



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología
Departamento de Psicología Industrial

Comparación de las estrategias de comunicación y los beneficios otorgados por el Instituto de Previsión Social del Psicólogo mediante el Benchmarking

Tutor:
Vicente Marrero

Autora:
Cristina Panadero

Caracas, Junio 2015



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología
Departamento de Psicología Industrial

Comparación de las estrategias de comunicación y los beneficios otorgados por el Instituto de Previsión Social del Psicólogo mediante el Benchmarking

Trabajo de investigación presentado ante la Escuela de Psicología, como requisito parcial para obtener el título de Licenciada en Psicología

Tutor:
Vicente Marrero

Autora:
Cristina Panadero

Caracas, Junio 2015

Agradecimientos

A los entrevistados: Prof. Vicente Marrero (Presidente del INPREPSI 2011 - 2014) Lic. Milagros Colmenares (Presidenta de INPREBIO), Ing. José L. Marín, (Director de Informática del CIV) y Prof. Omar Garrido (Secretario de Asuntos gremiales IPP- UCV), que aportaron la información necesaria para que esta investigación se llevase a cabo.

A mi Tutor, el Prof. Vicente Marrero, por su guía y colaboración.

A la Profesora Virginia Rosales, quien generosamente ofreció su colaboración en la revisión de este trabajo.

A mis amados padres, Reyes y Leticia y a Francisco González, quienes con su valioso apoyo contribuyeron a la realización de esta investigación.

Comparación de las Estrategias de Comunicación y los Beneficios otorgados por el INPREPSI mediante el Benchmarking

Autor: Cristina Panadero B.

Resumen

En la presente investigación se realizó un estudio de benchmarking para comparar al Instituto de Previsión Social del Psicólogo (INPREPSI) con otras instituciones de previsión social de carácter gremial, como son el FONPRES-CIV, el INPREBIO y el IPP-UCV, a fin de obtener información valiosa que permita proponer estrategias para la mejora del INPREPSI. Corresponde a una investigación exploratoria y descriptiva, en la que los resultados de la comparación evidencian la necesidad de mejorar la estructura administrativa del INPREPSI, crear procesos para la gestión eficiente de los beneficios que ofrece el Instituto y establecer alianzas con otras organizaciones, así como desarrollar una estrategia de comunicaciones externas estandarizadas, con miras al logro de los objetivos institucionales y su fortalecimiento como entidad de previsión social para los Psicólogos de Venezuela.

Palabras clave: Previsión Social, Benchmarking, INPREPSI.

Comparing Communication Strategies and the Benefits granted by the INPREPSI applying the Benchmarking

Abstract

In the present work, a benchmarking study was conducted to compare objectively “Instituto de Previsión Social del Psicólogo” (INPREPSI) with other social welfare institutions as FONPRES-CIV, INPREBIO and IPP-UCV to obtain valuable information that allows to propose several recommendations for improve INPREPSI. This is an exploratory, descriptive study, where comparison results showed the need of improve the administrative structure of the Institute to create processes for the efficient management of the benefits offered, as well as establish partnerships with other organizations and a the creation of a standardized communications strategy, aimed to achieving the objectives of the Institute and to strengthening it as a social protection entity for Psychologists in Venezuela.

Keywords: Social welfare, benchmarking, INPREPSI.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO LÓGICO	3
1.1. Planteamiento y formulación del problema	3
1.2. Justificación del Problema de Investigación	5
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos	7
1.4. Instituto de Previsión Social del Psicólogo	8
1.5. Fondo de Previsión Social del CIV	11
1.6. Instituto de Previsión del Bioanalista	13
1.7. Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV	16
II. MARCO TEÓRICO	20
2.1. El Benchmarking	20
2.1.1. Etapas del Benchmarking	22
2.1.2. Tipos de benchmarking	26
2.1.3. Selección del tipo de benchmarking	28
2.2. La Comunicación Organizacional	30
2.2.1. Las comunicaciones Internas	32
2.2.2. Las comunicaciones externas	33
2.2.3. La comunicación de organizaciones sin fines de lucro	39
III. MARCO METODOLÓGICO	41
3.1. Diseño y tipo de investigación	41
3.2. Sistema de Variables	41
3.2.1. Beneficios	41
3.2.2. Comunicaciones externas	42

3.3	Población y muestra.....	44
3.4	Procedimiento	45
3.4.1	Fase preparatoria	45
3.4.2	Fase de Evaluación.....	45
3.4.3	Fase de Análisis	46
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
4.1.	Benchmarking de beneficios.....	47
4.1.1.	Beneficios que otorga el INPREPSI.....	47
4.1.2.	Beneficios que otorga el FONPRES-CIV.....	49
4.1.3.	Beneficios que otorga el INPREBIO	51
4.1.4.	Beneficios que otorga el IPP-UCV.....	53
4.1.5.	Comparación de los beneficios ofrecidos por las instituciones.....	56
4.2.	Benchmarking de Comunicaciones Externas.....	61
4.2.1.	Comunicaciones externas del INPREPSI.....	61
4.2.2.	Comunicaciones externas de FONPRES-CIV.....	67
4.2.3.	Comunicaciones externas del INPREBIO	74
4.2.4.	Comunicaciones externas del IPP-UCV	76
4.2.5.	Comparación de las comunicaciones externas de las instituciones.....	79
V.	CONCLUSIONES	83
VI.	RECOMENDACIONES.....	87
	REFERENCIAS.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Estructura del INPREPSI.....	9
Figura 2.	Estructura de la Junta Directiva del INPREPSI.....	10
Figura 3.	Estructura Organizativa de FECOBIOVE.....	14
Figura 4.	Organigrama funcional del IPP-UCV.....	18
Figura 5.	Pasos del Benchmarking según Kaiser.....	24
Figura 6.	Pasos del Benchmarking según Spendolini.....	25
Figura 7.	Elementos de la comunicación.....	31
Figura 8.	Registro de los archivos del blog del INPREPSI.....	62
Figura 9.	Registro de la actividad de la página de Facebook del INPREPSI.....	64
Figura 10.	Muestra de Tweets publicados en la cuenta @INPREPSI.....	65
Figura 11.	Ejemplo de la interacción en Facebook entre INPREPSI y los psicólogos seguidores.....	66
Figura 12.	Aspecto de la página de inicio del sitio web del FONPRES-CIV.....	69
Figura 13.	Aspecto del sitio web del CIV.....	70
Figura 14.	Aspecto de la cuenta @fonpres en Twitter.....	71
Figura 15.	Mensaje informal publicado en la página “FONPRES CIV Oficial” en Facebook.....	72
Figura 16.	Detalle de la página “FONPRES CIV Oficial” en Facebook en 2014.....	73
Figura 17.	Aspecto del sitio web de INPREBIO.....	75
Figura 18.	Aspecto del sitio web de la APUCV.....	77
Figura 19.	Cambios en la cuenta de Twitter @APUCV.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pago de Siniestros INPREPSI entre 2013 y 2014.....	49
Tabla 2. Beneficios ofrecidos por cada Institución.....	58
Tabla 3. Uso de las redes sociales por parte de las Instituciones.....	79

INTRODUCCIÓN

Independientemente de su naturaleza, todas las organizaciones necesitan valorar algunos aspectos de sus operaciones o de los bienes y servicios que ofrece, para lo que puede emplear diferentes herramientas de evaluación y mejora.

A este respecto, el Psicólogo Organizacional puede emplear estas herramientas para identificar las necesidades y los problemas existentes dentro de las organizaciones y proponer soluciones que permitan la adaptación a su entorno y el cumplimiento de los objetivos que la hacen útil y justifican su existencia (Schein, 1980). Para ello, el benchmarking resulta de gran utilidad, ya que mediante esta técnica se busca aprender de otras organizaciones e incorporar esos conocimientos para continuar desarrollándose.

El INPREPSI como organización también necesita aplicar las modernas herramientas de desarrollo organizacional. Es por ello que con el fin de identificar y proponer mejoras para el logro de sus objetivos como institución de previsión social de carácter gremial, en la presente investigación se empleó el benchmarking de gestión para realizar la comparación del INPREPSI con otras instituciones de previsión social como son el Fondo de Previsión Social del Colegio de Ingenieros de Venezuela (FONPRES-CIV), el Instituto de Previsión del Bioanalista (INPREBIO) y el Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela (IPP-UCV).

Siguiendo las etapas establecidas en el modelo de Spendolini (1995), se determinó realizar el benchmarking sobre los beneficios que otorgan las instituciones de previsión gremial y las estrategias de comunicación con sus afiliados, seguidamente, se seleccionaron las instituciones con las que se iba a realizar la comparación.

Posteriormente, se realizó la recolección de información a través de entrevistas no estructuradas y mediante información proveniente de medios

impresos y de internet usados por los Institutos para publicar su información, así como de la revisión de documentos legales y leyes pertinentes.

Finalmente se realizó el análisis de la información para la luego elaborar las conclusiones y de las recomendaciones para el INPREPSI.

Cabe destacar que esta investigación se enmarcó en los beneficios y las comunicaciones externas, porque los primeros son la razón de ser del INPREPSI y porque se considera que las comunicaciones son un factor clave para cualquier organización y en el caso de Instituto permiten mantener informado a sus afiliados, establecer y fortalecer vínculos con los mismos y comunicarles entre otras cosas el rendimiento de su gestión.

I. MARCO LÓGICO

1.1. Planteamiento y formulación del problema

El Instituto de Previsión Social del Psicólogo (INPREPSI), tal como lo establece la Ley de Ejercicio de la Psicología (1978) en su artículo 38 es:

Una corporación con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto procurar el bienestar social y económico de los profesionales de la Psicología y de las demás personas afiliadas a él, asegurándoles, por medios idóneos, protección social frente a las eventualidades derivadas de la muerte, incapacidad temporal o permanente, parcial o total, creando sistemas para fomentar el ahorro, y en general propiciando cualesquiera otras actividades lícitas encaminadas a cumplir el objetivo esencial de su existencia. En tal virtud el Instituto podrá promover la constitución y funcionamiento de otras entidades que coadyuven al mejor desempeño de sus fines.

Así, el INPREPSI es una organización que fue creada con el objeto de proveer a los psicólogos afiliados un medio de protección ante eventualidades como la enfermedad o la muerte. Idealmente, todos los psicólogos que ejercen legalmente la profesión en Venezuela deben estar inscritos en las instituciones gremiales. De acuerdo a la Ley del Ejercicio de la Psicología (1978), para poder ejercer, los profesionales deben estar inscritos ante la Federación Venezolana de Psicólogos (FPV), el Colegio de Psicólogos del Estado o entidad federal donde vive o trabaja y en el Instituto de Previsión Social del Psicólogo (INPREPSI).

Sin embargo, el INPREPSI actualmente presenta algunos problemas operativos, así como el hecho de que como se detalla más adelante, menos del 20% de los psicólogos agremiados se mantienen solventes ante el Instituto, lo cual como en muchas organizaciones, puede deberse a diversos factores externos (inherentes a

los agremiados) e internos, como los beneficios que ofrece, su estructura organizacional, el uso y aprovechamiento de los propios recursos o a procesos que no están acordes a las necesidades de sus clientes externos.

Al respecto, como punto de partida para la presente investigación, se plantearon dos inquietudes por parte del ex-presidente del Instituto, durante el período 2011-2014, sobre las que se requería recabar información de manera objetiva y a un nivel más profundo que la observación simple. Estas fueron: la comunicación entre el INPREPSI y sus afiliados y los beneficios que el Instituto brinda a los mismos. Partiendo de esta necesidad sobre aspectos fundamentales para el logro de sus objetivos como institución, se planteó la posibilidad de compararse objetivamente con instituciones similares al Instituto.

Drucker (1991) indica que muchas de las organizaciones sin fines de lucro necesitan entre otras, estrategias para el desarrollo de fondos en lugar de recaudarlos, ya que recaudar fondos es buscar recursos impulsados por la necesidad, mientras que desarrollarlos “es crear un grupo de interesados que sostenga a la organización porque ésta lo merece” (p. 60). Para lo cual, el autor propone no solo tocar el corazón de los contribuyentes, sino también mostrar resultados concretos, mostrar que su esfuerzo está dando frutos.

Así pues, el logro de los objetivos de una organización son los resultados que se espera obtener y que debe mostrar, en este caso El INPREPSI a los psicólogos afiliados y a los futuros integrantes del gremio. En otras palabras, estos objetivos constituyen el qué, materializado en acciones efectivas para brindar los beneficios ofrecidos por el Instituto.

Sumado a brindar los beneficios, está el mostrar a los afiliados dichos beneficios, así como los servicios que brinda el Instituto. Dicho de otro modo, el comunicarse con sus afiliados para dar a conocer al Instituto y los servicios que ofrece y a su vez para recibir retroalimentación sobre los mismos por parte de sus afiliados.

Por otra parte, planteada la necesidad de investigar sobre los factores mencionados y comparar al INPREPSI con otras instituciones similares, se presenta la necesidad de escoger la herramienta adecuada para realizar dicha comparación, para lo cual el benchmarking constituye una alternativa muy completa y como se verá más adelante, por su versatilidad permite analizar de manera sistemática a otras organizaciones o instituciones reconocidas por sus resultados, para poder usar esta información y realizar mejoras, establecer objetivos y desarrollar estrategias adecuadas a las necesidades de la organización. (Kaiser Associates, 1995; Spendolini, 1995).

En este sentido, se busca realizar mediante el benchmarking la comparación con instituciones similares al INPREPSI y definir cuáles procesos se podrían aplicar o adaptar, a fin de proponer mejoras en las estrategias de comunicación y los beneficios que brinda el Instituto.

En base a lo anteriormente dicho, en esta investigación se plantea realizar un **estudio de benchmarking para comparar las estrategias de comunicación y los beneficios otorgados por el Instituto de Previsión Social del Psicólogo (INPREPSI)**, a fin de ofrecer recomendaciones de mejora en estos aspectos.

1.2. Justificación del Problema de Investigación

Actualmente menos de un 20% de los psicólogos que se afilian por primera vez al INPREPSI se mantienen solventes ante el instituto, ya que de acuerdo a sus registros, en el año 2014 hubo 1.511 psicólogos solventes a nivel nacional de aproximadamente 9.800 psicólogos y para abril de 2015 los psicólogos solventes sumaban 701, siendo más de 10.400 los psicólogos inscritos ante las instituciones gremiales. Al respecto, es importante destacar que aun cuando esta actitud hacia el Instituto fuera parte o estuviera influida por un problema mayor de la fortaleza de las instituciones del gremio, esta investigación busca obtener los resultados más concretos posibles, enfocándose en las inquietudes planteadas por sobre los

beneficios ofrecidos y procesos de relación con sus clientes externos, es decir, sus afiliados.

En este sentido, para que una organización como el INPREPSI obtenga el apoyo de estos clientes externos, se necesita comunicar los logros obtenidos, así como demostrar que sus actividades están encaminadas hacia el alcance de determinados objetivos, que a su vez se traducen en beneficios para sus afiliados. No obstante, al momento de la presente investigación, el Instituto carece de un sistema efectivo y estandarizado para relacionarse directamente con sus miembros, tanto para comunicar los progresos de manera oportuna y eficaz, como para involucrar más a sus afiliados en los procesos de los que finalmente se deben beneficiar.

En palabras de Schein (1980), la supervivencia de una organización depende especialmente de su habilidad para continuar siendo útil a sus principales beneficiarios. En este caso, el INPREPSI debe convertirse en un organismo fortalecido que cumpla satisfactoriamente con las funciones para las que ha sido creado, con una estructura cónsona a su realidad actual, tanto interna como la de su entorno cambiante en lo social, político y económico.

Por ello, se considera de suma importancia comparar objetivamente los beneficios que otorga el Instituto y sus estrategias de comunicación externa, con las instituciones seleccionadas, ya que son aspectos fundamentales para la organización. Dicha comparación no se ha realizado mediante un estudio formal que proporcione mejores herramientas para trabajar en estos aspectos.

Por otra parte, los problemas que actualmente presenta el INPREPSI afectan directamente a todos los psicólogos, ya sea que estén o no inscritos y solventes ante el Instituto, la Federación de Psicólogos y su respectivo Colegio. Puesto que tener instituciones fuertes y bien organizadas representa un respaldo para todos los psicólogos en cuanto a la protección de sus derechos y deberes como profesionales, así como una motivación y quizá un factor para tener una cultura gremial más fuerte. En el caso específico del INPREPSI se trata directamente de tener un organismo

consolidado y estable que brinde la protección y bienestar social para el que fue concebido.

En cuanto al origen del problema a tratar en esta investigación, se podría decir que el mismo surge desde los inicios del Instituto, ya que no existen mecanismos que permitan hacer un seguimiento a los procesos vinculados a las comunicaciones del INPREPSI y su relación con sus clientes externos, así como tampoco los hay respecto a los beneficios que brinda a los afiliados.

Asimismo, para el momento de esta investigación, el Instituto carece de una base de datos sistematizada para el registro de sus afiliados, lo que facilitaría en buena parte los procesos tanto a nivel de comunicaciones como administrativos.

Finalmente, se considera que la presente investigación es de valor para la psicología organizacional, ya que conducir una investigación de benchmarking no es una actividad destinada sólo a especialistas en mercadeo sino más bien, una de las herramientas que el psicólogo organizacional puede emplear en empresas de diferente índole. Por ello, consideramos esta investigación un aporte en el área del desarrollo organizacional.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Realizar un estudio de benchmarking para comparar las estrategias de comunicación con sus afiliados y los beneficios otorgados por el Instituto de Previsión Social del Psicólogo (INPREPSI) con otras instituciones de previsión social de carácter gremial, a fin de ofrecer recomendaciones de mejora en dichos aspectos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir los beneficios otorgados por el INPREPSI y las Instituciones de previsión social seleccionadas.

- Describir los procesos de comunicación con los clientes externos del INPREPSI y las Instituciones de previsión social seleccionadas.
- Comparar la información proveniente de las otras instituciones de previsión social con la del INPREPSI en lo referente a sus estrategias de comunicación con los clientes externos y los beneficios otorgados.
- Realizar propuestas para las posibles mejoras en los procesos del Instituto en relación a las comunicaciones externas y beneficios otorgados.

1.4. Instituto de Previsión Social del Psicólogo

1.4.1. Estructura

De acuerdo a los artículos 42, 43 y 45 de la Ley del ejercicio de la psicología (1978), el Instituto está conformado por:

- a) *La Asamblea General*: se encarga de aprobar o improbar la memoria y cuenta de la Junta Directiva del Instituto, aprobar el Reglamento Interno del Instituto y sus órganos, así como elegir al Comisario y su respectivo suplente.

De acuerdo al Reglamento Interno del INPREPSI (2003), la Asamblea General está constituida por todos los psicólogos autorizados para ejercer en el país, inscritos y solventes con el Instituto. Las Asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias.

- b) *La Junta Directiva*: le corresponde la administración del Instituto y se compone de siete miembros principales con sus respectivos suplentes. Los miembros de la junta directiva, así como las figuras del Contralor y su suplente, son electos mediante votación cada 2 años, en la cual participan como electores todos los psicólogos inscritos en el Instituto.

Según el Reglamento Interno del INPREPSI (2003), el Instituto está formado por siete miembros principales y siete suplentes.

c) *Las Comisiones y Delegaciones*: cada Colegio de psicólogos de interior del país es una delegación administrativa del Instituto.

Asimismo, el Reglamento Interno del INPREPSI (2003) estipula que el control y vigilancia del Instituto lo ejercerán un Comisario Principal y su suplente y un Contralor Interno con su correspondiente suplente. Esta Estructura puede apreciarse en la figura 1:

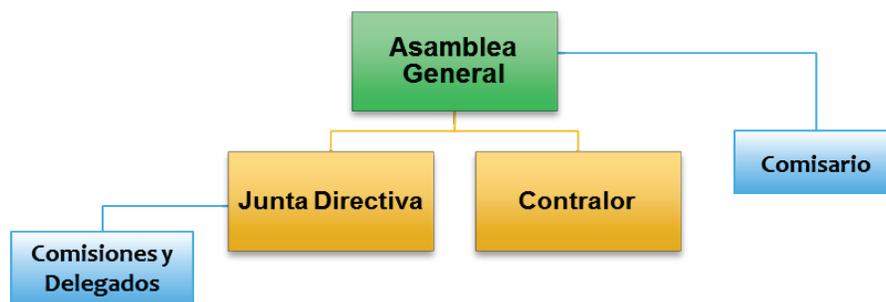


Figura 1. Estructura Organizativa del INPREPSI. Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 a continuación, se puede apreciar la conformación de la Junta directiva del Instituto. La Actual Junta directiva fue elegida en octubre de 2013 y está conformada por:

- Presidenta: Leslie Mercedes Borjas
- Directora General: Carmen Amelia Armas Tovar
- Director de Administración y Finanzas: Vicente Marrero
- Directora de Previsión Social: Anna Repole
- Directora de Secretaría: Milvia Fuentes
- Directora Vocal 1: Moglis Rivas
- Directora Vocal 2: Eva Correa
- Suplente 1: Jessica Ugas
- Suplente 2: Ernestina De Sa Marques
- Suplente 3: Simón Guerrero (Renunció)
- Suplente 4: Luis Bolívar
- Suplente 5: Tania Narváez
- Suplente 6: Ana Morales
- Suplente 7: Diva Cardozo



Figura 2. Estructura de la Junta Directiva del INPREPSI. Fuente Elaboración Propia.

1.4.2. Objetivos del INPREPSI

Como ya se mencionó, tanto la Ley del Ejercicio de la Psicología como el artículo 4° del Reglamento Interno del INPREPSI, estipulan que el Instituto tiene por objeto principal proveer a sus afiliados de protección social y económica frente a las eventualidades producto de la muerte o incapacidad temporal o permanente del psicólogo agremiado así como el fomentar el ahorro de sus afiliados (Ley de Ejercicio de la Psicología, 1978; INPREPSI Reglamento Interno 2003).

1.4.3. Funciones

Sumado a su objeto como institución, el INPREPSI señala en su Reglamento Interno (2003) las siguientes funciones:

- Regular y supervisar la adquisición y el uso del material psicotécnico.
- Prestar servicios de previsión social a los psicólogos afiliados y sus hijos menores de 18 años o hasta los 25 mientras sean estudiantes, así como a sus cónyuges, padres y demás afiliados.
- Facilitar la adquisición de material bibliográfico.
- Ofrecer talleres, cursos y seminarios.
- Establecimiento de convenios con instituciones públicas o privadas que beneficien a sus afiliados.

- Brindar apoyo institucional a otros entes gremiales.

1.5. Fondo de Previsión Social del Colegio de Ingenieros de Venezuela

En Venezuela tanto los Ingenieros como Arquitectos y profesionales afines, se rigen por la misma ley del ejercicio de su profesión y aunque poseen colegios distintos, comparten el mismo sistema de previsión social mediante el Fondo de Previsión Social del Colegio de Ingenieros de Venezuela (FONPRES-CIV). Al respecto, el Colegio de Ingenieros de Venezuela (CIV), posee una estructura bastante compleja, mucho mayor y más desarrollada que el Colegio de Arquitectos, por lo cual los arquitectos no ofrecen por su cuenta beneficios a sus agremiados.

En consecuencia, es de suma importancia la descripción del CIV para comprender la complejidad como organización tanto del mismo CIV como del FONPRES-CIV. En el año 2012, el CIV celebró sus 150 años de fundado y posee adscritas distintas Sociedades y fundaciones. Asimismo, el CIV cuenta con 31 Centros en Venezuela, cada uno con su respectiva junta directiva y representantes a las Asambleas del CIV (J. Marín, comunicación personal 8 de marzo de 2013). Los Centros varían en cuanto a su estructura física y lo que en sí mismos ofrecen en sus instalaciones. Los centros principales en cada estado se encuentran en las capitales de cada entidad y a su vez los centros pueden contar con seccionales fuera de dichas ciudades.

La planta física del CIV en su sede principal en Caracas posee diversas instalaciones para el disfrute de sus agremiados, entre las cuales están, canchas deportivas, piscina, salones de clases y conferencias, óptica y espacios para el funcionamiento de las fundaciones y sociedades agremiadas que proveen distintos servicios a los profesionales afiliados al CIV, como el FONPRES. Las fundaciones distintas al FONPRES, cada una de las cuales es una entidad sin fines de lucro y con personalidad jurídica propia son la Fundación Instituto de Mejoramiento Profesional (FIMP), la Fundación Juan José Aguerrevere y la Fundación Cajigal.

Tanto el CIV como las fundaciones mencionadas proveen de algunos servicios a sus agremiados que son en sí mismos beneficios. No obstante, por proveer beneficios a nivel de previsión y cumplir con los criterios como organización modelo para la realización del estudio, la comparación se hizo con el FONPRES-CIV.

El FONPRES-CIV fue fundado en 1984, es “una institución sin fines de lucro, apolítica, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con capacidad para realizar todos los actos de naturaleza civil o mercantil necesarios o conducentes al cumplimiento de sus fines” (Ley del Ejercicio de la Ingeniería, la Arquitectura, y Profesionales Afines, 1958). Tiene por objeto procurar el bienestar socioeconómico y protección social de los profesionales afiliados al CIV así como también a sus familiares inmediatos. Los miembros de la junta directiva del FONPRES-CIV son elegidos por la Asamblea Nacional de Representantes del CIV (Ley del Ejercicio de la Ingeniería, la Arquitectura, y Profesionales Afines, 1958).

En cuanto a la obtención de los fondos para su funcionamiento, El FONPRES-CIV no cobra a los profesionales agremiados al CIV una afiliación aparte de la que cancelan al CIV, cada profesional debe cumplir con el proceso correspondiente al registro de su título y colegiarse, una vez cumplido este requisito primordial está automáticamente amparado por el FONPRES-CIV. El CIV distribuye una parte de sus ingresos para cada centro y no menos de un 50% del ingreso proveniente de la cuota de sostenimiento de sus agremiados es destinado exclusivamente al FONPRES-CIV esto es lo que se conoce como Cuota Parte (Ley del Ejercicio de la Ingeniería, la Arquitectura, y Profesionales Afines, 1958).

Para el 2013 FONPRES-CIV tenía un aproximado de 230 mil profesionales colegiados (Solventes o no), Sólo en Caracas contaban con unos 14.000 profesionales solventes, (J. Marín, comunicación personal 8 de marzo de 2013), En el año 2014 Los agremiados solventes sumaron más de 45.000 (http://www.fonpresciv.org/noticias_detalle.php) .

A su vez, el FONPRES-CIV también posee distintas seccionales en diferentes estados del país y realiza una distribución de sus fondos a estas seccionales. No obstante, tanto los Centros de Colegio de Ingenieros, seccionales y distintos FONPRES de cada región pueden obtener ingresos adicionales de la contribución voluntaria de sus miembros afiliados, donaciones o actividades organizadas por cada una de estas entidades (Ley del Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines, 1958).

1.6. Instituto de Previsión del Bioanalista

El Gremio de Bioanalistas de Venezuela está representado por la Federación de Colegios de Bioanalistas de Venezuela (FECOBIOVE) la cual tiene personalidad jurídica y patrimonio propio. A su vez, la Convención Nacional es la máxima autoridad de la Federación, está conformada por los delegados que son elegidos por los Colegios de Bioanalistas. “La Federación tiene un Comité Ejecutivo que se elegirá en votación directa y secreta por la Asamblea de la Federación” (Ley del ejercicio del Bioanálisis, 1973).

La estructura organizativa de FECOBIOVE se puede apreciar en la figura 3, extraída de su sitio web, igualmente se puede apreciar el estatus de INPREBIO como ente organizativo de la Federación de Bioanalistas:

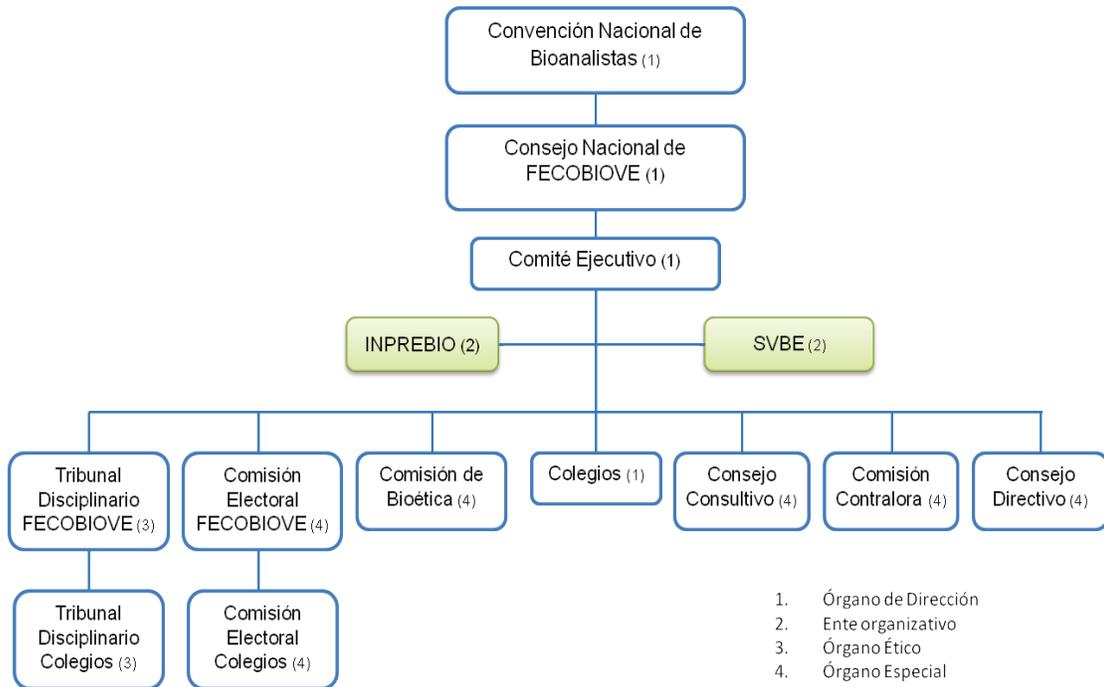


Figura 3. Estructura Organizativa de FECOBIOVE. Fuente: <http://www.fecobiove.org>. Recuperado el 6 de noviembre 2013.

De acuerdo a la ley del ejercicio del Bioanálisis (1973), La Federación de Colegios de Bioanalistas de Venezuela y los Colegios de Bioanalistas de la República, son los organismos encargados del establecimiento de un sistema de previsión social para los profesionales del Bioanálisis. Este sistema, se rige por El Instituto de previsión del Bioanalista (INPREBIO) el cual es el ente organizativo de la Federación de Colegios de Bioanalistas de Venezuela (FECOBIOVE) que desarrolla y vela por el cumplimiento de las políticas de Previsión Social que dictamina el gremio para todos los bioanalistas del país y sus familiares.

El INPREBIO se creó en el año 1974, por mandato de la XV Convención Nacional de Bioanalistas de Venezuela. El INPREBIO debe tener un representante en la Convención y en la Asamblea Nacional, ante los cuales debe hacer correspondiente rendimiento de cuentas o informe de gestión. La Junta Directiva el INPREBIO está constituida por:

-
- Presidente
 - Director general
 - Director Administrativo
 - Director de Proyectos
 - Director de Programas y Bienestar Social

Para finales del 2012 el instituto tenía un aproximado de 10.000 profesionales afiliados, de los cuales se calculaba un 60% de solventes, mientras que para el año 2014 suman alrededor de 12.000 afiliados, alcanzando casi un 70% de afiliados solventes. Cabe destacar que el INPREBIO admite la afiliación como titular de otros profesionales que no sean Bioanalistas, dichos profesionales no necesariamente deben trabajar en el área de la salud, un psicólogo industrial por ejemplo, podría afiliarse al Instituto (M. Colmenares, comunicación personal, 15 de Noviembre de 2012). Respecto a la obligación de pertenecer al INPREBIO y estar solventes con su Colegio respectivo, la Ley del Ejercicio del Bioanálisis (1973) contempla la sanción a los profesionales que incumplan con el pago a su respectivo Colegio. Pero la inscripción en INPREBIO es opcional y por lo tanto, un derecho del Bioanalista y no una obligación. De este modo el Bioanalista decide si inscribirse o no y puede retirarse del Instituto en el momento que desee.

Es relevante destacar que el INPREBIO tiene un sistema autogestionado para la administración de los fondos destinados a las pólizas HCM que otorga. Dentro de este sistema son de suma importancia los ejecutivos de cuenta, profesionales del bioanálisis quienes se encargan de la cobranza a los miembros del INPREBIO. Estos ejecutivos de cuenta son manejados de la misma forma que un sistema de cobranzas común, se les paga en base a comisiones por cobranzas y tiene una reunión anual en la que se miden los resultados de su gestión (M. Colmenares, comunicación personal, 15 de Noviembre de 2012).

Para facilitar los pagos al INPREBIO en 2013 se recibían sólo depósitos del Banco de Venezuela, ya desde 2014 se facilitan los pagos en la sede de Caracas mediante tarjeta de débito o crédito, a nivel nacional pueden hacerse transferencias, pagos al ejecutivo de cuentas y depósitos en efectivo o cheque.

Para el momento de esta investigación el INPREBIO no contaba con un manual de procedimientos o con organigramas estructurales o funcionales que ilustren el funcionamiento interno del Instituto. No obstante se pudo observar que el Instituto cuenta con empleados dedicados a la atención al público y a tareas administrativas. Además cuenta con un software contable personalizado para la administración de sus finanzas, el cual fue diseñado y adaptado a las necesidades del Instituto. (M. Colmenares, comunicación personal, 15 de Noviembre de 2012).

1.7. Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela

Al igual que con el FONPRES-CIV es importante en el caso del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela (IPP) entender también qué es la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela (APUCV). La misma fue Fundada el 28 de enero de 1958 y es el ente gremial de los profesores de la Universidad Central de Venezuela (UCV) quienes están afiliados al sistema de seguridad social administrado por el IPP-UCV. La afiliación a este sistema es obligatoria para todos los miembros del personal docente y de investigación de la UCV, independientemente de su tipo de contratación

La APUCV es un ente con personalidad jurídica propia y está compuesta por una Junta directiva y un coordinador de sección por cada facultad más un representante del rectorado de la Universidad. Su Junta Directiva está integrada por:

- Presidente.
- Vicepresidente.
- Secretario de Asunto Gremiales y Académicos.
- Secretario de Deportes.
- Secretario de Cultura y Recreación.
- Secretario de Finanzas.
- Secretario de Junta Directiva.
- Primer Vocal.
- Segundo Vocal.
- Tercer Vocal.
- Cuarto Vocal

Por su parte, el IPP-UCV también tiene personalidad jurídica propia y fue creado como órgano gestor del sistema de previsión social del profesorado UCV, a fin de cumplir con el derecho de los profesores universitarios a un régimen propio de seguridad social, el cual está estipulado en la Ley de Universidades, en sus artículos 102 y 114 (APUCV, 2010). El Instituto tiene una estructura organizativa bastante grande y compleja en la que destaca la Gerencia de Protección Social, dedicada al control de las unidades que prestan los distintos servicios al afiliado.

Asimismo, cuenta con departamentos para la administración de sus finanzas, recursos humanos, comunicaciones e informática (Ver figura 4). Tiene un software propio para el manejo de los servicios médicos que permite prestar servicios de citas e información detallada en su sitio web. Para sus finanzas usa el software MS Dynamics. El consejo directivo del IPP-UCV, está compuesto por:

- Presidente (El mismo de la APUCV).
- Vicepresidente.
- Secretario de la junta directiva.
- Secretario de previsión social.
- Secretario de asuntos gremiales.
- Secretario de asuntos académicos.
- Secretario de finanzas.
- Secretario de deportes.
- Secretario de cultura.

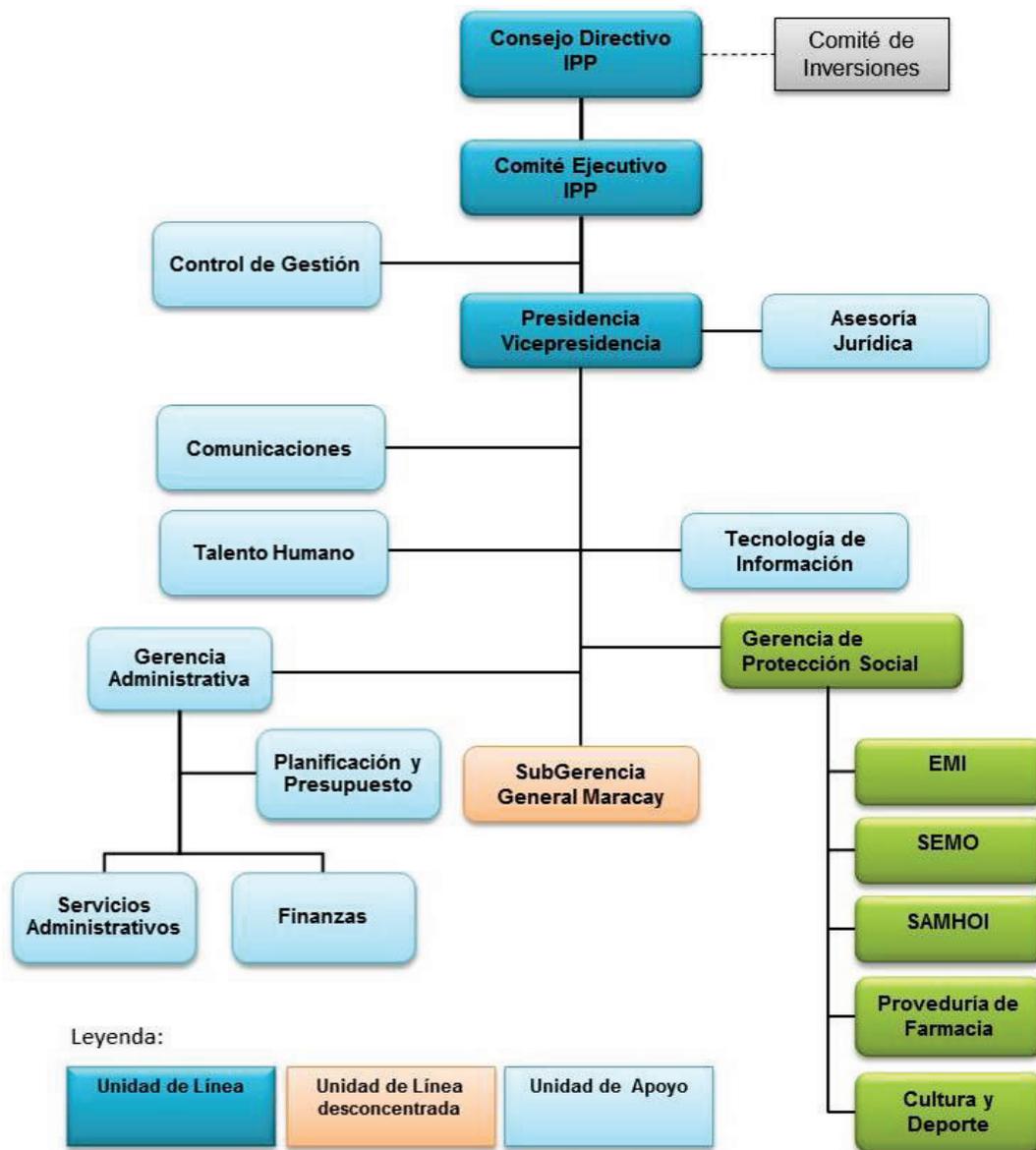


Figura 4. Organigrama funcional del IPP-UCV. Fuente: Instituto de Previsión del Profesorado UCV, 2013.

Los cambios en las actividades del IPP-UCV, incluyendo las asignaciones económicas y otras normativas quedan plasmados en las actas convenio entre la UCV y la APUCV. Hasta el año 2013 se han firmado 5 actas convenio. De acuerdo al acta convenio firmada en 1998, la UCV debe hacer un aporte anual equivalente al 2% de la nómina anual integral, como contribución al financiamiento de los servicios de salud y bienestar social que se prestan al personal directa o indirectamente a través del IPP-UCV (recuperado el 3 de diciembre de 2012 http://www.apucvipp.org/marco_legal/acta.html). Existen dos comisiones dedicadas al bienestar social y a la previsión, las cuales son:

- a) **Comisión Mixta Permanente de Salud y Bienestar Social:** elabora y ejecuta proyectos para la mejora y continuidad de los servicios que presta el IPP-UCV. También asesora al Instituto en el establecimiento de convenios con clínicas, laboratorios e institutos especializados en la prestación de servicios de salud.
- b) **Comisión Mixta de Seguros:** se ocupa del control y auditoría de los procesos referentes a las pólizas de seguro ofrecidas por el IPP-UCV.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. El Benchmarking

De acuerdo a Spendolini (1995) El benchmarking es un proceso sistemático y continuo que se emplea para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas o “*best in class*”, a fin de realizar mejoras organizacionales.

De esta definición podemos derivar en primer lugar, que el benchmarking es más que una simple recopilación de información, un proceso formal y estructurado, ya que se deben seguir pasos en una secuencia coherente. En segundo lugar, que además es continuo debido a que las organizaciones no son estáticas. “una mirada rápida a otra organización no refleja con exactitud la naturaleza dinámica de sus estrategias comerciales o de sus resultados” (Spendolini, 1995, p.15).

El benchmarking tiene sus antecedentes en la planificación estratégica, la cual fue muy popular en los años sesenta y setenta, cuando el benchmarking se empleó como una herramienta para la obtención y análisis de información de utilidad para los gerentes. Su uso y popularización como herramienta estructurada tiene su origen en las investigaciones de empresas como Xerox y AT&T llevadas a cabo en los años ochenta, para solucionar problemas con su operatividad y rendimiento.

Al respecto, Spendolini (1995) señala que el libro de Robert Camp “*Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*”, publicado en 1989, fue muy significativo tanto para la popularización del sistema, como para su comprensión, porque no existía suficiente información sobre el proceso, ni modelos o pautas explícitas a seguir. En su libro Camp, rompe con esta ausencia de información y detalla sus siete años de experiencia en el desarrollo e implementación del sistema de benchmarking de Xerox, dando ejemplos específicos del sistema de diez pasos de Xerox en las áreas de logística y distribución.

Por otra parte, el benchmarking posee variantes de acuerdo a su objetivo, no se limita a una sola faceta de las actividades de una organización o el qué, como los servicios o la producción, sino que puede enfocarse también en el cómo, es decir, los procesos, estrategias y prácticas. En consecuencia, permite a las organizaciones la comparación con otras para: igualar o superar las mejores prácticas, desarrollar objetivos de procesos y establecer prioridades. Una vez que se complete la actividad del benchmarking, las acciones a tomar pueden ir desde recomendaciones hasta la ejecución real del cambio con base en lo encontrado en el proceso.

Por lo antes mencionado, el benchmarking no posee una sola función o un modelo y pautas a seguir únicos. Por el contrario, existen diferentes modelos de benchmarking porque cada organización adapta el sistema a sus necesidades, conservando la parte esencial del proceso. Existen modelos, como el de diez pasos de Xerox, nueve pasos de AT&T o el de cinco fases y catorce pasos de IBM (Spendolini, 1995).

Algunas de las razones por las cuales las organizaciones emplean el benchmarking son:

- Planificación estratégica: desarrollo de planes a corto y largo plazo.
- Pronósticos: tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes.
- Nuevas ideas: aprendizaje funcional.
- Comparaciones de producto/proceso.
- Fijación de objetivos: objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas.

A este respecto, Schein (1980) expresa que el Psicólogo I/O debe ayudar a la organización a tomar conciencia de los problemas y producir respuestas de adaptación para eventualmente garantizar su efectividad, lo cual se puede lograr mediante una buena evaluación. Para ello el benchmarking es una herramienta sumamente útil ya que no se trata de copiar simplemente, sino de asimilar, aprender de otros e incorporar esos conocimientos en sus propias prácticas de negocios.

En cuanto a su aplicabilidad, aun cuando los primeros usos del Benchmarking fueron en organizaciones privadas con fines de lucro, es factible su aplicación en el sector público o en organizaciones no lucrativas, cuando se buscan mecanismos idóneos destinados a lograr la modernización de estructuras, para lograr gestiones más eficientes y a la vez acordes a las exigencias de sus destinatarios (Moreno, 2004).

Como ejemplo de ello, Moreno (2004) indica que en un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), sobre la aplicación del benchmarking en el sector público, se concluyó que está siendo ampliamente utilizado en las organizaciones públicas como mecanismos para el mejoramiento y la realización de los procesos de reingeniería.

Igualmente, en Venezuela se ha empleado el benchmarking en investigaciones con organizaciones privadas y públicas muy diversas. Tal es el caso de Londoño (2009), quien lo empleó para comparar la gestión administrativa de los laboratorios de las universidades públicas obteniendo un proceso de benchmarking funcional que de acuerdo a la autora puede aplicarse a laboratorios autosustentables que deseen compararse con otros. Y también el de Escalante (2010) en la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública (ENAHP) y la cual obtuvo entre sus resultados que es posible establecer una nueva estructura organizacional para la institución, con base en el benchmarking con otras instituciones similares, incluso fuera del país.

En conclusión, es debido a la versatilidad del Benchmarking que se puede emplear para comparar, diagnosticar y fijar objetivos en procesos distintos y en organizaciones tan diversas como instituciones de gobierno, organizaciones privadas con fines de lucro o en aquellas sin fines de lucro como el INPREPSI.

2.1.1. Etapas del Benchmarking

Como se explicó anteriormente, el benchmarking como todo proceso posee una serie de pasos y muchas veces las organizaciones terminan creando un proceso tan propio que difieren unas de otras en cuanto a la cantidad de fases, sin embargo todas guardan algunos lineamientos en común, que son la base de todo proceso de

benchmarking. De acuerdo a Kaiser Associates (1995), el benchmarking puede resumirse en un modelo lineal de 7 etapas:

- 1) **Determinar a qué función(es) se someterá(n) a benchmarking:** en cuanto a procesos el autor se plantea tomar en cuenta cuatro factores:
 - ¿Qué funciones representan el porcentaje más alto de costos?
 - ¿Qué funciones juegan un papel relevante para diferenciarse de la competencia?
 - ¿Qué funciones tienen mayores posibilidades de mejora?
 - ¿Qué funciones son capaces de mejorar?

- 2) **Identificar las variables claves a medir:** en el benchmarking estratégico por ejemplo, se incluyen la relación de la estrategia de la organización bien sea global o para cada proceso y sus resultados obtenidos (crecimiento en el mercado, rendimiento etc.).

- 3) **Identificar las organizaciones modelo:** señalar las organizaciones con resultados superiores a la media que pueden ser, competidores directos, potenciales o incluso organizaciones fuera del sector. La lista puede ir de tres a seis dependiendo de la situación, esta lista no debe ser necesariamente grande pero si escogida cuidadosamente.

- 4) **Medir los resultados de las organizaciones modelo:** Una vez decidido lo anterior, se pueden emplear tres tipos de fuentes: públicas, compartir información y entrevistas externas (clientes, distribuidores).

- 5) **Medir los propios resultados:** Es muy importante que los datos internos y externos sean comparables. El objetivo no es conseguir una información exacta hasta el tercer decimal, sino conseguir la información suficientemente precisa para identificar las áreas a mejorar y cómo se puede hacer esa mejora.

- 6) **Especificar los programas y acciones:** no vale la pena hacer un análisis de benchmarking que no se traduzca en actuaciones y planes de acción que se puedan implementar satisfactoriamente. Estas acciones pueden ser:

- Hacerlo mejor
- Imitar a la competencia
- Superar a la competencia
- Cambiar las reglas

7) **Implantar y hacer el seguimiento de resultados:** implica tomar acciones y hacer un seguimiento de los resultados del análisis y mejorarlos continuamente. Esto, sobre todo cuando se trata de mejorar la competitividad de una empresa en cuanto a su producto final.

Estas etapas descritas por Kaiser Associates (1995) se pueden apreciar a continuación en la figura 5:

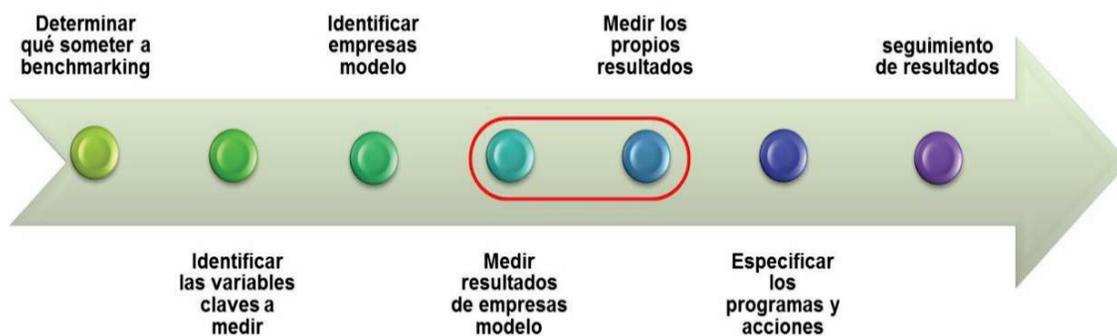


Figura 5. Etapas del Benchmarking según Kaiser A. (1995). Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, Spendolini (1995) propone un modelo circular de benchmarking que puede pasar de una investigación puntual de marketing a un sistema de información de marketing, en el que la información se provee continuamente y que contempla las siguientes etapas:

- 1) **Determinar a qué se va a hacer benchmarking:** identificar a los clientes y sus necesidades, los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer el benchmarking, además de los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación.

- 2) **Formar un equipo de benchmarking:** escoger, orientar y dirigir un equipo garantizando que las tareas sean claras para todas las personas participantes.
- 3) **Identificar a los socios del benchmarking:** precisar las fuentes de información y las mejores prácticas industriales y organizacionales.
- 4) **Recopilar y analizar la información de benchmarking:** se seleccionan los métodos específicos de recolección de información. Se recopila la información, se resume y se analiza de acuerdo a las necesidades del cliente original. También, se producen recomendaciones para la acción.
- 5) **Actuar:** de acuerdo a las necesidades del cliente se puede producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación de cambios. Incluye también las actividades apropiadas de seguimiento y hasta la continuación del proceso de benchmarking.

A continuación, la figura 6 nos permite apreciar la idea de continuidad que plantea Spendolini (1995) en su propuesta de las etapas del benchmarking.

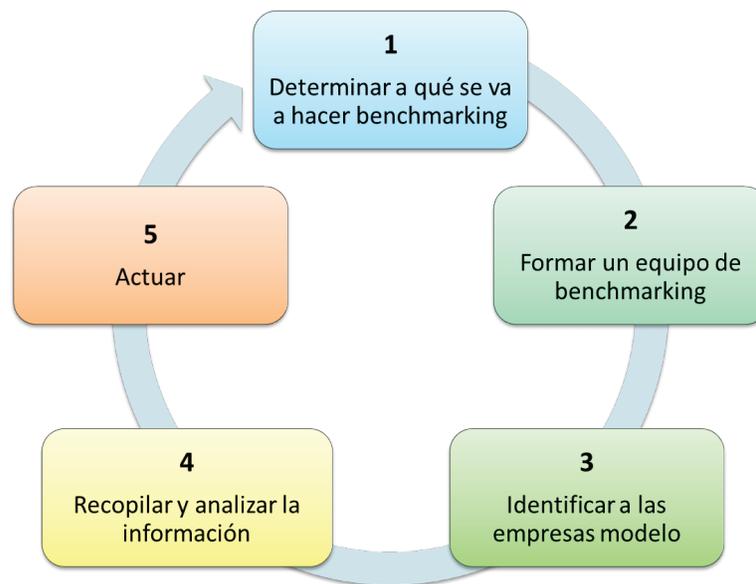


Figura 6. Etapas del Benchmarking según Spendolini. Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa, ambos modelos proponen los mismos pasos básicos y se diferencian principalmente en la propuesta de Spendolini (1995) de hacer del estudio un proceso continuo que provea constantemente de información útil a la empresa sobre su desempeño y el entorno del mercado. Esto último, puede constituir más que una investigación de mercado un sistema de información de mercado (SIM) que busca obtener y analizar información relativa a un problema de mercadotecnia, ya que la diferencia básica entre ambos es que el SIM hace énfasis en proporcionar una entrada continua de datos, mientras que la investigación de mercados es un análisis puntual hecho a fondo de los principales problemas de la organización vinculando al comercializador con el cliente para identificar y definir oportunidades y problemas; generar, refinar y evaluar acciones de marketing que no necesariamente se repite para el mismo problema planteado originalmente (Kotler, 1986; Pride y Ferrel, 1997).

Si bien el Benchmarking es planteado por diversos autores como un proceso continuo, muchas veces en organizaciones pequeñas como ONG's y Pymes, se aplica de manera puntual para un problema específico, que no necesariamente se medirá continuamente y de la misma manera.

En la presente investigación, siendo el INPREPSI una organización sin fines de lucro, que no posee índices de ventas o producción fijos, sino más bien es proveedora de servicios y dadas las condiciones de recursos materiales, así como la cualidad de investigación exploratoria y transeccional, se empleó el benchmarking como una investigación puntual y no para establecer un sistema continuo como un SIM. Sin embargo la organización de la información del Instituto y el ejercicio del benchmarking pueden servir de base para realizar nuevamente la investigación y monitorear los avances del Instituto cuando se considere necesario.

2.1.2. Tipos de benchmarking

Existen muchas formas de nombrar al benchmarking, generalmente de acuerdo al área en que se aplica o al fin que se busca, como por ejemplo: de costos,

de imagen de producto, entre otros. En cuanto a los procesos, Spendolini (1995), Kaiser Associates (1995) y Boxwell (1992) coinciden entre los siguientes como los principales tipos de benchmarking.

- a) **Benchmarking operativo:** es un proceso bastante detallado que asegura los aspectos específicos de las áreas funcionales de la organización como costos de fabricación, eficiencia de la red de ventas, programas de investigación y desarrollo. Es especialmente recomendable para empresas que producen y comercializan bienes tangibles.
- b) **Benchmarking estratégico:** como su nombre lo indica, permite identificar las mejoras que se pueden incorporar a la estrategia de la organización. De acuerdo a Kaiser Associates (1995), este tipo de benchmarking es el más sencillo en cuanto a recursos y tiempo requeridos y es adecuado para organizaciones que aún no han realizado un análisis de su competencia en profundidad o aquellas que se encuentran en sectores en crecimiento o muy dinámicos.

Este tipo de benchmarking es muy popular y su nombre se anuncia bastante como el tipo ideal para cualquier organización, sin embargo, lo que se busca primordialmente es la comparación de resultados financieros de las empresas e indicadores como cierres de ventas y fidelidad de los clientes (Kaiser Associates, 1995). Gran parte de esta información es pública o se puede obtener de fuentes fiables como cámara de la industria que corresponda u otras entidades, o compartiendo información en alianza con las empresas modelo lo que lo hace un modelo ideal para empresas o grandes organizaciones con complejos procesos más no para el INPREPSI.

- c) **Benchmarking de gestión:** Este tipo de benchmarking es una variante del benchmarking estratégico y del operativo utilizado para definir y gestionar aquellas áreas de negocio que fueron concebidas inicialmente como funciones internas como pueden ser las relaciones públicas, automatización de oficinas, servicios

internos como centros de datos, bibliotecas y hasta servicio de estacionamiento entre otros.

En el caso del benchmarking de gestión, siempre existen por lo menos dos grupos de empresas modelo: el primero, los posibles proveedores externos a los que se pudiera subcontratar. El segundo grupo lo componen las organizaciones similares a la propia en tamaño y cometido. La información de las organizaciones paralelas puede dar una buena visión de cómo otras organizaciones similares afrontan los mismos problemas (Kaiser Associates, 1995).

La utilidad del benchmarking de gestión radica en que se trata de evaluar procesos en sí que pueden tener parámetros muy a la medida de cada organización porque las funciones analizadas en raras ocasiones están planteadas según unos parámetros competitivos o estratégicos.

2.1.3. Selección del tipo de benchmarking

Para que cualquier herramienta de desarrollo organizacional se utilice con éxito en una organización es importante tener en claro también los objetivos de la misma y lo que se quiere obtener con esta herramienta.

De esta manera, en el caso del uso del benchmarking para el INPREPSI, se busca hacer un análisis de la información proporcionada por los otros institutos para determinar la posibilidad de mejora en los beneficios y procesos de comunicación y la conveniencia de hacer cambios en los mismos.

En la selección del tipo de benchmarking y su ejecución plena, se deben tener en cuenta también los objetivos del Instituto ya que como bien lo señala Chiavenato (1987) los objetivos de una organización señalan la dirección a seguir y sirven de punto de comparación para evaluar su eficiencia y rendimiento.

Para que el benchmarking se aplique con éxito, se deben tomar en cuenta las características de la organización, los recursos disponibles para el proceso, las funciones que se quieren evaluar y el tipo de benchmarking a aplicar.

A propósito del tipo de benchmarking a emplear, se tiene que determinar también a qué nivel se hará. A este respecto, el benchmarking puede realizarse bien sea a nivel externo o interno en una organización. Cuando en el benchmarking se realiza la comparación con otras organizaciones, se habla del nivel externo. Mientras que el benchmarking interno, se aplica en grandes organizaciones y se basa en la revisión interna para identificar las mejores prácticas propias y llevar este conocimiento a otras áreas de la organización (Spendolini, 1995).

En resumen, aunque el benchmarking se haya originado en el entorno industrial, su adaptabilidad y versatilidad lo hace aplicable a organizaciones de cualquier tipo y de hecho personalizable, para la mejora en cualquier área; por lo tanto es también aplicable a organizaciones sin fines de lucro como el INPREPSI. Y en cuanto al tipo de benchmarking adecuado, el de gestión presenta la ventaja de fusionar otros tipos para medir las funciones de la organización y hasta qué punto se adaptan a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Por lo anteriormente expuesto, el benchmarking más recomendable a aplicar en el INPREPSI es el de gestión y por supuesto, a nivel externo, porque permitirá comparar los procesos y estructura de las organizaciones modelo con las propias y determinar las mejores estrategias de relación con sus clientes externos, así como comparar los beneficios otorgados por el Instituto.

En cuanto a este punto es importante enfatizar que en esta investigación se profundiza la observación apoyándose en datos que permitan estimar la utilidad de dicha herramienta y la posibilidad de darles un buen uso.

Es en esto último que radica el objetivo del hacer el benchmarking, realizar una comparación verdaderamente objetiva, para poder aportar ideas útiles al INPREPSI y alineadas a su propósito como organización.

2.2. La Comunicación Organizacional

La comunicación es la transmisión de información entre un emisor y un receptor. Según Pride y Ferrell (1997), para que esta comunicación suceda ambas partes deben compartir un mismo significado para el conjunto de símbolos y palabras que se usa en dicha transmisión, dicho de otra forma, hablar el mismo lenguaje.

Así, la eficacia del mensaje transmitido depende de su estructura y del conocimiento que se tenga sobre la audiencia. De acuerdo a Kotler (1986) y Pride y Ferrell (1997) los siguientes son los componentes de la comunicación:

- **Fuente o emisor:** la organización que trata de compartir un mensaje con una audiencia (Receptores).
- **Receptor o audiencia:** son las personas u organizaciones a quienes se dirige el mensaje codificado
- **Mensaje:** aquello que quiere ser transmitido a la audiencia.
- **Codificación:** el mensaje se codifica utilizando signos y símbolos familiares a la audiencia para poder compartirlo.
- **Canal:** o medio por el cual se lleva el mensaje de la fuente al receptor. La capacidad del canal es el límite del volumen de información que un canal puede manejar eficazmente.
- **Descifrado:** también llamada decodificación, mediante la cual los signos que son recibidos por la audiencia son convertidos en ideas y conceptos.
- **Ruido:** todo aquello que distorsiona la comunicación o la interrumpe y no permite su descifrado, como el lenguaje o incluso el canal de transmisión empleado.
- **Retroalimentación:** respuesta del receptor al mensaje recibido. Cuando el emisor responde también al receptor, la comunicación se torna en un proceso circular.

Todos los elementos antes mencionados forman parte del proceso de comunicación y se pueden apreciar en la figura 7. En el caso del INPREPSI, su audiencia la constituyen los psicólogos afiliados estén solventes o no, ya que a ellos se dirigen actualmente los esfuerzos de comunicación que se realizan. Sin embargo, dependiendo del canal también pueden recibir sus mensajes aquellos profesionales no afiliados, estudiantes de psicología y hasta otras personas no relacionadas con la profesión pero que igualmente reciben el mensaje.

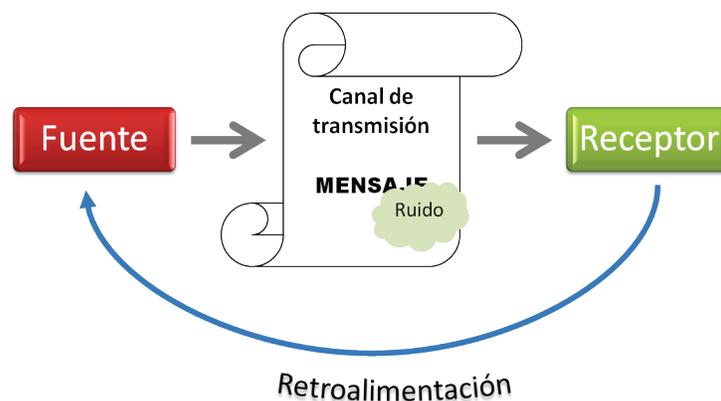


Figura 7. Elementos de la comunicación. Fuente: elaboración propia.

Respecto a la retroalimentación, como también se puede ver en la figura 7, el receptor se dirige hacia el receptor, convirtiéndose en la fuente de un mensaje dirigido hacia la fuente original. Es importante mencionar que cuando se emplean medios de comunicación en los que la respuesta puede ser inmediata, la retroalimentación permite a los comunicadores adaptar los mensajes con rapidez para mejorar la efectividad de la comunicación. En el caso del INPREPSI un ejemplo de este tipo de retroalimentación se da entre el Instituto y sus seguidores en Twitter, como se detallará más adelante.

Por otro lado, cuando se emplean medios de comunicación donde la retroalimentación es más lenta y se hace más difícil de reconocer, en el caso de empresas que venden un producto esta retroalimentación implica el cambio en su

volumen de ventas (Pride y Ferrell, 1997). Para el INPREPSI dicha retroalimentación se puede manifestar en la asistencia a las asambleas convocadas por distintos medios.

La comunicación es imprescindible para el funcionamiento de cualquier organización. Uno de los objetivos primordiales de la comunicación es el crear conocimiento e informar a una audiencia sobre los bienes y servicios que una organización ofrece, así como recibir la respuesta de estos receptores. Esto también se aplica a las organizaciones sin fines de lucro y en este caso al INPREPSI, ya que necesita comunicarse continuamente con sus afiliados para atenderlos, mantenerlos informados y como mencionamos anteriormente, comunicarles entre otras cosas el rendimiento de su trabajo como organización; de allí la importancia de evaluar sus comunicaciones externas.

2.2.1. Las comunicaciones Internas

Dentro de las organizaciones se dan a lugar dos tipos de comunicaciones según su origen: la comunicación formal y la comunicación informal. Con la comunicación formal circulan mensajes relacionados con la ejecución de tareas, políticas y estrategias, instrucciones de trabajo y también la valoración del rendimiento de los trabajadores. Los mensajes pueden fluir verticalmente con el intercambio de información entre diferentes niveles jerárquicos y horizontalmente con mensajes relacionados con la coordinación de las distintas áreas de la organización (Zarco y Ardid, 1998).

Por su parte, la comunicación informal dentro de una organización se origina de las interacciones entre los miembros de la organización, para Zarco y Ardid (1998) tiene dos ventajas para la organización, la primera es el fortalecimiento de la actividad profesional resultante del contacto entre los compañeros y la segunda, expresan los autores, es que funciona como válvula de escape a quejas y frustraciones en el trabajo. Asimismo, posee algunas desventajas entre las que están los chismes o

rumores que dan a lugar malos entendidos entre los trabajadores y malas interpretaciones de las órdenes y decisiones de la directiva.

La comunicación informal es inevitable como realidad social de una organización y puede emplearse también para que la dirección reciba información que puede ser también valiosa por parte de los empleados.

De acuerdo a Zarco y Ardid (1998) el desarrollo de un buen sistema de comunicaciones internas de las organizaciones favorece el clima laboral y puede proporcionar importantes mejoras en su productividad.

2.2.2. Las comunicaciones externas

Las comunicaciones externas se refieren a la información que fluye entre los miembros de la organización y el entorno en que se desarrollan las actividades de la misma; que puede ser informal o formal y además, multidireccional. Para Zarco y Ardid (1998), las comunicaciones externas no sólo permiten informar a una audiencia, también permiten a la organización recibir información para tomar decisiones y ajustarse si es necesario, a los cambios de su entorno. Las autoras la dividen según sean las intenciones de la misma en:

- **Operativas:** cuando por sus actividades regulares, el personal de la organización entra en contacto con el entorno Zarco y Ardid (1998) lo describen de forma bidireccional, la organización es conocida en su entorno y a su vez recibe información del mismo.
- **Estratégicas:** mediante la cual los empleados tratan de obtener información necesaria para tomar decisiones sobre los objetivos estratégicos a corto y mediano plazo. Lo cual incluye datos de la competencia, nuevas tecnologías y leyes.

- **De notoriedad:** se trata de la información de la organización hacia el exterior para darse a conocer o mejorar su imagen. Incluye la publicidad y la propaganda.

Como se puede ver, si bien en cuanto al contacto con clientes externos las comunicaciones operativas son imprescindibles y representan el día a día de las organizaciones, las comunicaciones estratégicas y de notoriedad son fundamentales para el mejoramiento de las mismas.

Adicionalmente, Zarco y Ardid (1998) indican como principales problemas de comunicación la sobrecarga, la distorsión y omisión de los mensajes y la falta de respuesta ante la retroalimentación negativa.

Por su parte, Evans y Lindsay (2008) señalan que la administración de relación con los clientes es fundamental para las organizaciones y para que esta administración sea excelente se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Accesibilidad y compromisos:** se refiere a la facilidad que se brinda a los clientes externos de comunicarse con la organización para lo cual entraría en contacto con los empleados de la misma, lo que lleva al punto siguiente.
- **Selección y desarrollo de los empleados que tienen contacto con los clientes:** para los autores no basta sólo la amabilidad en el trato con el cliente, sino la capacidad de respuesta que tenga el empleado, para lo cual es también importante su desarrollo.
- **Requisitos relevantes del contacto con los clientes:** los autores hacen énfasis en la importancia de los empleados que entran en contacto directo con los clientes. Estos requisitos constituyen niveles de desempeño medibles.
- **Manejo eficaz de las quejas:** las grandes empresas aprovechan las quejas como una oportunidad de mejora. El personal debe esforzarse en tratar de resolver el problema eficazmente y respondiendo al cliente con empatía, lo que es reconocer que existe un inconveniente mostrando una buena disposición y ofrecer una solución.

A este respecto, Evans y Lindsay (2008) indican que según un estudio de una empresa llamada TARP, el cliente promedio que ha tenido un problema se lo dirá a 9 o 10 personas, mientras que aquellos cuyo problema se solucionó satisfactoriamente sólo se lo contarán a 5 personas. Asimismo, este estudio descubrió que un 15% de los clientes insatisfechos publican sus experiencias en la web, contra tan sólo un 4% de clientes satisfechos.

- **Asociaciones y alianzas estratégicas:** para los autores, las asociaciones cliente-proveedor que se caracterizan por el trabajo en equipo y la confianza mutua, representan una alianza estratégica importante para lograr la excelencia y el éxito en los negocios.
- **Explotación de la tecnología:** el buen uso de la tecnología puede mejorar en gran parte la capacidad de dar un servicio de calidad a los clientes y manejar la información relativa a los mismos. Ejemplos de esto son las instituciones que permiten el registro de los pagos de sus clientes mediante internet o las universidades que facilitan la inscripción de sus alumnos por la misma vía. Igualmente, las instituciones que permiten a sus clientes externos la facilidad de consultar dudas e incluso completar algún trámite mediante la orientación recibida por correo electrónico o por asistencia personalizada, bien sea en una llamada telefónica, mensajería de texto o chats.

Similar al factor explotación de la tecnología, propuesto por Evans y Lindsay (2008), Braidot, Formento y Nicolini (2003) en su investigación sobre diagnósticos para pequeñas y medianas empresas (Pymes), señalan el factor “cooperación tecnológica con otros agentes” como un elemento importante a la hora de diagnosticar la comunicación externa de las Pymes, ya que las relaciones de las mismas con el medio que las rodea e incluso con la realidad tecnológica, resultan de vital importancia para evitar su aislamiento y esto último se puede extrapolar a las instituciones como el INPREPSI al considerar su interrelación con otras instituciones, proveedores y sus afiliados.

En cuanto a lo anterior, para que las comunicaciones externas cumplan un objetivo, es decir sean efectivas, todos los aspectos mencionados tienen un punto en común a tener en cuenta: la retroalimentación recibida por la organización cuando emite un mensaje. Porque, es dicha retroalimentación lo que la organización, en este caso el INPREPSI espera que suceda con su audiencia, bien sea acudiendo a su sede, actualizando sus datos o solventándose y es comunicándose con los afiliados que el Instituto puede proporcionar un servicio o recibir información sobre lo que sus afiliados puedan necesitar.

Por otro lado, el uso de la tecnología es actualmente un factor importante a tomar en cuenta por todas las organizaciones, incluso institutos como el INPREPSI, porque como se mencionó, es mediante computadoras que se maneja la información de los afiliados, se realizan las comunicaciones y se les brinda atención. Como veremos más adelante, las instituciones han tenido que innovar y adaptarse a los nuevos tiempos en cuanto a la tecnología que emplean y en especial a las redes sociales.

2.2.2.1. Las estrategias de comunicación externa

Tan importante como emitir el mensaje adecuado, es la selección de los canales mediante los cuales se enviará dicho mensaje. Como se verá más adelante, el FONPRES-CIV y el IPP-UCV emplean medios impresos como folletos y volantes, para emitir comunicaciones formales a sus afiliados sobre su funcionamiento, beneficios que ofrecen y comunicaciones oficiales. Mientras que, todos los institutos seleccionados para el presente estudio, emplean el Internet como medio de comunicación masiva para lograr los objetivos de comunicación antes expuestos. Internet y las redes sociales se convirtieron en una ventana en la que la comunicación con la audiencia es más inmediata e interactiva. A continuación, se expondrán las razones para usar el internet y las distintas formas en las que las instituciones tienen presencia en la red.

2.2.2.2. El uso del internet y de las redes sociales

El internet se ha convertido en uno de los medios más idóneos para alcanzar el nivel de personalización del mensaje y de interacción con la audiencia deseados por las organizaciones ya que con el uso de la internet como espacio social, las organizaciones no sólo se publicitan y ofrecen servicios tradicionales, sino que participan en conversaciones que aportan valor y contenido de interés para los usuarios. A este respecto, el fenómeno de la llamada Web 2.0 significa el aprovechamiento al máximo de la participación y la información generada por las audiencias puesto que, los usuarios ya no son sólo lectores o consumidores sino que también generan contenidos y los comparten dentro de su comunidad (Castelló, 2010).

Internet permite llegar a públicos cada vez más amplios, también trabajar en tiempo real y la posibilidad de respuesta inmediata. Igualmente, en Internet y redes sociales es posible segmentar y dirigirse a una audiencia específica, adecuando el mensaje al público al cual se dirige para que la comunicación sea más efectiva. En internet no hay limitación temporal para consultar los contenidos y se puede acceder desde cualquier lugar (Castelló, 2010).

Por lo antes mencionado, gestionar su reputación online, escuchar, interactuar y relacionarse con sus audiencias a través de las nuevas tecnologías supone una transformación de la cultura empresarial que además implica decisiones desde el punto de vista económico para las mismas, puesto si bien las grandes empresas destinan presupuestos considerables para participar en las redes y publicitarse en internet, también hay organizaciones que no cuentan con capacidad para invertir dinero en publicidad y encuentran en las redes sociales una forma gratuita de difundir sus mensajes e interactuar con sus audiencias.

A este respecto, González (2011) señala otro de los factores influyentes en la gestión de la reputación de las organizaciones en internet y es la interconectividad que se da entre los usuarios de las mismas, sin importar su ubicación geográfica, los

usuarios pueden expresar e intercambiar opiniones, experiencias e información con otros usuarios sobre las organizaciones. De ahí que, las redes sociales online representen un recurso cada vez más utilizado por distintos tipos de organizaciones, desde empresas privadas hasta organizaciones no gubernamentales (ONG) como fundaciones de ayuda humanitaria e incluso organizaciones gubernamentales.

En toda estrategia de comunicación, la selección de los medios es crucial para el éxito de la difusión de la información, esto incluye las estrategias de comunicación *online*, donde una de las primeras cosas que se deben decidir es en qué redes sociales conviene estar presente y sobre este aspecto, Del Santo (2012) recomienda en principio concentrar los esfuerzos en un número inicialmente limitado de canales, desde los que construir una comunidad de seguidores con los que se pueda interactuar y para los que se generen contenidos de interés. En internet los canales más utilizados son los sitios Web, los blogs y las redes sociales Facebook y Twitter. A Continuación explicamos brevemente cada una de ellas.

- a) **Sitios Web:** para tener un sitio Web es recomendable tener registrado el dominio y un servicio de Hosting, el cual es el servicio que permite alojar en internet para hacerlo accesible. También se debe contar con el diseño adecuado del sitio web. Para Del Santo (2012), la creatividad y el diseño de las páginas y sitios web es crucial para la imagen de una organización tanto como su contenido, ya que muchas veces determina la percepción inicial que tendrán las personas sobre la organización.
- b) **Los Blogs:** son una bitácora que puede permitir o no la participación de los usuarios mediante comentarios, de forma similar a un foro. En este caso, la moderación de estas participaciones por parte del administrador del blog es muy importante, porque los usuarios pueden hacer preguntas, comentarios e incluso dejar quejas que necesiten una respuesta oportuna del administrador del blog (<http://blogspot.es/ayuda/16> Recuperado el 18 de enero de 2013).
- c) **Facebook:** para las organizaciones que tienen presencia en Facebook es de particular interés el uso de los grupos y páginas. No se deben usar las biografías ya que debe dársele el tratamiento no de una persona sino de una organización que

reúne o representa a un grupo diverso de personas. Por su parte, las páginas de Facebook permiten acceder a estadísticas que resultan útiles a las organizaciones como pueden ser los datos demográficos de sus seguidores (https://www.facebook.com/page_guidelines.php. Recuperado el 26 de enero de 2013).

- d) **Twitter:** es un poderoso medio de comunicación ya que las personas pueden ver los mensajes o *tweets* publicados y responder o compartir con otros en tiempo real, sin importar su ubicación geográfica y sin necesidad de usar un equipo avanzado.

También existen en internet un sinnúmero más de redes sociales y aplicaciones para interactuar entre las organizaciones y las empresas como LinkedIn, la red social orientada a captación de talentos, mejoramiento profesional y la colaboración entre profesionales alrededor del mundo. Tuenti, la red social similar a Twitter muy popular en Europa y otras redes de intercambio similares a Facebook como Badoo, entre otros. Debido a que el INPREPSI y las organizaciones seleccionadas para el benchmarking no poseen cuentas en otras redes sociales aparte de las que hemos mencionado, no se profundizó en estas otras redes sociales.

2.2.3. La comunicación de organizaciones sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro no están exentas de una buena estrategia de comunicación. Las comunicaciones externas permiten a organizaciones, como los institutos que forman parte de esta investigación, el conocimiento del público acerca de su propósito y actividades, así como la sensibilización en torno a sus objetivos. Igualmente, se busca captar el interés y la aceptación de los miembros del gremio correspondiente y de la sociedad en general (Almansa y Torres, 2011).

Una razón fundamental para tener una buena estrategia de comunicación, en el caso del INPREPSI, consiste en mantener informados oportuna y claramente a los psicólogos afiliados o no, sobre sus actividades, los servicios y beneficios que ofrece, el logro de sus objetivos y el esfuerzo que hace el Instituto para alcanzar los mismos.

Un buen ejemplo del uso de internet por organizaciones sin fines de lucro está en las organizaciones no gubernamentales (ONG's). En su investigación, González (2011) plantea que las ONG's utilizan el internet como una ventana al mundo, no sólo para dar a conocer sus proyectos o mejorar su reputación, sino también para la captación de socios e incluso la recaudación de fondos para sus actividades. Igualmente, el autor encontró que el tamaño de una ONG no influye en su presencia en internet, aunque si en el uso que hacen de la misma, ya que algunas utilizan portales propios y contenidos multimedia como videos, mientras otras, generalmente las más pequeñas, no lo hacen. En la investigación de González (2011), Facebook, Twitter y YouTube fueron los medios de internet más usados por las ONG's.

Finalmente, sin importar el tipo de organización, al usar el internet, especialmente las redes sociales, es importante incluir el monitoreo de estos medios en el plan de comunicaciones. Este monitoreo no tiene por qué ser complicado ni costoso, ya que existen numerosas herramientas gratuitas y de fácil manejo, accesibles en internet (Del Santo, 2012).

Una de las ventajas de monitorear lo que se dice de una organización en internet es contar con métricas de cuánto, cómo y qué se está diciendo de la entidad. No obstante, esta actividad provee métricas más o menos acertadas sobre el impacto en el medio *online*, pero no se trata de un indicador de la satisfacción del cliente (Del Santo, 2013). Otra de sus ventajas, es que permite responder oportunamente a las críticas y quejas que son publicadas en internet.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño y tipo de investigación

La presente investigación se corresponde a un diseño no experimental o estudio de campo, de nivel transversal y descriptivo, en el cual los fenómenos son observados en su ambiente natural y se recolectan los datos en un momento único, a fin de describirlos sin manipular variables o establecer relaciones entre las mismas. Por otra parte, la investigación es exploratoria ya que se trata de un problema no estudiado en el ámbito de la psicología organizacional (Kerlinger, 2002; Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En cuanto al tipo de investigación, es cualitativa, ya que no se realizan análisis cuantitativos por la naturaleza de los datos a estudiar (Hernández y cols. 2006).

3.2 Sistema de Variables

3.2.1 Beneficios

3.2.1.1 Definición constitutiva

Se refiere a los bienes y servicios que ofrecen las instituciones de previsión social de carácter gremial a sus afiliados y familiares. Estos beneficios están dirigidos a la previsión y asistencia en salud, previsión funeraria, mejoramiento profesional y el acceso a diversos bienes y servicios.

3.2.1.2 Definición operacional

Se refiere a los bienes y servicios que ofrecen las instituciones de previsión social de carácter gremial a sus afiliados y familiares. Estos beneficios están estipulados como tal por cada Instituto y pueden clasificarse de la manera siguiente:

- Pólizas de seguros: tales como de Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM), vida, accidentes personales, asistencia funeraria, seguros patrimoniales, entre otros.
- Prestación directa de servicios asistenciales en salud: servicios de consulta médica en distintas especialidades que son prestados en las instalaciones de los institutos o cubiertos mediante reembolsos o carta aval en centros asistenciales o clínicas concertadas.
- Fondos de ahorro: creados con los aportes de los afiliados, fomentan el ahorro de dinero, que puede ser retirado para el pago de diversos bienes o servicios como vivienda, seguro de vehículos, viajes, entre otros.
- Becas y/o Créditos para estudios.
- Planes de ayuda económica: se ofrecen para cubrir contingencias tales como adquisición de equipos o implementos para personas con discapacidad, gastos de estudios y gastos funerarios.
- Disfrute de instalaciones recreativas y alquiler de espacios para actividades de formación profesional.
- Descuentos en bienes y servicios: de forma directa o mediante alianzas con instituciones, los gremios ofrecen descuentos en servicios de salud, adquisición de bienes, cursos y talleres, entre otros.

3.2.2 Comunicaciones externas

3.2.2.1 Definición constitutiva

Las comunicaciones externas son el proceso mediante el cual la información fluye entre la organización y su entorno, pudiendo ser, informal o formal y además multidireccional (Zarco y Ardid, 1998).

Respecto a la direccionalidad, si bien etimológicamente la palabra comunicación tiene el significado de poner en común una información y algunos

autores distinguen entre la comunicación y la difusión de información para indicar la dirección en que fluye un mensaje, no es pertinente a esta investigación el profundizar en la discusión sobre ambos conceptos. Por lo tanto, en la presente investigación se entiende por comunicación bidireccional aquella en la que el emisor y el receptor intercambian alternativamente sus papeles y la información fluye en ambos sentidos. Por otro lado, en la comunicación unidireccional, la información fluye en una sola dirección (Consuegra, 2002; Niqui, 2011).

3.2.2.2 Definición operacional

Las comunicaciones externas están constituidas por toda la información que es emitida por los institutos a sus afiliados o potenciales afiliados, así como la información o retroalimentación que reciben por parte de los mismos.

Para realizar la comparación de las comunicaciones entre el INPREPSI y sus afiliados, se toman en cuenta los componentes de la comunicación ya mencionados anteriormente, como son:

- Medio: canal usado para la transmisión del mensaje.
- Alcance: a quiénes llega el mensaje transmitido.
- Tipo de mensaje: de acuerdo al contenido de la información, el tipo de mensaje puede ser formal o informal. En el primer caso, se trata de información de carácter oficial, como son las convocatorias, circulares, minutas de reunión, información sobre su normativa, publicación de eventos gremiales, comunicación de resultados de actividades de tipo gremial, entre otras. Por su parte, los mensajes de tipo informal contienen información general sobre las actividades de las instituciones, noticias de interés general, saluciones y comunicaciones con afiliados que no revisten carácter oficial.
- Frecuencia: periodicidad de los mensajes, los cuales pueden ser anuales, semestrales, mensuales, semanales o diarios, dependiendo de aspectos

normativos, así como de la naturaleza y relevancia del mensaje, y de los medios empleados.

3.3 Población y muestra

La población está constituida por aquellas instituciones nacionales de previsión social de carácter gremial, que sirven de fuente al benchmarking y corresponden a las mencionadas organizaciones modelo. Los criterios para seleccionar la muestra de organizaciones fueron:

- a) **Objetivos en común:** todas las instituciones tienen por objetivo principal la previsión social y el bienestar de sus afiliados, mediante el otorgamiento de distintos beneficios.
- b) **Desarrollo de las organizaciones:** se seleccionaron organizaciones que tienen más de 20 años de fundadas y cuya estructura y procesos están más desarrollados que los del INPREPSI, lo cual permite identificar buenas prácticas.
- c) **La accesibilidad:** todos los institutos se encuentran en el área metropolitana de Caracas, lo cual facilita el acceso a los mismos para las entrevistas, recolección de datos y observaciones.
- d) **Presencia en medios electrónicos y diversidad en las comunicaciones externas:** todas tienen presencia en los medios electrónicos y formas diferentes de comunicación con sus afiliados.

Diferentes gremios tienen instituciones de previsión en Caracas entre las que están el Instituto de Previsión social del Médico (INPRES-Médico), Instituto de Previsión social del Abogado (INPREABOGADO), Fondo de Previsión Social de los Ingenieros, Arquitectos y Profesionales Afines del CIV (FONPRES-CIV). Instituto de Previsión Social del Bioanalista (INPREBIO) e Instituto de Previsión del Periodista (IPSP).

Por razones de tiempo y recursos se eligieron solamente 3 instituciones para realizar el benchmarking. No obstante, contar con 3 organizaciones modelo es de acuerdo a Spendolini (1995) un buen número para realizar un estudio de benchmarking. Con base en lo anterior, se seleccionaron las siguientes instituciones:

- Fondo de Previsión Social de los Ingenieros, Arquitectos y Profesionales Afines del CIV (FONPRES-CIV).
- Instituto de Previsión Social del Bioanalista (INPREBIO).
- Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela (IPP-UCV).

3.4 Procedimiento

3.4.1 Fase preparatoria

Esta fase comprendió el desarrollo de las siguientes actividades:

- a) Consulta y revisión bibliográfica.
- b) Elección del problema, tema de investigación y su factibilidad.
- c) Delimitación del objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, así como la justificación y delimitación de la misma.
- d) Elaboración del marco teórico.
- e) Elaboración del marco metodológico, selección del diseño y escogencia de las organizaciones modelo.

3.4.2 Fase de Evaluación

a) Recolección de la información a comparar:

Por ser esta una investigación dentro del enfoque cualitativo se emplearon se recolectaron datos provenientes de información documental y entrevistas no estructuradas.

Para realizar la comparación se buscó información de fuentes primarias como las entrevistas y la observación de sus respectivos medios de comunicación externos.

En cada una de las instituciones se realizaron entrevistas, no estructuradas. Las personas entrevistadas fueron:

- Lic. Milagros Colmenares, Presidenta de INPREBIO.
- Ing. José L. Marín, Director de Informática del CIV.
- Prof. Omar Garrido, Secretario de Asuntos gremiales IPP- UCV.
- Prof. Vicente Marrero, Presidente de INPREPSI 2011 – 2014.

Respecto a las comunicaciones externas, adicional a las entrevistas, se recolectó información directamente de los medios usados por cada Instituto, como los portales de internet, publicaciones en redes sociales y el uso de material impreso como folletos, circulares impresas, entre otros. Se procuró información sobre las condiciones del uso de estos medios, su antigüedad, tipo de información publicada y estadísticas de los mismos.

3.4.3 Fase de Análisis

Luego de la recolección de datos y la realización de las entrevistas en cada institución, se procedió a agrupar la información para realizar la comparación de las organizaciones y el análisis de los datos para la posterior discusión de los mismos y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones pertinentes, considerando los conocimientos teóricos y prácticos obtenidos en la investigación.

Como se puede observar a lo largo de la investigación se cumplen las etapas del benchmarking señaladas por Spendolini (1995):

- 1) **Determinar a qué se va a hacer benchmarking:** en este caso fueron los beneficios que se brindan a los afiliados y las estrategias de comunicación externa.
- 2) **Formar un equipo de benchmarking:** este paso no aplica al ser esta una investigación puntual, que no se lleva a cabo en una gran organización ni se cuenta con varias personas para realizarla.

- 3) **Identificar a los socios del benchmarking:** que son el FONPRES-CIV, El IPP-UCV y el INPREBIO.
- 4) **Recopilar y analizar la información de benchmarking.**
- 5) **Actuar:** en la presente investigación se realiza un conjunto de recomendaciones con miras a mejorar los procesos del INPREPSI y el logro de sus objetivos.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Benchmarking de beneficios

4.1.1. Beneficios que otorga el INPREPSI

El INPREPSI ofrece una serie de beneficios a los psicólogos afiliados, los cuales deben encontrarse solventes para poder disfrutar de los mismos. Estos beneficios se describen a continuación:

a) Póliza colectiva de Vida: contratada con la empresa MAPFRE La Seguridad, la cual ofrece una cobertura de Bs. 30.000 en caso de fallecimiento por accidente o enfermedad.

b) Póliza colectiva de accidentes personales (AP): también de MAPFRE La Seguridad con coberturas de:

- Bs. 40.000 en caso de fallecimiento por accidente
- Bs. 40.000 en caso de invalidez permanente por accidente
- Bs. 40.000 por concepto de gastos médicos por accidente
- Cobertura de servicio oftalmológico de emergencia: comprende diversos exámenes médicos oftalmológicos en caso de accidente.

Cabe destacar que las pólizas de vida y AP no son excluyentes, de forma que en el caso de fallecimiento por accidente, la cobertura pasa a ser de Bs. 70.000, ya que se suman los montos de cobertura de ambas pólizas.

c) Póliza de Servicios Funerarios: se trata de una póliza individual y opcional, contratada con Mapfre La Seguridad. La póliza tiene actualmente un valor de Bs. 750

b) Atención médica en clínicas: administrado mediante el Sistema de Atención Médica y Hospitalaria Integral (SAMHOI) el cual permite autogestionar los recursos económicos del IPP-UCV que son obtenidos mediante el Acta Convenio UCV-IPP, acuerdos federativos y las cuotas que cancelan los beneficiarios adscritos al sistema (APUCV, 2011).

El SAMHOI se ocupa de la coordinación y control de todas las actividades relacionadas con las clínicas afiliadas, así como del desarrollo de estrategias para lograr nuevos convenios o el cumplimiento de los baremos establecidos con las clínicas (Recuperado el 13 de abril 2014 de <http://www.apucvipp.org/menu/salud/>).

c) Servicio Médico Odontológico (SEMO): ofrece atención médico-odontológica y estudios de laboratorio e imagenología para el afiliado y su grupo familiar. Los montos a pagar por los servicios van desde 0.5 hasta 2 Unidades Tributarias. Este servicio se brinda en las sedes ubicadas en Caracas y Maracay (APUCV, 2011). Es importante destacar que el SEMO ofrece la posibilidad de hacer citas online desde el web site de la APUCV.

d) Proveeduría Farmacéutica: se encuentran en Caracas y Maracay. Se ofrecen descuentos especiales en medicamentos, en particular para afiliados con enfermedades crónicas.

e) Laboratorio de la Salud: en la casa del profesor, ubicada en Caracas se brindan los servicios de fisiatría, fisioterapia, gimnasio y piscina para atender problemas de salud y el acondicionamiento físico de los afiliados.

f) APUCV-IPP METROMED: ofrece atención médica pre-hospitalaria domiciliaria y traslados en ambulancias de pacientes que así lo requieran.

g) Previsión funeraria: contempla la prestación de servicios funerarios mediante el Sistema De Coberturas Funerarias (SICOF), la cantidad de personas que se pueden afiliar al servicio varían de acuerdo a la categoría y dedicación del profesor (APUCV, 2011).

anual por persona. La misma cubre todos los gastos funerarios, incluyendo inhumación o cremación, velatorio hasta por 24 horas, traslado nacional, columbario en caso de cremación, entre otros aspectos. En caso que no se use el servicio en el momento del fallecimiento, se tiene un mes para reclamar una indemnización de Bs. 40.000. La misma puede ser contratada por el agremiado y familiares calificados (padres, cónyuge, hijos y hermanos menores de 25 años) o directamente por los familiares actuando como titulares y tiene una edad máxima de inclusión de 70 años.

d) Venta de pruebas de evaluación psicológica, manuales de pruebas psicológicas y libros especializados: Estos materiales se expenden con descuentos especiales y por lo general, a precios inferiores que en las librerías. El INPREPSI desde mediados de 2013 no ha podido adquirir pruebas o manuales traídos del exterior, porque no están siendo importados por los proveedores, debido a los problemas para adquisición de divisas que existen en nuestro país.

e) Fondo para adquisición de equipos para personas con discapacidad: se trata de una ayuda económica que ofrece el INPREPSI a sus afiliados para adquirir equipos o implementos dirigidos a personas con discapacidad temporal o permanente, sea para el afiliado titular o sus hijos.

Adicionalmente, gracias a la alianza entre la FPV, INPREPSI y la Asociación de Egresados de la UCV (Egresados UCV) se concertó un acuerdo para brindar una póliza colectiva de HCM con Seguros Caroní a los afiliados. Por tratarse de un beneficio opcional, para disfrutar del mismo y con vigencia de un año, los psicólogos egresados de la UCV deben inscribirse en Egresados UCV como afiliados, mientras que los egresados de otras universidades deben inscribirse bajo la condición de amigos de la asociación.

Los profesionales que deseen suscribirse a este beneficio, contarán con la Póliza Colectiva HCM de Seguros Caroní con las siguientes coberturas vigentes del 2014 al 2015: EGRESADOS UCV. ORG tablas beneficios Básico de Bs. 20.000 y exceso de Bs. 80.000; Básico de Bs. 50.000 y exceso de Bs. 100.000; Exceso de Bs.

250.000 con deducible de Bs. 50.000 y Exceso de Bs. 250.000 con deducible de Bs. 80.000 (Seguros Caroní, 2015).

Sobre esta alianza, algunas de las ventajas consideradas por el INPREPSI fueron: varias opciones de montos de cobertura de acuerdo a las necesidades de los colegas, primas competitivas en el mercado, variedad de opciones para sufragar las mismas sin intereses y con fraccionamiento de pago y operativo especial para suscribir la póliza sin exámenes previos ni plazos de espera en operativos realizados a inicios de cada año.

Como puede verse en la tabla Nro.1, la cantidad anual de reclamos de siniestros procesados por el Instituto es más bien baja, sumando 3 en el 2014, una por fallecimiento (Póliza de vida) y dos por accidente (Póliza AP).

Pago de Siniestros 2013 – 2014			
Año	Tipo de Siniestro	Monto pagado por el Seguro a beneficiario(s)	Empresa aseguradora
2013	Fallecimiento por enfermedad año 2012	Bs. 4.000	Seguros La Previsora
2014	Fallecimiento por enfermedad año 2013	Bs. 10.000	MAPFRE
2014	Cirugía ocular por accidente	Bs. 8.000	MAPFRE
2014	Accidente (reintegro por adquisición de medicamentos)	Bs. 2.900	MAPFRE

Tabla Nro. 1. Pago de Siniestros entre 2013 y 2014. Fuente: INPREPSI marzo 2015.

4.1.2. Beneficios que otorga el FONPRES-CIV

Por su parte, el FONPRES-CIV ofrece una serie de beneficios a los Ingenieros y Arquitectos que están inscritos en el CIV y solventes con el mismo. Los mismos pueden clasificarse en beneficios base que son los que se adquieren automáticamente al estar solventes con el CIV y aquellos que son opcionales y se disfrutan de acuerdo a la selección que haga el profesional.

Los beneficios base se otorgan con fondos provenientes del porcentaje de recursos que le asigna el CIV al FONPRES y que son administrados por este último. En el caso de los planes de salud opcionales, están sujetos a pagos que varían según el tipo y alcance del beneficio.

Estos beneficios base se describen a continuación:

- Póliza Básica: comprende las coberturas en caso de Muerte Accidental (Bs. 40.000), Incapacidad Permanente (Bs. 40.000) y Gastos Médicos por Accidente (Bs. 10.000).
- Montepío: es otorgado a los sobrevivientes de un agremiado solvente que haya fallecido por muerte natural. El monto total de este beneficio es de Bs. 3.000.
- Servicio Funerario Complementario: por un valor de Bs. 3.000.
- Disfrute de las instalaciones en todos los Colegios a nivel nacional y derecho a participar en los juegos deportivos nacionales del CIV.
- Plan de retiro: se trata de un fondo de jubilación cuyo monto varía de acuerdo al aporte particular de cada profesional.
- Descuentos en cursos y diplomados.
- Apoyo gremial y asesoría legal.
- Unidad Médica y Odontológica: ofrece las consultas en diversas especialidades médicas y odontológicas con precios más bajos que en clínicas privadas. En Caracas este servicio se ofrece en la sede del CIV. En el interior del país, se ofrecen en las distintas sedes del CIV o bien mediante las clínicas concertadas al plan de salud (beneficio opcional) ofrecido por BMI Venezuela C.A.
- Óptica: ubicada en la sede de caracas, la cual ofrece descuento a los afiliados.

Dentro de los beneficios opcionales, el FONPRES-CIV ofrece un plan de salud a sus afiliados mediante la empresa BMI Venezuela C.A. La cobertura y los montos a pagar por los afiliados al plan se revisan cada año, pudiéndose elegir entre cuatro planes diferentes. Al igual que en otros seguros médicos, se pueden tramitar tanto por carta aval como por reembolso. La cobertura de los cuatro planes es la siguiente:

- Plan I (hasta Bs. 50.0000): se puede incluir a padres, cónyuge e hijos hasta 25 años de edad.
- Plan II (hasta Bs. 150.000): igual que en el anterior, se puede incluir a padres, cónyuge e hijos hasta 25 años de edad.
- Plan III (hasta Bs.750.000): ofrece cobertura también para cónyuge y padres hasta los 70 años, hijos hasta los 30 años, sobrinos, hermanos y nietos hasta los 25 años. También ofrece cobertura para los suegros por Bs. 50.000,00.
- Plan IV: este plan es sólo para mayores de 70 años y tiene una cobertura de Bs. 300.000 Se ofrece cobertura también a cónyuge y padres.
- Maternidad: tiene una cobertura de Bs. 40.000

Asimismo, el FONPRES-CIV ofrece a sus afiliados facilidades para la obtención de tarjetas de crédito Banesco CIV y Banplus CIV, seguro para automóviles y servicio de casillero internacional en la sede del CIV Caracas.

Otro servicio opcional que ofrece el FONPRES desde 2013 es 1 año de suscripción a la oficina virtual La Colmena, que funciona a través del sitio web www.colmena.com.ve y se puede acceder también desde los portales del CIV y del FONPRES-CIV. También, el CIV tiene en su sede de Caracas una boutique y una distribuidora de textos escolares que ofrece descuentos a sus afiliados.

4.1.3. Beneficios que otorga el INPREBIO

Como se mencionó anteriormente, el INPREBIO cuenta con un sistema autogestionado para la administración de las pólizas de salud que ofrece a los afiliados. Es importante destacar que ofrece estos planes a los profesionales del bioanálisis afiliados que están solventes con el Instituto, pero también pueden inscribirse y gozar de sus beneficios otros particulares no bioanalistas, bajo la modalidad de asociados (M. Colmenares, comunicación personal, 15 de noviembre de 2012). A continuación la descripción de los planes:

- Plan Clásico: Incluye un HCM básico que ofrece una cobertura al titular de hasta Bs. 30.000, Servicio Funerario, póliza de Vida hasta Bs. 20.000 y Accidentes Personales hasta Bs. 20.000. Este plan no admite carga familiar y no tiene límite de edad. Igualmente incluye un servicio de Emergencia 24 horas a través del cual las clínicas verifican la afiliación y tramitan las claves de emergencias; este servicio se presta también para brindar información y tramitación de los servicios funerarios. Para los Bioanalistas incluye sin costo alguno:
 - Lentes correctivos y lentes intraoculares.
 - Odontología Básica (revisión y profilaxis).
 - Rehabilitación (fisioterapia).

El INPREBIO ofrece otros planes de HCM que son opcionales y en ese caso, el monto a pagar por el afiliado varía de acuerdo al plan seleccionado. Estos planes permiten incluir a cónyuge, hijos y padres. Estos servicios son:

- Servicio PLUS, con una Cobertura Bs. 65.000,00 por año y patología. En este plan el servicio de maternidad es opcional. El servicio admite carga familiar y no tiene límite de edad para Bioanalistas, el límite de edad para titulares no Bioanalistas es de 60 años. Este plan incluye también el servicio de emergencia 24 horas mencionado en el plan anterior.
- Servicio PLATINUM, con una Cobertura Bs. 140.000,00 por año y enfermedad. Al igual que el servicio Plus, admite carga familiar y no tiene límite de edad para Bioanalistas, mientras que el límite de edad para titulares no Bioanalistas es de 60 años. Este plan incluye también el servicio de emergencia 24 horas, siendo opcional el servicio de maternidad.
- Este plan incluye también sin costo alguno para los Bioanalistas:
 - Lentes correctivos y lentes intraoculares.
 - Odontología Básica (revisión y profilaxis).
 - Rehabilitación (fisioterapia).

Al igual que el CIV, la FECOBIOVE también organiza cada año los juegos deportivos nacionales “JUNACOBIOVE” en los cuales pueden participar los bioanalistas solventes ante la Federación. En este caso el INPREBIO no administra ni organiza los mismos, ya que son organizados por la FECOBIOVE y por el Colegio del estado en el que se realiza.

4.1.4. Beneficios que otorga el IPP-UCV

Para disfrutar de los beneficios ofrecidos por el IPP-UCV, los afiliados deben estar inscritos y solventes con la APUCV. El IPP obtiene sus fondos mediante el aporte de la UCV y de los beneficiarios, de acuerdo a lo estipulado en los convenios UCV-APUCV. En el caso de los agremiados, una vez inscritos en la APUCV, a éstos se les hace el descuento correspondiente, directamente del pago de nómina.

Como se verá más adelante, algunos de los beneficios tienen montos de cobertura que han sido revisados y acordados por la APUCV y la UCV en años anteriores y no están adaptados a la realidad económica actual. Por otra parte, Los pagos del Seguro de Vida, Seguro INCOMPROVICA y Montepío, tardan entre 3 y 4 meses; la Pensión de Sobreviviente tarda alrededor de 10 meses para hacerla efectiva y para retirar los ahorros de la caja de ahorros se demoran un año (Consejo de Profesores Jubilados de la UCV, 2010).

Es importante destacar que dentro de la estructura del IPP-UCV que está dedicada exclusivamente a la gestión de los beneficios a los afiliados, el Instituto cuenta con una oficina de registro y control para la inscripción de los profesores y de los miembros de su núcleo familiar, en el sistema de afiliados de la APUCV-IPP. La afiliación incluye el registro en el gremio más el registro en los servicios que ofrece el IPP-UCV y que se detallan a continuación:

a) Póliza HCM Básica: en este plan cobertura la cobertura máxima es de Bs. 3.000,00 (Recuperado el 10 de abril 2014 de <http://www.apucvipp.org>).

b) Atención médica en clínicas: administrado mediante el Sistema de Atención Médica y Hospitalaria Integral (SAMHOI) el cual permite autogestionar los recursos económicos del IPP-UCV que son obtenidos mediante el Acta Convenio UCV-IPP, acuerdos federativos y las cuotas que cancelan los beneficiarios adscritos al sistema (APUCV, 2011).

El SAMHOI se ocupa de la coordinación y control de todas las actividades relacionadas con las clínicas afiliadas, así como del desarrollo de estrategias para lograr nuevos convenios o el cumplimiento de los baremos establecidos con las clínicas (Recuperado el 13 de abril 2014 de <http://www.apucvipp.org/menu/salud/>).

c) Servicio Médico Odontológico (SEMO): ofrece atención médico-odontológica y estudios de laboratorio e imagenología para el afiliado y su grupo familiar. Los montos a pagar por los servicios van desde 0.5 hasta 2 Unidades Tributarias. Este servicio se brinda en las sedes ubicadas en Caracas y Maracay (APUCV, 2011). Es importante destacar que el SEMO ofrece la posibilidad de hacer citas online desde el web site de la APUCV.

d) Proveeduría Farmacéutica: se encuentran en Caracas y Maracay. Se ofrecen descuentos especiales en medicamentos, en particular para afiliados con enfermedades crónicas.

e) Laboratorio de la Salud: en la casa del profesor, ubicada en Caracas se brindan los servicios de fisiatría, fisioterapia, gimnasio y piscina para atender problemas de salud y el acondicionamiento físico de los afiliados.

f) APUCV-IPP METROMED: ofrece atención médica pre-hospitalaria domiciliaria y traslados en ambulancias de pacientes que así lo requieran.

g) Previsión funeraria: contempla la prestación de servicios funerarios mediante el Sistema De Coberturas Funerarias (SICOF), la cantidad de personas que se pueden afiliar al servicio varían de acuerdo a la categoría y dedicación del profesor (APUCV, 2011).

h) Montepío: es un fondo creado para financiar un pago único a los beneficiarios elegidos por el profesor o a sus herederos, en caso de fallecimiento. Adicionalmente, “permite el beneficio de permanencia del grupo familiar en el HCM, siempre y cuando se den las condiciones establecidas en el reglamento de SAMHOI” (APUCV, 2011. Consejo de Profesores Jubilados de la UCV, 2010).

i) Ayuda por defunción: Ayuda para gastos del sepelio del profesor o empleado de la UCV inscrito en el HCM Básico. Los Montos fueron revisados en el año 2008 y varían según la categoría y dedicación del profesor o empleado; Por ejemplo, la ayuda máxima es de Bs. 850, en este caso, para la categoría de Profesor Titular a dedicación exclusiva (Consejo de Profesores Jubilados de la UCV, 2010).

j) Seguro de vida: es el seguro que cobran los beneficiarios del profesor o empleado fallecido. Los montos a cobrar varían según la escala establecida de acuerdo al Acta Convenio APUCV-UCV de 1998. Los mismos se revisaron en 2008. Por ejemplo, para la categoría de Prof. Titular a dedicación exclusiva el monto por muerte natural es de Bs. 24.000. “En caso de muerte accidental, los montos a indemnizar serán el doble de los previstos para el caso de muerte natural” (Recuperado el 13 de abril de 2014 de: http://www.apucvipp.org/menu/marco_legal/acta.html).

k) Sistema de ahorro Previsional (SIAHPRE): constituye la Caja de ahorros del IPP-UCV, Contempla préstamos cuyo monto varía según la antigüedad en el sistema y la dedicación del profesor. Dichos prestamos pueden ser para: Adquisición, seguro y reparación de vehículos. Recreación y viajes, compra de equipos de hogar y computadores (APUCV, 2011).

Se pueden hacer retiros parciales de haberes por razones médicas, adquisición de vivienda principal o terreno para la misma, jubilación o el retiro por parte de sobrevivientes y pensionados. El retiro total implica la renuncia al recibir los otros beneficios que brinda el IPP-UCV, pudiendo inscribirse de nuevo luego de 2 años. Adicionalmente, los miembros de la caja de ahorro tienen también el seguro

INCOMPROVICA. Su monto es de Bf.250. (Recuperado el 13 de abril de 2014 de <http://www.apucvipp.org/menu/salud/>).

l) Pensión de sobreviviente: tienen derecho a esta pensión, los cónyuges, los hijos menores de 21 años y hasta 25 años, si cursan estudios de educación superior, o los padres del profesor fallecido. (Consejo de Profesores Jubilados de la UCV, 2010).

m) Plan Especial de Cobertura de Cirugía y Hospitalización a otros Familiares (COFA): son beneficiarios de este plan solamente los familiares que no poseen la condición de elegibles en SAMHOI como: hijos, hijastros, hermanos y nietos entre 21 y 40 años. Este plan contempla las emergencias hospitalización y cirugía y un descuento del 60% en el plan de medicamentos para enfermedades crónicas (Recuperado el 13 abril de 2014 de <http://www.apucvipp.org/salud/>).

4.1.5. Comparación de los beneficios ofrecidos por las instituciones

Los institutos comparados en esta investigación tienen diferencias estructurales y de procesos bastante notorias entre sí. Es importante tenerlas en cuenta porque son factores que influyen en la capacidad de los institutos para brindar beneficios a sus afiliados. Entre las diferencias más importantes están:

- Estructura y sistemas Administrativos
- Alianzas estratégicas
- Cantidad de profesionales afiliados solventes

Cada organización modelo tiene diferentes estructuras y sistemas administrativos destinados a su propia administración, así como procesos internos exclusivos para la gestión de los servicios que ofrecen. Dichas estructuras y procesos varían en complejidad de acuerdo a la naturaleza de cada organización y a los recursos con los que cuenta cada una.

Al respecto, el FONPRES-CIV y la el IPP-UCV son las instituciones con mayor complejidad en cuanto a estructura organizativa y procesos. Ambas instituciones tienen departamentos con funciones dedicadas a tareas bien diferenciadas como pueden ser la administración de sus bases de datos o el control de la prestación de servicios ofrecidos por una póliza determinada. Otro ejemplo de esto es el sistema usado por el INPREBIO para la gestión de las cobranzas a sus afiliados mediante agentes de cobro dedicados exclusivamente a esta tarea. Estos procesos involucran la disponibilidad de recursos materiales y humanos de los que el INPREPSI carece hasta los actuales momentos.

En cuanto a las alianzas estratégicas, existen convenios entre los institutos y empresas privadas que permiten la prestación de servicios y brindar ventajas a sus afiliados. Como por ejemplo, el convenio FONPRES-CIV con los bancos Banesco y Banplus, para la obtención de tarjetas de crédito y facilidades de acceso a créditos con estas instituciones.

En cuanto a la cantidad de afiliados solventes, no se puede dejar de lado la gran diferencia en cuanto a la cantidad de profesionales afiliados solventes entre los institutos. Salvo en el IPP-UCV donde los pagos son descontados automáticamente de la nómina (O. Garrido, comunicación personal, 19 de Noviembre de 2012), los otros institutos tienen miembros que se inscribieron por primera vez, pero no se mantienen solventes con los mismos. Evidentemente, la cantidad de miembros solventes influye directamente en los ingresos que perciben las Instituciones.

A continuación, en la tabla 2 se resumen las características de los beneficios ofrecidos por cada institución.

Tabla Número 2. Comparación de los Beneficios por cada Institución.

INSTITUCIÓN	BENEFICIOS			
	Servicios de Atención Médica	Póliza de Hospitalización y Cirugía (HC) Póliza de Maternidad	Póliza de Vida	Póliza de Accidentes Personales
INPREPSI	No Posee	HCM opcional en Alianza con Egresados de la UCV. Las coberturas y el costo para el afiliado, varían según el plan	Cobertura de Bs. 30.000 en caso de muerte por enfermedad o accidente	Muerte Bs. 20.000. Incapacidad permanente Bs. 20.000, Gastos médicos Bs. 20.000. Atención médica y oftalmológica de emergencia.
FONPRES-CIV	Sistema Autogestionado. Unidad Médico-odontológica en sus instalaciones de Caracas y mediante reembolso en el interior	HC opcional. Coberturas y costos varían según el plan. Maternidad opcional Bs. 40.000	No Posee	Muerte Bs. 40.000, Incapacidad permanente Bs. 40.000, Gastos Médicos Bs. 10.000
IPP-UCV	Sistema Autogestionado. SEMO. Unidad Médica-odontológica en sus instalaciones en Caracas o Maracay. Atención médica en emergencias.	Sistema Autogestionado SAMHOI. Las coberturas y costos varían según el plan. Se puede incluir a familiares directos.	Los montos varían según la escala establecida por la APUCV.	No Posee
INPREBIO	Sistema Autogestionado. Ofrece odontología y rehabilitación en clínicas concertadas. No incluye a familiares directos.	Sistema Autogestionado. HCM Básico de Bs. 30.000 sólo bioanalistas afiliados. Planes opcionales: costos y coberturas varían según el plan. Se puede incluir a familiares directos.	Opcional. La cobertura varía según el plan seleccionado.	Sistema Autogestionado. Opcional. La cobertura varía según el plan seleccionado.

Tabla Número 2. Continuación. Comparación de los beneficios por cada Institución.

INSTITUCIÓN	BENEFICIOS		
	Previsión Funeraria	Ayudas económicas ahorros	Fondos de Otros
INPREPSI	Opcional (Póliza Individual Colectiva), con cobertura amplia. Puede ser contratada por el afiliado y/o sus familiares.	No Posee	Fondo para adquirir equipos para personas con discapacidad. Venta de libros especializados.
FONPRES-CIV	Montepío Bs.3.000 Servicios funerarios Bs.3.000	Plan de retiro: varía según el aporte de cada profesional.	Opcionales: Óptica (En CIV Caracas). Facilidades para tarjeta de crédito. Seguro para automóvil. En la sede CIV Caracas servicio de casillero internacional y distribuidora de textos escolares.
IPP-UCV	Montepío: pago único a beneficiarios por fallecimiento del afiliado titular. Permite la permanencia del grupo familiar en el HCM de acuerdo al reglamento de SAMHOI. Opcional: servicios funerarios mediante el sistema autogestionado SICOF, las condiciones del servicio varían de acuerdo a la categoría y dedicación del profesor.	Sistema autogestionado SIAHPRE. Préstamos para educación; compra, seguro y reparación de vehículos; recreación; compra de equipos de hogar y computadores; gastos médicos; compra de vivienda principal o terreno para la misma. Seguro de vida INCOMPROVICA: para herederos o beneficiarios designado por el profesor por un monto de Bs. 250.	Proveeduría Farmacéutica: en Caracas y Maracay. Laboratorio de la Salud en la casa del profesor, ubicada en Caracas se brindan los servicios de fisioterapia, fisioterapia, gimnasio y piscina para atender problemas de salud y el acondicionamiento físico. Pensión de sobreviviente.
INPREBIO	Opcionales. El monto a pagar por el afiliado varía según el plan seleccionado.	No Posee en la actualidad.	Lentes correctivos. Lentes intraoculares.

Como era de esperarse, los institutos con mayor cantidad de afiliados y más complejos en cuanto su organización son los que ofrecen mayor diversidad de beneficios a sus afiliados, en este caso son el IPP-UCV y el FONPRES.

Como se pudo observar, todos los institutos brindan pólizas básicas de atención médica a sus afiliados solventes y adicionalmente les ofrecen pólizas opcionales cuyo pago varía de acuerdo al plan correspondiente.

Respecto a la atención médico odontológica y otros servicios en salud, sólo el FONPRES-CIV y el IPP tienen en Caracas la infraestructura para prestar servicios médico-odontológicos. El FONPRES-CIV, el INPREBIO y el IPP-UCV, ofrecen al afiliado la posibilidad de ser atendidos en clínicas concertadas y correr con los gastos, ya sea mediante el reembolso o la carta aval.

Aunque todos ofrecen distintos tipos de protección ante contingencias como accidentes y muerte del titular, sólo el IPP-UCV y el FONPRES ofrecen Montepío como parte de sus beneficios base.

En cuanto a la prestación de otro tipo de beneficios al afiliado, el IPP-UCV cuenta con proveeduría farmacéutica, mientras que el FONPRES-CIV y el IPP-UCV tienen un plan de retiro y una caja de ahorros respectivamente. Asimismo, el IPP-UCV ofrece un plan de pensión de sobreviviente.

Por su parte, el INPREPSI ofrece facilitar la ayuda en la adquisición de equipos para personas con discapacidad. Asimismo, destaca la facilidad para obtener tarjetas de crédito que ofrece el FONPRES-CIV mediante las alianzas ya mencionadas.

Otros beneficios alternativos a los de previsión y bienestar son la oferta de bienes y servicios como la boutique, la óptica y el servicio de casillero internacional en la sede del CIV en Caracas. De igual modo, la venta de manuales y libros especializados por parte del INPREPSI.

Tan importante como la cantidad de beneficios lo es su calidad. Un buen ejemplo a tener en cuenta, es que pese a la diversidad de los beneficios ofrecidos por el IPP-UCV y a contar con la mencionada estructura para gestionar los mismos,

algunos de los beneficios ofrecidos por el Instituto no están acordes a la actual realidad económica y social del país y por lo tanto no son beneficios significativos. Prueba de ello, es que la cobertura básica anual de su HCM es de Bs. 3.000 y la ayuda por defunción tiene un máximo de Bs. 850. Como se indicó anteriormente, en este Instituto existen trámites que duran meses para poder hacer efectiva la prestación de un beneficio determinado.

Que las instituciones presten un buen servicio a sus afiliados involucra también un buen manejo de sus comunicaciones externas, a continuación se expone la comparación de las estrategias comunicacionales de cada institución.

4.2. Benchmarking de Comunicaciones Externas

4.2.1. Comunicaciones externas del INPREPSI

En cuanto al manejo de las relaciones externas del INPREPSI, como ya se mencionó, el Instituto posee listados en formato Excel con los datos básicos de identificación de sus afiliados y su estado de solvencia, mas no cuenta con una base de datos consolidada, con información socio demográfica y datos de contacto, que pudiera emplearse por ejemplo, para el levantamiento de información que sirva para la cotización de las empresas de seguros, así como para enviar correos electrónicos de manera masiva a grupos seleccionados de afiliados. De ahí que el Instituto transmita las informaciones de carácter masivo a los psicólogos afiliados mediante la lista de distribución de la Comunidad Virtual de Psicólogos (Psique-L) y más recientemente a través de su cuenta de Twitter.

A este respecto, en 2012 el Instituto adquirió computadores a fin de progresivamente incorporar nuevos sistemas y en un futuro poder emplear las nuevas tecnologías para administrar de manera más segura y eficaz la información que posee de sus afiliados y además, para mejorar tanto aspectos relativos a lo puramente administrativo, como lo relativo a las comunicaciones y su presencia en medios de comunicación masiva modernos como lo son el internet y las redes sociales.

En cuanto a su presencia en internet, el INPREPSI cuenta con el blog: <http://inprepsi.blogspot.com/>, el cual registró mayor cantidad de contenidos durante 2013. Dicho esto, es importante aclarar que si bien es posible permitir comentarios por parte de lectores del blog sobre los contenidos publicados, el blog del INPREPSI no posee registro de comentario alguno sobre las publicaciones hechas, constituyéndose así, en un medio de comunicación unidireccional.

Este blog fue iniciado en noviembre del 2011, teniendo un total de 2 entradas registradas en su archivo hasta abril de 2015. Como puede verse en la figura 8, para el año 2013 registró mayor actividad con 26 entradas en total. Estas entradas corresponden a comunicaciones publicadas en el blog respecto a información puntual sobre los beneficios que brinda el Instituto a sus afiliados y el propósito del Instituto.



Figura 8. Registro de los archivos del blog del INPREPSI. Recuperado el 18 de abril de 2015 de: <http://inprepsi.blogspot.com/>

Asimismo en el blog se pueden ver los datos del Instituto, su dirección física, teléfonos, direcciones de correo electrónico, RIF y datos de cuenta bancaria.

Considerando lo antes mencionado sobre el uso de los blogs como herramientas de comunicación externa en internet, el blog del Instituto constituye una herramienta de comunicación limitada y unidireccional puesto que no se ha mantenido lo suficientemente actualizado a lo largo de su existencia y no cuenta con participación activa de los afiliados, es decir no comentan, preguntan o realizan alguna acción directa en el mismo sobre la información allí publicada.

Las publicaciones hechas en el blog del INPREPSI se realizan desde un computador. Cabe destacar que desde el 2012 se puede acceder y publicar a los blogs de Google Blogger desde los celulares y dispositivos móviles que poseen el sistema operativo Android, esto último facilita la subida y modificación de información a los blogs, y mejora la rapidez de respuesta en aquellos que reciben comentarios de los lectores. No obstante, el blog permite publicar información bastante extensa, en este caso puede resultar más fácil o cómodo editar esta información desde un computador que desde un dispositivo móvil como un celular.

En lo referente a sus estadísticas, en la página de inicio el blog se puede apreciar quienes son los miembros suscritos al mismo, los cuales en 2014, suman menos de 15. Sin embargo, a diferencia de la página de Facebook o del Twitter, el blog no permite apreciar directamente información más precisa sobre quienes han visitado el blog, las estadísticas del blog se refieren a la cantidad de visitas al mes, es decir la cantidad de veces que un visitante entra al blog, pero no distingue si es el mismo usuario (si se hace desde el mismo equipo) haciéndolas bastante imprecisas.

Estas estadísticas son accesibles únicamente al administrador del blog y no son de acceso público, como las de Facebook o Twitter. Al momento de la investigación no se está llevando registro alguno o empleando ningún programa o herramienta adicional para manejar las estadísticas del blog.

Por otro lado, el INPREPSI posee una página en Facebook creada en Octubre 2011 y la cual posee pocas actualizaciones o publicaciones y que al igual que en el caso del blog, son referidas a los beneficios que brinda el Instituto, las actividades que llevan a cabo en sus instalaciones y su información de contacto, cuenta bancaria y RIF.

A diferencia del blog, la página de Facebook ofrece más interacción a los participantes que la siguen, además de información estadística relevante. Como lo muestra la figura 9, la cantidad de personas que comparten y hacen comentarios en la página ha disminuido, mientras que las marcas “me gusta” que reciben las publicaciones suman un total de 733 para marzo de 2015 con crecimiento del 4,4%. No obstante, sus seguidores (alcance) continúan en aumento: siendo 42 seguidores en 2013, y 86 seguidores en marzo de 2015.

Sobre lo anterior, cabe destacar dos aspectos a favor de la gestión que se está haciendo de la página de Facebook: el primero es que dicha cuenta se creó como una página en sí y no como una persona, lo cual es importante ya que permite como página obtener estadísticas para medirla y monitorearla como medio de comunicación. El segundo es que al ser página y no persona (no es ni hombre ni mujer) se preserva la imagen del Instituto como una entidad seria y formal, que está al servicio de los profesionales de la psicología sin distinguir entre condiciones como el sexo.



Figura 9. Estadísticas de la página de Facebook del INPREPSI. Recuperado el 3 de Marzo de 2015.

Adicionalmente, el Instituto cuenta con el registro del dominio inprepsi.org.ve, con el fin de emplearlo una vez que se tenga la posibilidad de desarrollar y administrar un sitio web. Para febrero del 2015 un consultor externo está a cargo de la realización del sitio web www.inprepsi.org.ve, una de las características del sitio es que estará interconectado con la cuenta de Twitter y las actualizaciones hechas en esa red podrán verse en la página de inicio del sitio.

Sumado a la página en Facebook y al blog, el Instituto abrió en mayo 2013 la cuenta en la red social Twitter: @INPREPSI, la cual para diciembre 2013 estaba siendo manejada únicamente por el presidente de Instituto. Para diciembre de 2013 la cuenta tenía 1.342 seguidores, para diciembre de 2014 la cuenta tenía 2.617 seguidores, lo cual es un incremento de 95% que demuestra lo rápido que puede aumentar la cantidad de seguidores en esta red y como muestra de su estabilidad en el tiempo. En marzo de 2015 los seguidores suman 2.769.

En dicha cuenta se emiten mensajes de información relativos a los materiales como pruebas y libros que oferta el Instituto a los psicólogos solventes, así como información respecto a los beneficios otorgados por el mismo, trámites relativos a las pólizas de seguro, noticias referidas a la actividad gremial, así como notas de duelo y notas de salutación en días de celebraciones especiales como el día de las madres. Una muestra de esta actividad se puede ver la figura 10.



Figura 10. Muestra de Tweets publicados en la cuenta @INPREPSI. Capturada el 15 de mayo de 2014 en <https://twitter.com/INPREPSI>.

En 2014 se empezaron a publicar vínculos hacia artículos e información publicada en internet sobre psicología y psiquiatría, mediante la suscripción al servicio de *google alerts*, que consiste en recibir notificaciones de *google* sobre la publicación de contenido en internet que coincidan con los términos de búsqueda establecidos por el usuario, en este caso el INPREPSI.

En la cuenta @INPREPSI, existe una interacción entre el Instituto y sus seguidores más inmediata que con la página de Facebook y la cantidad de personas que lo están siguiendo aumenta continuamente. Hasta los momentos el Instituto no tiene reglas específicas ni estandarizadas sobre la información que publicará ni sobre la que permite publicar a sus seguidores. En la figura 11 se puede ver que una seguidora publica información sobre un taller que desea promocionar, en este caso el Instituto debe decidir si desea permitir la divulgación este tipo de información y qué tipos de filtros aplicar, por ejemplo que la publicación sea hecha sólo por psicólogos y no por empresas o profesionales de otras áreas, o que las publicaciones tengan o no determinados contenidos, como la promoción de servicios, productos o de índole personal.



The image shows a screenshot of a Facebook page titled "Publicaciones recientes de otras personas". It displays two posts. The first post is from a user with a profile picture of a square icon, containing text about paying a 2013 quota and mentioning Marianela García de Torrealba. The second post is from the official INPREPSI account, featuring a logo with a blue 'P' and 'S' and text regarding a bank account and a workshop. A comment input field is visible below the second post.

Publicaciones recientes de otras personas

 Para pagar la cuota del 2013 pueden facilitarme los datos de una cuenta y el monto correspondiente. Yo pague el 2012 en enero del año pasado solo debo este año: Gracias de antemano
Marianela García de Torrealba FPV 685
Me gusta · Comentar · El miércoles a la(s) 11:22

 **INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL PSICÓLOGO (INPREPSI) - VENEZUELA** Saludos cordiales colega:
Se trata del Banco de Venezuela, Cuenta Corriente N° 0102-0125-06-0008557911
Cuando realice el depósito nos envía el baucher escaneado... Ver Más
El miércoles a la(s) 12:07 a través del correo electrónico · Me gusta

 Taller Intensivo Test de Zulliger (Z TEST), Sábado 15-12-12 de 8:30am a 4:30pm, Inversión: Bs. 600, Dirigido exclusivamente a Psicólogos y Estudiantes Avanzados de Psicología. Lugar: Caracas, Urb. Colinas de Bello Monte, piso 6, Ofic. 62-1. Interesados escribir a eyvconsultores@gmail.com o llamar al 0416.816.7571 o 0424.134.33.64.

Figura 11. Ejemplo de la interacción en Facebook entre INPREPSI y los psicólogos seguidores. Recuperada el 28 de Enero de 2013.

En cuanto a comunicaciones fuera de internet, el INPREPSI no emite actualmente comunicaciones periódicas impresas como boletines o folletos. Aunque en la actualidad las redes sociales están siendo cada vez más utilizadas por diversas organizaciones, no siempre son bien manejadas para este fin y lo mismo sucede con otros medios como los impresos o la mensajería de texto. Por consiguiente, los canales de comunicación empleados por otras instituciones similares al INPREPSI son elementos que se incluyen en el estudio y que se describen más adelante.

Finalmente, en cuanto a la atención a proveedores y a los psicólogos estén afiliados o no, las comunicaciones se realizan en persona, vía telefónica o por correo electrónico, emitiéndose estos últimos desde cuentas de correo gratuitas *gmail*, ya que el Instituto está usando un dominio de internet propio. Se cuenta con los correos *inprepsi@gmail.com* de uso por los directivos y *secretaria.inprepsi@gmail.com* de uso por la Secretaria y el Director de Administración de la institución.

En resumen, hasta el presente, las comunicaciones emitidas por el Instituto son en su mayoría para informar sobre las pólizas de seguros, planes de beneficios como los ya mencionados o convocatorias a asambleas y/o reuniones en su sede y suelen ser en su mayoría unidireccionales y emitidas por miembros de la Junta Directiva. Hasta los momentos, el canal de comunicaciones que permite medir su alcance y con mayor cantidad de seguidores, más rápido e interactivo es Twitter.

4.2.2. Comunicaciones externas de FONPRES-CIV

En lo referente a las comunicaciones externas, tanto El FONPRES-CIV como el Colegio de Ingenieros, realizan la difusión de información tanto en internet como en folletos impresos. Los folletos son utilizados para proporcionar información puntual sobre algunos de los beneficios de salud que otorgan ambas organizaciones y son colocados en diferentes áreas de los colegios del CIV. No obstante el mayor esfuerzo de la difusión de la información por parte del FONPRES, el CIV y demás entes afiliados al mismo se realiza mediante internet y correo electrónico. Adicionalmente el

CIV puede publicar en la prensa nacional o regional comunicados oficiales si así lo requirieran sus normas internas o por alguna obligación legal.

Para entender la organización de las comunicaciones del FONPRES-CIV con sus afiliados es importante mencionar que tanto el CIV como el FONPRES poseen bases de datos sobre sus afiliados y modernas estructuras y sistemas que permiten administrar la información de los mismos para poder brindarles diferentes servicios y mantenerse en comunicación constante con ellos (J. Marín, comunicación personal 8 de marzo de 2013).

Para el mantenimiento de las bases de datos y de todos los sitios web y otros contenidos publicados en Internet tanto del CIV como del FONPRES-CIV cuentan con servidores, computadores propios y un equipo de ingenieros dedicados exclusivamente a esta labor, asimismo el CIV tiene procesos y personal dedicados exclusivamente al cobro y a la administración de los fondos del CIV destinados al FONPRES-CIV y las otras entidades pertenecientes al CIV.

Por lo antes expuesto, se puede apreciar que el FONPRES y el CIV cuentan con una estructura y procesos internos definidos que permite mantener actualizada la información sobre sus afiliados y proveerles no sólo de información mediante diversos canales de comunicación, sino también facilitarles los trámites que los ingenieros pueden necesitar realizar ante las instituciones.

En lo referente a Internet, el FONPRES tiene su propio sitio web (<http://www.fonpresciv.org>) el cual es actualizado constantemente, ofrece información sobre los beneficios y servicios de previsión del FONPRES, noticias sobre el Instituto y el CIV, así como espacios donde se pueden ver las publicaciones hechas en sus cuentas oficiales en Facebook, Twitter y videos publicados en la cuenta en YouTube del CIV. En la figura 12 puede verse el aspecto de la página de inicio del sitio web del FONPRES-CIV.



Figura 12. Aspecto de la página de inicio del sitio web del FONPRES-CIV. <http://www.fonpresciv.org>. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014.

Las cuentas de FONPRES-CIV en Facebook y Twitter se encuentran enlazadas directamente al sitio web del FONPRES-CIV, publicándose automáticamente cada entrada que el FONPRES-CIV coloca en las redes. También al publicar desde Facebook se puede compartir la misma entrada en Twitter. Esto facilita mucho la difusión de la información en el portal.

Cabe destacar que, el sitio web del CIV (www.civ.net.ve) también se mantiene actualizado constantemente y también tiene información sobre FONPRES-CIV, su aspecto se puede ver la Figura 13. Muestra de su nivel de organización e innovación, es que este sitio web posee un espacio implementado en 2012 para realizar los pagos al CIV desde dicho sitio web mediante el uso de tarjetas de crédito, también se puede consultar el estado de solvencia de los agremiados.



The screenshot displays the homepage of the CIV website. At the top, there is a navigation menu with links for 'Inicio', '¿ Quiénes Somos?', 'Centros', 'Fundaciones', 'Sociedades', 'Publicidad', and 'Contacto'. A search bar labeled 'BUSCAR:' is located on the right. Below the navigation, there is a logo for 'COLEGIO DE INGENIEROS DE VENEZUELA' with the year '1861'. The main content area is divided into three columns: 'Regístrate' (with sub-links for Agremiados, No Agremiados, Estudiantes, Gobierno, and Empresa), 'Agremiados' (with sub-links for Solvencias On Line, Estatus de títulos, Beneficios, Protección Social, and Autorización de Titular), and 'Estudiantes' (with sub-link for Preefilación). To the right, there are links for 'Ingresar' and 'Buscar Datos', followed by input fields for 'Correo Electrónico:' and 'Clave:', and a 'Entrar' button. Below this, there is a news article titled 'CIV firmará convenio de asistencia con ONG de ayuda a niños con cáncer'. The article text states: 'El Colegio de Ingenieros de Venezuela en la continuación de su programa de Acción Social, firmará un convenio de asistencia y cooperación con la Fundación Ser Fuerte es mi Destino, una ONG cuya misión es ayudar a niños y adolescentes que padecer cáncer, informó el presidente de este ente gremial, Ing. Enzo Betancourt, quien se reunió con la presidenta de dicha Fundación, Alexandra P...'. To the right of the article is a photo of two women. Below the article, there are three advertisement banners: 'EXTRAplus FINANCIAMIENTO Tu línea de crédito para lo que deseas', 'Banplus www.banplus.com', and 'FUNDACIÓN INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL'. At the bottom, there is a 'Servicios' section with links for 'VERIFICAR FACTURA Haz clic Aquí' and 'AGENDA DE CURSOS Haz clic Aquí'. There is also a 'CIV TV' section with a link for 'Documental 150 años Colegio de Ingenieros de Venezuela' and an 'Actividades' section with a link for 'ELECCIONES'. On the far right, there is a logo for 'DINASERF' featuring a stylized flower and the text 'FUNDACIÓN INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL'.

Figura 13. Aspecto del sitio web del CIV. Recuperado el 21 de Mayo de 2015 de <http://www.civ.net.ve/>.

Otro aspecto a destacar es que el sitio web del CIV posee espacios para colocar publicidad lo que significa un ingreso adicional para el CIV que puede usarse para al mantenimiento del portal. Este tipo de espacios suelen ser usados en muchos portales de distinta índole como entrada alternativa o parte de su negocio. También son una alternativa que emplean algunas otras organizaciones sin fines de lucro para mostrar a sus patrocinantes y estimular la llegada de otros.

Por otra parte, el FONPRES-CIV posee la cuenta en Twitter @fonpres la cual se actualiza constantemente con información sobre beneficios y actividades del FONPRES-CIV y de CIV y mediante la cual se interactúa con los distintos seguidores que envían mensajes a la misma.

Para finales de 2013 la cuenta tenía más de 800 seguidores y para Julio de 2014 acumulaba más de 3.500 seguidores. En la Figura 14 se puede ver un ejemplo de la actividad de la cuenta @Fonpres.

Un punto importante sobre la presencia del FONPRES-CIV en Twitter es que existen otras cuentas que han sido abandonadas pero aun podían ser vistas para el momento de esta investigación la cuales son: @fonpresciv y @FONPRESCIVCarab que tienen Tweets publicados en julio 2012 anunciando un programa radial “FONPRES al día” transmitido por la emisora Frenesí 107.9 FM de Valencia.



Figura 14. Aspecto de la cuenta @fonpres en Twitter. Recuperado el 18 de julio de 2014 de <http://www.twitter.com>.

Estas cuentas fueron abiertas en un momento determinado pero los responsables de hacerlo ya no están vinculados al CIV o FONPRES y no se tienen las claves para acceder a las mismas y cerrarlas o utilizarlas, tampoco se han podido cerrar solicitando al proveedor del servicio (Twitter) que las cierre ya que estos procesos suelen tomar mucho tiempo y a falta de verificaciones Twitter no cierra ninguna cuenta que no esté en contra de sus políticas de uso. (J. Marín, comunicación personal 8 de marzo de 2013).

Las diferentes cuentas de Twitter no favorecen a la imagen del CIV, aunque no causan un perjuicio directo, pueden resultar confusas para quien busca información

por esa vía por primera vez y dan la impresión de desorden en el instituto. Es importante destacar que esta situación le sucede a muchas organizaciones e incluso personajes públicos, en algunos casos tienen la intención de perjudicar a dichas organizaciones o personas o incluso la intención de engañar o cometer fraudes en su nombre. Este no es el caso del FONPRES-CIV, si bien da la impresión de descuido o desorden no le resulta directamente perjudicial.

En cuanto a su presencia en Facebook, el FONPRES-CIV tiene una página titulada: "FONPRES CIV OFICIAL", la cual fue abierta en Marzo 2010, para mediados de 2013 apenas contaba con 10 seguidores y para junio 2014 cuenta con más de 300 seguidores (<https://www.facebook.com/FonpresCiv>).

En esta página se realizan publicaciones respecto a los beneficios ofrecidos por el FONPRES-CIV y sobre actividades del Instituto y del CIV. También, se realizan publicaciones de temas considerados de interés para los agremiados como noticias sobre salud, comunicaciones informales y saluciones a los Ingenieros, arquitectos y otros profesionales en su día. Una Muestra de los mensajes informales publicados en la página de Facebook desde la cuenta de @fonpres en Twitter puede verse en la figura 15.



Figura 15. Mensaje informal publicado en la página del FONPRES en Facebook. Recuperado el 18 de julio de 2014 de <https://www.facebook.com/fonpresCiv>.

Tanto los seguidores de la página como los de la cuenta Twitter, pueden realizar comentarios y consultas que son publicados tanto en la página de Facebook como en Twitter y si el administrador lo decide también en el sitio web del FONPRES-CIV. Las entradas de la página de Facebook son públicas, cualquier usuario puede verlas y dejar sus comentarios en la misma. En 2014 el Fonpres cambió su logotipo y otros elementos de imagen y lo ha incorporado por igual en Facebook y Twitter (ver figura 16).



Figura 16. Detalle de la página “FONPRES CIV Oficial” en Facebook en 2014. Recuperado el 23 de Julio de 2014 de <https://www.facebook.com/fonpresCiv>

En cuanto a su presencia en Facebook el FONPRES-CIV tiene la misma dificultad que con Twitter, existen 2 páginas abiertas en diferentes momentos que no se pueden cerrar por no poseer las claves y que a pesar de denunciar como no oficiales permanecen abiertas para el momento de la investigación. También existen otras 5 biografías a nombre de FONPRES-CIV en otros estados de Venezuela (Carabobo, Zulia, Sucre, Distrito Capital y Falcón).

Esto es un punto importante que vale la pena tener en cuenta porque refleja que en sus inicios estas cuentas fueron abiertas sin una estrategia bien definida y al

no tener el Instituto el control directo ni normas para su uso estos espacios quedaron sin utilidad o han sido usados de manera incorrecta.

Para finalizar, el FONPRES-CIV no posee cuenta o videos en YouTube pero el CIV si posee una cuenta desde mayo 2012. En la misma, el FONPRES-CIV tiene un video oficial en YouTube publicado en agosto del 2012, el cual tiene calidad profesional, incluso está narrado y musicalizado y tiene una duración de 20 segundos (Propia de los anuncios publicitarios). En este video, se anuncia el FONPRES-CIV como alternativa a nivel de previsión en salud y fondo de ahorro individual y familiar (recuperado el 13 de enero de 2014 de <http://www.youtube.com/watch?v=sVctvWxZgU>).

Durante el 2013 el CIV subió a YouTube 30 videos de temas variados relativos a las actividades gremiales y que incluyen el documental desarrollado por Cinesa bajo la supervisión CIV, realizado en homenaje al CIV y sus 150 años de fundado (Recuperado el 13 de enero de 2014 de <http://www.youtube.com/>).

4.2.3. Comunicaciones externas del INPREBIO

Por su parte el empleo de Internet como medio de comunicación externa del INPREBIO se encuentra limitado al uso del correo electrónico para enviar sus comunicaciones a los afiliados.

INPREBIO tiene su propio dominio de internet www.inprebio.com cuyo aspecto se aprecia en la figura 17. Sin embargo, el desarrollo del sitio Web está detenido desde septiembre 2011 por razones de logística y económicas. El sitio web tiene diferentes páginas algunas de las cuales están vacías o bloqueadas, sin embargo la correspondiente a la información de sus pólizas de salud si fue actualizada en 2014 (<http://www.inprebio.com>. Recuperado el 18 de julio de 2014). Sin embargo, el sitio web está asociado a la cuenta en Twitter @INPREBIO, en la página se puede ver el primer mensaje publicado en este medio, no obstante, la cuenta no está siendo usada desde 2011.



Figura 17. Aspecto de la página de inicio del sitio web de INPREBIO. Recuperado el 17 de julio de 2014 de <http://www.inprebio.com/institucion.html>.

Existe en Facebook un grupo denominado Bioanalistas de Venezuela, pero su manejo no es responsabilidad de INPREBIO ni otra entidad oficial del gremio. El grupo cuenta con más de 3.000 seguidores que publican anuncios sobre cursos, venta de materiales y solicitan información sobre materiales y otros. No obstante, se pudo observar que el dueño del grupo no hace actualizaciones desde 2011.

El hecho de que el sitio web del INPREBIO tenga unas partes actualizadas y otras no, especialmente su página de inicio, da un aspecto de descuido y puede resultar confuso para quien busca información por esa vía ya que no se podría distinguir cuál información es actual y confiable y cuál no, a menos que se contacte directamente al Instituto, que fue lo que se hizo para esta investigación. Algunos expertos en reputación *online* como Del Santo (2013) recomiendan no tener un sitio web, Twitter o Facebook si no se le va a dar el debido mantenimiento.

4.2.4. Comunicaciones externas del IPP-UCV

En cuanto al manejo de las comunicaciones externas, a pesar de tener funciones y estructuras separadas como se explicó al inicio del presente trabajo, el IPP-UCV y la APUCV se funden muchas veces en la información emitida como una sola institución por lo que, en numerosas ocasiones se puede ver que se fusionan los nombres de ambas instituciones usando el nombre APUCV-IPP. Las comunicaciones respecto a las actividades del IPP-UCV así como de todo lo relativo a los beneficios que brinda a sus afiliados, son emitidas a través de la APUCV, tanto en los impresos como en internet. Algunas de las comunicaciones de la APUCV y del IPP-UCV se imprimen y reparten en diferentes lugares de las instalaciones de la UCV y de las sedes del IPP-UCV en Caracas y Maracay.

Por tanto, a diferencia de los otros Institutos, El IPP-UCV no tiene presencia propia en internet, las publicaciones se hacen a través del sitio web de la APUCV (<http://www.apucvippp.org/>) y son mensajes únicamente con carácter oficial sobre sus actividades, beneficios ofrecidos a los agremiados y su normativa. En el sitio web de la APUCV también se ofrece el acceso al sistema de citas online del SEMO y la consulta en línea de las cuentas para el agremiado (Ver figura 18).

Gran parte de la información de este sitio web está actualizada, no obstante también se pueden encontrar publicaciones de más de 3 años. Actualmente la mayor parte de las publicaciones que hace la APUCV tratan sobre asuntos gremiales y las reivindicaciones que exigen los profesores y jubilados de la APUCV. La APUCV ha publicado cuatro números de la revista “compromiso Gremial” entre los años 2010 y 2012 y que son accesibles online desde su sitio web (<http://www.apucvippp.edu.ve/compromisogremial.html>), en esta revista se han publicado informaciones sobre los beneficios ofrecidos por el IPP.



Noticias Destacadas:

- Inscripciones CEAPUCV 2014-2015.
- El Bono Vacacional y La Lucha Por Nuestros Derechos. Martes, 15 de Julio de 2014
- Medidas de Seguridad en la APUCV-IPP. Jueves, 03 de julio de 2014.
- Protestas y Derechos Humanos en Venezuela. Descargue informe.
- Carta Abierta a la UNASUR
- Solicitud de Estatus en el Seguro Social
- Listado del personal docente. Motivo: Recálculo Jubilación / Pensión (desde el 01/01/1998 hasta el 31/12/2001)



Figura 18. Aspecto del sitio web de la APUCV. Recuperado el 18 de julio de 2014 de <http://apucv.com>.

También se pueden encontrar en línea el blog de la APUCV el cual no se actualiza desde 2009 (<http://apucv-ipp.blogspot.com/>). Recuperado el 18 de Julio de 2014) y cuyo enlace está en la página principal del sitio web de la APUCV. En la misma página está el enlace a la revista en línea Cultura Previsional de la cual sólo hay un número publicado en 2011 que trata sobre previsión social y denuncia los déficits en los compromisos económicos entre la UCV y el IPP (http://www.apucvipp.org/publicidad/cultura_previsonal.html). Recuperado el 18 de Julio de 2014).

El IPP-UCV tampoco posee cuentas en Facebook o en Twitter la cuenta @apucv es manejada por el presidente de la APUCV, en 2013 tenía únicamente informaciones sobre el paro de profesores y las luchas por las reivindicaciones gremiales. En 2013 esta cuenta también se titulaba @apucv pero su reseña era la del Prof. Víctor Márquez Corao, presidente de la APUCV.

En enero de 2014 esta cuenta se limpió y cambió su aspecto a una imagen más institucional en la que usa el logo de la APUCV como imagen principal y una diseñada y otra imagen de fondo con el nombre de la asociación mientras que el profesor Márquez Corao tiene otra cuenta aparte en la que realiza las publicaciones referidas a los asuntos gremiales y a otros que no tienen relación con el gremio. A cuenta de la APUCV sólo tiene una entrada o tweet en 2014 y es un mensaje emitido por el profesor Márquez Corao mencionando a la @apucv. Los cambios en la cuenta @APUCV se pueden ver en la figura 19. La cuenta de Twitter no se encuentra enlazada al sitio web de la APUCV.



Figura 19. Cambios en la cuenta de Twitter @APUCV. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://Twitter.com>.

Y de la misma manera que sucede con FONPRES/CIV y con el INPREBIO, existen otras cuentas abandonadas en Twitter que son: @CDSMedicina y usa el nombre “apucv”, @secciónmedicina con el nombre de “apucv ipp” que no tienen publicaciones desde 2011.

En cuanto al uso de Facebook, como se señaló anteriormente, ni el IPP-UCV ni la APUCV tienen una cuenta propia en Facebook. No obstante, existe en Facebook un grupo abierto titulado APUCV-IPP el cual por ser abierto permite todas las publicaciones de los que siguen el grupo, no tiene información sobre el IPP-UCV. Adicional a este grupo hay una biografía llamada “prensa Apucv-ipp” (<https://www.facebook.com/prensa.apucvipp>) identificada como una mujer nacida en el 2014, su información no es visible si no se es “amigo”. Estas cuentas son un claro

ejemplo de que no hay un plan de comunicaciones formal que estandarice el uso del internet como medio de comunicación formal y de que no se les ha dado un uso adecuado como canal de información.

4.2.5. Comparación de las comunicaciones externas de las instituciones

A continuación en la tabla 3 se puede apreciar un resumen del uso que se ha dado al internet como medio de comunicación por parte de las instituciones estudiadas:

Tabla 3. Uso de las redes sociales por parte de las Instituciones.

USO DE LAS REDES SOCIALES POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES			
MEDIO: SITIO WEB			
Institución	Alcance	Tipos de Mensaje	Frecuencia
INPREPSI	No posee	No aplica	No aplica
FONPRES-CIV	Dirigido principalmente a los agremiados al CIV.	Formal: se publican documentos de carácter oficial e información sobre los beneficios y actividades organizadas por FONPRES-CIV y por CIV.	Muy frecuente. Tiene enlaces directos a las publicaciones de FONPRES-CIV en Facebook y Twitter y a las de CIV en YouTube.
INPREBIO	No está activo.	No aplica	No aplica
IPP-UCV	Profesores, empleados y de la UCV y de la APUCV. - Se publica mediante el sitio web de la APUCV	Formal: como circulares y convocatorias, información sobre las actividades de la APUCV y el IPP.	Irregular. Tiene publicaciones o enlaces sin actualizar. Obedece a la necesidad de publicar una información determinada.

Tabla 3. Continuación. Uso de las redes sociales por parte de las Instituciones.

MEDIO: FACEBOOK			
Institución	Alcance	Tipos de Mensaje	Frecuencia
INPREPSI	Psicólogos a nivel nacional, ya estén agremiados o no.	Formales: Información sobre beneficios y actividades organizadas por la Institución. Informales: como saluciones en días especiales. Conversaciones puntuales con usuarios.	Irregular. Se registran publicaciones.
FONPRES-CIV	Ingenieros, arquitectos y profesionales afines a nivel nacional. Agremiados o no.	Formales: de carácter oficial como circulares y convocatorias. Información sobre beneficios y actividades organizadas por la Institución. Informales: saluciones en días especiales. Información de interés profesional. Publicación de frases de personajes famosos.	Muy frecuente, casi a diario.
INPREBIO	No posee.	No aplica.	No aplica.
IPP-UCV	No posee.	No Aplica.	No aplica.
MEDIO: Twitter			
Institución	Alcance	Tipos de Mensaje	Frecuencia
INPREPSI	Psicólogos a nivel nacional.	Formales: de carácter oficial como circulares, convocatorias. Información sobre beneficios y actividades organizadas por la Institución	Muy Frecuente. Casi a diario.
FONPRES-CIV	Ingenieros, arquitectos y profesionales afines a nivel nacional. Agremiados o no.	Formales: de carácter oficial como circulares, convocatorias. Información sobre beneficios y actividades organizadas por la Institución. Informales: Saluciones en días especiales. Información de interés profesional. Publicación de frases de personajes famosos.	Muy frecuente, casi a diario.
INPREBIO	Tiene cuenta pero no está activa.	No aplica	No aplica
IPP-UCV	No posee	No aplica	No aplica

Tabla 3. Continuación. Uso de las redes sociales por parte de las Instituciones.

MEDIO: BLOG			
Institución	Alcance	Tipos de Mensaje	Frecuencia
INPREPSI	Psicólogos a nivel nacional.	Formales: como circulares y convocatorias. Información sobre los beneficios y actividades organizadas en la Institución	Periódica. De acuerdo a la necesidad puntual de publicar la información.
FONPRES-CIV	No posee	No aplica	No aplica
INPREBIO	No posee	No aplica	No aplica
IPP-UCV	No posee. El blog de la APUCV no se actualiza desde 2009.	No aplica	No aplica

Sobre el uso de los sitios webs, el FONPRES-CIV posee el sitio web más completo de todos, tanto por la constancia con la que se actualiza como por la diversidad de información que ofrece. Otra de las características de este sitio web es que está enlazado directamente a la cuenta de Twitter y la página de Facebook por lo que no sólo se publican las comunicaciones formales con información sobre los beneficios y las actividades del FONPRES-CIV y del mismo CIV, sino que también se pueden ver mensajes informales que fueron publicados en Twitter o Facebook. Por su parte el sitio web de la APUCV tiene mucha información sobre el IPP y la APUCV pero también tiene muchos enlaces sin actualizar que no funcionan correctamente.

Como se puede apreciar, entre las redes sociales Facebook y Twitter, es este último el que se utiliza con mayor frecuencia, ambas redes se utilizan para publicar información referida a las instituciones, así como mensajes más informales sobre temas de interés general. En ambas se interactúa con los seguidores.

En cuanto a aprovechamiento de la tecnología en estas redes, el FONPRES aventaja al INPREPSI ya que no sólo tiene más personas a cargo de todos los medios, sino que al enlazar Twitter y Facebook y a su vez publica estas entradas en su sitio web se logra ahorrar bastante tiempo y esfuerzo al subir la información a internet por cualquiera de estos medios.

A su vez, el INPREPSI está utilizando el servicio de noticias de google alerts para publicar informaciones de interés académico y científico para los psicólogos. Esto último es importante en cuanto al tipo de mensaje que se debe enviar a los seguidores y el uso correcto de las redes sociales, si bien se pueden realizar infinitas publicaciones al día y lograr aumentar el número de seguidores es importante que tratándose de Instituciones, estas comunicaciones se dirijan siempre a un público determinado como son los afiliados de cada Institución, por lo tanto el contenido de sus mensajes debe estar dentro de los parámetros previamente establecidos.

El planificar con antelación estos mensajes y establecer normas para los mismos permite sistematizar y estandarizar las comunicaciones externas, lo que sin duda es importante para la imagen de toda organización y para la mejora en el contacto con los clientes externos, independientemente de si es una entidad sin fines de lucro como los institutos estudiados en esta investigación o una empresa privada.

El mejor ejemplo del mal uso de estos medios, se puede ver en las diferentes cuentas de Twitter y de Facebook que se han abierto a nombre de FONPRES-CIV, APUCV y grupos de Bioanalistas que actualmente no tienen ningún mantenimiento por parte de quienes abrieron las cuentas y son usados por otras personas para vender o promocionar bienes y servicios. En este caso se descuida la imagen del Instituto y no se aporta ningún valor a los servicios que se ofrecen a los afiliados.

V. CONCLUSIONES

Mediante el benchmarking, se ha podido hacer una comparación entre el INPREPSI y las instituciones modelo, que permitió no sólo ver objetivamente las diferencias que existen entre las instituciones en cuanto a los beneficios que cada institución brinda a sus afiliados y sus estrategias de comunicación, sino que además se pudieron obtener ideas para mejorar los procesos del INPREPSI. Ello corrobora lo planteado por Spendolini (1995), en cuanto a que el benchmarking se puede usar para comparar diferentes organizaciones y procurar medidas alternativas de mejora.

Como se pudo apreciar en la investigación, al realizar el benchmarking de gestión se compararon los procesos de cada organización, cumpliéndose los pasos de esta técnica señalados por Spendolini (1995) y determinando que entre el INPREPSI y los institutos modelo existen diferencias estructurales y de procesos internos bastante grandes. Investigar estas diferencias, permitió conocer qué hacen las otras instituciones para cumplir sus objetivos, más allá de sus recursos o cantidad de miembros.

Evidentemente, la cantidad de miembros solventes influye directamente en los ingresos que perciben las instituciones, así como en la cantidad de profesionales que participan activamente en las actividades de los institutos. El INPREPSI tiene la menor cantidad de afiliados y el FONPRES el mayor número. En el IPP-UCV los pagos se descuentan directamente de la nómina de los agremiados. En el caso del FONPRES obtiene sus fondos directamente del CIV.

Hay que destacar el sistema de cobranzas nacional empleado por INPREBIO, el cual otorga comisiones a los profesionales encargados de realizar esta cobranza.

Una de las diferencias resaltantes entre las instituciones es el establecimiento de alianzas con otras organizaciones, mediante las cuales se pueden brindar distintos beneficios y servicios a los afiliados. Estas alianzas pueden resultar atractivas a los afiliados, ya que ofrecen beneficios distintos a las acostumbradas pólizas de seguros.

Respecto a las pólizas de salud, cabe mencionar la figura de autogestión con la que funciona el sistema de salud de INPREBIO, lo que implica tener una mayor estructura y empleados dedicados a la administración de las pólizas y la atención a los afiliados. Por otra parte, los montos de las pólizas de salud que ofrecen el FONPRES y el IPP-UCV son superiores a los ofrecidos por el INPREPSI, en buena parte debido a que la cantidad de afiliados es muy superior al INPREPSI, lo cual influye en la capacidad de poder contratar pólizas colectivas con planes y precios más atractivos para sus afiliados.

Otro punto a destacar sobre este aspecto, es que dentro de los planes ofrecidos por el FONPRES, INPREBIO y el IPP existen diferentes opciones de cobertura, así como la posibilidad de contratar excesos de cobertura.

En cuanto a la estructura en sí de las instituciones, las más grandes y complejas son el CIV y el IPP-UCV, las cuales tienen personal y recursos destinados a tareas como la administración de sus finanzas, la atención a los afiliados y la gestión de los beneficios que les brindan.

Por otra parte, en cuanto a las comunicaciones externas, el INPREPSI tiene presencia en internet mediante su blog y las redes sociales Twitter y Facebook, siendo Twitter la red de más rápido crecimiento y la que posee más cantidad de seguidores. Todas las Instituciones menos el INPREBIO tienen cuentas en Twitter, mientras que la presencia en internet varía, siendo el FONPRES el único que tiene un sitio web propio y estrechamente vinculado al CIV, mientras que el IPP publica en el sitio web de la APUCV, el INPREPSI tiene un Blog y el INPREBIO no tiene presencia en internet.

El INPREPSI, al igual que el INPREBIO y el IPP-UCV, no tiene un plan estructurado y estandarizado de comunicaciones que le permita estrechar los vínculos con sus afiliados y optimizar el uso del internet y las redes sociales, mientras que el FONPRES tiene una imagen más homogénea y estandarizada en los medios de internet y adicional a ello, publica con mayor frecuencia en estos canales que los demás institutos.

A este respecto, tal como se describió anteriormente, el blog de INPREPSI es utilizado únicamente para publicar la información de las diferentes actividades del Instituto, mientras que mediante el Facebook y el Twitter se interactúa directamente con los seguidores del instituto en estas redes, sobre todo para responder inquietudes de los psicólogos sobre procesos administrativos como pago de solvencias e inscripción en el Instituto. Cabe destacar que el uso frecuente de Twitter proporciona mucha estabilidad a las comunicaciones con los seguidores y pudiera estar influyendo en el rápido el aumento de los mismos.

El FONPRES es de todas las instituciones la que actualiza más su información en internet y además, mantiene interconectados su sitio web y las redes sociales, de manera que al publicar un mensaje en Twitter o Facebook, este se publica automáticamente en el sitio web. Por el contrario, ninguno de los institutos restantes, tiene un sistema parecido.

El FONPRES es el único de los institutos que tiene varias cuentas abandonadas tanto en Twitter o Facebook. En el caso del INPREPSI, este posee una sola cuenta en Facebook y Twitter, lo cual favorece la imagen del instituto y permite mantener el orden y la estandarización de sus comunicaciones en estas redes sociales.

Por su parte, la página de Facebook del INPREPSI ha tenido menos publicaciones y consistencia que el Twitter, no obstante presenta la ventaja de interactuar con los seguidores y publicar contenidos sin el límite de caracteres de Twitter.

En cuanto al sitio web, para marzo 2015 el INPREPSI posee registro de dominio (inprepsi.org.ve), reservado desde hace más de 2 años y se está trabajando en el diseño y contenido de su sitio web, lo cual representa un avance para el instituto, tanto en su imagen como organización como para mejorar las comunicaciones con los psicólogos, estén afiliados o no.

En resumen, se puede afirmar que, con el fin de cumplir con sus objetivos y brindar mejores beneficios a sus afiliados, el INPREPSI necesita mejorar en varios aspectos que implican la modernización y fortalecimiento de su estructura administrativa, acompañado de la creación de nuevas fuentes de recursos y la optimización de sus comunicaciones.

La mejora en los aspectos señalados anteriormente contribuirá a incrementar la credibilidad que tiene la organización para los psicólogos del país y ello será un factor determinante para aumentar los niveles de inscripción y solventación en la misma y por tanto la fortaleza económica y el impacto sobre la calidad de vida de sus afiliados.

VI. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos por el estudio de benchmarking pueden considerarse las siguientes recomendaciones:

- Antes de realizar cambios en beneficios, servicios, o estrategias de comunicación de manera aislada, se debe considerar la reestructuración del INPREPSI haciéndolo de manera sistemática y programada, empleando para ello la organización de equipos de trabajo con metas específicas dirigidas al cumplimiento de los objetivos del INPREPSI.
- Realizar un estudio por parte del INPREPSI en alianza con la Federación de Psicólogos de Venezuela y los Colegios de Psicólogos, dirigido a indagar cuántos profesionales y estudiantes de psicología conocen y cómo perciben a cada una de estas organizaciones, con el fin de explorar el nivel de satisfacción de los afiliados con los servicios que brindan actualmente las instituciones y por qué los profesionales se mantienen o no solventes y se interesan o no en participar en las actividades de las mismas.
- Se propone realizar un estudio para indagar las necesidades de los psicólogos tanto afiliados como no afiliados. Sería de gran utilidad involucrar también en este estudio a las nuevas generaciones de psicólogos, en este caso los estudiantes de los últimos semestres de la carrera.
- Sería sumamente útil seguir el ejemplo del FONPRES-CIV y hacer revisiones anuales de los beneficios que se ofrecen. Por ejemplo, en el caso de beneficios como las pólizas de seguros, podría aplicarse la máxima de menos es más y en lugar de tener varias pólizas que cubran similares siniestros (caso de las actuales pólizas de Vida y Accidentes Personales del INPREPSI), evaluar tener una con cobertura mayor y una gestión adecuada de la misma.
- Generar alianzas con organizaciones de servicios, instituciones de educación superior e incluso organismos públicos tanto para facilitar bienes y servicios a

sus afiliados como para la realización de actividades que fomenten el interés de los afiliados en participar activamente de las actividades del Instituto.

- Desarrollar estrategias para la generación de recursos financieros y materiales adicionales a los obtenidos mediante el aporte de los afiliados. Las instituciones pueden obtener recursos para financiarse mediante la organización de eventos de diversa índole, las donaciones, el trabajo voluntario y la producción de sus propios bienes y servicios con valor.
- De igual modo, se podrían realizar acuerdos entre el INPREPSI y otras universidades para el uso gratuito de sus instalaciones a fin de dictar cursos o realizar eventos de recaudación de fondos para el Instituto.
- En lo que respecta a las comunicaciones externas, es necesario establecer un plan de comunicaciones para el INPREPSI en el que se establezcan las pautas de uso y la estandarización de la información para cada medio a emplear. De esta manera se evita la información dispersa, no estandarizada, la irregularidad en el tiempo entre las publicaciones y la mezcla confusa de información.
- Es de suma importancia culminar el desarrollo del sitio web e invertir en su posterior mantenimiento. Actualmente los costos son bastante accesibles y se pueden diseñar de manera que se enlacen a las redes sociales que se deseen para mantener un flujo constante de información actualizada y de interés para los afiliados.
- El empleo de recursos adicionales para la gestión de las comunicaciones externas. Es necesaria la asignación de personas dedicadas exclusivamente a esta tarea, si bien actualmente se pueden solicitar los servicios de profesionales dedicados a la creación y mantenimiento de sitios web y redes sociales a precios bastante accesibles. También se puede solicitar la colaboración de estudiantes o profesionales voluntarios o pasantes del área de comunicaciones que ayuden al establecimiento de un plan de comunicaciones y al manejo de las mismas. La ventaja de emplear profesionales para el

mantenimiento del sitio web y las redes sociales es que ofrecen resultados profesionales y continuidad en los procesos, lo cual posiblemente no se pueda lograr sólo con pasantes y voluntarios.

- Se sugiere eliminar la utilización del blog y emplear solamente el sitio web y las redes sociales que se puedan mantener actualizadas constantemente, que tengan el mayor número de seguidores y permitan la interacción entre los seguidores y el Instituto, en este caso se sugieren Twitter y Facebook, ya que ambas pueden enlazarse, facilitando su manejo.
- Mantener la neutralidad en las comunicaciones y por ende en la imagen del Instituto, evitando la identificación o la parcialización en favor de instituciones políticas o religiosas en detrimento de otras. Esto permite el mantener su carácter de organización sin favorecer más o menos a las personas con base en características como su género, origen étnico, o condición social.
- Emplear las herramientas de medición ofrecidas por los medios de publicación en internet para comprobar la utilidad de cada medio.

REFERENCIAS

- Almansa A. y Torres M. (2011). La nueva oportunidad de las organizaciones sociales. En González J. (2011) La web 2.0 y su relación con el EES (pp. 33-44). Madrid: Visión Libros.
- APUCV. (Mayo de 2011). Servicios al Profesor. Compromiso Gremial, 46-49. Recuperado el 3 de mayo de 2014.
- Boxwell, R. (1992). Benchmarking para competir con ventaja. Barcelona: Mc Graw-Hill.
- Braidot, N. Formento H. Nicolini, J. (2003). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas pymes industriales y de servicios. Recuperado el 21 de marzo de 2012 de la base de datos EBSCO
- Congreso de la República de Venezuela (1978). Ley de Ejercicio de la Psicología. Gaceta Oficial Número 2.306 Extraordinario del 11 de Septiembre de 1978.
- Congreso de la República de Venezuela (1973). Ley de Ejercicio del Bioanálisis. Gaceta Oficial Número 30.106 del 23 de Julio de 1978.
- Consejo de Profesores Jubilados de la UCV. (2010). Beneficios de los sobrevivientes de un profesor o empleado de la UCV. Caracas.
- Consuegra, J. (2002). Periodismo Publicaciones y Medios. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (1987). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Castelló, A. (2010) Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online. Alicante: Editorial Club Universitario
- Del Santo, O. (2012). Reputación online para todos. Recuperado el 27 de enero del 2013. www.oscanlelsanto.com
- Drucker, P. (1991). Dirección de instituciones sin fines de lucro. Teoría y práctica. México, D.F. Editorial Ateneo.
- Escalante, I. (2010). Optimización de la estructura organizacional de la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública (ENAHPI-IUT), mediante la

aplicación del benchmarking. Tesis doctoral. Caracas: Universidad Metropolitana.

Evans, R. Lindsay M. (2008). Administración y control de la calidad. México, D.F. Cengage Learning, 2008.

Federación de bioanalistas de Venezuela. (s.f.). Consultado en Enero de 2013 en <http://www.fecobiove.org/>

Federación de Psicólogos de Venezuela. (s.f.). Consultado en Julio de 2012 en <http://fpv.org.ve/inscripcion-en-la-fpv/>

Facebook. (s.f.). Servicio de Ayuda de Facebook. Consultado en Enero de 2013, de Facebook.com: https://www.facebook.com/page_guidelines.php

González J. (2011) La web 2.0 y su relación con el EES (pág. 6). Madrid: Visión Libros.

Gallego, J. (2014). Operaciones auxiliares para la configuración y la explotación. Barcelona, España: Editex.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2006) Metodología de la investigación. (4ta ed.). México DF: McGraw-Hill.

Ibañez, P. y García, G. (2009). Informática I. México, D.F. Cengage learning Editores.

Instituto de Previsión del Profesorado. (2010). Manual de Organización. Caracas, Venezuela.

Instituto de Previsión Social del Profesorado UCV. (1998). Acta Convenio. Recuperado el 20 de Noviembre 2012 http://www.apucvipp.org_menu_gremio_marco_legal_acta.pdf

Instituto de Previsión Social del Psicólogo. (s.f.). Instituto de Previsión Social del Psicólogo. Recuperado el 20 de Noviembre 2012, de <http://inprepsi.blogspot.com/>

Instituto de Previsión Social del Psicólogo (2003). Reglamento Interno Asamblea Extraordinaria, 30 de mayo de 2003.

Junta de Gobierno de la República de Venezuela. (1958). Ley del Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesionales Afines. Decreto

Número 444 del 24 de Noviembre de 1958. Recuperado de: http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/lep.pdf el 18 de Noviembre de 2012.

Kaiser Associates. (1995). *Cómo vencer a la competencia: Guía de Benchmarking*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Kotler P. (1986). *Fundamentos de mercadotecnia*. México DF: Prentice Hall Inc.

Kerlinger, F. Y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. (4ta. Ed.). México, D.F. McGraw Hill/Interamericana

Londoño, P. (2009). *Gerencia autosustentable en laboratorios de universidades públicas en Venezuela: caso laboratorios de la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo*. Tesis doctoral. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado de: <http://www.bc.uc.edu.ve/> En abril 2012.

Moreno, B. Yasseya G. (2004). *El benchmarking y su aplicación en el sector público*. Tesis doctoral. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado de: <http://www.bc.uc.edu.ve/> En abril 2012.

Niqui, C. (2011). *La comunicación es vida*. Barcelona España: Editorial UOC.

Pride, W., y Ferrel, O. (1997). *Marketing: conceptos y estrategias*. Bogotá: McGraw-Hill.

Schein, E. (1980). *Psicología de la organización*. (Víctor E. Cruz, traducción). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Spendolini, M. (1995). *Benchmarking*. Bogotá: Editorial Norma.

Seguros Caroní (2014). "UCV Condiciones. Oferta Renovación 12-11-2014". [Correo electrónico]. 8 de Mayo de 2015.

Zarco V. y Ardid C. (1998) *La comunicación y su importancia en las organizaciones*. En: Rodríguez, A. (Coord.) *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. (pp. 138-152). Madrid: Ediciones Pirámide.