se comparta el día a día entre los integrantes.

Cabe destacar que este plan se ha generado por la inquietud de conocer gran cantidad de organizaciones sin fines de lucro que no poseen un espacio físico en el que puedan funcionar como institución formal; lo que a nivel comunicacional perjudica.

Etapas del plan:

Etapa 1: Determinación de los objetivos.

En esta etapa se recomienda que el grupo de personas que se encuentra motivado para iniciar la actividad de la organización, plantee un objetivo general que guiará el accionar de la institución. La redacción del objetivo deberá ser clara y concisa. Por otro lado corresponderá determinar una serie de objetivos específicos que guiarán el desarrollo de la institución día a día.

Etapa 2: Determinación de recursos humanos.

En esta etapa se recomienda que se evalúe la necesidad existente en cuanto a recursos humanos de cada área específica, a su vez se determinará el perfil buscado para cada puesto a ocupar.

Una vez realizada la valoración se deberá determinar el tipo de vínculo, ya sea relación de dependencia, pasantía o voluntariado. Es importante resaltar que aunque se trate de un voluntariado por el que no se realice ningún pago de haberes, pudiendo existir el pago de viáticos, se debe cumplir con el proceso de búsqueda del perfil necesario, por lo que se respetará el proceso de oferta del puesto a ocupar, entrevista con el postulante y post evaluación de su currículum vitae. Más allá de que coexistan los individuos con empleos en carácter de relación de dependencia y en carácter de voluntariado dentro de una misma organización, debe seleccionarse a una persona que se encuentre encargada de direccionar el trabajo de los voluntarios, de guiar las acciones a llevar a cabo y mantener de manera constante un equilibrio entre el trabajo producido y el reconocimiento otorgado. Como sucedería en una empresa del sector privado, se deberá ejecutar una etapa de diagnóstico o evaluación de la necesidad real de contar con una

cantidad X de voluntarios y preguntarse ¿es realmente necesario contratar voluntarios?, ¿se podrán determinar actividades para que sean llevadas a cabo por cada uno de los grupos de voluntarios?, ¿qué tipo de especialización o capacitación requieren para llevar a cabo las tareas?, ¿qué acciones se deben llevar a cabo para disminuir el nivel de rotación de los voluntarios en la organización?.

Se resalta esta fase ya que es de suma importancia que este tipo de procesos sirvan también para comunicar la cultura organizacional y lograr una percepción positiva de la imagen corporativa. Se aconseja preservar este tipo de modalidades.

Asimismo es importante destacar que más allá que los voluntarios realicen actividades ajenas a la comunicación en su nivel profesional, deben estar preparados para comprender el funcionamiento de la organización tanto a nivel estructural como comunicacional; se les deben mostrar cuales son los canales de comunicación formales de la institución, para que exista un reconocimiento a primera vista de todos los elementos de los que hace uso la organización para desarrollar día a día su actividad.

Etapa 3: Inicio de actividad - comunicación de objetivos.

Una vez que se realizó la selección, lo importante es incorporar a cada una de las personas seleccionadas de cada sector en forma paralela, para no generar choques de adaptación de los nuevos integrantes a los ya incorporados.

En el caso de que la organización no se encuentre en su etapa fundacional, se recomienda que al personal que se incorpore se lo integre desde la presentación oficial y personal, en lo posible de

cada integrante, y además los primeros días planificar alguna actividad, como por ejemplo: un almuerzo para todos los empleados para que compartan con el nuevo integrante y a través de este espacio pueda generar un vínculo de manera más rápida y disminuyendo el nivel de stress que se genera en una persona que se incorpora a un nuevo equipo de trabajo.

En la reunión de presentación deberá hacerse hincapié en los objetivos generales que se buscan y además en los valores que guían el accionar de la organización.

En el caso que la reunión sea la primera para todos los involucrados e integrantes de la organización, se recomienda: presentar uno a uno a cada integrante y comunicar al resto del público en que área se desempeñará.

Etapa 4: Comunicar a los integrantes ¿cómo mantener la comunicación?

Esta etapa se centra específicamente en la comunicación como herramienta y como proceso. Se recomienda que en la reunión y desde el comienzo de la actividad laboral de cualquiera de los integrantes de la organización, se les comunique cuáles serán los canales de comunicación formales que utilizará la institución y los fines de cada uno.

Al no existir un espacio físico en el que coexistan los integrantes, las comunicaciones deberán ser planteadas a partir de los recursos existentes y su respectiva eficacia como herramienta de comunicación.

La organización deberá determinar las herramientas básicas que se emplearán a diario, a continuación se recomiendan:

a) Newsletter digital: esta es una herramienta que se recomienda utilizar si la organización cuenta con la posibilidad de que cada uno de sus integrantes mantengan una comunicación a través del correo electrónico, es efectiva en cuanto a informar sobre aspectos relevantes de la organización; también puede emplearse el newsletter en papel, en ese caso deberá analizarse el costo tanto económico como ecológico, que siempre será más elevado que la versión digital. Se recomienda que en el área de comunicación de la organización, si existiera esté compuesta también por un conocedor de las nuevas tecnologías y generación de páginas web y plantillas digitales, lo que significaría que estos gastos no serían extraordinarios sino que estarían incluidos en las tareas diarias del empleado.

b) Correo electrónico: esta herramienta se caracteriza por el bajo costo y rapidez en la transmisión de mensajes, el único inconveniente en principio sería que todos posean una cuenta de correo que puedan utilizar para desarrollar el trabajo.

En la reunión inicial deberá hacerse hincapié en la importancia de la comunicación eficaz, y además en este caso particularmente de las instituciones que no poseen un espacio físico de acción, se deberá determinar a alguna persona encargada de enviar las comunicaciones oficiales, ya que puede suceder que se filtre, se envíe información que no está confirmada causando el surgimiento de rumores que pueden perjudicar a la organización tanto a nivel interno como externo.

c) Página web: en el caso que se plantea para la creación de este plan de comunicación interna, es fundamental que cuente con recursos que posibiliten tanto al público interno como externo la

posibilidad de contactarse de manera instantánea para realizar consultas, sugerencias o reclamos. Más allá de la actividad de la organización y de la comunicación institucional que se pueda generar a través de un sitio web oficial, también es importante emplear este canal de comunicación como una herramienta que genera un feedback o que al menos otorgue la posibilidad de generarlo, contribuye a la participación del público ya sea interno como externo.

d) Redes sociales: este canal de comunicación que en muy poco tiempo se ha convertido en una herramienta más de comunicación del sector privado para comercializar sus productos o servicios y hacerlos visibles detectando a sus público objetivo, posiblemente se trate también de una herramienta de comunicación interna o bien para generar comunicaciones más informales entre los empleados o integrantes de una organización. Se propone que se determinen tantos mediadores como sitios se utilicen en la organización para ampliar la llegada de todos los temas al público pero hacer hincapié en que el sitio que establezca la institución en la red social, si bien tendrá una identificación oficial podrá emplearse para realizar comunicados entre los integrantes de la organización, dando lugar a un espacio de comunicación horizontal muy efectivo, posibilidad de participar activamente y además minimizar costos en las comunicaciones diarias.

Las redes sociales han llegado a las empresas y organizaciones porque una porción de su público interno está compuesto por las generaciones actuales de jóvenes que se han criado con la cultura de la tecnología y la velocidad tanto en las comunicaciones como en la vida en general, por lo que es casi inevitable no generar

las comunicaciones internas a partir de este tipo de vías, tan corrientes para estos públicos; un ejemplo de este caso sería el de un joven que trabaja para una organización que se sentirá más cómodo recibiendo un comunicado oficial a través de una herramienta informática como puede ser a través de una computadora en una red social que recibiendo una nota en su escritorio. El mecanismo es muy simple pero aun cuesta creer que es una canal de comunicación efectivo y rápido.

e) Comunicaciones cara a cara: más allá de que la tecnología ofrezca a los individuos incontables formas de mantenerse conectado a través del mundo, no debe perderse de vista la importancia y la riqueza de las comunicaciones cara a cara. Es un medio que humaniza la charla, que ofrece un feedback, no solo a través de las palabras y sus significados sino también a través del cuerpo, las posturas, los gestos, etc.

No se debe olvidar que siempre será bueno emplear este tipo de comunicación según el objetivo que se busque o la situación determinada.

Etapa 5: Evaluación de los diversos perfiles del público interno.

Otra fase de análisis de gran relevancia y que tendrá conexión con la etapa anterior, tiene que ver con las características que definen a los públicos internos de la organización. A partir de la exploración del público objetivo, se puede determinar qué herramienta será más eficiente. A grandes rasgos se puede dividir un público interno como es el caso de análisis de este proyecto, en atletas, dirigentes y staff, y a su vez en cada uno de ellos determinaré las generaciones a las que pertenecen los grupos y sus

características distintivas. En base a este análisis se podrán seleccionar las herramientas más adecuadas y efectivas.

Conclusión

Desde el inicio de este Proyecto Profesional se ha intentado comprender la actividad de las Relaciones Públicas en el tercer sector y cómo podría beneficiar la aplicación de las técnicas de la disciplina en las organizaciones sin fines de lucro.

Si bien se ha tomado una sola organización como guía, son muchas las que actualmente sufren las debilidades y amenazas a nivel comunicacional porque no conocen las herramientas y las formas de emplearlas.

Este proyecto intentó pensar en las organizaciones sin fines de lucro como tales; de aquellas que poseen una envergadura media y que se trata simplemente de individuos que apoyan una causa y la defienden ya sea en el ámbito de salud, trabajo, discapacidad o bien el deporte como lo fue el caso de estudio del presente proyecto.

Asimismo a través de la investigación realizada, claramente en el inconsciente colectivo de los individuos las Relaciones Públicas se piensan como una disciplina que es capaz de generar grandes eventos e inmensas campañas comunicacionales, mientras que cuando se habla de Relaciones Públicas y organizaciones sin fines de lucro, inmediatamente se hace referencia a la responsabilidad social empresaria. Lejos está esto de la realidad, las organizaciones sin fines de lucro también son instituciones en las que debe existir la comunicación y también una cultura organizacional. Existen casos de organizaciones de gran envergadura como es el caso de Greenpace, Vital Voices, etc; pero este proyecto apunta a profesionalizar y mejorar el día a día de

la actividad de las organizaciones del tercer sector que tienen una envergadura media.

A través de cada capítulo fue incorporándose la idea más completa de lo que las Relaciones Públicas pueden aportar a este sector, con sus consecuentes beneficios. Y más allá de ellos es importante que se comprenda que la formalización de canales de comunicación interna en organizaciones no gubernamentales, como la que se ha planteado en el capítulo cinco es el segundo paso para lograr poco a poco un mayor nivel de profesionalismo y formalidad a las actividades que desarrollan las organizaciones.

Se ha puesto de relevancia a través de todos los capítulos la importancia de poner atención en las características de los públicos ya sea de la esfera interna o externa a la organización; porque como ha sucedido en el COPAR las formas de comunicación empleadas no han sido preparadas ni pensadas para que puedan llegar también a todos los individuos de la esfera interna y tampoco han sido preparados los canales para ser utilizados por personas con discapacidad. A simple vista y leyéndolo pareciera ser una explicación un tanto obvia, la realidad es que estas cosas suceden ¿por qué se preguntarán? A lo que la conclusión de este proyecto respondería que es por la falta de conocimiento y de atención sobre los individuos, que al fin y al cabo son los que hacen posible la actividad diaria, el motor de las organizaciones sin fines de lucro, el capital humano.

Luego de esta producción surgen ciertos interrogantes como ¿por qué no se incentiva desde la etapa educativa a los jóvenes estudiantes de la disciplina de las Relaciones Públicas? ¿Es un sector poco lucrativo? ¿Poco interesante? A todos estos

interrogantes este proyecto les responde que la falta de atención y de profesionalización de los jóvenes en este tipo de campos se debe en gran medida a la falta de información del mismo.

Iniciarse profesionalmente en una organización sin fines de lucro es una escuela intensiva de la profesión, en la que se pueden llevar a la práctica todos los conceptos incorporados a través de los años de estudio y perfeccionamiento y que además le otorgan un tinte diferente y una percepción distinta del trabajo y el trabajo en equipo en si mismo.

Las Relaciones Públicas es una disciplina que puede tener un campo de acción mucho mayor al actual en el tercer sector, pero que debe ser poblado por los estudiantes y profesionales de la disciplina, que serán los encargados de seguir cultivando semillas para ofrecerles a las organizaciones sin fines de lucro la posibilidad de ver crecer sus frutos.