



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesinas de Belgrano

**Facultad de Humanidades
Licenciatura en Relaciones Públicas e
Institucionales**

**Comunicación y Género en las Ong'S: El
empoderamiento femenino en el estudio de
caso comparado Voces Vitales Argentina y Vital
Voices Global Partnership**

Nº 437

Julieta Soledad Carini

Tutor: María Esther Isoardi

Departamento de Investigaciones
Octubre 2010

Índice

Introducción	
Tema.....	3
Título.....	3
Problema y Justificación.....	3
Objetivos.....	5
Capítulo I	
Marco teórico.....	6
Capítulo II	
Estructura metodológica del trabajo.....	37
Capítulo III	
Análisis e Interpretación de datos	38
Conclusión	63
Bibliografía	65
Anexo	68

Introducción

Tema:

Forma en que comunica una ONG el empoderamiento femenino en el ámbito institucional.

Título:

Comunicación y género en las ONG's. El empoderamiento femenino en el estudio de caso comparado. Voces Vitales Argentina y Vital Voices Global Partnership

Problema y Justificación:

Durante décadas se asoció a la figura masculina con el manejo y direccionamiento de los negocios, de organizaciones, instituciones y otros ámbitos similares, sobre todo relacionándolo con altos puestos jerárquicos, dejando a la mujer excluida de los mismos.

A lo largo de la historia de la humanidad se ha constituido una estructura social y cultural asentada en el predominio permanente de una parte de la población por sobre la otra a causa de las diferencias de sexo. Esto llevó a la consolidación de una concepción de las personas y de su desempeño en la sociedad en función del género, por ello, estos estereotipos tan fuertemente arraigados eran muy difíciles de erradicar en las prácticas cotidianas y con la visión que se tenía del mundo y de la realidad hasta ese momento.

Actualmente si bien la situación ya no es la misma, siguen existiendo diversas diferencias de género en los distintos ámbitos. De todos modos, como resultado de los cambios vertiginosos que se fueron manifestando en la cultura y la sociedad, se produjeron modificaciones mundo corporativo que lograron poner en crisis este antiguo paradigma de liderazgo masculino tendiente a lograr un mayor equilibrio entre varones y mujeres en el acceso a puestos de jerarquía y división de responsabilidades y tareas.

A partir de la inserción de la mujer en ámbitos institucionales, surgen en las ya existentes Organizaciones No Gubernamentales, algunas específicamente vinculadas a las cuestiones de género con diversos objetivos. Entre los mismos se pueden nombrar los que tratan de vincular, contener, agrupar, informar, identificar y asesorar a mujeres en los diversos ámbitos en los que se desarrollan como ser el personal y profesional.

El tercer sector surge cuando la figura del Estado Nación no puede garantizar por las sucesivas crisis del capitalismo los beneficios sociales a los ciudadanos. Respecto a las organizaciones no gubernamentales, es posible apreciar que a lo largo de los años se ha producido un auge en el incremento de las mismas cuyos objetivos principales giran en torno a la promoción del interés público y a la participación e inserción de la sociedad con los objetivos de la institución. Por tal motivo, el factor comunicacional y un correcto diseño de programas de relaciones públicas son los instrumentos más preciados en las ONGs, ya que al contar con escasos recursos, sirven como elementos que les permiten abrir más puertas y alcanzar sus objetivos exitosamente

El interés del presente trabajo es investigar cómo comunica la organización sin fines de lucro Voces Vitales Argentina, realizando una comparación con la institución a nivel mundial Vital Voices Global Partnership. Con lo anteriormente expuesto se pretende describir el rol que cumplen las Relaciones Públicas en la comunicación de dicha Organización No Gubernamental, analizando a su vez las herramientas comunicacionales que utiliza la organización a nivel local para comunicar el empoderamiento de la mujer. De la misma forma se pretende visualizar la realidad e identidad, la comunicación y la cultura corporativa de la organización Voces Vitales Argentina con el fin de contrastarla con su réplica internacional Vital Voices Global Partnership.

Vital Voices Global Partnership es una organización no gubernamental (ONG) que identifica, capacita y faculta a las mujeres líderes emergentes y emprendedoras sociales en todo el mundo. Uno de los valores primordiales que maneja la institución es el de creer en el valor transformador de la mujer dentro de la sociedad, fortaleciendo capacidades, vínculos y credibilidad que se requiere para dar paso a su potencial como catalizadoras del progreso mundial.

La organización surgió en 1997 gracias a la iniciativa llevada a cabo por la entonces Primera Dama Hillary Rodham Clinton y la ex Secretaria de Estado Madeleine Albright luego de la realización de la Cuarta Conferencia Mundial Sobre la Mujer Celebrada en Beijing por las Naciones Unidas, cuyo objetivo era promover el adelanto de la mujer como una política exterior de los EE.UU.

Por otra parte, en Argentina, el éxito rotundo de la Cumbre Vital Voices de las Américas: Una Cumbre de Liderazgo para Mujeres, realizada en Buenos Aires en octubre de 2008, motivó a la organización a apostar para construir y dar continuidad a un capítulo local en el 2009. Actualmente, el capítulo local de dicha organización busca replicar los exitosos programas y capacitaciones que Vital Voices realiza en

todo el mundo para ponerlos a disposición de mujeres líderes emergentes argentinas, permitiendo que nuestro país pase a formar parte de una red global con presencia en más de 150 países del mundo.

Para el desarrollo del siguiente trabajo de intervención profesional se procederá a realizar un estudio de caso de la organización Voces Vitales Argentina, exponiendo un paralelismo con la red mundial Vital Voices Global Partnership, para comparar ambas situaciones en las que se encuentran las organizaciones.

La investigación se concentrará en el estudio de las comunicaciones de dicha organización tomando como punto de análisis el lapso comprendido entre marzo y noviembre de 2009, fecha que coincide con el lanzamiento del capítulo argentino.

Desde esta perspectiva y mediante la realización de este trabajo, se puede establecer un aporte a la carrera ya que es posible poner de manifiesto el conocimiento estandarizado de las Relaciones Públicas al servicio de las ONG'S, quienes requieren de una mayor profesionalización en la gestión de sus comunicaciones.

Objetivos

Objetivo general:

- Describir el rol que cumplen las Relaciones Públicas en la comunicación de una Organización No Gubernamental vinculada al empoderamiento femenino.

Objetivos específicos:

- Analizar las herramientas de comunicación que utiliza Voces Vitales Argentinas para comunicar el empoderamiento de la mujer.
- Visualizar la realidad e identidad y la comunicación y la cultura corporativa de la organización Vital Voices Global Partnership con el fin de compararla con su réplica local: Voces Vitales Argentina.

Capítulo I: Marco Teórico:

A través del presente capítulo se pretende explicar, de manera exhaustiva, todos los conceptos que servirán de base para encarar el trabajo final de carrera. A su vez, se expondrán las herramientas teóricas que ayudarán en el análisis del caso comparado entre la réplica nacional y el caso internacional **Vital Voices Global Partnership**. Por otra parte, se sostiene como eje central, el problema de investigación que queda determinado a partir de la descripción de las estrategias de comunicación de la ONG mencionada contrastando su estrategia internacional y la particular de Argentina.

La organización **Voces Vitales Argentina**, hace foco en la mujer para promover el desarrollo de este género en los ámbitos sociales, políticos y económicos. Con este fin se comienza con una perspectiva relacional del poder para esbozar el recorrido teórico.

El problema de investigación entonces queda sustentado sobre los siguientes ejes teóricos: estrategias de comunicación y relaciones públicas, poder y liderazgos.

1.1 Empoderamiento

Si bien "empoderamiento" y "liderazgo" son dos términos totalmente diferentes entre sí, es posible hallar un punto de unión tomando como base que el tema que se está desarrollando: *empoderamiento femenino en el ámbito institucional*. Esto nos aproxima a la idea de que existen determinadas características similares entre ambas definiciones, es decir, ciertas similitudes que explican por un lado, cuál es el "poder" que se le otorga a la mujer para que pueda explotar su potencial profesional y personal, y por el otro lado, cómo ésta puede ejercer dicho poder adquiriendo conductas y capacidades de líder.

Para Rappaport, J. el empoderamiento es entendido como un proceso que posee una serie de mecanismos mediante los cuales las personas, las instituciones y las comunidades en general, ganan control sobre sus vidas. (Rappaport, 1984)

Siguiendo con la misma línea, Montero señala que el término "empoderamiento" alude a la expresión de "fortalecimiento" y lo define como un proceso en el cual los integrantes de una comunidad desarrollan de manera conjunta capacidades y recursos para tomar control sobre situaciones de vida, actuando de modo comprometido, conciente y crítico con el fin de lograr una transformación del ámbito que los rodea (según sus necesidades y aspiraciones), y a su vez transformándose a sí mismos. (Montero, 2003).

Algo similar a lo anteriormente expuesto lo propone Sánchez, quien menciona que el *empowerment* apunta a la interacción de los sujetos con su espacio físico y relacional respecto a determinados asuntos o temas de interés. (Sánchez, 1996)

Otro de los autores que se centra en los estudios de empoderamiento es Zimmerman quien agrega que es un proceso que vincula tanto fortalezas individuales como capacidades (a nivel de competencias), sistemas apoyo y conductas proactivas con asuntos del cambio y política social. (Zimmerman, 2000)

A partir de las diversas definiciones y puntos de vista de los autores sobre el concepto, se puede relacionar el empoderamiento con el hecho de “aprobar”, “capacitar”, “facultar”, y “entregar” poder sobre algo o alguien con el objetivo de realizar algún fin que permita mejorar los espacios y comunidades que lo rodean teniendo acceso a un cambio que permita el desarrollo de capacidades y competencias entre las comunidades, en este caso, la sociedad argentina.

Hasta aquí se ha demostrado que a pesar de las diversas visiones que surgen a partir de lo que “empoderamiento” significa, surge un factor común en todas las definiciones que es el “poder”, justamente porque *empowerment* apunta al hecho de dotar de poder a los sujetos.

Según los autores Bennis y Nanus el poder es “la capacidad de traducir las intenciones en realidad y sostenerlas” o sea, es la habilidad que se necesita para comenzar y mantener una acción con el objeto de que se puedan concluir las intenciones de los sujetos. Hace hincapié en la capacidad que tiene una persona de influir en el comportamiento o conducta de otra, de modo que esta última actúe de acuerdo con sus deseos. (Bennis, M; Nanus, B 1986: 17)

Además, los autores Keith Davis y John Newstron mencionan la existencia de cinco fuentes de poder que son las siguientes:

- **Poder personal:** es aquel poder que proviene de cada líder en particular por el simple hecho de tener seguidores que se sientan afines con su personalidad carismática. Se caracteriza por brindar confianza y por poseer objetivos claros, fuertes y bien definidos.
- **Poder legítimo:** se caracteriza por ser el poder perteneciente a las autoridades, simplemente por el hecho de estar de ocupar un puesto determinado. A su vez, nace de la cultura de la sociedad, mediante la cual las autoridades superiores establecidas “delegan legítimamente el poder a otros”.
- **Poder experto:** es el tipo de poder que posee una persona por gozar de ciertos conocimientos o información respecto a una situación compleja. Depende de los estudios, la capacitación y experiencia del sujeto.
- **Poder de las recompensas:** es la capacidad para gestionar y administrar determinados elementos que son apreciados por la sociedad.
- **Poder coercitivo:** es el poder que se relaciona con la capacidad que tiene una persona de amenazar o castigar a otros. Este poder recurre al miedo como elemento motivador, obteniendo los resultados deseados en un corto lapso de tiempo. Estos conceptos se verán plasmados en el análisis del caso, para visualizar las estrategias de comunicación organizacional en relación al empoderamiento femenino. (David K.; Newstron, J., 2003)

Entonces, resulta pertinente aclarar que se toma al *Empowerment* como la acción de dar y adquirir de modo continuo y permanente, el poder del “conocimiento”; es el *feedback* de información, capacidades de un sujeto a otro, o de una organización a la sociedad.

Es aquí donde nace el empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano, ligado al desarrollo profesional, en este caso puntual, centralizado en la imagen de la mujer.

Hay diversos conceptos de poder en la teoría de la comunicación y la sociología sobre la categoría poder. El presente trabajo de investigación toma como eje el concepto de poder trabajado por Michel Foucault, dado que el mismo posee una caracterización relacional.

El autor sostiene que el poder es un fenómeno relacional de circulación en cadena, y multidireccional. Desde su perspectiva, no lo considera como un proceso firme, homogéneo y unidireccional, sino que afirma el poder funciona en cadenas que a su vez, se articulan con otras cadenas. (Foucault, 1997). Dado que en la ONGs y sobre todo con respecto al tema género no hay una concepción de poder vertical y unidireccional como sucede con los organigramas de las empresas, es por eso que esta noción resulta útil para el presente trabajo.

Dentro del ámbito institucional, el *empowerment* requiere de un liderazgo eficaz que sea capaz de dirigir a las personas, los seguidores, de manera diaria y en sentido correcto para que se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados.

1.2 Liderazgo

“Un buen ejemplo de líder es el director de una orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos”
(Koontz, H.; Weihrich, H., 1998: 532)

El concepto de liderazgo esta íntimamente relacionado con el de administración, de hecho, muchos autores los consideran sinónimos aunque hay ciertas distinciones entre un término y el otro. El liderazgo es recíproco pues se realiza entre personas. Es una actividad que incluye a los sujetos, a diferencia del trabajo administrativo que se centra en el manejo y gestión de documentos o solución de problemas. El liderazgo es dinámico y al igual que el *empowermet*, incluye el uso del poder.

Autores como Harold Koontz y Heinz Wehrich sostienen que el liderazgo significa influencia, o sea, “un arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (Koontz, H.; Wehrich, H., 1998: 532)

De modo similar Cartwright, D. y Zander A, explican que el éxito del liderazgo reside en el aporte de la influencia interpersonal de los sujetos y en los procesos de comunicación eficaces que permiten alcanzar el logro de los objetivos. (Cartwright, D. y Zander A., 1972)

Tal como mencionan Keith Davis y John W. Newstrom existen tres elementos primordiales en el proceso del liderazgo que son:

- influencia- apoyo
- esfuerzo voluntario
- logro de objetivos.

A su vez, dichos autores le atribuyen a estos elementos una característica peculiar del liderazgo que es el modo en que éste actúa como catalizador, ya que ayuda a transformar el potencial en realidad.

Mas allá de todos los aportes expuestos anteriormente, resulta adecuado aclarar que la esencia del liderazgo son los seguidores, es decir, lo que transforma a una persona en líder es la disposición de la gente a seguirla, y esto sucede debido a que los individuos tienden a seguir a aquellos quienes les ofrecen medios y herramientas para poder satisfacer sus propios deseos y necesidades. Por ello, no es considerado al liderazgo como un rasgo estático y lineal que reside en la persona que lo posee, sino mas bien debe ser tomado como un proceso en el cual el líder y sus seguidores interaccionan en una situación y tiempo determinados.

Si bien el objetivo del siguiente trabajo no es ahondar en las teorías diversas que hay sobre el liderazgo, es oportuno mencionar que existen diversos enfoques sobre el mismo: algunos que centran su atención en el estudio de los rasgos de personalidad del líder, los que se basan en el uso de la autoridad, hasta aquellos enfoques que apuntan a las contingencias como el caso de la teoría de Fiedler.

Por otra parte, existen determinados rasgos que son comunes en los diferentes tipos de “líder”. No necesariamente la figura del líder tiene que asociarse con todas estas cualidades: hay quienes sí poseen todas, hay otros que manejan determinadas condiciones dejando de lado otras, hay líderes que utilizan ciertos rasgos en grados diferentes según situaciones dadas, es decir, no es posible establecer con exactitud un único modelo de líder ya que éste se adapta a las exigencias, al entorno en que se mueven, a sus seguidores y al logro de sus objetivos. Un líder puede adoptar un estilo o todos, dependiendo de la situación en la que se encuentre.

K. Davis y J. W. Newstrom definen estilos de liderazgo como “conjunto total de acciones explícitas e implícitas de los líderes, según las vean los empleados (seguidores)”. (David K.; Newstrom, J., 2003:198). Se trata de una variedad de filosofía, habilidades, actitudes y rasgos que son propios y establecen el comportamiento de un individuo. Consideran que cada estilo expresa las creencias y opiniones de los superiores a los subordinados.

Para ampliar y poder ejemplificar lo expuesto hasta recién, se mencionará a continuación algunas características personales de los líderes, con el objeto de poder compararlas con los rasgos de las líderes mujeres:

- **Características físicas:** energía, fuerza física
- **Inteligencia y habilidad:** inteligencia, capacidad cognitiva, conocimiento, juicio, determinación
- **Personalidad:** seguridad en sí mismo, honestidad e integridad, entusiasmo, deseo de dirigir, independencia
- **Características sociales:** sociabilidad, habilidades interpersonales, colaboración, capacidad de lograr la cooperación, tacto, diplomacia.
- **Características relacionadas con el trabajo:** impulso de logro, deseo de destacar, escrupulosidad en la consecución de metas, perseverancia contra obstáculos, tenacidad.
- **Antecedentes sociales:** educación, movilidad.

En la actualidad, más allá de importancia que se le otorgue a estas particularidades mencionadas sabiendo que éstas se adaptan a las diferentes personalidades y ámbitos, hoy en día la atención más bien se centra en la dinámica entre el líder y sus seguidores, en la influencia y la relación mutua.

1.3 Liderazgo Femenino

“...en la actualidad, las mujeres están en condiciones de revolucionar el lugar de trabajo, no por dejar a un lado sus valores tradicionales, sino precisamente por expresarlos, en su cotidianeidad laboral”
(Kaufmann, 1996: 183)

No es equívoco mencionar que la historia humana desde sus comienzos está sellada por diferencias en los órdenes sociales y culturales, marcadas en el predominio permanente de varones por sobre las mujeres. Es notable la prevalencia de las personas y de sus funciones en la sociedad de acuerdo a su género, es decir, con el transcurso del tiempo se han ido provocando divisiones de trabajo y puestos, de espacios, de capacidades, destrezas, habilidades, diferencias llevadas a cabo por cuestiones que tienen que ver pura y exclusivamente con el hecho de ser hombre o mujer.

Actualmente, estos estereotipos están tan fuertemente arraigados en la sociedad argentina que resulta complejo romper con la concepción que muestra la imagen distorsionada de la mujer y sus roles, situándola en ámbitos domésticos o familiares más que en espacios profesionales.

Para que cualquier organización pueda funcionar exitosamente y cumplir con sus metas propuestas, se deben aunar esfuerzos. El problema radica tras plantear quién o quiénes tienen que asumir ese papel de coordinación, ese puesto jerárquico.

El acceso de la mujer a puestos de dirección es una de las condiciones fundamentales de la práctica de la igualdad en el seno de las organizaciones. Por eso, en este capítulo se expondrá básicamente las formas de liderazgo femenino y cuáles son las diferencias que se presentan respecto a la gestión llevada a cabo por los hombres.

Lógicamente que cuando hacemos referencia al liderazgo femenino, estamos haciendo hincapié en la cuestión de género que trae aparejado este término.

Robert Stoller señala que género son todos aquellos aspectos esenciales de la conducta -a saber, los afectos, los pensamientos, las fantasías- que aún ligados al sexo, no dependen de factores biológicos (Stoller, 1968)

Si bien guardan relación, es preciso distinguir entre lo que sexo y género significan. El primero tiende a una cuestión biológica y relacionada a las categorías sexuales, es decir, viene determinado por la naturaleza: una persona nace con sexo masculino o femenino. En cambio, el género (ser varón o ser mujer), se aprende, puede ser educado, cambiado y manipulado.

La organización *Gender and Water Alliance* define género como “los roles, derechos y responsabilidades diferentes de los hombres y las mujeres, y a la relación entre ellos” (Parker, 1997), o sea, no hace foco en la mujer u hombre, sino a la forma en que sus cualidades, conductas e identidades se encuentran establecidas mediante un proceso de socialización.

También agrega que el género comúnmente se relaciona a la desigualdad tanto en el poder como en el proceso de toma de decisiones y los recursos.

Entonces se entiende por género la construcción social y cultural que permite definir las diversas y heterogéneas características emocionales, afectivas, intelectuales, así como también los comportamientos que cada individuo establece como propios y naturales de hombres o de mujeres.

Por otra parte, la IFAD (*International Fund for Agricultural Development*), organismo especializado de las Naciones Unidas que brinda ayuda a las poblaciones rurales para terminar con la pobreza, establece que género hace referencia a las “expectativas de índole cultural respecto de los roles y comportamientos de hombres y mujeres. El término distingue los aspectos atribuidos a hombres y mujeres desde un punto de vista social de los determinados biológicamente. A diferencia del sexo biológico, los *roles de género* y los comportamientos y relaciones entre hombres y mujeres (*relaciones de género*) pueden cambiar con el tiempo, incluso si ciertos aspectos de estos roles derivan de las diferencias biológicas entre los sexos” (The International Fund for Agricultural Development, 1995)

Por su parte, Mabel Burin, especialista en Género y Salud Mental, agrega que “estudios de género” es un término utilizado para referirse a aquella pieza de la producción de conocimientos que se ha ocupado del ámbito de la experiencia humana, es decir, los sentidos ligados al hecho de ser varón o ser mujer en las diferentes sociedades y culturas. (Burin, 1994)

Una vez definida la cuestión de género es posible hacer hincapié en el liderazgo femenino.

El enfoque del liderazgo femenino, se caracteriza por ser idóneo, sobretudo en las nuevas organizaciones, debido a que su objetivo principal es establecer relaciones y ayudar a la gente a que explote plenamente su potencial y habilidades. A esta nueva forma de liderar se la llama liderazgo interactivo y puede ser llevado a cabo tanto por hombres como por mujeres. En este sentido, el líder da lugar a la realización de procesos de aprobación y colaboración, otorgándole mayor importancia a las relaciones interpersonales que a cuestiones de autoridad y poder formales. (Daft, 2004)

Diversas investigaciones y autores afirman que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a los hombres. Respecto a esto, Grimwood y Popplestone definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, franco, no competitivo, innovador, centrado en la persona y las relaciones, flexible, comunicativo y persuasivo, es decir, un estilo más consensuado, mediador y sociable de dirigir. (Grimwood, C.; Popplestone, 1993)

Del mismo modo, Loden M. en la década del 80 mencionaba la existencia de áreas donde se podía apreciar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina, caracterizando ésta última de este modo:

- **Resolución de conflictos:** son abiertas, reflexivas, mezclan adecuadamente intuición y racionalidad, permitiendo alcanzar soluciones que beneficien a la mayoría. Llevan a cabo un estilo más democrático, dialogante, y pedagógico. Una actitud más receptiva y participativa.
- **Dirección participativa:** están centradas en el grupo, en el trabajo en equipo y no sólo en términos organizacionales o jerárquicos.
- **Asunción de riesgos:** asumen riesgos para perfeccionar la actividad
- **Atención a la diversidad:** su primera consideración es el personal. Poseen una amplia capacidad de ser receptivas.
- **Uso del poder:** tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal. Tienen una marcada preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
- **Habilidades interpersonales:** se caracterizan por saber escuchar, por tener empatía y ser contenedoras, es decir, son comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus subordinados. Realizan juicios de opinión de una forma más comprensiva.
- **Grupos de trabajo:** utilizan habilidades de los miembros del grupo para poder aplicarlas en la dirección y manejo de tareas. Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los individuos.
- **Desarrollo profesional:** tienden a buscar ampliamente el desarrollo de los grupos y equipos de trabajo, más allá de las funciones preestablecidas. Se sienten comprometidas en la obtención de la mejora continua. Un liderazgo multidireccional y multidimensional que favorece el desarrollo de valores y acciones colectivas.

Siguiendo con la línea de Kaufmann y como deducción del estilo mencionado por Loden es notable la presencia de la parte emocional de las mujeres en ámbitos laborales. Su forma de trabajar se distingue por emplear el factor "humano" para el trato y el trabajo con las personas, la parte social, la interacción, por sobre otras cuestiones.

Frente al estilo de dirección "masculino", distinguido por la competitividad, la autoridad jerárquica, la resolución de conflictos de modo analítico, entre otras características propias de gestión en las tareas y trato con el personal, las mujeres optan por comportarse siguiendo un estilo de liderazgo alternativo, tal como se pudo apreciar anteriormente. Le da importancia a la cooperación, la colaboración entre el líder y los subordinados, y la resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad, dejando sobresalir la faceta humana y social de la figura femenina. (Di Castri, 2004)

Otro de los factores en común que surgió tras investigar diversas fuentes, fue el hecho de que la personalidad de la mujer, tal como se detalló líneas atrás, resulta necesaria en instituciones en un entorno alborotado, versátil e inconstante. En estos casos, con la incorporación de la mujer en áreas de dirección o puestos jerárquicos, combinado con el trabajo en conjunto con los hombres, llevaría a un equilibrio tanto en la realización de las tareas como en la concreción de objetivos de una manera más eficaz, debido a la conjunción de distintas personalidades, puntos de vista y formas de trabajar.

Es oportuno concebir este tipo de liderazgo alternativo como una opción diferente de ejercer autoridad al estilo "open minded" en donde las mujeres son las protagonistas, debido a que podrían instruir a los hombres el modo de llevar a cabo un tipo de liderazgo más colaborador, consensuador, dialogante y participativo.

"En las organizaciones modernas, y con entornos turbulentos y cambiantes, como los que predominan en la mayoría de las sociedades avanzadas, una estructura menos formal y más flexible resulta indispensable. Se sustituiría la ideología militar subyacente por una ideología 'ecológica', enfatizando la importancia de la interpelación entre las cosas y personas. Por todo ello podemos concluir que las mujeres pueden llegar a ser mejores directivas que los hombres por su experiencia de implicación activa en la esfera doméstica, que les proporciona una amplia experiencia en la gestión de conflictos, enseñar, guiar, impartir información, gestionar demandas contradictorias, etc." (Kaufmann, 1996: 186).

Si bien esta situación planteada sería la "ideal", no se puede negar las dificultades que se le presentan a la mujer para asumir su rol de líder. Esto muchas veces se ve influenciado por la cuestión de "género" o por determinadas implicancias que corresponden al hecho del sexo femenino.

Autores como Coronel J.M. aportan su visión respecto a esto destacando que la figura femenina muchas veces asume modelos o patrones masculinos que la sociedad acepta como correctos para conseguir el éxito. Insinúa a que una mujer firme, segura, honesta y directa se la toma como ofensiva o con un exceso de aspiraciones por cumplir, lo cual no se aplica a los varones que se comportan del mismo modo en ámbitos laborales. (Coronel, 1996)

“Las mujeres educadas en anteponer sus necesidades a las de los demás sienten más culpabilidad y ansiedad por defender sus propios intereses y necesidades profesionales. No sólo han de demostrar su profesionalidad, sino que además han de defenderse de los intentos de otras personas de excluirlas y dejarlas aisladas; así como de los juicios de valor que los demás establecen sobre sus prioridades. Por tanto, no es solo lo que han tenido que hacer a nivel profesional para demostrar su capacidad sino a lo que han tenido que enfrentarse para conseguirlo, los obstáculos encontrados en otros frentes” (Coronel, 1996: 82)

En los tiempos que corren si bien se han conseguido ciertos logros para alcanzar la igualdad entre los varones y las mujeres en aspectos como el profesional o laboral, todavía falta mucho por recorrer para que esa equidad se de en un cien por ciento.

Un avance significativo fue el de reconocer derechos de las mismas como parte de los derechos humanos, en la medida que se exige la no-discriminación por razones de sexo.

El principio de igualdad a nivel legal, ha generado importantes cambios en los derechos de las mujeres y su posibilidad de acceder a las diferentes esferas sociales. Esta igualdad legal no pudo ser real sin el apoyo de políticas que desarrollen planes que garanticen o favorezcan el acceso de la mujer a las diferentes áreas de poder en igualdad de oportunidades.

El problema radica, como han señalado diversas autoras y autores, en que la mujer no ocupa o no participa del núcleo del poder y del acceso a los máximos niveles de responsabilidad del mismo modo que los hombres, ya que para ellas el camino siguen existiendo obstáculos.

Analizando la información obtenida sobre el tema se llega a la conclusión de que la mujer en el ámbito de la dirección puede participar de manera activa y crítica pero siempre con el esfuerzo de superar barreras sociales y culturales que son las causas que dificultan el acceso y desarrollo rápido a altos puestos.

Desde otra perspectiva, Lidia Heller agrega que muchas veces los motivos por los cuales las mujeres no logran llegar a puestos de poder se da a causa de que cumplen también con otros roles como ser madres y esposas, lo cual hace que inviertan su tiempo en otras obligaciones, y que quienes las contraten vean esto como una desventaja a la hora de trabajar para su compañía.

“Sabemos que una mujer que trabaja y además está casada y tiene niños pequeños deberá cumplir múltiples roles, lo que implica conciliar diferentes formas de organización de horarios y jornadas laborales. Esto hace que exista en los empleadores una natural resistencia a contratar mujeres, por considerarlas “caras y menos productivas”. (Heller, 1996: 19)

Estas situaciones son el ejemplo de algunos factores de discriminación laboral que tiene lugar en el momento de la contratación. Ante la urgencia de cubrir un cargo determinado, el empleador tenderá a contratar a un varón en lugar de una mujer, aunque ambos se encuentren en igualdad de condiciones y méritos.

Prosiguiendo con la postura de Heller, ella argumenta que los varones y las mujeres parten de vivencias y gustos diferentes en el momento de encarar una carrera laboral. Tanto uno como otro nacen y se desenvuelven gracias a pautas de socialización que difieren en la figura femenina como en la masculina. Asimismo, esto se da en los valores culturales y en los modelos de comportamiento.

Una pregunta que plantea Heller en su obra y que resulta interesante traer a colación es “¿Por qué seguir viendo las diferencias como déficit y no comenzar a aprovecharlas como fortalezas que podemos incorporar a nuestro ejercicio profesional diario?” (Heller, 1996: 22)

En su obra, Heller cita experiencias e investigaciones realizadas por la autora Carol Gilligan¹ quien sostiene que por lo general las mujeres están abocadas a la vinculación y relación con los miembros de la organización, mientras que los varones tienden a inclinarse por el logro individual, desempeñando sus tareas con ese único objetivo. Agrega que determinados estudios realizados llevaron a que se afirme que los hombres suelen tener concepciones del mundo a un modo más racional e impersonal mientras que las mujeres lo toman como una red de relaciones y compromisos con el prójimo. (Gilligan, 1982)

Además explica que hoy en día un desafío importante que enfrentan las organizaciones es el de comenzar a reconocer las “diferentes voces” de las figuras masculinas y femeninas para poder utilizarlas de manera efectiva, dirigiendo esfuerzos hacia el mismo lado para el logro de objetivos, de manera unida.

1. Carol Gilligan (1936-) es una feminista, filósofa, psicóloga, y autora de una de las obras mas reconocidas: *In a different voice: psychological theory and women's development* . Nació en 1936 en Estados Unidos.

No se puede negar que en los últimos años en nuestro país, las mujeres incrementaron su presencia en el mercado laboral. Sin embargo, esto no ha fomentado el impulso a cambios que sean importantes, lo cual hace que sigan estando en desventaja en relación a los hombres, por ejemplo en cuanto al nivel de ingresos que en su mayoría son menores que el de los hombres.

Respecto a esto, figuras como Eagly y Carli² hacen hincapié en supuestos que explican las causas de la poca representatividad líderes femeninas:

1. la discriminación, prejuicios y exclusión hacia la mujer es una barrera que impide o dificulta su acceso a puestos jerárquicos.
2. las mujeres poseen bajos niveles de educación así como también escasa experiencia laboral
3. ciencias como la psicología evolucionista explica que a diferencia de las mujeres, los hombres poseen cualidades "innatas" de sentirse motivados para liderar y dominar a otras personas.

1.4 Comunicación

Richard L. Daft expresa que comunicación es el proceso en que "dos o mas personas intercambien y entienden información, en general con la intención de motivar la conducta o de influir en ella" (Daft, 2004: 581)

Es importante la aclaración que Daft en la definición ya que la comunicación no se centra solamente en transmitir información. Sino que debe darse el proceso de *feedback* entre los individuos, es decir, el ida y vuelta de información y contenidos. Respecto a esto, D. K. Berlo en su obra *The Process of the Communication* explica que la interacción entre varios sujetos es una representación recíproca de contenidos, la utilización mutua de habilidades determinadas. Sostiene que el objetivo principal de la comunicación es fusionar al emisor y al receptor y que éstos sean capaces de anticipar, predecir y comportarse según sus necesidades. (Berlo, 1960: 24)

Aquí nuevamente aparece esta cuestión de reciprocidad entre los sujetos que entablan una comunicación.

Para continuar con la misma línea, otros autores como Wilcox entienden por comunicación a la aplicación de una decisión, el proceso y los medios para lograr cumplir determinados fines. Determina que las metas del proceso de comunicación son informar a las personas, tratar de persuadirlas, motivarlas hacia el logro de un objetivo y finalmente lograr la comprensión mutua entre los sujetos participantes del proceso. (Wilcox, D.; Cameron y otros 2007).

Del mismo modo, Keith Davis y John W. Newstron agregan que la comunicación es la transferencia de datos y su posterior entendimiento, entre una persona y otra. Es la capacidad de poder establecer contactos con otros sujetos a través de la transmisión de ideas, acciones, pensamientos, sentimientos y valores. Por otra parte, señalan que cuando la comunicación es efectiva, "se establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen. Al usar ese puente, ambos pueden cruzar sin peligro el río de los malentendidos que a veces los separa". (David K.; Newstron, J., 2003:55).

Por su parte, Alejandra Brandolini³, define comunicación como "proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.

En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje a través de un canal al receptor. En dicho proceso puede haber ruido (estimulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación.

Necesariamente para que el proceso comunicativo exista y no sea meramente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas.

En otras palabras, la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar" (Brandolini, 2008: 128)

Nuevamente en esta definición aparece el acto de la reinterpretación por parte del receptor lo cual genera el sentido de la comunicación y hace que la misma sea exitosa. Entonces, sencillamente se puede afirmar que la comunicación es lo que entiende el receptor y no lo que diga el emisor, aunque Keith Davis y John W. Newstron sostienen que el objetivo central de este proceso es que el receptor entienda el mensaje tal cual lo pretende el emisor.

2. Lupano Perugini, M. L. Buenos Aires, 2007 citado por Eagly y Carli. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions

3. Alejandra Brandolini es Licenciada en Relaciones Públicas, Magíster en Comunicación y Educación y presidente de AB Comunicaciones

1.4.a. Proceso de comunicación

Un factor común que aparece en todas las definiciones analizadas por los anteriores autores, es que todos resaltan el término "proceso". Ahora bien, para comprender este complejo proceso comunicativo es necesario analizar ciertos elementos que lo componen.

Si bien la cantidad de elementos varían según el modelo de comunicación que utilice el autor, a continuación se analizarán los factores más convencionales que están presentes en el proceso.

Principalmente los componentes "clave" aquí son el emisor y el receptor que actúan como punto de partida de la comunicación.

El emisor es la persona que posee una idea o concepto que codificará de una manera determinada para que pueda ser entendida tanto por él como por el receptor. El emisor desea transmitir dicho concepto, información o emoción al otro sujeto o sujetos y para poder codificarlo, debe seleccionar una serie de símbolos que son los que constituyen el mensaje.

Por otra parte, el receptor es la persona a quien se le envía el mensaje y debe estar capacitada para poder decodificarlo y convertirlo en ideas. "Una comunicación precisa sólo puede ocurrir cuando tanto el emisor como el receptor atribuyen el mismo o al menos similar significado a los símbolos que componen el mensaje" (Koontz, H.; Weihrich, H., 1998: 590), es decir que la comunicación no es exitosa si no es entendida. La comprensión debe estar presente tanto en la persona que emite el mensaje como aquella que lo recibe.

El tercer elemento es el mensaje que es el resultado perceptible de la idea que se transmite al receptor (Daft, 2004) Este mensaje se envía mediante un canal, que es el vehículo a través del cual fluye la comunicación y forma cuarto elemento presente en este análisis.

La decodificación es responsabilidad del receptor. "El emisor necesita que el receptor entienda el mensaje exactamente como le fue enviado. [...] el entendimiento sólo puede ocurrir en la mente del receptor. [...] La comunicación no puede proceder hasta que haya entendimiento. Ello es lo que se conoce como "hacerse entender". (David K.; Newstron, J., 2003:59).

Daft afirma que la codificación y la decodificación son áreas de la comunicación propensas a errores pues el conocimiento, las actitudes, y la personalidad son características que están presentes en el proceso y que producen "ruido" al traducir los símbolos en significado. (Daft, 2004)

Finalmente, se da la retroalimentación que es entendida como la acción mediante la cual el receptor responde al mensaje emitido, a la comunicación, con un mensaje de retorno. La retroalimentación (también conocida como *feedback*) implica que la comunicación tiene una doble dirección y es sumamente importante ya que determina si la persona que recibe los mensajes ha interpretado de la manera que se pretendía. A este proceso se lo llama comunicación bidireccional y consta de ocho pasos que son: desarrollo de una idea, codificación, transmisión, recepción, decodificación, aceptación, uso, y retroalimentación. (David K.; Newstron, J., 2003).

Si bien existen varios modelos de comunicación como el de Jakobson, Laswell, Lazarsfeld Shannon y Weaver, entre otros, se tomará el modelo comunicacional expuesto por Costa debido a que por su aplicación es el más actual. Este modelo lleva el nombre de "esquema de nexos" siendo el "nexo" el elemento característico y diferenciador frente a los otros modelos.

El enfoque permite comprender las comunicaciones que se mantienen en una organización pero dentro de un sistema de comunicación global. En este esquema y partiendo de objetivos específicos, el emisor elabora una comunicación estratégicamente diseñada en función de las características especiales del público receptor y la imagen que éste tiene de él. La actitud del grupo receptor frente a la organización se modifica dependiendo de los nexos que lo vinculan a ella y del interés que presenten. La mayor o menor coincidencia del interés recíproco repercute en la fortaleza y durabilidad los nexos.

Respecto a los canales de comunicación, resulta pertinente hacer unas aclaraciones que favorezcan al entendimiento del tema. Como se dijo, el canal es el vehículo de la comunicación, pero la capacidad con la que éstos transmiten la información y los datos no es la misma sino que varían según una clasificación jerárquica basada en la riqueza de información. Daft entiende esto como "riqueza del canal" explicando que es la cantidad de información capaz de transformarse en una comunicación y agrega que los niveles jerárquicos dependen de tres factores: la destreza de manejar estímulos múltiples de manera simultánea, la habilidad para proporcionar una retroalimentación bidireccional y el arte de establecer un interés personal en la comunicación. (Daft, 2004)

1.4.b. Comunicación Organizacional

Hoy en día, las organizaciones de todo tipo insisten en llevar a cabo políticas de comunicación francas, honestas, y multidireccionales ya que son partidarias en pensar que de este modo se genera mayor confianza, diálogo constante y aprendizaje entre los miembros de la institución.

Otra característica positiva es que esta forma de comunicar permite la resolución rápida de conflictos gestionándolos de modo tal que no lleguen a convertirse en problemas.

Las instituciones no pueden existir sin la comunicación. Ésta interviene de determinada manera en la organización ayudando al logro de funciones básicas como la planeación, la organización, la dirección y el control, permitiendo que alcancen los objetivos y enfrenten sus dificultades.

“Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidas en él” (David K.; Newstron, J., 2003:56), es decir, es necesaria la información útil y oportuna para el manejo de la organización en las diversas situaciones que ésta atraviese.

La comunicación organizacional para Capriotti es el conjunto de los recursos de comunicación que posee una organización para poder relacionarse eficazmente con sus públicos (Capriotti, 2008)

Este tipo de comunicación, llamada también comunicación institucional suele fluir en tres direcciones: hacia abajo, hacia arriba, y horizontalmente.

Comunicación Descendente:

Es aquella que se caracteriza por un flujo de información que va desde los niveles jerárquicos superiores a los miembros que ocupan los niveles inferiores de la pirámide. Esta clase de comunicación es común en organizaciones altamente autoritarias.

Por un lado, algunos ejemplos de comunicación descendente oral son: las instrucciones, discursos, reuniones, teléfonos, altavoces y hasta las redes naturales de comunicación.

Por otro lado, se incluyen dentro de los ejemplos de comunicación descendente escrita: los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas de la institución, procedimientos y presentaciones electrónicas de información (como los *e-mails*).

Este tipo de comunicación es muy lento, lo cual se considera como un factor negativo ya que las demoras pueden ser frustrantes porque puede ocurrir que la información no se interprete de la manera que pretenda o no se entiendan las órdenes establecidas. Es decir, el principal problema en todo esto es la distorsión de lo que se pretende transmitir.

Además siempre es necesario decidir qué tipo de información se comunica, por el simple hecho que es imposible comunicar todo.

Por lo general, como dice Daft, la comunicación descendente abarca cinco temas: implementación de metas y estrategias, instrucciones y justificación de puestos, procedimientos y prácticas, retroalimentación del desempeño y adoctrinamiento.

Comunicación ascendente

Contraria al anterior tipo de comunicación, la comunicación ascendente incluye a todos los mensajes que van dirigidos desde los niveles más bajos de la organización hasta la alta jerarquía.

Este tipo de comunicación se caracteriza especialmente por ser “no directiva” y por estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos.

“Cuando se combina un flujo sano de comunicación descendente y ascendente se garantiza que se realice el circuito de la comunicación entre ejecutivo y personal” (Daft, 2004: 592)

Del mismo modo que se ejemplificó en el proceso descendente, algunos de los tipos de información ascendente que explica el autor son: problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes sobre el desempeño, quejas y disputas, información financiera y contable, entre otras.

Actualmente muchas instituciones priorizan este tipo de comunicación frente al resto, ya que permite un conocimiento mas exhaustivo del personal.

Entre los mecanismos que utilizan pueden figurar: buzones de sugerencias, encuestas al personal, políticas de puertas abiertas, entre otras, lo cual permite la apertura al diálogo entre todos los miembros.

Comunicación horizontal

Esta forma de comunicación también puede ser contemplada bajo el nombre de comunicación diagonal o cruzada, y como su nombre lo indica, se refiere al intercambio lateral o diagonal entre las personas que forman parte de la institución. Se puede dar dentro de los departamentos o áreas, o bien, entre ellos.

Figuras como Koontz y Weihrich sostienen que este tipo de comunicación es utilizada con el fin de acelerar el flujo de la información, gestionar una mejor comprensión y admitir esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales propuestos por la institución. (Koontz, H.; Weihrich, H., 1998)

La comunicación horizontal tiene por objeto informar, pedir apoyo para determinados temas, y coordinar las actividades. Respecto a esto, Daft explica que la misma se utiliza para: resolución de problemas interdepartamentales, coordinación interdepartamental, y finalmente para cambiar iniciativas y lograr mejoras.

1.4.c. La necesidad de comunicación organizacional

"Las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar"
(D. Weiss, 1978, en Bartoli, 1992: 81).

A lo largo del presente capítulo se ha podido construir una idea de lo que el concepto de comunicación abarca, englobando las diferentes direcciones en la cual fluye la información, analizando los elementos que entran en juego, así como también resaltando los diferentes puntos de vista de los autores respecto a la definición del concepto.

A partir de ello, resulta pertinente aclarar que tal como expresa la autora Annie Bartoli, las organizaciones poseen diversas fases de comunicación que las afectan:

- En el área de las nuevas tecnologías de la comunicación: las organizaciones están ubicadas en el centro de la evolución informática, debido a que es un sitio predilecto para el intercambio y procesamiento de datos.
- En el área de las relaciones interpersonales: aquí, la institución se ve afectada constantemente por los problemas de comunicación entre las distintas áreas jerárquicas que la componen.
- En el área político-administrativa: es preciso que la organización determine aquellos objetivos de recepción y de emisión de información, destacando las acciones destinadas a mejorar el "resultado" a nivel global.

Continuando con los aportes de Bartoli, ella realiza dos grandes distinciones en cuanto a la comunicación interna y a la externa. Respecto a esto argumenta que los integrantes de una organización se comunican entre sí, mediante la comunicación interna. Del mismo modo, lo hacen con el medio externo, lo que da como resultado una comunicación externa. (Bartoli, 1991)

Los miembros de una organización son el fiel reflejo de la misma. Están en permanente contacto con el medio o público externo, actuando como representantes y comunicadores del organismo, es decir, "vehiculan una imagen y unos mensajes en nombre de la empresa, y reciben informaciones que integra y absorbe el seno de la organización. Esos intercambios son indispensables para la actividad a corto plazo de la empresa: sin ella no podría existir" (Bartoli, 1991:101)

Todo esto se conoce como "comunicación externa" y es importante remarcar que si bien los miembros que la componen son comunicadores, la organización en sí actúa como un órgano comunicador, cuyos fines varían según qué tipo de organización se trate y pueden ser: hacer conocer sus productos o servicios, mejorar la imagen general, trabajar a favor de una causa en común (ONG), desarrollar su notoriedad en la sociedad, etcétera.

A modo de ejemplo, algunas formas de comunicación externa extraídas de Bartoli son:

- Publicidad
- Promoción
- Donaciones
- Patrocinios
- Intervenciones en manifestaciones, coloquios
- Artículos o notas publicadas en medios de comunicación relacionados a la razón de ser de la organización
- Demostración de productos, acciones, campañas de la institución hacia el público externo
- Presencia en instituciones educativas como colegios, universidades, centros de estudios
- Presencia de *stands* en ferias, congresos, exposiciones.

Además agrega que son varias las organizaciones que optan por desarrollar su comunicación interna mediante la creación de un *house organ* o un libro de entradas, cometiendo el error de confundir información (que es unilateral) con comunicación (que como se mencionó, por lo menos debe ser bilateral) (Bartoli, 1991)

Hasta aquí se puede entender que dentro de una organización conviven dos tipos de comunicación: la externa y la interna. Ésta última es aquella que se vincula a los miembros de la institución. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de mantener motivado a su equipo humano.

Dentro de la comunicación interna, las herramientas más comúnmente utilizadas son: tableros de anuncios, periódico interno, carta al personal, jornada de puertas abiertas, reuniones de información, entrevista individual, entrevistas grupales, programas de sugerencias, sección en el periódico interno, anuncios por correo, buzón de sugerencias, intranet, entre otras.

1.4.d. La importancia de los discursos organizacionales como formas de comunicación

Annie Bartoli sostiene que la existencia de un discurso organizacional es sumamente importante para que las organizaciones funcionen bajo un lineamiento único, sean reconocidas en los ámbitos en los que

se desenvuelven y por sobretodas las cosas, alcancen el éxito.

A partir de esto, se pueden plantear cuatro tipos de discursos:

- Discurso de identidad:

Lo elemental a destacar en este tipo de discurso es la posibilidad que le genera a la organización para que ésta sea identificada y diferenciada frente a las demás. "La identidad es lo que caracteriza la vida de la organización y sus códigos permanentes de existencia: especialmente se traduce por el nombre, el logo, misión, y destino fundamentales" (Bartoli, 1991:108)

El discurso de identidad tiene por objetivo principal, reforzar el sentimiento de pertenencia, de identificación y expresa códigos permanentes de existencia.

- Discurso de personalidad:

Este tipo de discurso tiene la particularidad de aludir a la comunicación de la marca, y a partir de ello, a la creación de la "imagen de marca". Tal como expresa Bartoli, la personalidad se traduce como efecto de "firma" que garantiza cierta seguridad de la marca, que es un bien inmaterial constituido por logotipos y sistemas de identidad, que "representa y transmite a través de la comunicación de marca un universo simbólico e imaginario: simbólico, ya que contiene valor añadido socio-cultural; imaginario, ya que constituye un valor añadido onírico" (Regouby, 1989: 58).

La comunicación de la marca apunta a establecer comportamientos y actitudes, transmitiendo códigos imaginarios y simbólicos.

Es necesario que el discurso de personalidad guarde coherencia entre la forma y el contenido, además de poseer cierta regularidad en el tiempo.

- Discurso fáctico:

El tercer discurso a analizar, el fáctico, tiene que ver con la comunicación del producto o actividad que describe las características de la organización, es decir, apunta a aquello por lo cual existe la institución, lo que realiza en el día a día.

Para ser fidedignos y aceptables, los discursos fácticos deben anticiparse al público externo mostrando cierta relación entre la actividad o producto que desarrolla la empresa, y lo que ésta comunica.

- Discurso cultural:

Es el cuarto y último de los discursos que se analizarán y se relaciona con la expresión de los valores de la organización.

El discurso cultural está presente en los mensajes internos, en mayor medida. Aquí Bartoli aclara que este discurso se basa en llevar adelante un proceso participativo que trata de descubrir una unión entre los sistemas de valores de los diversos niveles de la pirámide organizacional. (Bartoli, 1991)

Como se puede apreciar, la comunicación y la organización desempeñan un papel primordial en la disminución de las diferencias, desacuerdos y desórdenes, y aportan gran ayuda para la cohesión, armonía y unión. Se los considera factores permanentes de regulación y equilibrio.

Otro elemento esencial es el factor humano que en ella trabaja, ya que a través de éste, la cultura organizacional se impulsa hacia el futuro, creando una comunicación al estilo global.

1.4.e. Estructuración de la comunicación según el modelo de transmisión

Lo que se pretende alcanzar con el siguiente trabajo, es analizar el rol que cumplen las Relaciones Públicas en la comunicación de una Organización No Gubernamental vinculada al empoderamiento femenino para describir la forma en la cual se comunica con la sociedad argentina.

Teniendo en cuenta esto, Christian Regouby, expone tres modelos de comunicación que existen en las organizaciones: el modo de expresión, el de destinación y el de transmisión. Por las características que presenta cada uno, se hará foco en el análisis del modelo de comunicación de transmisión ya que está íntimamente relacionado con el objetivo general del presente trabajo.

Dicha categoría de comunicación expuesta por Regouby está constituida por diferentes subáreas que incluyen a su vez, variadas técnicas de comunicación:

- comunicación diseño:

→ diseño gráfico: logotipos, sistemas de identidad visual, packaging, edición, PLV (publicidad en lugar de venta)

→ diseño del producto: diseño del producto industrial, diseño producto gran consumo,

→ diseño del entorno

- comunicación publicitaria:
 - campañas de prensa: prensa cotidiana, revistas, prensa profesional, prensa gratuita
 - campañas en carteles: urbanos, calles, rurales, medios de transporte, etc.
 - campañas en radio
 - campañas en TV
 - comunicación sobre el terreno:
 - campañas *selling in*:
 - campañas *selling out*:
 - comunicación directa:
 - campañas directas escritas: mailings, catálogos, anuncios de prensa, etc.
 - campañas directas en audio: teléfono, radio
 - campañas directas audiovisuales
 - comunicación socio-relacional:

Este tipo de comunicación, también conocido como comunicación de interactividad, es en el que se profundizarán los análisis e investigaciones pertinentes, debido a que guarda absoluta relación con el fin de este trabajo, y podrá relacionarse y aplicarse a continuación, con el caso de la ONG Voces Vitales.

Esta rama de comunicación esta compuesta por:

 - **relaciones internas**, que del mismo modo, se encuentran integradas por:
 - proyecto de empresa: que es la “formulación de una visión de los principios compartidos en el interior de la empresa sobre la vocación institucional de ésta.” (Regouby, 1989: 109).

El proyecto de empresa es indispensable no solo por cubrir diversas dimensiones de la empresa como ser la cultural, social, etc.; sino que además conforma la base estratégica de la comunicación interna de las organizaciones. Por otra parte, cumple distintos roles:

 - * *rol movilizador*, en el cual los miembros de la organización se sienten motivados por la misma, por el hecho de compartir valores éticos con la institución y por un gran sentido de pertenencia y de trabajo por una causa justa.
 - * *rol unificador*, mediante el cual, el proyecto afirma la identidad de la organización y de los colaboradores que allí están insertos.
 - * *rol integrador*, que contribuye al trabajo en equipo, al logro de las metas en común, descartando la idea de intereses individuales.
 - política y gestión de la comunicación interna: “La comunicación interna está experimentando un fuerte crecimiento. Apunta a hacer converger todas las energías en el seno de una empresa hacia los mismos objetivos. [...]La utilización cada vez mas frecuente de las nuevas tecnologías de comunicación y al mismo tiempo una personalización de la comunicación para una implicación más efectiva de los dirigentes, son dos factores que favorecen un rápido desarrollo de la comunicación interna.” (Regouby, 1989: 111).
- **Relaciones públicas**: antes de entrar en detalles respecto a las herramientas que las relaciones públicas maneja, es imprescindible definir el concepto:

“Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos, implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público, ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas” (Public Relations Society of America, citado en Wilcox Dennis, Cameron Glen y Xifra Jordi – Relaciones Públicas: estrategias y tácticas, 2007: 7)

Por otra parte, el Instituto de Relaciones Públicas (quien redactó nuevamente la definición en 1987) sostiene que las Relaciones Públicas son entendidas como el esfuerzo planificado y continuado para establecer y mantener la comprensión y entendimiento mutuo, entre una organización y el público al que se dirige. (Black, 2001) Ahora si, habiendo expuesto las definiciones correspondientes, se puede señalar que las relaciones públicas engloban:

- relaciones con la prensa: durante los años de carrera, la experiencia laboral de campo adquirida y las enunciados de ciertos autores ayudaron a corroborar que las buenas relaciones que se establecen

con los medios son fundamentales para que las organizaciones sean conocidas y estén presentes en la mente del público. El punto conflictivo reside en el hecho de que si bien los medios moldean la opinión pública, es decir, son generadores de opinión, es preciso dilucidar que las opiniones pueden ser positivas o negativas. Por eso, una vez consolidada la relación organización – prensa, lo importante es mantenerla.

“Hemos de encontrar el acercamiento que hará emerger la información de entre las docenas de dossier de prensa que llegan al despacho del periodista cada mañana. Esto implica conocer perfectamente a cada periodista, su estilo, sus centros de interés, pero igualmente, cada soporte, sus temas, y el tipo de información que dan” (Regouby, 1989: 112)

Entonces, las relaciones con la prensa bien dominadas, constituyen un punto beneficioso para hacer conocida a la organización y las actividades que emprende, de la mejor manera.

- lobbying: es el nombre que define a los grupos de presión que ejercen influencia. “Un lobbista dirige todas las energías en obstaculizar, enmendar o aprobar las propuestas legislativas y las normas del poder ejecutivo” (Wilcox D.; Cameron G.; y otros, 2007: 609). El lobbying esta estrechamente vinculado con las relaciones gubernamentales o asuntos públicos. Esta acción tiene por fin último organizar grupos de presión (existentes o no) para poder “utilizarlos” como medios de influencia sobretudo ante figuras con poder como las autoridades.
- creación de acontecimientos: la creación de acontecimientos consiste en reunir a un grupo de individuos para hacerles participar juntos, a través de una misma condición común, en un acontecimiento creado con el fin de sensibilizar a cada persona del grupo mediante un mensaje que le concierne y sea competente en la ocasión que es transmitido.

→ Relaciones institucionales

- sponsoring o patrocinio: se entiende al *sponsoring* como aquella actividad, propia de las Relaciones Públicas, que permite articular la imagen de una institución con la de algún acontecimiento deportivo, cultural, o económico, permitiendo institucionalizar la marca.
- mecenazgo: tal como lo plasman ciertos autores en sus obras, el mecenazgo tiene la particularidad de ilustrar y prolongar la cultura de la institución. (Regouby, 1989). Esta acción es muy similar a la del *sponsoring*, ya que se trata de un patrocinio financiero a artistas o científicos, con el objeto de permitirles desarrollar su obra sin demandar créditos económicos, aunque sí demandando esa remuneración en una forma más placentera.
- relaciones con el entorno: retomando con la línea de Regouby, las relaciones con el entorno tienen que ver con el desarrollo de las comunicaciones de la organización orientadas a los públicos que se mueven y actúan en el ambiente en el cual se desenvuelve y afecta la organización. Se trata del conjunto de técnicas específicas que son adaptadas por parte de la institución a los públicos, para crear un vínculo fuerte. (Regouby, 1989)

1.4.f. Elementos que no deben faltar para que una organización sea reconocida

Varios autores exponen sus “elementos comunicacionales” teniendo en cuenta sus puntos de vista y sus investigaciones realizadas, por eso, pueden variar dichos componentes según el autor que se esté citando.

En este caso en particular, Daniel Scheinsohn, menciona los siguientes elementos que son imprescindibles para que una organización comunique por sí misma:

1. Personalidad/ realidad de la institución
2. Cultura corporativa
3. Identidad corporativa
4. Vínculo institucional
5. Comunicación corporativa
6. Imagen corporativa

1. Realidad Organizacional: Scheinsohn denomina realidad corporativa al “conjunto de rasgos y circunstancias objetivas acerca de la existencia de la corporación” (Scheinsohn, 1997: 56). Por ende, la realidad organizacional se refiere a todos los datos y hechos existentes de la propia empresa. Son las condiciones y rasgos objetivos del “ser social” de la institución, que está íntimamente ligada a fundamentos reales y concretos de la misma.

Algunos tipos de datos de la realidad social de la institución pueden ser: la identidad jurídica y su función legal, modalidad organizativa, el motivo de su función, infraestructura y recursos materiales, su pirámide jerárquica- organizacional, entre otros.

La realidad institucional engloba componentes como la misión, visión, valores, objetivos, creencias y actividades de la organización.

Lo importante a saber, es que la realidad no es un elemento fijo sino que es evolutivo ya que se desarrolla y actualiza de manera constante, adaptándose al entorno en que la organización se mueve.

2. Cultura corporativa: “Es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional. La cultura corporativa se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la organización” (Scheinsohn, 1997: 56)

Prosiguiendo con lo enunciado por el autor, él detalla tres funciones de la cultura corporativa:

1. Función de integración: “favorece el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas” (Scheinsohn, 1997: 73), es decir, trata de articular el factor humano con las diversas áreas de la organización orientando el comportamiento colectivo.

En este caso en específico, la cultura actúa como base del proyecto organizacional para alcanzar la misión.

2. Función de cohesión: hace referencia al sentido de pertenencia que tienen los miembros de la organización con ésta. “Cuando se logra que la gente asuma un conjunto de valores, se constituye un fuerte sentido de pertenencia de ella hacia la empresa”. (Scheinsohn, 1997: 75).

Es aquí donde puntualmente se aprecia el carácter pragmático de la cultura y su eficacia en distintos órdenes del funcionamiento de una organización. El sentido de pertenencia al grupo es quizás la manifestación genuina de la cultura corporativa.

3. Función de implicación: guarda relación con una situación de coherencia y compatibilidad entre los valores de la empresa y los sujetos. Se asocia con la idea de productividad, eficacia y satisfacción.

Por otro lado, Justo Villafañe define cultura⁴ como “el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados” (Villafañe, 1998: 144). Hace referencia al estilo de vida de las organizaciones, al conjunto de normas, pautas, valores por las que se rigen sus integrantes.

Por su parte, Joan Costa apunta a que la cultura corporativa se manifiesta fuera de la organización: principalmente en la conducta y el estilo de la organización en el desarrollo de sus actividades cotidianas y a la trayectoria que define la seriedad de la misma. (Costa, 2001)

Es interesante remarcar que la cultura de las organizaciones depende del modelo de gestión que se lleve a cabo, lo que da como resultado un comportamiento final de la organización producto de la unión entre la cultura y el *management* empleado.

3. Identidad Corporativa: “La identidad corporativa es el elemento que menos varía de la empresa [...] está conformada por todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular; aquello que, si desaparece, afecta decisivamente a la corporación” (Scheinsohn, 1997: 101)

Otros autores como Justo Villafañe, consideran a la identidad corporativa como una de las variables que componen la imagen organizacional, como aquella en la que más directamente se puede intervenir por el hecho de ser tangible, perceptible y programable. A raíz de esto, y en función de sus posibilidades, la identidad corporativa requiere de un esfuerzo normativo mayor. También es tenida en cuenta como un instrumento que ayuda a crear la personalidad pública de las organizaciones.

La identidad posee una acción directa y determinante sobre la conducta del personal que constituye la organización. “La identidad es su ADN. Por esto, y no por otra causa, toda empresa es una, única, diferente e irrepetible.” (Costa, 2001: 63)

Más sencillamente, la identidad organizacional, son todos aquellos atributos y características que cada institución considera como propios, y que la diferencian del resto gracias a su proceso identificatorio.

Es habitual que muchos autores y personas en general, establezcan una conexión entre los diversos componentes. Este vínculo se produce porque la imagen, cultura, identidad, realidad, se interrelacionan y se analizan de manera conjunta cuando se habla de las organizaciones como órgano único.

“La identidad y la cultura son algo profundo e interno y se manifiestan cuando ambas se convierten en estilo, que es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción, que singulariza a la empresa. La personalidad hace la identidad comunicable y valorizable por los públicos” (Costa, 2001: 63)

4. Vínculo institucional: conforma el cuarto elemento que analiza Scheinsohn y tiene que ver con la clase de relación que establece un público con la organización con el fin de analizar la calidad de lazo que

4. Villafañe, en su libro Imagen Positiva, considera a la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos los cuales se convierten en valores corporativos hasta el punto de construir una auténtica ideología corporativa.

se crea que funciona como un poderoso instrumento de gestión, que le permiten a las autoridades de la institución analizar la dinámica relacional del organigrama, facilitar la creación de mensajes claves dirigidos a diferentes públicos, aplicación eficaz de actividades concretas, entre otras cosas.

5. **Comunicación corporativa:** comunicación corporativa es una “comunicación hacia el exterior, que deberá partir de los atributos explícitos de la identidad de la compañía y traducirlos convenientemente optimizados para provocar en el público una imagen positiva de ésta”⁵ (Villafañe, 1998: 262).

Tal como expresa el autor esta comunicación esta formada por aquellos mensajes creados por la organización emitidos puertas afuera de la misma.

Ya con el simple hecho de existir, las organizaciones están comunicando, emitiendo indirectamente mensajes a su entorno a pesar de que no lo haga de manera formal o explícita.

La importancia de este factor radica en difundir la identidad organizacional, mediante un proceso de reciprocidad que incluye a actores como el emisor y el receptor del intercambio identificatorio.

La comunicación corporativa es considerada también como una fuerte herramienta de gestión.

Respecto a esto, Scheinsohn manifiesta que la comunicación corporativa trata dirigir los esfuerzos en el campo de emisión, reconociendo de manera anticipada los mensajes involuntarios para luego continuar con la emisión efectiva de lo que se pretende comunicar. (Scheinsohn, 1997).

Como es posible notar, comunicación y organización se encuentran estrechamente relacionadas una de otra.

6. **Imagen Institucional:** se refiere al reconocimiento público de todos los atributos que maneja la organización.

Continuando con los planteos de Scheinsohn, él establece que la imagen institucional es tomada como una síntesis mental que las personas crean respecto a las actividades que realizan las organizaciones, sean o no de naturaleza específicamente comunicacional. (Scheinsohn, 1997)

Esta imagen es creada mediante un proceso de *inputs* y *outputs*, de hecho, nace en la mente de los públicos gracias a lo que ellos perciben de la organización; por ende, éstas son responsables de la imagen que se generan de ellas. Lo anterior se debe a que las organizaciones no gestionan directamente su imagen corporativa, sino que es un proceso indirecto.

Otra definición adecuada es la que manifiesta el autor Paul Capriotti: “La imagen es una representación, una puesta en escena actual, vivencial, de un objeto o persona. Es una actualización del objeto real.” (Capriotti, 1992: 24)

Asimismo, agrega que la imagen corporativa es la “representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización” (Capriotti, 1992: 24)

En relación al tema de la imagen, resulta pertinente aclarar dos cuestiones: 1- la imagen de una organización es un fenómeno intangible y debe basarse en la realidad de la institución; por ello, puede verse modificada con el paso del tiempo y 2- los públicos se forman una imagen de la organización, tanto si esta comunica como si no lo hace, por eso se hizo especial foco en esclarecer que las organizaciones son las únicas responsables de la buena o mala imagen generada.

1.5. Más allá de una ONG

En los apartados anteriores, se ha podido profundizar en determinadas cuestiones y nociones que tienen que ver con la comunicación, el género, el liderazgo, el empoderamiento -entre otras- que permitieron ir desglosando el tema central del presente trabajo, bajo el análisis y posturas de diferentes autores y puntos de vista propios.

Ahora, es oportuno rescatar la importancia que tienen las organizaciones no gubernamentales para poder ahondar y ejemplificar en la institución de la cual se hablará en las próximas líneas que es Voces Vitales Argentina, en comparación a la organización internacional Vital Voices Global Partnership.

Se entiende por ONG, toda aquella entidad de carácter privado, que trabaja para el cumplimiento de fines y objetivos humanitarios y sociales definidos previamente por sus integrantes. Se caracterizan por ser establecidas de modo independiente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Desde el punto de vista jurídico, puede aparecer bajo nombres o estatus como ser: asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.

“Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social,

5. Villafañe, hace hincapié en la comunicación como “cristalización de la cultura corporativa” a través del cual explica que hay que buscar un estilo de comunicación que exprese los valores más acendrados de la cultura corporativa de la empresa, optimizando la representación de la misma y reforzándola con la expresión de dichos valores

tercer sector y sector social. Sus membresías están compuestas por voluntarios y trabajadores contratados. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización. El financiamiento de actividades, generalmente proviene de diversas fuentes: personas particulares, Estados y otras Administraciones Públicas, organismos internacionales, empresas, otras ONG, etc.” (De Piero, Sergio, 2009)

Dentro del conjunto de definiciones, una muy interesante es la que presenta el Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas que establece que “Una organización no gubernamental es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común. Las ONGs llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad. Proporcionan análisis y conocimientos técnicos, sirven como mecanismos de alerta temprana y ayudan a supervisar a implementar acuerdos internacionales. Algunas están organizadas en torno a temas concretos como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud. Sus relaciones con oficinas del sistema de naciones unidas difieren según los objetivos, el punto de encuentro y el mandato.”⁶

Dentro de las múltiples clasificaciones que existen sobre las ONG, la más apropiada es la expuesta por el portal Wikipedia, ya que al ser una fuente proveniente de Internet ésta se actualiza constantemente. Sostiene que se categorizan según los siguientes criterios:

1. Organizaciones voluntarias
2. Agencias y organismos de servicios no lucrativos
3. Organizaciones comunitarias o populares
4. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)
5. Organizaciones de Inmigración

Además, una posible clasificación de las actividades que las ONG desarrollan, a nivel internacional, pueden ser:

- Garantías de la aplicación de tratados internacionales humanitarios.
- Promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos.
- Vivienda social.
- Ayuda humanitaria.
- Protección del medio ambiente.
- Laborales y medioambientales.
- Cooperación para el desarrollo.
- Ayuda a la infancia.
- Ayuda y orientación a la Tercera Edad.
- Inmigración.
- Gestión de riesgos de desastres.
- Comunicación para el desarrollo.
- Participación ciudadana.

A lo largo de los años, se ha producido un auge en el incremento de organizaciones sin fines de lucro que van desde pequeñas asociaciones culturales de una ciudad determinada, hasta grandes fundaciones internacionales. Sea cual fuere el origen de estas organizaciones, todas tienen estas características en común: realizan campañas y acciones de comunicación apropiadas con el fin de promover el interés público y su participación con los objetivos de la institución, reclutar a voluntarios para la realización de las diversas tareas, ejecutar acciones para la obtención de fondos y sobretodo, hacerse conocer.

El factor comunicacional es el instrumento maspreciado en las ONGs, por ello, necesitan diseñar programas de relaciones públicas que sean creativos y activos.

“Para muchas organizaciones sin ánimo de lucro, obtener fondos es una necesidad que copa buena parte de su actividad. Sin las generosas contribuciones de las empresas y los individuos, las organizaciones sin ánimos de lucro no podrían existir” (Wilcox D.; Cameron G.; y otros, 2007: 692).

En rasgos generales, las ONGs pueden agruparse en tres grandes grupos: las vinculadas a los servicios, las que defienden una causa, y por último, las que son una unión de estas dos.

De todos modos, Wilcox efectúa una división mas profunda respecto a la clasificación de dichas entidades, dividiéndolas en: organizaciones de servicio social, organizaciones sanitarias, hospitales, organizaciones religiosas, organizaciones de asistencia social, organizaciones culturales, y finalmente fundaciones. Sostiene que aunque a veces, las diferencias entre unas y otras sean ínfimas, esta separación permite un mejor análisis de sus situaciones y actividades que desempeñan.

6. Fuente: Departamento de Información de las Naciones Unidas.

1.5.a. ¿Cuáles son las metas de las Relaciones Públicas para con las ONGs?

Tal como menciona Wilcox, toda organización sin fines de lucro debería contar con programas de relaciones públicas que incluyan metas. A partir de esto, resulta imprescindible designar a un especialista y responsable de los programas de relaciones públicas, que en definitiva, lleven a cabo diversas acciones para percibir las actitudes del público y así, encaminarlos hacia el cumplimiento del objetivo organizacional.

El diseño de los mencionados programas deben incluir los siguientes objetivos:

- Hacer que el público tenga noción de los propósitos y actividades que desarrolla la organización
- Fomentar los servicios que otorga la organización para que sean utilizados por los individuos
- Promover la creación de elementos y materiales educativos
- Reclutar y formar voluntarios
- Impulsar la obtención de fondos para cubrir los gastos y actividades que desarrolla la organización.

Estos son algunos de los fines que por lo general persiguen estas entidades.

Continuando con lo propuesto por el autor, se abordarán las maneras en que se pueden cumplir los fines expuestos anteriormente:

→ **Noción que posee el público sobre la ONG:** aquí juegan un papel muy importante los medios de comunicación masiva, ya que además de generar información noticiable, entusiasman y estimulan al público para que se informe sobre los servicios que la institución brinda. La cooperación del profesional de relaciones públicas también es destacable y cumple un rol trascendental ya que, conociendo la organización en su totalidad, puede proponer artículos, fotografías, notas, realización de entrevistas y de eventos que generen interés informativo y atraigan a las personas, publicación y distribución de folletos, distribución de boletines a líderes de opinión de la comunidad en donde esta inserta la ONG, y otras tantas actividades “constituyen formas discretas pero eficaces de transmitir los propósitos de una organización” (Wilcox D.; Cameron G.; y otros, 2007: 699).

, ayudando a aumentar el nivel de concienciación y conocimiento de los individuos.

→ **Manejo de los servicios que brinda la organización:** es necesario romper con la barrera de la timidez o vergüenza que hace que las personas que verdaderamente necesitan los recursos que se ofrecen, no se acerquen a la organización. Para contrarrestar esta situación, es preciso que todo material –ya sea oral o escrito- que se utilice para captar gente, guarde privacidad de las consultas realizadas, lo cual generaría confianza en las personas que concurran a las instituciones.

→ **Elaboración de materiales didácticos:** “los responsables de relaciones públicas de las organizaciones sin ánimo de lucro dedican buena parte de su tiempo a preparar materiales escritos y audiovisuales, fundamentalmente en casi cualquiera de sus programas” (Wilcox D.; Cameron G.; y otros, 2007: 699). Un modo correcto y eficaz de formar al público es mediante la creación y posterior distribución de folletos o material impreso e ilustrativo. Éstos proveen el “primer contacto” del organismo y la persona, por tal motivo, deben ser especialmente diseñados para causar impresión, ser atractivos visualmente y contengan cierta información básica.

También, la incorporación de elementos audiovisuales beneficia el reconocimiento por parte del público. Finalmente se puede agregar que “las organizaciones pueden diseñar logotipos o símbolos que las ayuden a mantener sus actividades en la mente del público.” (Wilcox D.; Cameron G.; y otros, 2007: 700).

→ **Voluntariados y su forma de trabajar:** los voluntarios son el seno de la organización y su labor, la causa del éxito de la misma. Como sostiene Wilcox, “el reclutamiento o captación y formación de voluntarios, y el mantenimiento de su entusiasmo para conseguir que se conviertan en trabajadores de larga duración y de confianza, son funciones importantes de las relaciones públicas” (Wilcox D.; Cameron G.; y otros, 2007: 700).

Las estadísticas han demostrado que con el paso de los años, cada vez son más las personas que optan por ser voluntarios en diversas instituciones. El factor motivacional que incentiva a los individuos a convertirse en voluntarios es el simple hecho de saber que se están realizando acciones, o aportes personales que contribuyen a mejorar la sociedad. No hay que descartar que el compromiso religioso es otra de las causas que motivan a las personas a adherirse a estos grupos.

El reclutamiento de voluntarios no es una actividad fácil de llevar a cabo. Es propicio que se les informe a las personas, a través de diferentes materiales, cuál es su rol dentro de la organización, qué tareas debe realizar y verificar que éstas se ajusten a sus gustos. Los testimonios de voluntarios satisfechos son un arma importante de reclutamiento ya que en su mayoría, logran convencer al público a unirse.

→ **Captación de fondos:** el *fund-raising* o la captación de fondos, son todas aquellas acciones realizadas sin fines de lucro por una organización, con el objetivo de obtener donaciones que ayuden a la financiación o sustento de una institución. (Wilcox D.; Cameron G.; y otros, 2007).

La obtención de fondos por parte de las ONGs para llevar a cabo la realización de ciertas acciones, es una actividad muy complicada e incluso, un tanto problemática. El autor, considera al *fund-raising* como un "arte y ciencia enormemente evolucionadas".

La obtención de fondos puede realizarse mediante diversas campañas de relaciones públicas que son llevadas a cabo por un profesional en la materia.

Uno de los riesgos más comunes en este tipo de actividades es que el dinero recolectado no se utilice de manera ética, es decir, que se derive en gastos que no tengan nada que ver con los servicios que brinda u objetivos que persigue la organización, lo cual puede ocasionar serios daños en la imagen de la institución.

Wilcox establece la existencia de diversos tipos de captación de fondos que pueden clasificarse de la siguiente manera:

Solicitudes por teléfono

Líneas telefónicas gratuitas

Iniciativas comerciales

Campañas estructuradas de capital

Correo directo

Patrocinio de eventos: la cantidad y variedad de eventos que pueden realizarse con el fin de conseguir dinero son infinitas y dependen pura y exclusivamente de la imaginación y el incentivo de los organizadores.

Donativos de empresas y fundaciones: por lo general, este tipo de donaciones se realizan mediante un previo formulario de peticiones que se envía a la sede central de la empresa pertinente. También existe la posibilidad de que las corporaciones realicen contribuciones a las organizaciones de modo más indirecto.

Respecto a todo lo expuesto anteriormente en este trabajo de investigación, se pretende analizar el rol que cumplen las Relaciones Públicas en la comunicación de una Organización No Gubernamental, en este caso Voces Vitales Argentina, para describir la forma en la cual se comunica con la sociedad argentina

Capítulo II: Estructura metodológica del trabajo

Marco metodológico

Para alcanzar los objetivos definidos a lo largo de este trabajo de investigación, se realizará un estudio de tipo descriptivo, cuya metodología consiste en una revisión bibliográfica con el fin de desarrollar los conceptos a partir de los cuales se llevará a cabo el análisis y evaluación del caso propuesto.

Un estudio de caso es un método particular de investigación cualitativa, utilizado fundamentalmente en las ciencias sociales. Los mismos incluyen la profundización y examen exhaustivo de un caso o evento en particular. Se asientan en una forma sistemática de observar los eventos y actividades que se lleven a cabo, compilando datos, y analizando información. El proceso finaliza una vez que se presenten los resultados obtenidos a lo largo del período. (Becker, Howard; 1973)

A su vez, los estudios de caso son considerados como una herramienta de las relaciones públicas que radica en ejemplificación real en tiempo y forma respecto a una institución en particular.

De modo mas sencillo, un estudio de caso puede ser considerado como una técnica de aprendizaje en la cual participa una persona que se enfrenta a la descripción de una situación concreta que plantea un problema, que debe ser comprendido, valorado y resuelto por un sujetos a través de un proceso de discusión, o sea un el estudio de caso hace frente a un problema concreto, es decir, a un asunto que describe una situación de la vida real. Un caso puede ser una persona, una organización o un acontecimiento.

Por su parte, Roberto Sampieri y sus colaboradores, sostienen que los estudios de caso buscan describir y detallar las propiedades más significativas de las personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un proceso de análisis. (Sampieri; Collado; Lucio, 1997)

Capítulo III: Análisis e Interpretación de datos.

A partir de los conceptos teóricos planteados en el capítulo II y la estrategia metodológica global que resulta de un estudio comparado de casos, a continuación se esbozará el análisis del caso internacional comparándolo con las estrategias de comunicación utilizadas por la organización a nivel local, es decir, se plasmará Voces Vitales Argentina contrastada con Vital Voices Global Partnership.

3.1. ¿Qué es Vital Voices Global Partnership?

Vital Voices Global Partnership es una organización no gubernamental (ONG) que identifica, capacita y faculta a las mujeres líderes emergentes y emprendedoras sociales en todo el mundo. La institución cree en el valor transformador de la mujer dentro de la sociedad, fortaleciendo capacidades, vínculos y la credibilidad que se requiere para dar paso a su potencial como catalizadoras del progreso mundial.

Vital Voices Global Partnership surgió en 1997 gracias a la iniciativa llevada a cabo por la entonces Primera Dama Hillary Rodham Clinton y la ex Secretaria de Estado Madeleine Albright luego de la realización de la Cuarta Conferencia Mundial Sobre la Mujer Celebrada en Beijing por las Naciones Unidas, cuyo objetivo era promover el adelanto de la mujer como una política exterior de los EE.UU.

Originalmente, Vital Voices dependía del plan de estado norteamericano llamado Vital Voices Democracy Initiative (Iniciativa Democrática de Voces Vitales en Estados Unidos). Pero con el paso del tiempo, la organización crecía, desarrollaba y ampliaba sus programas cada vez con más rapidez por lo que se decidió mutarla en una organización no gubernamental, para de esa manera poder extender la mirada de trabajo y no sólo centrarse en Estados Unidos. La institución capta y reúne a estas mujeres líderes a nivel global en una poderosa red de contactos, para permitirles compartir conocimientos y mejores prácticas, formar asociaciones innovadoras, reconocer su impacto, y cultivar apoyo profesional constante.

Con esta finalidad en mente, los programas de desarrollo de liderazgo de **Vital Voices** se enfocan en tres temas principales, los cuales tienen un gran impacto para un cambio social sostenible: el generar oportunidades económicas, el expandir la participación política, y proteger los derechos humanos.

Respecto a esto, se puede destacar que:

Generación de Oportunidades Económicas

Se refiere a que los programas globales de capacitación brindan ayuda a las mujeres que están iniciando – y desarrollando – nuevos emprendimientos, permitiéndoles generar ingresos sostenibles para sus familias y comunidades.

Vital Voices apunta a desarrollar redes de contactos para crear vínculos entre capacitadoras y mujeres empresarias y dueñas de negocios en sus comunidades que les permitan desempeñarse de la mejor manera posible en el inicio de sus proyectos y hacerlas crecer en sus ámbitos laborales.

Fortalecimiento de los derechos y participación política:

Vital Voices promueve una representación equitativa e incluyente en las instituciones políticas animando a que más mujeres se presenten para cargos políticos. A su vez, asesora a candidatas y administradoras dentro de las agencias de los gobiernos locales.

En este aspecto también se trabaja con mujeres que han fundado, o que estén en el proceso de fundar nuevas organizaciones no-gubernamentales, enfocadas en impulsar la reforma en varias áreas de la participación política – desde abogar por el derecho de la mujer al voto, hasta combatir contra la corrupción a todo nivel.

Protección de los derechos humanos

Por otra parte, Vital Voices es reconocida por su trabajo legislativo y de políticas innovadoras que protegen a las mujeres de la violencia y del tráfico de personas.

A través de esto se busca lograr un acercamiento único incorporando a múltiples sectores interesados, y comprometiendo a funcionarios gubernamentales, expertos legales, instituciones internacionales y la sociedad civil para ponerle fin al tráfico de personas.

Fomentar el diálogo a través de diferentes sectores genera políticas más fuertes y cohesivas contra el tráfico de personas.

Continuando con la explicación de la organización, es necesario aclarar que “*global partnership*” significa “asociación mundial”, lo cual hace referencia a los 150 países de África, Asia, Medio Oriente, Latinoamérica y Caribe que representa, en los cuales ha formado sus redes.

3.2 Antecedentes en Argentina

En 2008 Vital Voices organizó en la ciudad de Buenos Aires, su “Cumbre de las Américas”. La misma convocó a 250 participantes, incluyendo a líderes gubernamentales, líderes de ONGs, defensores comunitarios, principales mujeres empresarias y diversas mujeres jóvenes de América Latina y el Caribe, además de contar con la presencia de líderes y expertos de los Estados Unidos e internacionales. La Cumbre hizo hincapié en el papel crítico que las mujeres y adolescentes pueden y deben tener para realizar aportes en el continente y más específicamente en su zona geográfica, en las diferentes áreas económicas, políticas y sociales.

Durante los cuatro días de la Cumbre, las participantes desarrollaron estrategias y colaboraron para enfrentar estos desafíos. Participaron en diversas reuniones llamadas “sesiones plenarias” basados en programas específicamente diseñados para enfrentar retos. Los mismos fueron:

1. “Nivelando el campo de juego para el progreso social y económico de las mujeres”
2. “Programa de desarrollo de exportación para mujeres artesanas”
3. “Las mujeres liderando un camino hacia la sostenibilidad: asociaciones públicas/privadas”
4. “Las mujeres promoviendo y salvaguardando los derechos humanos: Combatiendo la violencia contra la mujer”
5. “Mujeres y el liderazgo político: fomentando la transparencia y el buen gobierno”

Respecto a la estructura formal y a la agenda llevada a cabo en la cumbre 2008, es interesante resaltar de manera sintética algunas de las actividades principales:

- **Apertura de la cumbre a cargo de la Sra. Michelle Bachelet**, presidente de la República de Chile a quien se le entregó el Premio al Pionero Global. Acto seguido se inauguró el Mercado Artesanal de las Américas, que incluyó productos confeccionados por mujeres emprendedoras y artesanas. Las ganancias generadas por las ventas de dichos productos beneficiaron una amplia variedad de causas sociales.
- **Cena Recepción en el Museo de Tigre**, con la presencia del embajador de EE.UU. en Argentina, E. Anthony Wayne. El encuentro contó con la presencia de destacadas figuras del diversos ámbitos como Sergio Massa en representación de la presidenta de la Nación Cristina Fernandez de Kirchner, o la señora Rosa Roisinblit, vicepresidente de la Asociación Abuelas de Plaza de Mayo, como icono social.
- **Recepción ofrecida por el ex Embajador E. Anthony Wayne y patrocinada por Goldman Sachs**. Participó del encuentro el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que anunció una asociación estratégica con la “*Iniciativa 10.000 Mujeres de Goldman Sachs*” que tiene por objeto apoyar y promover a las mujeres empresarias de la región.
- El cierre de la cumbre estuvo a cargo de la Presidente de la Nación, la Señora Cristina Fernández de Kirchner, quien hizo hincapié en lanzamiento oficial de la iniciativa de liderazgo de Vital Voices para la Mujer de Latinoamérica y el Caribe.

3.3 Estructura local: Voces Vitales Argentina

En Argentina, el éxito rotundo de la ***Cumbre Vital Voices de las Américas: Una Cumbre de Liderazgo para Mujeres***, realizada en Buenos Aires en octubre de 2008, motivó a la organización a subir la apuesta y trabajar para construir y dar continuidad a un capítulo local en el 2009.

Actualmente lo que se busca es replicar los exitosos programas y capacitaciones que Vital Voices realiza en todo el mundo para ponerlos a disposición de mujeres líderes emergentes argentinas, lo que permite que nuestro país pase a formar parte de una red global con presencia en 150 países del mundo.

Con respecto a las autoridades que la componen, María Gabriela Hoch, Fundadora y Directora de MGH Communication Management, ha sido designada Presidente de Voces Vitales Argentina quien reporta a Eugenia Podestá, directora de Vital Voices Global Partnership Latinoamérica, con sede en Washington.

Puntualmente, el objetivo central que persigue el capítulo local de Voces Vitales es capacitar a 1000 jóvenes líderes en los próximos 3 años (2009-2010-2011) a través de diferentes programas los cuales son:

Programas y actividades para el Lanzamiento

A. **Cocktail y Ceremonia de lanzamiento en la Residencia de la Embajadora Estadounidense**

B. **Encuentro de Reflexión “Mujer y Liderazgo”**. Este encuentro se llevó a cabo el día Viernes 20 de Noviembre en el Salón Dorado de la Casa de la Cultura de la Ciudad de Buenos Aires.

Su objetivo central fue el de destacar el rol de la mujer como líder, mediante los diversos puntos de vista y experiencias de reconocidas especialistas, y del testimonio de mujeres líderes que en distintos ámbitos de nuestro país lograron romper el denominado “techo de cristal” –el conjunto de condicionantes contextuales y culturales que restringen la participación de la mujer en los lugares de decisión. El evento contó con el apoyo de UNIFEM, el Fondo de Naciones Unidas para la Mujer, cuya apertura estuvo a cargo de la Embajadora de los EE.UU. Vilma Socorro Martínez. Entre las panelistas académicas participaron destacadas especialistas relacionadas al rol de la mujer, como la experta en género Lidia Heller, la investigadora del IAE Patricia Debeljuh y la filósofa Paola del Bosco. Un segundo panel estuvo formado por mujeres que ocupan y han ejercido fuertes posiciones de liderazgo, como la economista Clarisa Estol; María Luisa Fulgueira, la primera mujer argentina nombrada CEO de una multinacional –Dow Corning en los años '90; Marcela Solanes, Ejecutiva de Negocios de Tecnología de la Información y Silvia Fesquet, Prosecretaria General de Redacción del diario Clarín y Vicepresidente del International Women Forum, Laura Di Marco, autora del libro “Las Jefas”, una investigación sobre el liderazgo femenino en el ámbito corporativo. Además, un dato importante para resaltar es que se dio a conocer la primera edición del ranking “50 Mujeres en la Cima de los Negocios en la Argentina”, realizado en forma conjunta con Revista Apertura –a cargo de CIO Research- que creó y explicó las bases para los próximos programas de mentoreo de Voces Vitales Argentina.

Como cierre del programa, se hizo presente la artista plástica Patricia Gil Villalobos, quien exhibió una muestra de trabajos realizados exclusivamente sobre la temática de la voz de la mujer como factor indispensable para el crecimiento general.

C. Partnership con Revista Apertura (la revista de empresas y negocios mejor posicionada de la Argentina) que publicará anualmente, por iniciativa de Voces Vitales Argentinas, el primer Ránking de Mujeres Líderes en la Argentina. Para ello, fue necesario el armado de una plataforma Mujeres Líderes Locales para montar el programa de mentoring de Vital Voices Argentina –replicando el programa de Fortune State Department.

El mencionado ranking fue publicado en Noviembre de 2009 bajo el título “50 mujeres líderes en la cima de los negocios”

D. Programa de Mentoring con FAME – Foro Argentino de Mujeres Ejecutivas –

Con el fin de presentar el lanzamiento del Capítulo Voces Vitales Argentina, comenzaron a realizarse los primeros programas de mentoreo conjuntamente con FAME, el 2 de septiembre de 2009. En los encuentros se dio a conocer el objetivo principal por el cual se sustenta el programa: vincular a mujeres jóvenes profesionales con potencial de liderazgo con figuras líderes femeninas a fin de capacitarlas mediante una experiencia de vida real; ampliar su red de contactos; y reforzar el rol de las mujeres mediante la visualización de su trabajo.

La gestión estuvo en manos de Ma. Gabriela Hoch, Directora General de MGH Communication Management; Clarisa Ezeiza, Directora de Proyectos de Consultcom y Laura Busnelli, Directora Ejecutiva de Buplaza. Comenzó con una presentación de las mentees (aprendices) quienes además de darse a conocer, compartieron experiencias profesionales muy enriquecedoras para el grupo aportando vivencias, opiniones y reflexiones concernientes al liderazgo femenino

Desarrollo del programa: el Programa Piloto de Mentoría Voces Vitales Argentina – FAME se realizó de la siguiente manera:

1. **Encuentros:** la mentora y la aprendiz asistieron a encuentros, que coincidieron paralelamente con reuniones realizadas por FAME. Respecto a los tipos de reuniones las mismas se clasificaron en:
 - Reuniones de Trabajo: la aprendiz observa por dentro la organización o empresa de la mentora, lo que le permite conocer y aprender sobre las diferentes áreas funcionales de relevancia para optimizar su proyecto existente.
 - Reuniones de Networking (Redes): la aprendiz conoce los distintos ambientes en los que se desenvuelve su mentora, accediendo a contactos que puedan favorecerle en su proyecto personal. En este caso serán también los almuerzos mensuales de FAME.
 - Reuniones de Asesoría Proyecto de la aprendiz: la aprendiz recibe asesoría de su mentora para elevar el perfil y el impacto del proyecto que lidera.
2. **Inducción y capacitación:** antes de comenzar los encuentros, las aprendices participaron de una jornada de inducción y capacitación, con el fin de optimizar el tiempo compartido con la mentora
3. **Integración y networking:** las mentoras y aprendices participaron del evento de lanzamiento del

capítulo argentino de Voces Vitales

4. **Feedback. Lessons learnt. Cierre final:** las aprendices generaron un espacio en el cual volcar sus experiencias a fin de conocer si se cumplieron sus expectativas y generar mejoras para los programas de mentorías de 2010.

E. Programa de Mentoring con AmCham – La Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina

La Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina –AmCham- es una ONG con 90 años de experiencia relacionada a la promoción del comercio bilateral y la inversión entre los Estados Unidos y la Argentina. La Cámara nuclea a más de 780 empresas estadounidenses, argentinas y de otros países que emplean a una gran cantidad de argentinos. Su visión es la de ser un puente generador de un ambiente de negocios entre la Argentina y los Estados Unidos que contribuya al desarrollo de la sociedad argentina, mediante la igualdad y equidad de oportunidades. Su misión es además de promover el desarrollo de negocios sustentables, el comercio bilateral, la inversión, el de articular espacios de reflexión y generación de conocimiento entre los miembros, realizando aportes que faciliten el dialogo entre lo publico y lo privado.

Diseño del programa de mentores AMCHAM – Voces Vitales Argentina:

A continuación se detallará el procedimiento que se tomó en cuenta para la realización del programa.

Nivel 1: Selección de Aprendices

- La selección de aprendices estuvo a cargo de Vital Voices Argentina. Para ello, la ONG trabajó continuamente en un proceso de búsqueda permanente, apoyándose en organizaciones intermedias y universidades proveedoras de aplicantes recomendadas. Se efectuaron convocatorias a través del blog de la Institución y del de AmCham.
- La evaluación de las candidatas tomó lugar a través de un análisis de las características personales, preferencias y capacidades demostradas por ellas, de acuerdo a los criterios de selección descriptos debajo.
- A cada criterio de selección, se le otorgará un valor específico y la candidata será seleccionada en base a la totalidad de la puntuación obtenida y a la entrevista presencial con miembros de Voces Vitales Argentina.
- Las candidatas con las puntuaciones más altas recibieron la invitación a ser parte del Programa de Mentorías Voces Vitales Argentina – AMCHAM.

Criterios de Selección

- **Mujer joven profesional destacada con potencial de liderazgo:** Tal como se explicó con anterioridad, Vital Voices Global Partnership identifica, entrena y empodera a mujeres líderes emergentes y emprendedoras sociales con lo cual, el hecho de que las aprendices sean mujeres jóvenes con potencial de liderazgo es fundamental para su selección.
- **Argentina, entre 27 y 33 años de edad:** Vital Voices Argentina en sus programas apunta a fortalecer las habilidades personales y técnicas que contribuyan a mejorar las capacidades empresariales a mujeres locales. Se optó por este rango de edad ya que se lo considera el mas apropiado teniendo en cuenta que las mujeres han completado sus estudios universitarios o que estén especializándose de acuerdo a su proyección laboral.
- **Motivación y actitudes positivas para vencer obstáculos:** Motivación individual, ambición y actitudes positivas están probados ser factores determinantes en el desarrollo exitoso o el fracaso de iniciativas. El deseo de ser una mejor versión de sí mismas es el requerimiento más crítico que el acontecimiento de Voces Vitales Argentina solicita. Es el reto personal el que determinará cuán lejos las aprendices llevarán los recursos a los cuales serán expuestas a través del Programa.
- **Mujeres con capacidades demostradas de participación y coordinación local;** o participando en actividades que deriven en cambios económicos, sociales y o cívicos positivos.
- **Comprometida a replicar y compartir la experiencia de Vital Voices Argentina con colegas:** las aprendices elegidas se seleccionaron por mostrarse dispuestas a compartir su experiencia con colegas y en sus redes locales, y su compromiso posterior a formar parte de la red de Mentoras, en caso de que se las necesite.

Nivel 2: Rol y Compromiso de las Aprendices

- Jornada Previa de Capacitación de Aprendices en conjunto con sus mentoras designadas.

- Voces Vitales Argentinas jugó como puente entre las mentoras y aprendices, facilitándoles a éstas últimos datos de contactos de su mentora, para que mantengan el contacto post programas.

Nivel 3 : Selección de Mentoras

- El proceso de búsqueda de mentoras estuvo a cargo de AmCham quien optó entre mujeres que ocupan cargos de liderazgo en las empresas miembro y de entre aquellas que hayan participado de los encuentros de relacionamiento durante 2009.
- AmCham entregará a Voces Vitales Argentina el formulario de preselección de cada mentora propuesta. Finalmente es Voces Vitales Argentina quien, con el listado de las preseleccionadas, eligió a las mujeres que formarían parte del programa.
- Una de las características fundamentales que se tomó en cuenta para la selección es que exista entre las mentoras una diversidad de profesiones y ámbitos de acción.

Nivel 4. Rol y Compromiso de las Mentoras

- Con anterioridad al encuentro, las mentoras participaron de un desayuno de capacitación y orientación en el cual se les entregó material informativo sobre su aprendizaje y los lineamientos básicos del programa, junto con el formulario de evaluación del mismo.
- Una de las actividades de compromiso más fuerte es el hecho de que la mentora incorpora a la aprendiz en todas las actividades que ella desarrolle cotidianamente.

Nivel 5: Jornadas de Capacitación e Intercambio.

- Las jornadas de capacitación que fueron realizadas por la AmCham tuvieron el mismo formato que las explicadas anteriormente, en el programa de mentoring de FAME.

Nivel 5. Feedback. Lessons learnt. Cierre final:

- Se efectuó un desayuno de "Conclusiones Cierre" en AmCham, donde Voces Vitales Argentina y AmCham expusieron las conclusiones del encuentro, de acuerdo a lo manifestado por cada participante.

F. Mentoring Walk anual de Vital Voices.

El 21 de noviembre de 2009, Voces Vitales Argentina organizó su *Mentoring Walk* (Caminata de Mentoreo) anual, en forma simultánea con varios países de la red internacional de Vital Voices Global Partnership.

El mentoreo es una de las herramientas más poderosas que utiliza la organización para promover el rol de la mujer en la sociedad y llevar así a sus comunidades a un crecimiento sostenido. El capítulo argentino de Vital Voices trabaja con diferentes programas de mentoreo que vinculan a líderes establecidas con jóvenes mujeres conocidas como líderes emergentes, en distintos campos de actividad.

El *Mentoring Walk* es una versión nueva, fresca y actualizada comparada con los antiguos programas de mentoreo. Por el ámbito en el que se desarrolla, le otorga matices diferentes a la actividad de esparcimiento, en donde la experiencia que la mentora transmite puede transitar fácilmente de lo laboral a lo personal, lo cual posibilita un mejor intercambio de experiencias. Desde la visión de las aprendices, el contexto relaja y descontractura, lo cual es favorable ya que quita la presión que puede existir en un ámbito formal, permitiendo la posibilidad de un diálogo más espontáneo.

El *Mentoring Walk* tiene lugar una única vez al año con una duración de media jornada. Gracias a Voces Vitales Argentina, esta fue la primera vez que se realizó en Argentina, más específicamente en Puerto Madero.

3.4 ¿Cómo comunica Voces Vitales Argentina el empoderamiento de la mujer?

Hasta aquí, el desarrollo de las temáticas que se abordaron a lo largo del trabajo fueron pertinentes para el entendimiento de ciertos puntos clave y sirvieron de base para poder desarrollar a continuación, el paralelismo entre la teoría investigada y la organización a analizar. Por esta causa, de ahora en más se pretende demostrar dos cuestiones fundamentales: primero, el modo en el cual la organización no gubernamental Voces Vitales Argentina se da a conocer a la sociedad argentina tanto como institución en sí como los objetivos que persigue: identificar, capacitar y facultar a las mujeres líderes emergentes y emprendedoras para empoderarlas en los ámbitos en los que se desenvuelven con cotidianeidad; y segundo, realizar una comparación entre el caso internacional y sus estrategias de comunicación, contrastadas con el capítulo local.

En relación con los elementos participantes en el proceso comunicativo, cabe destacar que como emisor aparece la figura de Voces Vitales que codifica los objetivos de la organización para poder transmitirlo al

receptor, que en este caso en específico hace referencia a la sociedad argentina.

Los medios que utiliza la institución para transmitir sus mensajes son varios:

- Internet, vía mail → principalmente se envían las noticias de último momento a nivel local. También es utilizado para reforzar información gráfica.

Voces Vitales Argentina, cuenta con un blog⁷ en Internet que cuenta con información detallada y actualizada de todos los acontecimientos que se desarrollan en Argentina. Allí pueden verse videos institucionales, videos de los programas de mentoreo con FAME y AmCham, las gacetillas que circulan por los medios masivos, fotos e información de los encuentros, reuniones informativas, eventos, presentaciones PowerPoint y demás. El sitio a su vez, posee un espacio con información especial para la prensa, un link que conecta a los usuarios con la internacional Vital Voices Global Partnership, y finalmente, información del contacto para todos aquellos que quieran acercarse a la organización, realizar observaciones o sugerencias.

Continuando con Internet, cabe destacar la presencia de Voces Vitales Argentina en redes sociales como Facebook, Linked In, y Twitter donde la cantidad de usuarios registrados superan los mil. Estos sitios virtuales locales tienen conexión con las páginas web internacionales lo cual hace que los usuarios y miembros de la red argentina se nutran con contenidos a nivel mundial. Lo anteriormente expuesto, es tomado como un gran beneficio por parte de la institución ya que permite que la creación de grupos estén en permanente contacto con la ONG, vinculándose y apoyando cada vez mas a la causa que persigue. Tal como lo define la presidente de Voces Vitales Argentina "lo positivo de generar grupos en redes sociales es productivo en el sentido de que se generan espacios que mantienen viva a la organización".

- Teléfonos y cámaras web, para la realización de video llamadas y video conferencias → debido a que Voces Vitales responde directamente a VVGP en Washington, se realizan constantemente reuniones "virtuales" informativas con los directivos de ambas organizaciones.

Gracias a los avances tecnológicos, se puede mantener una reunión a la distancia, cumpliendo con las mismas formalidades que cualquier encuentro común. Un ejemplo de esto fue en octubre de 2008, cuando se realizó la **Cumbre Vital Voices de las Américas: Una Cumbre de Liderazgo para Mujeres**, la organización se contactó mediante una video conferencia con Hillary Clinton, fundadora de dicha organización, debido a que no pudo hacerse presente en el lanzamiento de la cumbre en Buenos Aires. Esto permitió que los presentes puedan escuchar su discurso en tiempo y forma ya que la transmisión era en directo.

- Medios masivos (como los principales diarios nacionales) → principalmente se los utiliza para el envío de gacetillas de la organización, y en especial, para el envío de solicitudes con el objetivo de inscribir candidatas a los programas de mentoreo. Como su llegada es masiva, la respuesta y el impacto que se obtiene es inmediato y permite que los programas se realicen de manera eficiente, cumpliendo con los tiempos y cronogramas estipulados.
- Newsletters⁸ digitales y de soporte papel → Voces Vitales Argentina genera comunicados constantemente con novedades e información útil para los miembros de la red. Por ello, el soporte gráfico es enviado a las personas cercanas a las oficinas de prensa y relaciones públicas en Buenos Aires, dando prioridad a las integrantes con cargos jerárquicos más importantes. En segunda instancia, se envía el boletín informativo a los miembros de la red de Argentina, cubriendo todas las provincias y llegando a los hogares de cada mujer y hombre suscriptor.

Lo imprescindible aquí es el feedback entre el público y la organización ya que gracias a éste, se podrá dar cuenta de la correcta decodificación y comprensión que se hizo del mensaje.

Dentro de la comunicación organizacional, la dirección que utiliza Voces Vitales para transmitir información, datos relevantes o simplemente estar en contacto con sus miembros y el público en general, es mediante la comunicación horizontal o diagonal, ya que como su nombre hace referencia, esta comunicación es la que típicamente se da entre áreas o departamentos de la misma institución. Puntualmente relacionándolo al caso, Voces Vitales Argentina se encuentra en permanente comunicación y conexión con la organización "madre" Vital Voices Global Partnership, a quien reporta todas las actividades que lleva a cabo.

Como la comunicación horizontal apunta a informar, solicitar apoyo u opiniones para determinados temas, y coordinar las actividades y eventos, es posible identificar que este es claramente el tipo de comunicación que utiliza.

7. El blog es un sitio web actualizado de manera periódica, cuyo fin es recopilar cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente. En este espacio, el autor conserva la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.
8. Los newsletters o boletines informativos son publicaciones distribuidas de forma regular, que por lo general hacen foco en un tema principal que es del [interés](#) de sus suscriptores.

Prosiguiendo con el tema de la comunicación, dentro de la comunicación externa que desarrolla Voces Vitales, se puede hacer una unión citando a Bartoli quien apuntaba que la comunicación externa nace de los propios miembros de la organización, por ser ellos un fiel reflejo de la misma, transmitiendo su imagen, mensajes y valores.

Todas las mujeres miembros tanto el capítulo argentino como de Vital Voices Global Partnership participan activamente de los programas que se realizan, las actividades, los eventos y a su vez, transmiten sus conocimientos y experiencias a otras –como se ha expuesto, el caso del mentoreo- para lograr que más mujeres se unan a la gran red de empoderamiento.

Las formas en las cuales se realiza la comunicación externa son:

- **Donaciones:** la red mundial de Vital Voices Global Partnership recibe donaciones de todas partes del mundo, tanto de empresas como de individuos particulares. Las donaciones se clasifican en:

- Vital Ciudadano: U\$s 25 por mes
- Vital Partidario: U\$s 50 por mes
- Vital Jefe: U\$s 100 por mes
- Vital Campeón: U\$s 250 por mes
- Vital Visionario: U\$s 500 por mes
- Vital Trailblazer: U\$s 2500
- Líder Global: U\$s 5000

- **Patrocinios:** cuando se realizan las cumbres mundiales como el caso de Octubre de 2008, donde Argentina fue la anfitriona y responsable de recibir a más de 250 mujeres líderes de todo el mundo, la actividad por excelencia que se realiza es la de los patrocinios para poder sustentar el evento.

Sólo a modo de ejemplo, algunas de las compañías que sirvieron de patrocinio en la **Cumbre Vital Voices de las Américas: Una Cumbre de Liderazgo para Mujeres** (Octubre 2008 – Hilton, Buenos Aires) fueron: Exxon Mobil, Goldman Sachs, Avon, Citi, Cadbury, Chandon, The Coca Cola Company, Taedar, Helena Rubinstein, Tempus Alba, Perfumum Bue, entre otros.

En el caso del lanzamiento argentino, las firmas que patrocinaron el evento y colaboraron con el mismo fueron: MGH Communication Management, AmCham Argentina, Park Hyatt Buenos Aires, Natura, Revista Apertura, Buplusa, Foro Argentino de Mujeres Ejecutivas, entre otros.

- **Intervenciones en manifestaciones, coloquios:** este caso se puede ejemplificar con los paneles de discusión que se llevan a cabo en todos los eventos que realiza la organización. Dichos paneles, reúnen a mujeres muy distinguidas y prestigiosas en sus áreas de desarrollo, quienes hacen grandes aportes al público invitado. Las intervenciones son un recurso utilizado por la organización a nivel mundial como por todos los países que la integran, de forma individual.

- **Artículos o notas publicadas en medios de comunicación relacionados a la razón de ser de la organización:** María Gabriela Hoch, directora general de Voces Vitales Argentina, también es directora y fundadora de MGH Communication Management, una reconocida consultora de prensa y relaciones públicas. Debido a esto, MGH Communication Management, es la responsable de generar notas, artículos, encuentros con los medios, entrevistas, etcétera. Básicamente, se encarga de generar repercusiones en los diversos medios de comunicación masiva para que la organización pueda hacerse más conocida entre las personas, ya que los medios son considerados una fuerza muy importante, una herramienta primordial que informa, forma y deforma opiniones, llega a gran cantidad de personas con un solo artículo.

Además, hoy en día gracias a los avances de la tecnología existe lo que se llama “prensa digital”, que son todos los diarios y revistas en plataforma web, los blogs, que muchas veces generan debates sobre una nota publicada en soporte gráfico. Con todo esto, se pretende explicar que en muchos casos, un artículo publicado en un diario, aparece a su vez, en el portal del mismo diario online, en blogs, en columnas de opinión de otros usuarios, por lo que la noticia se vuelve mucho más rica.

Tanto Vital Voices como Voces Vitales, realizan arduos trabajos de gestión de notas en medios sumamente importantes. En el anexo del trabajo, se podrán apreciar algunas de las repercusiones más interesantes que se obtuvieron.

- **Presencia en instituciones educativas como colegios, universidades, centros de estudios:** tanto Vital Voices Global Partnership como su capítulo local, trabajan con mujeres adultas y adolescentes que se encuentran realizando sus estudios secundarios.

Una de las formas más viables de reclutar mujeres ya sea mentoras, aprendices o voluntarias, es justamente mediante las instituciones educativas quienes poseen un perfil más claro y completo de sus alumnas. Este acto genera asimismo una posibilidad de alianzas entre la organización y los colegios o universidades, permitiendo la realización de trabajos en conjunto. Un ejemplo de esto es que Voces Vitales otorga posibilidades de pasantías a estudiantes universitarias que necesiten cumplir con dichas obligaciones académicas.

- **Presencia de stands en ferias, congresos, exposiciones:** esto se ve reflejado no sólo en las cumbres mundiales que se llevan a cabo anualmente, sino en todos los eventos competentes y relacionados a la mujer.

3.4.a. ¿Cómo la actividad comunicativa contribuye a difundir el objetivo de Voces Vitales en la comunidad?

Como se pudo apreciar, Voces Vitales Argentina utilizó- y continúa utilizando- varios recursos para propagar su objetivo que es el de capacitar a 1000 jóvenes líderes emergentes en los próximos tres años (desde 2009 hasta el 2011) a través de los diferentes programas y encuentros que se han expuesto con anterioridad.

A través de diferentes trabajos de gestión en prensa y relaciones públicas, la organización logró obtener una reconocida presencia en los medios y dotarse de importancia y conocimiento por parte de la sociedad argentina. Se hizo presente en medios de comunicación masiva como diarios gráficos y digitales nacionales, revistas destacadas cuyo target se dirige a la mujer, y más especialmente se la incorporó en medios web como blogs, newsletters y redes sociales que por su utilización, modernidad y practicidad permite difundir rápidamente tanto las noticias y novedades que ocurren con VVA como mantener conectados a los miembros y seguidores creando un gran tejido de vínculos, unidos en una misma red mundial de todos los países que conforman Vital Voices Global Partnership.

A continuación se expondrán algunas de las repercusiones que se obtuvieron durante el período comprendido entre marzo a noviembre de 2009, fecha que coincide con el lanzamiento del capítulo argentino para poder percibir el trabajo previo de comunicación que se llevó a cabo.



Fuente: <http://www.clarin.com/suplementos/mujer/2009/11/28/m-02050323.htm> (Consulta: 10 de Marzo de 2010)



Fuente: <http://www.clarin.com/suplementos/mujer/2009/11/28/m-02050324.htm> (Consulta: 10 de Marzo de 2010)

Las noticias anteriores que fueron publicadas en el diario Clarín el día sábado 28 de noviembre de 2009 en secciones Mujer y Sociedad, se transmitieron tanto en soporte gráfico como digital, y gracias a éste último, varios portales de Internet (como Terra, Yahoo, entre otros) las incorporaron entre sus noticias destacadas.

parati colecciones | **Actualidad**
Home | Ayuda | Staff | Contactanos

Moda | Belleza | Deco | Cocina | Relaciones

Casos | Entrevistas | Esto pasa | Historia de mujeres | Hombres

→ **ESTO PASA** Fecha: 06/01/10

El secreto de sus éxitos
Mentoras

Son empresarias y directivas de empresas multinacionales que llegaron a lo más alto de su carrera y decidieron compartir sus experiencias con jóvenes que están dando sus primeros pasos. La iniciativa forma parte de Vital Voices, una ONG internacional creada por Hillary Clinton, dedicada al mentoreo femenino, que ahora tiene su capítulo argentino.

RECOMENDAR NOTA | COMENTAR NOTA | IMPRIMIR

Las voces femeninas se volvieron vitales en muchas partes y hoy más que nunca también lo son en Argentina. Es que Vital Voices Global Partnership, la organización no gubernamental creada en 1997 por la actual secretaria de Estado de los Estados Unidos, Hillary Clinton, llegó a nuestro país. Traducida al ámbito local, la iniciativa asume un carácter textual, en todo sentido. Voces Vitales Argentina tiene la misma misión de transformar la participación de las mujeres en la sociedad y crear mayores oportunidades para todas, al igual que su versión norteamericana colabora para que destacadas directivas de las empresas más importantes de ese país ayuden a formar a las líderes de países emergentes. Tanto al norte como al sur, a la hora de mostrar el camino del éxito, los programas de mentoring resultan, justamente, vitales. La mentora comparte sus experiencias con aquella aprendiz que será su mentoreada, tanto desde el punto de vista ejecutivo como en lo respectivo a la vida personal. La versión argentina se desarrolló a lo largo de un mes en el que mentoras y mentees –tal las denominaciones originales– mantuvieron encuentros y charlas, desarrollando a su vez estrategias en conjunto destinadas a la capacitación y el impulso de jóvenes con potencial de liderazgo. Aunque el proyecto recién comienza, Voces Vitales ya prevé capacitar a más de mil mujeres y mentorear a más de doscientas chicas con claras perspectivas de crecimiento de todo el país. Para Ti reunió a cinco de las líderes argentinas convocadas, para que cuenten cómo fue enseñarles a otras mujeres cuál es y cómo se transita el camino hacia la cima de una carrera teniendo en cuenta el género.

Guadalupe Del Canto (31). Es psicóloga y gerenta de recursos humanos de CH2M HILL, una empresa de ingeniería y construcción. *"En pocos años logré hacer una carrera interesante, con responsabilidades crecientes en distintas empresas multinacionales, a pesar de la edad y muchas veces también a pesar de ser mujer. Trabajé en compañías en las que el 90% eran hombres y fui haciéndome un espacio a través del trabajo y de los resultados. Lo importante siempre es demostrar que una puede hacer bien las cosas y, además, es fundamental aprovechar la importancia que tiene ser mujer y aprovechar la sensibilidad... Somos muy perseverantes y podemos ponernos en el lugar del otro con facilidad. Cuando aparecen conflictos, somos muy buenas mediadoras. Siempre creí en los desafíos y nunca elegí el camino fácil. El complemento fue mi base: soy mujer en un ámbito masculino, soy psicóloga en entornos duros. Siempre sentí que podía aportar algo diferente y desde ahí lograr cosas importantes",* destaca y agrega: *"Logré que mi mentee pudiera verme actuar y participar. Estuvo en reuniones muy difíciles, vivió asuntos divertidos y siguió proyectos súper interesantes. Mi intención fue que supiera que en una carrera profesional se atraviesan diferentes etapas y proyectos, y que en cada uno de ellos hay que dar siempre lo mejor de sí. El mentoring permite enseñar, pero al mismo tiempo es una buena oportunidad para seguir aprendiendo".*

Débora Gelpi (40). Es gerenta de recursos humanos de la empresa de indumentaria Hanesbrands Argentina. Está casada y tiene un hijo de 2 años. *"Las mujeres tenemos mucho que hacer por el liderazgo. Aún nos falta desarrollar algunas habilidades y por eso, brindarle esta oportunidad a alguien me pareció un aporte fundamental. Mi mentee fue una empresaria cordobesa que tiene un emprendimiento de ropa. Hizo un gran esfuerzo para participar y me hizo sentir orgullosa de ser su mentora. Aprendí mucho de ella y de mí. El trabajo en red es una gran oportunidad para quienes*

Fuente: <http://parati.com.ar/nota.php?ID=11121> (Consulta: 10 de Marzo de 2010)

Desde el ámbito Web, se muestran a continuación el blog de la red local con todas las noticias, videos, presentaciones, fotos e información útil para la comunidad argentina y para todos aquellos que están interesados en la causa que persigue la ONG, y que quieran formar parte de la misma. Además se expone el grupo creado en Facebook y Linked In.



Fuente: <http://vocesvitalesargentina.bligoo.com/content> (Consulta: 10 de Marzo de 2010)



Fuente: <http://www.facebook.com/?sk=events#!/group.php?gid=108284099211191&v=info> (Consulta: 14 de Marzo de 2010)



Fuente: http://www.linkedin.com/groupAnswers?viewQuestionAndAnswers=&gid=2124343&discussionID=16958751&qback=%2Eanh_2124343 (Consulta: 14 de Marzo de 2010)

3.5 Los beneficios de comunicar por sí mismos: comparación de Vital Voices Global Partnership (VVGP) vs. Voces Vitales Argentina (VVA)

Sin la necesidad de hacerlo formalmente, Vital Voices comunica por sí misma. Un ejemplo de esto son los tipos de discurso y elementos comunicacionales que la organización escoge para hacerse conocer.

Respecto a los discursos, el de identidad pretende que la institución sea identificada y diferenciada del resto. Procura fortalecer el sentimiento de pertenencia: se refiere al nombre, al logo, la misión y valores.

Como toda organización, en este caso no gubernamental y sin fines de lucro, VVGP y VVA son una marca y como toda marca posee determinados elementos:

1. El componente verbal: logotipo y anagrama
2. El componente icónico: el objeto, ícono o diseño gráfico utilizado
3. El componente cromático: los colores que utiliza la institución.
4. El componente tipográfico: estilo de fuente de las letras utilizadas



Fuente: Voces Vitales Argentina

El isologotipo, en este caso en exclusivo, esta formado por el icono o imagen conjuntamente con el acompañamiento del texto; y su función principal es la de representar a la organización.

El icono se caracteriza por transmitir al público un mensaje determinado a partir de una imagen figurativa. Este mensaje es connotativo en contraposición al de la tipografía que es denotativo. La condición connotativa de la imagen surge por la imprecisión que presenta al comunicar el mensaje que la organización pretende transmitir a la sociedad. Esta imagen no emite un mensaje claro y unívoco sino que presenta multiplicidad y variedad de significados.

En el caso de Vital Voices Global Partnership, se puede destacar que el icono está representado bajo la forma de un círculo, estampado con una especie de "aves" que a su vez, representan las letras "V" que

se refieren al nombre de la organización. Toda la imagen está constituida en tonos celestes y azulados, logrando una armonía. Del mismo modo ocurre con VVA, ya que el icono es el mismo y el logo se modifica ya que se tradujo al español. Es oportuno resaltar que ni en VVGP como en VVA jamás aparece el icono separado del logo.

El Slogan de la organización VVGP, es: "Invest in women. Improve the world" ("Invertir en las mujeres. Mejorar el mundo"). Como es posible apreciar, el hecho de invertir en la mujer guarda una profunda relación con los programas que por excelencia que realiza Vital Voices, que son los *mentorings*, mediante los cuales empoderan a la mujer, capacitándolas, asesorándolas, asistiéndolas en ámbitos políticos, económicos y sociales, para impulsarlas en su desarrollo personal y profesional.

El presente slogan acompaña a la organización en todo momento y no sólo en campañas específicas. La frase utilizada es atractiva e interesante debido a que pretende cautivar al público. Si bien Voces Vitales no tiene un slogan propio, utiliza en varias ocasiones la traducción: Invertir en las mujeres. Mejorar el mundo, para hacer fuerte a la firma local.

Del mismo modo, están presentes los discursos de personalidad –que guarda relación con el de identidad- el fáctico, porque Voces Vitales y VVGP comunican la actividad por la que fueron constituidas como ONG, es decir, captar y reclutar mujeres para dotarlas de poder en sus áreas de desarrollo.

Finalmente, el discurso cultural se ve plasmado en los valores con los que se maneja la ONG, algunos de los cuales son: comunicación, compromiso, justicia, confianza, y organización.

Anteriormente, se ha descrito el modelo de comunicación de transmisión planteado por Regouby, que debido a las características que presenta es el que mejor se adapta a la organización que se está analizando. Las áreas constituyentes del modelo son:

- **comunicación diseño:** dentro de esta categoría se le da importancia al diseño gráfico, es decir, al logotipo y los sistemas de identidad visual propios de la organización, aquellos que la diferencian, identifican y resaltan sus valores, los cuales se han descrito con anterioridad.

- **comunicación publicitaria:** Voces Vitales Argentina de la mano de MGH Communication Management, consultora especializada en prensa y relaciones públicas, realizó las siguientes acciones:

- campañas de prensa: Durante 2009, en el desarrollo de la cumbre mundial Vital Voices Global Partnership se lograron repercusiones en los siguientes medios:

Diarios: Ámbito Financiero, Buenos Aires Económico, Buenos Aires Herald, Clarín, Crítica de la Argentina, El Cronista, Diario Popular, El Ancasti (Catamarca), El Argentino (Entre Ríos), El Ciudadano y la región (Santa Fe), El Comercial (Formosa), El Diario (Entre Ríos), El Liberal (Stgo del Estero), El Patagónico (Chubut), Diario Hoy, La Arena (La Pampa), La Capital (Rosario), La Nación, La Nueva Provincia (Bahía Blanca), La República (San Luis), Página /12, Perfil, Puntal (Córdoba), Diario Río Negro, Territorio (Misiones).

Revistas: Caras, Dirigencia, Fortuna, Oh!Lala, Para Ti, LNR (La Nación), Tendencia, Apertura.

Radios: Mitre (La Otra Pata), Del Plata (Mónica y César, Qué te parece), Global Station (Solo por Hoy), Millenium (A Media Mañana), La Red (La Cornisa), Radio América (Quinta Edición), Radio Diez (El Oro y el Moro), Radio Rivadavia (Sexta Edición)

TV: 26Noticias, América 24, C5N, Crónica TV, TodoNoticias.

Websites y Blogs: debido a la gran cantidad de medios digitales que dieron cobertura al evento de la cumbre, se destacará que los diarios mencionados anteriormente en su versión digital desarrollaron el tema, y otros sitios como: Infobae, Terra, Infonews, Mujeres Sin Fronteras, On24.com, UOL, Wikio, Yahoo, entre otros.

Centrándose en el capítulo local, es necesario aclarar que debido a que el lanzamiento del mismo tuvo lugar en el mes de Noviembre de 2009, las repercusiones en los medios de comunicación no fueron tan intensas comparándola con la sede madre VVGP. Sin embargo, hasta el momento se pueden mencionar las noticias periodísticas publicadas en los siguientes medios:

Diarios: La Prensa, Diario Hoy, Clarín, La Nación

Revistas: Para Ti, Apertura

TV: Clase Ejecutiva

Websites y Blogs: UNIFEM.com, amchamar.com.ar, Infonews.com, iae.com.ar, mujeresenigualdad.org.ar, agendadelasmujeres.com, newscom.com.

Agencias: Europa Press, DyN, Télam.

- **comunicación directa:**

→ campañas directas escritas: este tipo de campañas se utilizaron mayormente en las acciones de captación de mentoras y mentees para los programas. El contacto se generó mediante cadenas de mailings y anuncios de prensa. Éste último es un claro ejemplo de método de reclutamiento de mujeres para el Mentoring Walk, ya que se utilizó a la prensa para obtener mayor cantidad de asistencias, mayor impacto y repercusiones.

Además de que Voces Vitales presenta características propias de la comunicación directa diseñada por Regouby, el autor plantea un tipo de comunicación llamada comunicación socio-relacional, o comunicación de interactividad.

La comunicación socio- relacional está conformada por las relaciones internas, que tienen que ver con la visión que maneja Voces Vitales (que a pesar de tener ciertas adaptaciones coincide con la visión internacional), que debe ser aceptada y compartida por sus miembros integrantes. Además, se enfoca en áreas como las Relaciones públicas para establecer y mantener una comunicación efectiva entre la organización y los públicos a los que repercute.

- relaciones con la prensa: desde el punto de vista local, una de las acciones mas importantes llevada a cabo por Voces Vitales, de la mano de Ma. Gabriela Hoch, fue la realización de una alianza estratégica con revista *Apertura*.⁹

Bajo la denominación "50 Mujeres en la Cima de los Negocios en Argentina", el objetivo de la iniciativa fue la de detectar a aquellas mujeres que actualmente ocupan los más destacados lugares en el mapa corporativo y empresario, y que afectan la marcha de la economía y los negocios en nuestro país.

El ranking permitió conocer el avance del rol de la mujer y la apertura de las empresas locales a este fenómeno global.

La dirección del estudio estuvo a cargo de Cecilia Mosto de la consultora CIO Investigación, y departe de la revista colaboraron Juliana Monferrán, Carla Quiroga y Florencia Rádici. La nota abarcó 17 páginas y su publicación fue en Noviembre de 2009.

A nivel internacional, las repercusiones generadas fueron a partir de su agencia de prensa en Washington que generaba notas de interés y luego las repartía por los países integrantes de VVGP.

- lobbying: como se ha explicado con anterioridad, el lobbying es una actividad estrechamente vinculada con las relaciones gubernamentales o asuntos públicos. Si bien Voces Vitales no ejerce "presión" sobre figuras de poder político, sí esta conectada con ellos debido a que su trabajo se focaliza en sectores sociales, políticos y económicos de Argentina, en los cuales existen ciertas leyes, permisos y prohibiciones; y que sin la ayuda de ciertas autoridades, actividades como el Mentoring Walk por Puerto Madero no se hubieran podido llevar a cabo.

Un ejemplo de esto es la participación de Laura Alonso¹⁰ en los programas y actividades organizadas por la institución.

Otras mujeres destacadas en el ámbito político fueron:

1. Gabriela Michetti (Diputada Nacional Electa por el PRO)
2. Norma Morandini (Diputada Nacional por Córdoba – Senadora Electa por Partido Nuevo)
3. Laura Sesma, Diputada Nacional Córdoba Partido Socialista
4. Marta Velarde, Diputada Nacional Santiago del Estero – Partido Justicialista

Por otra parte y continuando con el paralelismo, VVGP fue creada y apoyada por Hillary Rodham Clinton y la entonces Secretaria de Estado, Madelaine Albright, lo cual quiere decir que en este caso en especial, sí se ve mejor reflejado el acto de lobbying ya que se utilizaron ciertas figuras políticas para darle empuje al proyecto.

Continuando con la línea de comunicación socio relacional, otro aspecto importante para resaltar es el de la creación de acontecimientos, instaurado con el fin de generar sensibilidad en el público al que se dirige Voces Vitales. Un ejemplo de ello puede ser desde la Cumbre de las Américas realizada a fines del 2008 hasta eventos como cocktail y ceremonia con prensa y miembros locales e internacionales de la firma Vital Voices en la residencia de la embajadora de Estados Unidos, los "encuentros de reflexión", el *partnership* con revista *Apertura*, los programas de mentoreo, entre otros.

Como se ha expuesto anteriormente, Voces Vitales como cualquier otro tipo de organizaciones, comunica tanto de manera directa y formal como indirectamente, es decir, sin la mera intención de comunicar. Esto se da gracias a cuatro factores ya mencionados que son: realidad, cultura, identidad, y comunicación.

9. *Apertura* es la revista de economía y negocios más vendida de la Argentina, líder en publicidad y circulación. Considerada también como el medio de mayor crecimiento en ventas de la Argentina en su área.

10. Laura Alonso es Diputada Nacional por el PRO de Capital Federal y ex Directora Ejecutiva de Poder Ciudadano

a) Identidad:

En líneas generales, la identidad de la organización es el conjunto de atributos o características con los que la ésta se identifica y con los cuales pretende ser identificada por los públicos.

La identidad¹¹ visual es la expresión visual del ser de la organización. La identidad es expresada a través de una serie de elementos identificatorios perceptibles sensorialmente, los cuales son:

Símbolo: es la figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a las demás. Los símbolos pueden clasificarse de acuerdo al grado de abstracción con respecto al objeto que simbolizan.

En el caso particular de Voces Vitales, se puede notar que es una representación abstracta, ya que las propiedades sensibles del objeto están totalmente abstraídas. El símbolo es el mismo tanto para VVGP como para VVA.



Fuente: Voces Vitales Argentina

Logotipo: es el nombre de la organización escrito de una forma especial, con una determinada tipografía.



Fuente: Voces Vitales Argentina

El logotipo de Voces Vitales, junto con su símbolo, son los elementos identificatorios de la organización.

El símbolo tiene la ventaja de más impactante y visual, pero por otro lado, el logotipo tiene la ventaja de ser legible y pronunciable. Esto hace que ambos sean elementos que se complementen perfectamente.

Voces Vitales, utiliza el logotipo y el símbolo juntos, de manera integrada.

En un caso es Voces Vitales Argentina, y en otro Vital Voices Global Partnership, ambos respetando los colores institucionales.

Gama Cromática: los colores utilizados por Voces Vitales, son los mismos que la sede central Vital Voices Global Partnership: verde esmeralda, verde pastel claro y gris. Estas combinaciones permiten una mejor visibilidad del símbolo y logotipo. Además estos colores connotan femineidad, sentimiento de confort y relajación, de calma, y equilibrio interior. Guarda relación con el conocimiento, lo mental, la integridad, el poder, la seriedad y generosidad.

El color no solo sirve para identificar a la organización, sino que también para transmitir mensajes acerca de la personalidad, de la forma de ser y de actuar de la organización.

Tipografía: Respecto a la tipografía, otro elemento esencial para el reconocimiento público de la institución, debe ser correctamente pensada ya que se plasma – al igual que los elementos anteriores- en cada documento o informe emitido. La tipografía le otorga más poder al logo debido a que la forma de las letras genera una respuesta en el subconsciente del público.

Es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma. A la hora del diseño o elección del alfabeto, Voces Vitales tuvo en cuenta dos factores importantes: la legibilidad de las letras y las connotaciones que se derivan de ese estilo de tipografía.

En cuanto a cuestiones técnicas, el grosor del trazo de las letras es fino. La tipografía es estilo Light, utilizándose tintes modernos tanto en el estilo como en el color de las letras, por eso no se utiliza tipografía con Serif, que es más clásico. Esta característica se da en ambas organizaciones.

b) Comunicación: es todo el proceso de producción y envío de los mensajes de la organización hacia los públicos. A través de estos mensajes, Voces Vitales habla de sí misma, como sujeto social y comunicante. Para ello se hace hincapié en el discurso institucional: "Invest in Women. Improve the

11. Joan Costa sostiene que la identidad de una organización logra convertirse en un valor por la acumulación y sedimentación en la memoria de la gente.

World” ” (“Invertir en las mujeres. Mejorar el mundo “) que se ha explicado anteriormente.

La combinación del logotipo, símbolo y gama cromática, que conforman la identidad visual de Voces Vitales, favorece una simbiosis que forma parte de la combinación de tales elementos por parte del público en una percepción global. Esta integración es una fuerza que está potencialmente en la naturaleza de cada signo por separado, pero que solo define cuando se hace un uso inteligente de estos.

c) Realidad: Es la representación física y concreta de la organización: sus instalaciones, personal, actividades que desarrollan, etc.

La organización internacional, Vital Voices Global Partnership tiene sus oficinas centrales instaladas sobre la Avenida Massachussets, más específicamente en Washington DC.

El capítulo local, si bien no posee una oficina propia, se utilizan las instalaciones de la consultora que se encarga de la prensa y las comunicaciones de Voces Vitales en Argentina, ubicada en el partido de Núñez, provincia de Buenos Aires.

d) Cultura Corporativa:

La cultura de Voces Vitales, es el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros que forman parte de la organización y de la red mundial, lo cual se ve reflejado en sus comportamientos.

Por esta razón no se puede mencionar qué tipo de cultura maneja la organización, pero sí se puede hacer referencia a los valores con los que trabaja como comunicación, compromiso, justicia, confianza, entre otros. Estos valores se expanden desde VVGP hacia todas las sedes que conforman la gran red.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo de investigación, fue posible apreciar cómo ciertas cuestiones tan fuertemente arraigadas en la sociedad y cultura argentina fueron transformándose con el paso del tiempo, gracias al trabajo y esfuerzo de organizaciones y figuras importantes que llevan a cabo diversas acciones destinadas a mejorar el bienestar de las personas.

Básicamente esto guarda relación con uno de los temas más trascendentales que se profundizaron en el presente trabajo: el liderazgo.

Es sabido que las diferencias entre hombres y mujeres en estilos de liderazgo ha adquirido un interés creciente en las últimas décadas, lo cual ha puesto de manifiesto la necesidad de analizar la vinculación entre los estilos de liderazgo y el acceso de las mujeres a la función directiva, como un objetivo difícil de lograr. Esto ocurre a causa de la cultura hegemónica que vincula al género masculino con la figura que realmente ejerce el liderazgo en las organizaciones, con la percepción poco profesional que se tiene de la mujer como “líder”, con la tipificación de género respecto a las tareas a realizar, con el grado en que la organización es o no “tradicional” entre otras variables.

Se ha explicado en los capítulos anteriores, que el liderazgo es percibido como un modo de influencia en el que las personas se esfuerzan de manera voluntaria e individual, para el cumplimiento de ciertos objetivos, que concluyen en la obtención de beneficios grupales. Por otra parte, un aspecto importante en el manejo del liderazgo es la presencia de determinados procesos de comunicación eficaces establecidos en la figura del líder, ya que ciertos autores consideran que permiten alcanzar los objetivos de un modo más rápido, exitoso y eficaz.

Otro punto primordial a destacar es que la esencia del liderazgo radica en los seguidores. Sencillamente, lo que transforma a una persona en líder es el arte y predisposición de las personas a seguirla. Por ello, el liderazgo no es una función estática y lineal que reside en la figura que lo posee, sino es proceso en el cual el líder y sus seguidores interaccionan constantemente.

A partir de aquí, es posible detectar un punto de unión con el segundo tema significativo desarrollado que guarda relación con el liderazgo: el empoderamiento.

Tal como se mencionó en el desarrollo del presente trabajo, el empoderamiento es un proceso que posee componentes mediante los cuales las personas, las instituciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas. Es tenido en cuenta también, como un espacio en el cual las personas desarrollan grupalmente capacidades y recursos para ejercer control sobre situaciones de vida, actuando de modo comprometido, conciente y crítico con el fin de lograr una transformación del contexto en el cual están insertos. Apunta a la interacción de los sujetos con su espacio físico y relacional respecto a determinados asuntos o temas de interés.

Entonces hasta aquí se puede entender que para propiciar el liderazgo femenino, es necesario dotar de poder a las mujeres mediante diversos programas similares a los que llevan a cabo organizaciones como Voces Vitales Argentina mediante sus actividades de mentores y capacitaciones en áreas políticas, económicas y sociales. Por ende, la realización de este trabajo permitió unir eslabones en el sentido que se analizó cómo a través de un arduo trabajo, las mujeres pueden llegar a desarrollar y explotar su potencial personal y profesional para competir dentro de un mundo que esta intentando romper con el paradigma machista, sobre todo en lo que el manejo y direccionamiento de los negocios, de organizaciones, instituciones y otros ámbitos similares, respecta.

Voces Vitales Argentina parte de la premisa de identificar, capacitar y facultar a las mujeres líderes emergentes y emprendedoras sociales del país. Uno de los valores primordiales que maneja la ONG es el de creer en el valor transformador de la mujer dentro de la sociedad, fortaleciendo capacidades, vínculos y credibilidad que se requiere para dar paso a su potencial como catalizadoras del progreso. Voces Vitales comunica constantemente mediante diversos medios y programas, todos los objetivos, misión, visión y valores de la institución, logrando que cada vez más mujeres se unan a la gran red de empoderamiento.

Esta institución analizada permite dar cuenta cómo un plan de relaciones públicas aplicado correctamente, logra generar un buen posicionamiento de organizaciones tales como la analizada en este trabajo final de carrera.

Partiendo de la base de que la institución es una organización sin fines de lucro, todas las actividades se desarrollaron puntualmente gracias al esfuerzo y la pasión del voluntariado y las autoridades que conforman Voces Vitales. Llevar a cabo eventos y acciones de tal magnitud es casi imposible cuando se carece de fondos, pero sin embargo, uno de los aportes de la disciplina de las relaciones públicas como el patrocinio o esponsorio, ayudaron a la realización de todas aquellas actividades planeadas y al cumplimiento de objetivos para alcanzar las metas propuestas con éxito.

Otro punto fuerte en el cual se nota la labor de esta disciplina planificada y deliberada, es justamente en la elaboración de sus comunicaciones que envían a la sociedad argentina, obteniendo como resultado, el éxito en la correcta difusión de los mensajes en los medios masivos, en eventos y encuentros de todo tipo que permiten a la ONG hacerse reconocer cada vez mas entre las personas, atrayendo a más miembros a unirse a la red nacional.

Si bien Voces Vitales Argentina se encuentra en pleno auge, es posible vincular el éxito de su reconocimiento en la sociedad argentina, a la próspera gestión de las comunicaciones y a la difusión de su identidad llevadas a cabo gracias al "boca en boca" de las personas: otra área en la cual sin la presencia de las relaciones públicas hubiera sido imposible de lograr. A su vez, el manejo de las tareas permitió que se realicen cambios culturales a tal punto de lograr que muchas mujeres se inserten en campos laborales, alcancen puestos jerárquicos, se desenvuelvan con profesionalismo en diversas áreas y logren alcanzar el éxito del mismo modo que los hombres en las mismas condiciones.

Referencias Bibliográficas

Soporte Gráfico (libros, artículos de revistas)

- 'Empowerment: Whose concept?' (1999). Revista Integra Review, (capítulo 6 p. 4, 174)
- Bartoli, Annie (1992). *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós. (p.87, 100, 101,108, 110)
- Bennis & Nanus, (1986). *Mistaking Charge. Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Perennial Library. (p.17)
- Berlo, David (1960). *The Process of the Communication*. Nueva York: Holt Rineheart and Winston. (p.24)
- Black, Sam (2001). *El ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión (p.18).
- Brandolini, Alejandra. (2008). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía. (p.128)
- Burin, Mabel (1994). *Género y Psicoanálisis: subjetividades femeninas vulnerables*. Buenos Aires: Paidós (p.18)
- Capriotti, Paul (1992). *La Imagen de Empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo (p. 24)
- Capriotti, Paul (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación. (p. 214)
- Cartwright, D.; Zander, A. (1972). *Dinámica de grupos. Investigación y Teoría*. México: Edit. Trillas. (p.27)

- Chaves, Norberto (2006). *La Imagen Corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. (p. 174)
- Coronel, J. M. (1996). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en los centros educativos*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad
- Costa, Joan (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ed. La Crujía. (p.63)
- Daft, Richard L. (2004). *Administración*. México: Thomson. (p.535, 582, 592)
- Davis, Keith; Newstron, John W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Grez Hill (p. 55-57, 198)
- Di Castri, Francisco. (2004) "La Hora del Empowerment: el poder del conocimiento." En Revista de Psicología Social, octubre 2004 p.14.
- Eagly y Carli (2004, en Lupano Perugini, Op Cit 73)
- Foucault, M. (1997) *Un diálogo sobre el poder*. Madrid: Alianza.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, Harvard University Press.
- Grimwood, C.; Popplestone, R. (1993). *Women, Management and Care*. Londres: McMillan
- Harold, Koontz; Heinz, Weihrich (1998). *Administración: una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill. (p.532,590, 597)
- Heller, Lidia (1996). *Porqué llegan las que llegan*. Buenos Aires: Feminaria Editora (p.19-22.)
- Kaufmann, A. E. (1996). "Tercer milenio y liderazgo femenino." En revista Capital Humano. 1996. ISSN: 1130-8117. (p.52-56, 92, 186)
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Buenos Aires, Argentina: Paidós. p. 73
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Buenos Aires, Argentina: Paidós. (p.72)
- Public Relations Society of America, en Wilcox Dennis, Cameron Glen y Xifra Jordi – *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson (p.7)
- Rappaport, J. (1984). *Studies in empowerment: Introduction to the issue. Prevention in Human Services*. p3, 1-7
- Rappaport, J. (1984). *Studies in empowerment: Introduction to the issue. Prevention in Human Services*. (p.1-7).
- Regouby, Christian (1989). *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Addison Wesley Gestión 3000. (p. 58, 109, 111, 112, 114)
- Revista de Psicología Social, 2003, 18 (3), pp. 283-307 286
- Sampieri, Roberto; Collado Carlos; Lucio Pilar (1997). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. (p.60)
- Sánchez, A. (1996). *Psicología Comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención*. Editorial Universidad de Barcelona, Barcelona
- Scheinsohn, Daniel (1997). *Más allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macci. (p.54, 56, 73, 75, 101, 166)
- Stoller, Robert J. (1978). *Recherches sur l'identité sexuelle*. París: Gallimard. (traducción de la obra Sex and Gender, 1968).(p.71).
- Villafañe, Justo (1998). *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen d las empresas*. Madrid: Pirámide. (p.144)
- Villafañe, Justo. (1998). *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide. (p.262)
- Wilcox, Dennis; Cameron, Glen; Xifra, Jordi (2007). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*, 8ª edición. Madrid: Pearson. (p.399, 609, 692, 700-703)
- Zimmerman, M. (2000). *Empowerment theory*. En J. Rappaport, & E. Seidman. *Handbook of community psychology*. New York, USA: Kluwer. (pp. 43-63).

Soporte digital

- Becker, Howard. Estudio de caso. [En línea]. Publicación seriada diaria. Dirección de acceso al número del día de la consulta <http://wikipedia.org/wiki/Estudio_de_caso> [Consulta: 20 febrero 2010]
- De Piero, Sergio. Organización No Gubernamental. [En línea], c 2009-. Publicación seriada diaria. Dirección de acceso al número del día de la consulta <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental>.[Consulta: 23 febrero 2010].
- Ministerio de Educación de la Nación Argentina. [En línea] C 2006. Publicación seriada diaria. Dirección de acceso al número del día de la consulta <<http://www.coleccion.educ.ar>> [Consulta:

5 abril 2010]

- Parker. Definición de Género [en línea], c 1997-. Publicación seriada diaria. Dirección de acceso al número del día de la consulta <<http://www.es.genderandwater.org/page/3500>>[Consulta: 19 febrero 2010]
- The International Fund for Agricultural Development. IFAD contribution to MDG 3 – Gender equality and women's empowerment. [En línea], c 1995-. Publicación seriada diaria. Dirección de acceso al número del día de la consulta. <<http://www.ifad.org/gender/index.htm>>[Consulta: 19 febrero 2010]
- Vital Voices Global Partnership [En línea], c 2000. Publicación seriada diaria. Dirección de acceso al número del día de la consulta. < <http://vitalvoices.org/>> [Consulta: 20 abril 2010]
- Voces Vitales Argentina [En línea], c 2009. Publicación seriada diaria. Dirección de acceso al número del día de la consulta. < <http://vocesvitalesargentina.bligoo.com/content>> [Consulta: 20 abril 2010]

Anexo

1.



Fuente: <http://www.facebook.com/?sk=events#!/photo.php?pid=4237833&id=536944225> (Consulta: 14 de Abril de 2010)

Encuentro con mujeres Políticas.

Marta Velarde -Diputada Nacional Santiago del Estero, Partido Justicialista

Laura Sesma -Diputada Nacional Córdoba, Partido Socialista

Laura Alonso- Diputada Electa del PRO por CABA

María Gabriela Hoch –Directora de Voces Vitales Argentina

Gabriela Michetti -Diputada Nacional Electa por el PRO, ex Vicejefa de Gobierno Porteño

Norma Morandini -Diputada Nacional por Córdoba, Senadora Electa por Partido Nuevo

2.



Fuente: <http://www.facebook.com/?sk=events#!/photo.php?pid=4237600&id=536944225&fbid=388213919225> (Consulta: 14 de Abril de 2010)

La foto capta uno de los momentos del Mentoring Walk llevado a cabo el 21 de noviembre de 2009 en Costanera Sur

3.



Fuente: <http://www.facebook.com/?sk=events#!/photo.php?pid=4237599&id=536944225&fbid=388213909225> (Consulta: 14 de Abril de 2010)

Conferencia de Prensa por el Lanzamiento de Voces Vitales Argentina en la Embajada de los Estados Unidos. De izquierda a derecha: Ayse Nelson, Presidente de Vital Voices Global Partnership; Vilma Socorro Martinez, Embajadora de Estados Unidos; Ma. Gabriela Hoch, Presidente de Voces Vitales Argentina.

4.



Fuente: <http://www.facebook.com/photo.php?pid=4238373&id=536944225>
(Consulta: 14 de Abril de 2010)

Summit Regional de Vital Voices en Buenos Aires, Argentina - Octubre 2008

De derecha a izquierda: Melanee Verveer, actual Embajadora de los Asuntos Globales de la Mujer y entonces Chairman of the Board de Vital Voices Global Partnership, Cristina Fernandez de Kirchner; Presidente de la República Argentina, Alyse Nelson, Presidente y CEO Vital Voices Global Partnership, María Gabriela Hoch, Líder del Capítulo Argentino de Vital Voices

5.





N

o puedo comparar porque nunca fui hombre”, es la primera respuesta que esboza gran parte de las entrevistadas, cuando

se les pregunta si, para una mujer, es más duro ocupar un alto cargo ejecutivo. Ya entrada la charla, con ejemplos de por medio, la dificultad se hace evidente. “Patricia trabaja con nosotros, es muy inteligente”. Con estas palabras presentaban sus pares a Patricia López Aufranc, primera mujer “socia” de un gran estudio jurídico (Marval, O’Farrell & Mairal) en la Argentina. Ante esa situación, el interrogante que surge es si se hubiera presentado de la misma forma a un *partner* hombre. “¿Cuál es tu planificación familiar?”, le preguntaron alguna vez, en una entrevista laboral, a Susana Agustín, presidente de Liberty Seguros y Liberty ART. Las empresas familiares tampoco están liberadas del estigma. Tal es el caso de Ana María Gieso. Llegó a dirigir la firma de indumentaria gracias a que su hermano, “el elegido”, prefirió otro estilo de vida.

Pero, más allá de los prejuicios externos, las propias mujeres reconocen que, a veces, el propio género se autolimita. “Necesitamos estar más seguras antes de dar el paso”, explica Clarisa Estol, ex presidente del Banco Hipotecario. Sandra Slavkis, *Regional Managing director* de Danone Baby Nutrition, profundiza: “Es una decisión con algunas resignaciones”. Esto es, pocas horas en casa, ausencias en reuniones del colegio y, en general, menos tiempo con la familia. María Laura Tramezzani, VP de JP Morgan, admite que, para llegar, se necesitan aptitudes especiales. “Un fuerte énfasis en el esfuerzo, una monstruosa pasión por lo que se hace, perseverancia y mucha iniciativa personal”, enumera la banquera. En cuanto al “respeto”, afirma que “ganárselo” es una fase del proceso. Pero que, una vez en la “cima”, es “parte del trofeo”.

Sin embargo, el camino no es color de rosas. Algunas reconocen que, en el vértigo de las responsabilidades y presiones diarias, se cuestionan cómo salir “de un círculo sin control”. “Hago lo que puedo. Vivo con culpa por todo. Pero, en la profundidad, sigo eligiendo lo que hago y lo que tengo”, agrega María Chernajovsky, la creadora de María Cher. Analia Remedi, gerente General de HP, confiesa que hay que “hacer pequeñas elecciones, en forma permanente”. De ahí la importancia de la contención familiar. “Atrás de toda mujer exitosa debe haber un hombre orgulloso de ella y que se banque su éxito”, señala López Aufranc, ferviente promotora de las formación de redes de *networking* entre ejecutivas.

En la Argentina, sólo el 17 por ciento de los puestos gerenciales del sector privado están ocupados por mujeres, siete puntos por debajo del promedio mundial, que es del 24. El problema es que los estereotipos se perpetúan y mujeres comprometidas con su carrera dejan de estarlo. “Además, con frecuencia se las excluye de puestos jerárquicos por temor a la maternidad potencial o futura y, sistemáticamente, son dejadas de lado en las redes informales de contactos, dominadas por los hombres y esenciales para avanzar en el desarrollo profesional”, explica Mireia Las Heras, directora Académica del Centro Internacional de Trabajo-Familia del IESE, la escuela de Negocios de la Universidad de Navarra. “La sociedad no está 100 por ciento preparada para darle un empujón a las mujeres. El 60 por ciento de los universitarios son del sexo femenino y, cuando uno avanza en las estructuras gerenciales, no las encuentra. Me pre-

Las mujeres líderes ganan espacio en APERTURA

Por José Díez-Bio, Director de Proyectos

El proyecto del primer listado de mujeres en la cima de los negocios se gestó hace seis meses. El objetivo era ambicioso: ponerle nombre y apellido a las líderes de la Argentina, que cada vez, son más pero todavía no lo suficientemente reconocidas ya sea por su bajo perfil o estilo. De ahí, la alianza entre APERTURA y el capítulo local de VITAL VOICES, la fundación de Hillary Clinton que desembarcó en la Argentina de la mano de María Gabriela Hiri y Clarisa Eselta. Para la primera edición de esta iniciativa, sumamos al equipo a Cecilia Mosto, líder de la consultora QD Resezich, con quien estructuramos el estudio y la consulta a más de 500 referentes de empresas de primera línea. Por su parte, Carla Quiroga y Juliana Morferrán, dos periodistas de amplia trayectoria en APERTURA, se pusieron al hombro la investigación. Los debates que se generaron en las familias, el crecimiento profesional e incluso, cómo es acompañar a las mujeres en el camino, forman parte de esta primera edición, que, con orgullo, le entregamos a usted.

Qué es Voces Vitales Argentina

Es la representación local de una organización sin fines de lucro, fundada por la secretaria de Estado, Hillary Rodham Clinton, en 1997, que cree en el valor transformador de la participación de la mujer dentro de la sociedad.

Por María Gabriela Hoch,
Directora Voces Vitales Argentina.



Varios estudios comisionados por el Banco Mundial y las Naciones Unidas concluyen que la inversión en el desarrollo de las mujeres es una de las más eficaces medidas que puede tomar un país para incrementar sus posibilidades económicas, la estabilidad política y la protección de los Derechos Humanos. Por eso, a nivel mundial, Vital Voices identifica, capacita y empodera a mujeres líderes emergentes, en los tres campos mencionados, fortaleciendo sus habilidades, sus vínculos y su

credibilidad, y alentándolas a regresar a sus países a compartir lo aprendido y convertirse en agentes de cambio.

Quiénes integramos el capítulo argentino de esta organización participamos de sus programas internacionales y experimentamos su eficacia para promover la conciencia y la necesidad de trabajar por una sociedad más igualitaria.

El éxito de la "Cumbre Voces Vitales de las Américas: una cumbre de liderazgo para mujeres", realizada en nuestro país, en octubre de 2008, nos decidió a construir y dar continuidad a un capítulo local. En aquella oportunidad, más de 250 líderes gubernamentales, autoridades de ONGs y empresarias compartieron sus capacidades y experiencias para

intercambiar ideas tendientes a la mejora social. Hoy queremos replicar los programas que Vital Voices realiza en el mundo y ponerlos a disposición de nuestras líderes emergentes argentinas.

En sus proyectos internacionales de liderazgo, Vital Voices trabaja fuertemente a través del mentoreo. Esta metodología pone en contacto a las jóvenes líderes con mujeres de reconocida trayectoria en sus campos, combinando la formación teórica con el aprendizaje mediante una experiencia de vida real. En la Argentina, nos proponemos llevar a cabo anualmente programas de mentoreo para líderes emergentes, complementados con actividades de capacitación y networking. Las iniciativas se llevarán a cabo en las áreas

de desarrollo económico, participación política e impacto social. En los próximos tres años, prevemos capacitar a 1000 líderes emergentes y mentorear a más de 100 jóvenes talentosas.

Parte fundamental del proyecto es la iniciativa, conjunta con APERTURA, de construir el primer relevamiento de "Las 50 mujeres en la cima de los negocios", quienes serán invitadas a ser mentoras del programa, enfocado a emprendedoras del interior. El lanzamiento oficial del capítulo está previsto para finales de este año, con la presencia de las autoridades y líderes internacionales de Vital Voices, y con el apoyo de la Embajada de los Estados Unidos. Sin embargo, ya trabajan en distintos programas piloto.

gunto cuánta riqueza quedará en el camino", agrega Remedi, en cuyo equipo gerencial hay un 25 por ciento de mujeres. Igual, aclara, "el género no hace a un buen o mal líder". Afirma que, a futuro, las nuevas generaciones incentivarán el avance de los tacos en los escalafones *corporate*.

¿Cuál es el aporte "real" del género femenino a la organización? "Se adapta mejor a un rol dual, a tener una función local y otra regional, y reportar a dos jefes", responde Nora Vignolo, VP de Marketing y Finanzas de American Express. ¿Portan un sexto sentido? "Tenemos una mirada dis-

tinta del otro, más fina, y detectamos cosas que no se dicen con palabras", responde Ana María Urrutia, gerente General de Diageo. Las entrevistadas coinciden en que poseen sensibilidad y visión de largo plazo que apunta a relaciones interpersonales duraderas. Tienen mayor capacidad para la comunicación y la empatía, y prestan más atención al proceso que a los resultados. "Traen diversidad en los armados de los equipos, con una mirada atenta en las emociones de las organizaciones", explica Sandra Yachelini, directora General de Microsoft. Según un trabajo de la escuela

de Negocios de Leeds, los directorios mixtos pueden reducir en un 20 por ciento el riesgo de quiebra de una empresa. "El poder de las mujeres no radica en copiar el estilo de liderazgo de los hombres. Ellas pueden transformar organizaciones si expresan sus valores personales femeninos y no renuncian a ellos", analiza Patricia Debeljuh, investigadora asociada al IAE. Lo alentador es que, estereotipos de por medio, cada vez hay más mujeres que llegan, remando contra la corriente. La historia, experiencia y desafíos de las 50 mujeres en la cima de los negocios en la Argentina. ■

La experiencia de una argentina



Laura Busnelli, presidente de Buplasa, la empresa especializada en el diseño y fabricación de productos para la industria cosmética, compartió cuatro semanas de trabajo con Andrea Jung, CEO de Avon Products, quinta en el ranking de las mujeres más poderosas de la revista Fortune, y con Liz Smith, presidente de Avon Products, 30 en el mismo listado. "El tiempo que pasé junto a mis mentoras fue la experiencia profesional más extraordinaria

que había vivido. Como jugar en las grandes ligas por un instante", comenta la ejecutiva, seleccionada por la Embajada de Estados Unidos para participar de un programa de mentoring que impulsa la ONG Vital Voices, junto a la revista Fortune y el Departamento de Estado de los Estados Unidos. Busnelli integró el grupo de 31 mujeres líderes empresarias, sociales y políticas provenientes de distintos países: desde Bosnia y Brasil, hasta Uganda y Vietnam. También participó en charlas con altas funcionarias de la Casa Blanca, del Departamento de Estado, en las

que, incluso, conoció a Hillary Clinton.

"Esas conversaciones me dieron la dimensión del poder que hay en esa ciudad y ver, además, que ellas esperaban nuestra visita con el mismo entusiasmo con el que nosotros llegábamos, me impactó", recuerda.

El último día del viaje, Vital Voices anunció, junto a Exxon Mobil, el lanzamiento de un concurso de para otorgar tres becas para realizar un proyecto social en los países de origen. "Pensé que era una oportunidad para obtener los primeros fondos para el proyecto que iniciábamos en Bue-

nos Aires. Captando la energía que el *partnership* nos transmitía le propuse a Vanina Ubino—otra argentina que participó del programa—presentar el proyecto juntas. Cuando, en la cena, anunciaron que habíamos sido seleccionadas, la felicidad fue enorme. Significaba, para mí, la comprobación de que la unidad hace la fuerza", comenta la ejecutiva. Los fondos del premio los utilizarán para capacitar a mujeres líderes emergentes del interior del país durante 2010. "If you tell me, I will forget. If you teach me, I will remember. If you involve me, I will learn", concluye.

