

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“MODELO DE COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES
EMERGENTES (ESTUDIO DE CASO: LA COMUNA TLALPAN)”**

**TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**P R E S E N T A D A P O R
ELIZABETH GARCÍA GONZÁLEZ**

ASESORA: LIC. ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA DOMÍNGUEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Mi sentimiento en este momento al redactar y realizar los últimos ajustes de esta tesis, son de gran entusiasmo, pues ahora veo con creces el fruto cosechado en un proyecto de investigación; el cual fue difícil para plantear y terminarlo, pues para ello requerí de disciplina, organización y perseverancia. Pero más aún se necesita de mucha paciencia y comprensión, todo esto se lo debo a mi asesora la **Lic. Esperanza Cabrera**. Gracias por guiarme y ampliar mi conocimiento. También te doy las gracias por tomarme de la mano para seguir y concluir este proyecto.

Mamita

A ti querida y hermosa mujer, quiero darte las gracias; primero por darme el privilegio de traerme a este mundo, el cual no ha sido fácil, pero teniendo a una persona como tú de guía, no importa ni pasa nada. Tú eres mi fortaleza, pues me transmites las ganas de seguir adelante y adelante, estoy orgullosa de que tú seas mi madre. Te Amo. Te Amo. Gracias.

Carlos

Quiero expresarte mi más profundo agradecimiento por apoyar a mi madre y a mí para seguir adelante. Gracias

A mis hermanos: Rodolfo, Charly, Paty, Luis, Roberto y Jorge

Con quienes he compartido múltiples sentimientos encontrados, sin embargo, la unidad hace la fuerza y el camino sigue. Tarde o temprano estaremos unidos nuevamente, yo tengo fe en que eso sucederá. Gracias por todo su apoyo y principalmente por confiar en mí. Son mi tesoro.

A mis tíos: Martha y Armando

Ustedes son como mis segundos padres. Los admiro y respeto. Gracias por todos sus consejos y apoyos incondicionales. Los Amo.

A mis amigos:

Ross

Pasan rápido los años, ¿no es verdad? Pero seguimos juntas, luchando día con día por nuestros objetivos. Bien sabes que eres parte de mi familia y de este logro. Te quiero mucho hermanita.

Karo y Dulce

Es divertido estar con ustedes. Gracias por esos momentos tan agradables que hemos pasado y que nos faltan por vivir. Gracias por su apoyo. Las quiero mucho.

Kike

Que te puedo decir, sólo gracias por dejar que te platique mi historia. Eres una persona muy especial. Te quiero mucho.

Isra

La chispa creció entre nosotros de manera nata. Que experiencia tan divertida. Te agradezco infinitamente todo el apoyo brindado para conseguir la información necesaria para la elaboración de esta tesis y también te agradezco la amistad que me brindaste a partir de ello. Te quiero y admiro.

Esteban

Gracias por los ánimos y por la amistad, que me brindaste de manera incondicional, aún sin conocerme del todo. Eres un niño muy lindo.

Leo

Eres muy complejo, pero a pesar de todo te aprecio demasiado. Gracias por compartir tu visión de vida, la cual me ha llevado a esforzarme más, día con día.

Mario

Sé que estás lejos, pero eso es lo de menos, pues una buena amistad no tiene barreras. Sabes que eres una persona inmensamente especial, a la cual no pretendo sacar jamás de mi vida. Te extraño y te necesito. Gracias

Sol

La tesis nos unió. Ahora tengo una amiga más. Gracias por los ánimos para perseverar en la elaboración de este trabajo de investigación.

Germán

Hemos compartido muchos momentos alegres y tristes. Gracias por estar en mi vida y por apoyarme incondicionalmente. Te quiero mucho.

También, doy las Gracias, a todas las personas, que me apoyaron para obtener información sobre mi tema de tesis: Prof. Alejandro Gallardo Cano, Eric Castillo, Miguel Guerrero, Norma Fuentes, Joel Hernández, Rebeca Rodríguez, Alma Delia, Jorge Arriaga y Edwin Arreola.

A todos ustedes que endulzan mi alma y transforman mi tristeza en alegría...

Gracias.

Gracias a las personas que me dieron la vida

A mis padres

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
PROCESO DE COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES EMERGENTES	
1.1 Proceso de Comunicación	4
1.2 Modelos de Comunicación	9
1.3 Comunicación Organizacional	17
1.3.1 Formas, Medios y Flujos de Comunicación en las Organizaciones	23
CAPÍTULO 2	
ORGANIZACIÓN	
2.1 Organización	30
2.2 Organizaciones Emergentes	37
2.3 Tipos de Organizaciones Emergentes	41
CAPÍTULO 3	
LA COMUNA TLALPAN. SUS FLUJOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
3.1. La Comuna (Antecedentes)	49
3.2. La Comuna Tlalpan (Antecedentes, desarrollo, estructura)	64
3.3 La Comunicación en la Comuna	75
3.4. Encuesta de Comunicación	83
CAPÍTULO 4	
MODELO DE COMUNICACIÓN ACTUAL DE LA COMUNA TLALPAN MODIFICACIONES Y PROPUESTAS	
4.1 Actuales Flujos de Comunicación (Representación Gráfica)	97
4.2 Actual Modelo	110
4.2.1 Modelo de Comunicación de los Medios Utilizados en La Comuna Tlalpan	116
4.3 Propuesta y Modelo de Comunicación	119
Conclusiones	132
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones emergentes son mediadoras entre la sociedad y el Estado, además intentan ser escuchadas e involucradas para la realización de las Políticas Públicas de la nación. Ahora bien, la elaboración de este trabajo de tesis surge precisamente, porque no existen estudios sobre Modelos de Comunicación para este tipo de organizaciones, las cuales cumplen una función elemental en la sociedad. Por ello, también es imprescindible un estudio para conocer cuál es el impacto en sus públicos, entre éstas mismas y el Estado.

Otro punto a su favor es que los modelos son valiosos vehículos que representan ideas, facilitando la comprensión de las teorías sobre la comunicación, además de que a partir de su planteamiento, ayudan a crear un plan de difusión, para no convertir a estos grupos en organismos fantasmas. La creación de un modelo brinda de manera oportuna, estrategias de comunicación y acciones encaminadas al logro de sus objetivos.

Por ello, la hipótesis de esta investigación es “las organizaciones manejan modelos de comunicación, los cuales, las ayudan a transformarse para continuar su labor social y con ello sobrevivir”. Teniendo como base lo dicho, el planteamiento del objetivo general es “identificar el Modelo de Comunicación que utiliza una organización emergente –estudio de caso La Comuna Tlalpan-”. Todo esto tiene un fin y es “proponer y analizar el modelo de comunicación para las organizaciones emergentes”.

Ahora bien, el contenido de este trabajo de tesis está dividido en cuatro capítulos:

En el primer capítulo denominado “Proceso de Comunicación en Organizaciones Emergentes”; se hacen revisiones sobre algunas definiciones conceptuales del Proceso de Comunicación, las cuales son una guía imprescindible para la presentación gráfica del próximo tema: Modelos de Comunicación. En este segundo punto se explica y fundamenta con una mayor precisión los objetivos planteados en el presente trabajo. También, se resalta la importancia que tiene La Comunicación Organizacional hoy en día, asimismo se especifica sobre los flujos, medios y formas que utiliza ésta, para la creación de sus estrategias.

Los parámetros mencionados conllevan a la existencia de un modelo comunicativo, por ello la finalidad de este capítulo es realizar un estudio sobre la comunicación existente en las organizaciones emergentes y con ello plasmar el proceso en un modelo, el cual ayude a formar y encontrar la plataforma de esta tesis.

En el segundo capítulo denominado “Organización”, se hace la revisión sobre conceptos de organización, organizaciones emergentes y sus diversos tipos. La finalidad de lo enunciado, es contar con mejores bases que ayudarán de igual forma a la comprensión del Modelo planteado para esta investigación.

En este punto cabe hacer énfasis sobre la tipificación de las Organizaciones Emergentes, pues a partir de la misma se enuncia el tipo de organización a la cual pertenece “La Comuna Tlalpan –estudio de caso-”.

En los primeros dos capítulos se citaron y estructuraron conceptos teóricos, los cuales son la base para la realización de los dos últimos capítulos en los que se lleva a cabo la aplicación de la teoría a la práctica.

Por ello, en el tercer capítulo nombrado “La Comuna Tlalpan. Flujos y Medios de Comunicación”, se habla ya sobre el estudio de caso de la organización emergente; indagando en sus antecedentes, desarrollo y estructura de la misma. También, se hace hincapié en los flujos de comunicación interna y externa que pertenecen a La Comuna Tlalpan. Finalmente, se concluye con la aplicación de una encuesta de Comunicación que arroja resultados no esperados por los miembros de la organización.

Toda la investigación ha llevado a plantear un cuarto capítulo: “Modelo de Comunicación Actual de La Comuna Tlalpan. Modificaciones y Propuesta”. En él, se toman como base los flujos y medios de comunicación que se utilizan en la Comuna Tlalpan para crear el Modelo actual de la organización. Después de esta base, se lleva a cabo la realización de los cambios pertinentes para la elaboración de la propuesta final planteada, para que se aplique en las Organizaciones Emergentes.

Al haber enunciado la estructura del presente estudio, corresponde expresar que La Comuna Tlalpan, fue el centro de interés para esta investigación; por un lado, porque maneja una de las tantas problemáticas que existen en la Ciudad México y ésta, es el problema del empleo. Y además de trabajar con este tema, lo hace también con cuestiones de capacitación, salud, cultura y derechos humanos. Si bien es cierto, la mayoría de las organizaciones trabajan los conceptos enunciados por separado, pues el grado de complejidad para manejarlos, es amplia y distinta. Sin embargo, el peso no deja de caer en la cuestión del empleo. Por otro lado, al conocer el espacio y las condiciones en los cuales se trabaja, se decidió seleccionarla pues cumplía con las características de una organización emergente.

La conclusión de este proyecto de tesis corrobora los objetivos e hipótesis expresados. Es decir, las organizaciones emergentes sí cuentan con un modelo comunicativo, simplemente que por razones de incidencia, éstos no son formulados y escritos de manera formal.

Finalmente se puede decir que la comunicación es un proyecto coyuntural, sin embargo, a pesar de que ésta facultad existe en la naturaleza misma del ser humano, sus usos y costumbres varían, según los intereses del mismo entramado social en el que se desenvuelve cada ser humano.

CAPÍTULO 1

PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMERGENTES

En el presente capítulo se revisarán algunas definiciones conceptuales de los Procesos de Comunicación, las cuales serán una guía imprescindible para la presentación gráfica del siguiente punto; Modelos de Comunicación, los cuales ayudan a explicar y fundamentar con una mayor precisión los objetivos del presente trabajo. También, se señala la importancia que tiene La Comunicación Organizacional hoy en día; asimismo se puntualiza sobre las Formas, Flujos y Medios de Comunicación utilizados en las Organizaciones Emergentes.

Los parámetros mencionados conllevan a la existencia de un modelo comunicativo, por ello la finalidad de este capítulo será estudiar la comunicación en las organizaciones emergentes y plasmar el proceso en un modelo que ayude a formar y encontrar la plataforma de este proyecto. Así, de esta manera se pretende contar con mejores bases teóricas, a través de las cuales se comprenda el modelo de comunicación en las organizaciones emergentes, como en el caso de La Comuna Tlalpan.

1.1 Proceso de Comunicación

Las personas son por naturaleza, seres sociales. Esto significa que conviven y se relacionan con otras. Para hacerlo necesitan establecer una comunicación constante mediante un proceso. Por ello es importante mencionar la esencia misma del proceso de comunicación. El enfoque que se le trata de dar es meramente grupal, pues lo que interesa es intervenir en éste mismo pero aplicándolo a organizaciones emergentes, tomando el estudio de caso de La Comuna Tlalpan.

La comunicación responde a la naturaleza misma del hombre, pues desde siempre ha constituido y ha sido elemento fundamental para la sociabilidad en las organizaciones. Por otro lado, el proceso comunicativo forma parte viviente de este mundo estructurado, debido a que es continuo y constante. Éste es un producto clave para que la sociedad se desenvuelva y comprenda el significado de las cosas, el significado de su simbología y sus habilidades. Lo enunciado conlleva a una sociedad organizada.

Para hablar del proceso de comunicación, se deben retomar los conceptos elementales. En el diccionario de la Real Academia Española la definición de proceso es “cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo”¹. Mientras, por otro lado en el Diccionario de los Medios de Comunicación se expresa que la palabra proceso significa “avanzar, emanar

¹ Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición. Ed. Mateu-Cromo. España, 2001. p.1838.

de...”². Es decir, son hechos e interrelaciones que se encuentran en constantes cambios dependiendo del espacio-tiempo, además se puede adoptar como un suceso cíclico.

Otro concepto es el escrito por Jean Dubois en su diccionario de Lingüística en donde manifiesta que proceso es una “acción que se expresa indicando un estado transitivo, es decir, es un conjunto de operaciones sucesivas”³. También respecto al concepto, Ignacio H. de la Mota hace mención en su Enciclopedia de la Comunicación, y lo define como “un cambio en el que el observador puede ver una propiedad o dirección definida, susceptible de recibir un nombre”⁴. Cabe mencionar que los elementos determinados para un proceso llevarán a cabo la función de interactuar, es decir, cada uno de ellos tiene una función y es la de influir sobre los demás.

El resultado sobre el concepto de proceso se puede definir entonces, como una combinación de elementos, los cuales buscan una armonía, con la finalidad de consumir un cometido. Se puede señalar que en la Comuna –organización emergente- existen procesos de comunicación acompañados de elementos para reflejar una mejor claridad y precisión. Por ejemplo en las juntas realizadas de manera semanal utilizan las siguientes herramientas; el pizarrón, hojas, plumas, sillas y mesa. Estos elementos son considerados básicos para la constitución de este proceso.

Ahora bien, el concepto sobre comunicación lo utilizan bastantes especialistas, es decir, es considerado como multifuncional, pues cada uno tiene una perspectiva distinta de éste. Por ejemplo, entre los tantos significados existentes uno de ellos puede ser el siguiente; “hablamos de comunicación cuando deseamos expresar que entre personas, objetos o sucesos, que se hallan separados por la distancia o el tiempo, se ha establecido contacto”⁵, del mismo modo, la comunicación existe cuando dos o más personas establecen un diálogo, escrito, verbal o no verbal, es decir, la comunicación “funciona con base en lenguajes (que pueden ser naturales, como algunos movimientos faciales y corporales; o artificiales (medios), por ejemplo, la escritura)”⁶.

Comunicarse es una necesidad, todos los procesos realizados por el hombre son llevados a cabo en un entorno. La capacidad de razonar, crear, comprender y compartir significados comunicativos es el objetivo primordial de éste, para lograr una integración. La comunicación es acción y efecto de dar a conocer y hacer al otro partícipe de lo que uno manifiesta. Es transmitir información con vistas a una respuesta la cual permita ampliar esos significados e interpretaciones generados por el ser humano en cualquier espacio y aportar ideas.

² Fages, J.B., *Diccionario de los Medios de Comunicación*. Ed. Fernando Torres. Valencia, 1978. p.192.

³ Dubois, Jean. *Diccionario de Lingüística*. Ed. Alianza. Madrid, 1979. p.501.

⁴ De la Mota, Ignacio. *Enciclopedia de la Comunicación*. Tomo 3. Ed. Limusa. México, 1994. p.1116.

⁵ Montaner, Pedro y Moyano Rafael. *¿Cómo nos comunicamos?*. Ed. Alhambra. México, 1989. p.12.

⁶ Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de Teorías de la Comunicación*. UNAM. México, 1990. p. 30.

Debido a la infinidad de definiciones existentes sobre el concepto de comunicación, es importante rescatar la establecida por Flores de Gortari Sergio (1988) en la que expresa a la comunicación como “un proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión”⁷. En esta definición se encuentran herramientas que deben ser consideradas en el momento de realizar algún proceso comunicativo, hacia uno o varios individuos en una organización.

Con lo mencionado, se puede denotar un proceso comunicativo, por el que las personas influyen pensamientos, sentimientos y reacciones unas en otras. Es a través de la comunicación, mediante la cual, el individuo une y comparte al entorno social su pensar individual, volviéndose así interdependiente de los núcleos familiares, escolares y laborales.

La comunicación fluye por infinidad de procesos, de los cuales tenemos que aprender a comprender y explicar con minuciosidad, pues la información por sí sola no garantiza una comunicación; la información no implica respuesta, mientras tanto la comunicación para que se efectúe sí. Según Ferrer (1982) la información es la “materia prima” que se mueve en este proceso de comunicación, mientras que la comunicación va a cerrar éste proceso, la información va a ser la forma y la comunicación el contenido. Cuando un individuo le da un significado a la información y produce una respuesta de cualquier índole, quiere decir que se está realizando un proceso de comunicación.

La comunicación siempre será una disciplina coyuntural, puesto que el ser humano lo es y en las organizaciones así se difunde en forma directa o indirecta. Uno mismo va modificando los procesos de comunicación sin darse cuenta y es cuando se tienen esos cambios radicales -algunas veces por el surgimiento de las tecnologías, mencionándolas como ejemplo-.

Las organizaciones han ido implementando distintas estrategias y procesos de comunicación (unificación), los cuales tienen como objetivo fomentar que el trabajador se identifique y la adquiera como tal. Es decir, lo que están generando es democratizar y volver más partícipes al personal que labora en las mismas, claro está que se necesitan de distintas tácticas para encontrar las problemáticas y solucionarlas. En La Comuna -una organización emergente- se ha identificado que su proceso de comunicación es funcional, aunque no en su totalidad, ya que existe una interferencia que no deja que sea efectivo por completo y como consecuencia en un futuro podría provocar una ruptura.

El principio de la búsqueda de eficiencia en los procesos comunicativos, debe ser no de una representación circunstancial, ni espontánea, sino prevista, razonada, conciente, con objetivos claros y consecuencias que lleven al establecimiento de la imagen de la institución, a la mejora del ambiente interno

⁷ Flores de Gortari, Sergio. *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. Ed. Trillas. México, 1988. p.27.

en términos de clima, cultura organizacional y al avance de las relaciones con los públicos externos.

La esencia del proceso de comunicación consiste en la unión de componentes que generan modelos. Toda comunicación debe tener un fin ya sea el producir una respuesta, crear un actitud o simplemente hacer común alguna idea con una o más personas, también significa en gran parte socializar con los demás, expresar ampliamente; sentimientos, ideas, pensamientos y acciones a través de mensajes.

La comunicación fortalece y enriquece las relaciones humanas en la sociedad; también se puede brindar de una persona a un grupo, de esa forma la comunicación se vuelve elemento dinámico unificador. Sin embargo, la comunicación involucra al individuo por sí solo y por tanto, cada persona ya sea por sus diferencias físicas y/o psicológicas las interpreta de diferente manera.

Al analizar el proceso de comunicación tratando de hacerlo efectivo, lo primero que se debe hacer es concentrarse en el propósito perseguido, para así, poder determinar si la conducta adoptada está logrando el proceso apropiado. Si se desea obtener una comunicación “eficaz”, se deben considerar elementos que los teóricos han planteado y esquematizado desde sus distintas perspectivas y disciplinas, de ello se hablará más adelante.

El objetivo de llevar a cabo el proceso de comunicación, es el hacerlo lo más fiel y efectivo posible. Es tratar de no encontrar ruidos o interferencias que distorsionen la calidad del mismo. Vivimos en un mundo en el cual, el ser humano es totalmente social y dependiente por la comunicación. Si se aplicara adecuadamente este proceso en las organizaciones se eliminarían problemas que podrían ocasionar fuertes rupturas internas y/o externas. Sin lugar a dudas, se necesita fomentar adecuadamente una cultura de la comunicación y trabajar de modo constante en su proceso.

Finalmente se concluye que el proceso comunicativo “permite establecer relaciones, organizar el ámbito social, definir pautas de conducta, otorgar o prohibir, castigar o premiar, determinar jerarquías; en otras palabras, logra que un grupo de individuos aislados, extraños entre sí, establezcan una organización – elemental o altamente sofisticada- que permite su convivencia de acuerdo con pautas preconvenidas”⁸.

Como ya se ha enunciado, la comunicación es toda una red organizada y dinámica, que une la naturaleza del hombre. Es un proceso circular representado mediante esquemas, gráficas y modelos. Esto ayuda a plasmar teorías enunciadas por estudiosos que clarifican la complejidad del proceso comunicativo. Por ello la importancia de los mismos, puesto que aterrizan ideas complejas convirtiéndolas en teorías y a su vez en modelos. Atendiendo a esta causa, en el

⁸ Galeano, Ernesto César. *Modelos de Comunicación*. Ed. Macchi. México, 1997. p. 111.

siguiente punto se hace una exposición sobre algunos modelos que serán la base para solidificar la propuesta del siguiente apartado.

1.2 Modelos de Comunicación

Ya se ha hablado del proceso comunicativo, ahora concierne el plasmar lo expuesto en un modelo tomando como base los ya existentes pues ayudarán a precisar con una mayor claridad la complejidad en la cual muchos teóricos se han sumergido.

La mayoría de los estudiosos en comunicación han creado esquemas y modelos representativos del fenómeno, aunque en sus inicios la forma en la que diseñaban el proceso comunicativo era escueto. Actualmente estos planteamientos se han hecho más minuciosos debido a que los intereses son primordialmente el encontrar mejores y diversas explicaciones sobre dicho fenómeno. Por ello, se comienzan a mencionar conceptos que también ayudarán a desmenuzar teorías plasmadas en diagramas, esquemas y modelos.

El diagrama es una representación gráfica de sucesos o hechos, es decir, en éste se muestran resultados sobre la complejidad de los pensamientos de los teóricos, así como también justifica un fenómeno. Es una descripción que se realiza a través signos o figuras, es decir, es una exposición de la idea con mayor claridad. Por otro lado podemos mencionar que un esquema es una representación simbólica, resumida y significativa sobre alguna idea.

Por último, tenemos que un modelo va a permitir representar “fenómenos naturales y sociales”⁹, es decir, nos acerca a la realidad. Un modelo ayuda a comprender la teoría, por ello se dice que “los modelos están subordinados a la teorías”¹⁰. Estudiosos de esta disciplina con frecuencia recurren a la elaboración de modelos, ya que es una herramienta que facilita y agiliza la comprensión de procesos complejos, además de que son de igual forma una conclusión de la “práctica científica”¹¹. Los modelos de comunicación son muy útiles ya que necesitamos graficar la realidad e identificarla como tal. Son investigados para conocer el movimiento de la comunicación en una organización.

Es importante mencionar que lo característico de un modelo es que es una “construcción realizada por un investigador”, “pretende representar la realidad descrita”, además de que “son un conjunto de enunciados teóricos sobre las relaciones entre las variables que caracterizan un fenómeno”¹².

Resulta propio poner énfasis a este concepto ya que la base son los modelos comunicativos, los cuales tratan de acercarse a la realidad y por ello se intenta formular uno propio para las organizaciones emergentes. Es significativo mencionar que para estructurar un modelo comunicativo se debe contar en primera instancia con términos que ayuden a formularlo, después se debe obtener

⁹ Gallardo. Ob. cit., p. 115.

¹⁰ Galeano. Ob. cit. p.116.

¹¹ Alsina, Rodrigo. *Modelos de Comunicación*. Ed. Macchi. Madrid, 1989. p.12.

¹² Alsina. Ob. cit. p.18-19.

un principio racional, el cual ayude a la definición de los conceptos enunciados y finalmente el mecanismo “armónico” es el resultado de lo ya comentado.

El querer generar y recurrir a modelos de comunicación para esta investigación es con el fin de predecir resultados que de alguna forma generen la posibilidad de “controlar acontecimientos”¹³, y así puedan evitar una ruptura en organizaciones “emergentes” y de alguna manera mantener o solidificarse en la sociedad existente.

Si bien es cierto, no es tan fácil encontrar modelos que se adapten a las expectativas que pide cada una de las organizaciones existentes. Por tal razón, es recomendable que si el modelo no cumple con los requisitos, por lo menos se amolde, para que cubra con la mayoría de los elementos que pida o contenga la organización pues de lo contrario una mejor solución sería crearlo por completo.

No existe un modelo que llene plenamente las expectativas de todas las organizaciones, pero lo que sí existe es una infinidad de resultados sobre investigaciones aglutinadas. La mayoría de los estudiosos “de la comunicación han formulado sus propios esquemas y modelos, los cuales en un principio se basaban en una simple relación de Estímulo – Respuesta”¹⁴, ahora éstos modelos sirven como base para replantear o dar otras interpretaciones.

La base principal de estos estudiosos es “la experiencia y el sentido común”¹⁵, desafortunadamente pese a las investigaciones realizadas, no se han encontrado suficientes colaboraciones sobre “temas comunicacionales, esto en la mayoría de los países y ni qué decir en el nuestro”¹⁶.

Es bueno considerar que históricamente ha existido una variedad de modelos de comunicación orientados hacia factores sociales, pero la gran mayoría de ellos han tenido enfoques pluridisciplinarios -sociológicos, lingüísticos, psicológicos, políticos e históricos-, todos ellos con un fin y objeto común de estudio –comunicación-. Sin lugar a dudas, durante la formación académica que se tiene en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales -Carrera de Ciencias de la Comunicación- se implanta y argumenta lo mencionado.

Los modelos de comunicación son cambiantes con respecto a los requerimientos sociales y personales, por ello las investigaciones hasta nuestros días no se les puede denominar exactas, debido a estas permutaciones sociales. Sin embargo, cabe señalar que los modelos existentes funcionan como un gran soporte para mayores y mejores investigaciones futuras, así lo demuestra su constante evolución en las distintas corrientes.

¹³ Ibídem. p.23.

¹⁴ Galeano. Ob. cit. p.17.

¹⁵ Ibídem.

¹⁶ Ibídem.

A partir de estas investigaciones se hace una selección de algunos modelos de comunicación que ayuden a generar uno propio, el cuál será adaptado y aplicado a una organización emergente en particular –La Comuna Tlalpan-.

Cabe mencionar que la razón por la cual se eligieron estos modelos, es porque; Gerhard Maletzke hace un planteamiento sobre la comunicación social, es decir los mensajes emitidos son dirigidos hacia un público, las organizaciones emergentes surgen y se fortalecen por esta comunicación social. También se dice que es uno de los teóricos que hace una propuesta un poco más completa sobre la cuestión de la comunicación colectiva.

Por otro lado, Alejandro Gallardo Cano, crea un modelo científico-sociológico. Él intenta hacer un planteamiento más complejo de la comunicación social. Estos dos teóricos consideran que la comunicación no es un proceso simplista, es un proceso en el cual se deben considerar diversos factores para su explicación, además de que ambos crean modelos enfocados a la comunicación social-colectiva.

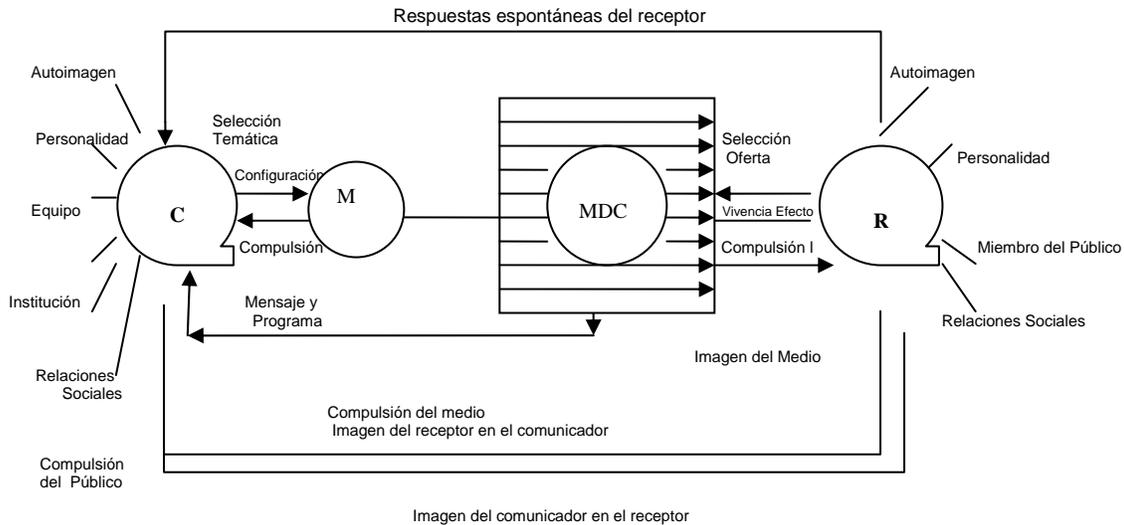
De los modelos que a continuación se mencionan, fueron considerados algunos conceptos que nos brindan una visión sobre la concepción de los procesos de comunicación tanto a nivel interno, como externo de una organización emergente.

El primer modelo enunciado es el de **Gerhard Maletzke**, quién nace en Neustettin –actualmente Polonia-, en el año de 1922. Él tiene una orientación comunicativa, psicológica y filosófica. Respecto a su enfoque comunicativo, lo inicia en Alemania cuando estudia el concepto de publicidad, con la finalidad de solidificar términos que en un inicio fueron meramente pluridisciplinarios. La consecuencia de la realización de minuciosas investigaciones ocasionó la elaboración de planteamientos sólidos para el estudio sobre comunicación.

Su primordial enfoque de estudio fue sobre los medios de comunicación. A partir de ello se sumerge más en ese ámbito y genera un modelo de comunicación en el año de 1963; partiendo de lo sencillo a lo complejo, retoma términos desde un aspecto sobre comunicación individual llegando a la comunicación grupal. También propone el concepto sobre comunicación social, al cual lo define como “aquella forma de comunicación en la cual los mensajes son transmitidos públicamente (es decir, sin la presencia de un conjunto de receptores limitado y definido personalmente) por medios técnicos de comunicación indirectamente (es decir, a distancia espacial, temporal o espacio temporal entre los participantes de la comunicación) y unilateralmente (es decir, sin intercambio de respuestas entre emisor y receptor) a un público disperso o selectividad”¹⁷. Este enfoque importa en demasía puesto que ayudará a realizar un estudio de mayor profundidad en La Comuna -organización emergente- con un enfoque externo-interno.

¹⁷ Alsina. Ob. cit. p.69.

En este modelo Maletzke visualiza a la comunicación social como una técnica dinámica compleja de dependencias e interdependencias del factor público. Primeramente el receptor debe seleccionar los medios que serán de su utilidad, de igual forma deberá optar por los mensajes que crea convenientes emitir. Es importante que el comunicador tome en cuenta los comentarios y opiniones que la sociedad dicte. Por último es significativo mencionar el vínculo de las reacciones emergentes que existen por parte del público hacia el comunicador, pues esto es lo que ayudará a hacer más dinámico el funcionamiento de este modelo.



Modelo de Gerhard Maletzke

De este modelo los elementos rescatados ayudarán a formular otro modelo con una visión sobre el tipo de comunicación que se emite del interior hacia el exterior de La Comuna; El comunicador -y las características del mismo- serán elementos que intentan comprender la orientación y el comportamiento del individuo -y/o grupo- cuando emita algún mensaje a su nicho -o público electo-. Fungir como comunicador quiere decir que es quien “debe prestar atención a las opiniones, normas y valores que prevalecen en la sociedad -o su público-. Su actividad por consiguiente, se encuentra influida por las reacciones presupuestadas del público a su mensaje, lo que Maletzke denomina la “compulsión del público”¹⁸. También este modelo plantea que el contacto que tenga el receptor con el comunicador sea lo más espontáneo -intereses- posible.

Más adelante se debe ser explícito con la adopción de los elementos planteados en el modelo de Maletzke, aprovechándose con minuciosidad cada uno de éstos, así también, se hablará sobre las fases que se distingue en este mismo: “La fase precomunicativa, la fase comunicativa y la fase postcomunicativa”¹⁹.

¹⁸ Alsina. Ob. cit. p.69.

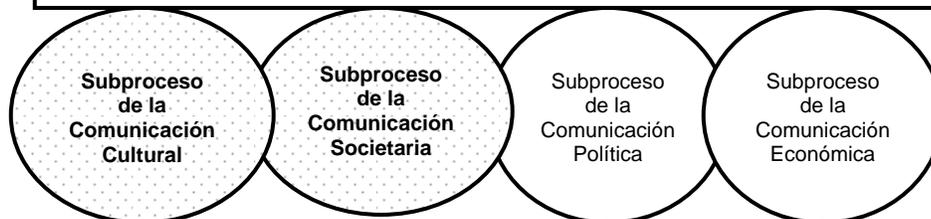
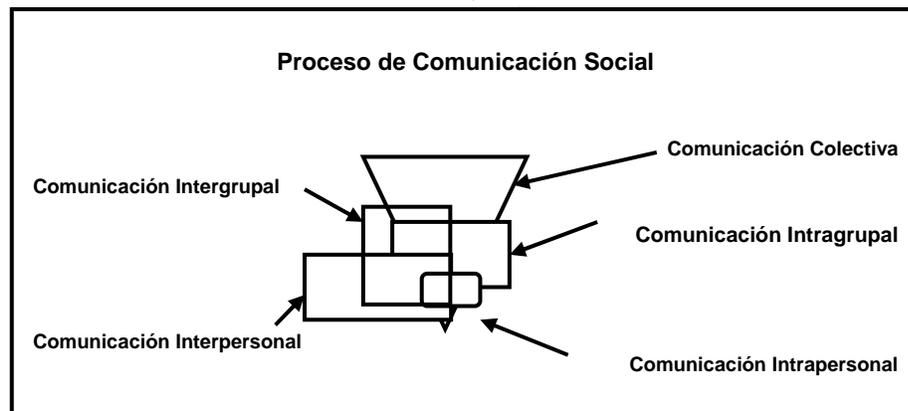
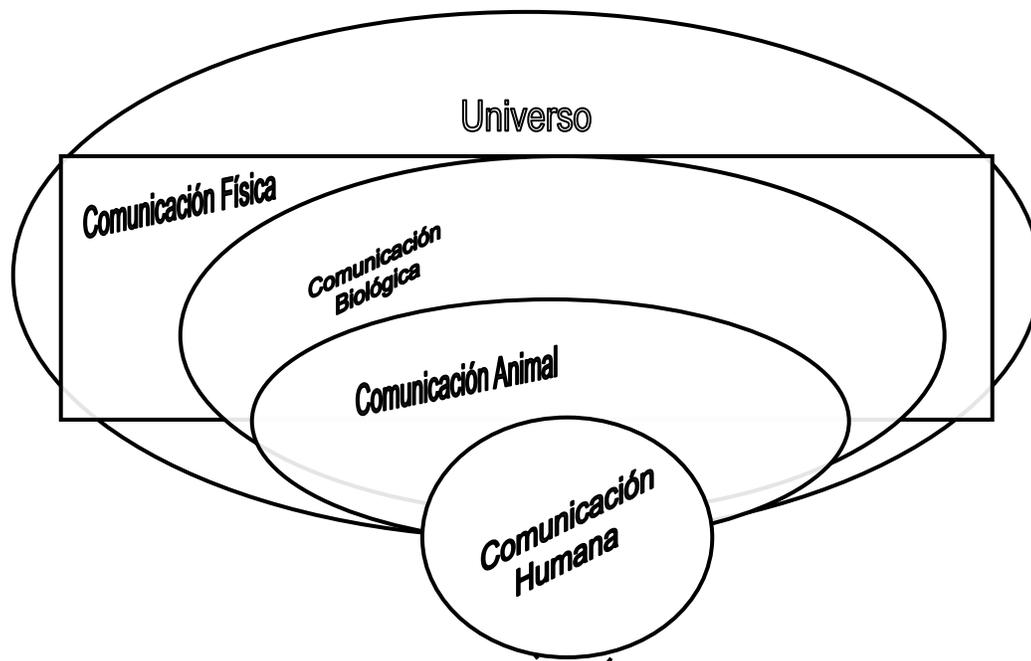
¹⁹ Ibídem.

Por último cabe mencionar que se cuenta entonces, con un modelo enfocado a la psicología del individuo que se encarga de analizar esa comunicación social esperando un fin y es el “de crear un mundo de “ficción” en el que el hombre pueda refugiarse temporalmente”²⁰, apoyándose de los mensajes enunciados por el comunicador. Una enunciación práctica es cuando se emite “X” información por parte de uno de los integrantes de La Comuna –organización emergente-, existe una respuesta posiblemente “inmediata” en el momento en que el receptor acude a dicho organismo pidiendo informes u otra duda respecto a la organización.

A continuación se habla sobre otro modelo enfocado de igual forma a la comunicación social. Éste ha sido planteado por investigadores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (UNAM), los profesores Gallardo Cano y Tenorio Herrera. Este modelo fue planteado en los años ochenta, con un enfoque científico-sociológico. El profesor Alejandro Gallardo se basa en planteamientos creados por el profesor Tenorio. También toma como referente otro modelo creado por Lee Thayer.

El profesor Gallardo, trata de generar una conciencia sobre el estudio comunicativo, pues comenta que hasta nuestros días algunos teóricos siguen adoptando el modelo de comunicación “simplista” en donde existe un Emisor-Receptor –retroalimentación- y que sin lugar a dudas ello conlleva a una complejidad más profunda. Por ello, él decide abarcar un campo directo y explícito; planteado a continuación, mediante un modelo de comunicación colectiva.

²⁰ Ibídem. p.74.



Modelo de Comunicación

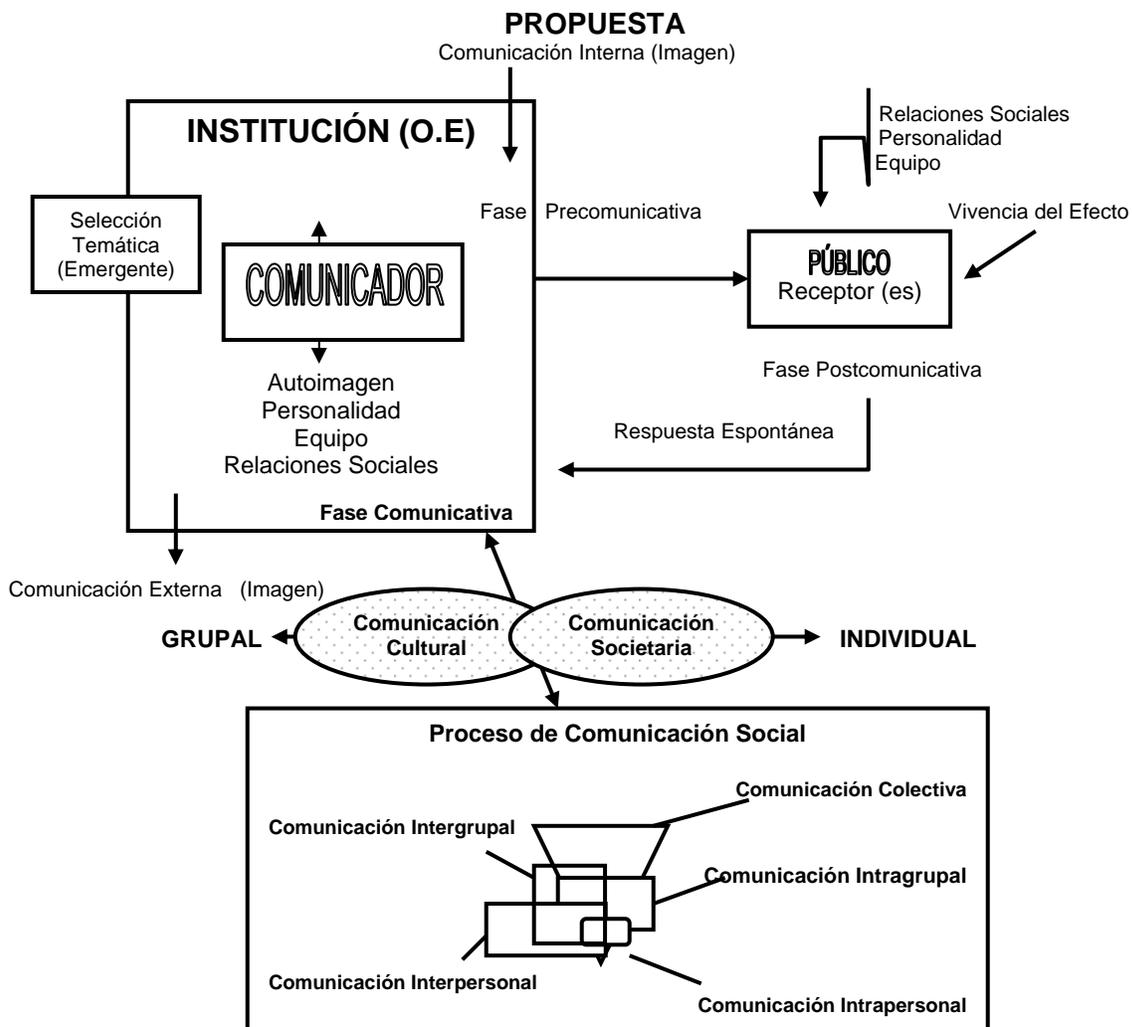
En este modelo el profesor Gallardo Cano explica lo siguiente: “Es un modelo Weberiano en donde el sentido lleva a toda acción humana”, es decir, la comunicación humana fluye en distintos procesos comunicativos –comunicación intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupar y la colectiva- los cuales tienen un interés cultural, político, societario y/o económico.

De estos elementos son rescatados conceptos como, la comunicación humana, de igual forma el recuadro sobre proceso de la comunicación social y por último en la parte inferior se adoptaría el subproceso de la comunicación cultural y societaria, ya que nuestro interés se centra en ello.

La importancia del modelo, es el planteamiento que hace de manera completa sobre los tipos de comunicación utilizados cotidianamente por el ser humano, es decir, el proceso comunicativo se da por diversos motivos. Las personas tienen la necesidad de comunicarse por un interés cultural, político, social o económico. Estos son conceptos que los integrantes de la sociedad transmiten mediante este proceso comunicativo y con ello buscan encontrar afinidad de ideas y acuerdos que logren una integración social.

El modelo de este teórico es una alternativa para comprender concepciones generales y particulares que describen la complejidad del proceso de comunicación.

Ahora bien los elementos seleccionados de los modelos de ambos teóricos, ayudarán a generar la propuesta mencionada para esta investigación.



Fuente: García González Elizabeth. Octubre, 2006.
Exposición de los elementos adoptados de cada modelo

EXPLICACIÓN DEL MODELO

Con este modelo se pretende exponer lo siguiente:

Cualquier organismo o institución está constituido por uno o más individuos, en este caso se les denomina Comunicadores. Cada uno de ellos debe contar con ciertas características, las cuales le ayudarán a cumplir su objetivo planteado tanto personal como grupalmente. Para ello el comunicador debe pasar por un proceso de comunicación intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala y finalmente colectiva, cada forma depende del espacio tiempo, además de que el comunicador también debe considerar una selección temática (emergente o planeada) dependiendo de lo que desee enunciar.

Llevar a cabo este proceso genera un fin y éste es crear una comunicación cultural, la cuál se va a ver reflejada en la imagen interna y externa que reflejen de igual forma, los miembros de la organización. Es interesante señalar que cuando se dé una respuesta externa, por parte del público el interés se volverá societario. Estamos hablando de un juego de roles que debemos cumplir como entes sociales.

Ahora bien, cuando el comunicador ha pensado emitir un mensaje a su público receptor debe considerar una selección temática –emergente o planeada- es decir, entraríamos a una fase precomunicativa, en el momento que se envía o emite el mensaje, se pasa por una fase comunicativa. La fase final se da cuando el receptor está viviendo el efecto de la emisión del mensaje y entonces es cuando se da una respuesta espontánea o planeada, a este proceso de “reacción” le llamamos fase postcomunicativa. Todo esto va aunado a ciertas características con las que debe contar el público receptor –Relaciones Sociales, Equipo y Personalidad-. Así de esta forma el proceso se realiza cíclicamente.

Con lo expuesto se puede visualizar un proceso comunicativo contingente, el cual debe existir en una organización, algunas veces dándose de forma planeada o algunas otras sólo de forma espontánea y emocional, siendo ésta la más recurrente en el ser humano.

Este proceso es planteado en Modelos de Comunicación que permiten comprender, explicar y representar la comunicación que el ser humano realiza en su vida cotidiana.

Por ello, en el siguiente punto se hace hincapié en la importancia de la comunicación organizacional, pues es la que nos ayuda a que una organización cuente con un clima laboral efectivo y como consecuencia exista una mayor producción e ingresos en la misma partiendo ya de un modelo generado para una organización como es La Comuna.

1.3 Comunicación Organizacional

En México como en cualquier otro lugar, toda organización por pequeña que sea tiene una estructura organizacional ya que resulta del dinamismo social humano comunicativo. En este caso las organizaciones son quienes deben fomentar y hacer partícipes a sus empleados con respecto al término de comunicación organizacional. El concepto debe propagarse con la finalidad de fortalecer la identidad en todo tipo de organización.

“La comunicación organizacional, como nueva disciplina, tiene sus raíces en varios campos: antropología, sociología industrial, psicología, teoría de la gerencia, teoría de la comunicación, oratoria”²¹, filosofía, administración y etología. Es importante indicar que estos campos de estudio son bastante imprecisos, pero sin lugar a dudas, son los que acercan de una forma más acertada a la comprensión comunicativa del ser humano en una organización. Además, a lo largo de la carrera de Ciencias de la Comunicación también se tiene relación con otras disciplinas como son Historia, Relaciones Públicas y Semiótica, todas éstas, en su conjunto ayudan a comprender el fenómeno de comunicación organizacional.

Con las empresas, instituciones u organizaciones se manifiesta ésta disciplina, pero cabe mencionar que en su inicio no se le dio total importancia, sino fue hasta la mitad de este siglo en el que el comunicador organizacional fue reconocido como profesional. Las empresas empezaron a contratar a expertos en la materia, los cuales se habían estado preparando, con bases teóricas y prácticas.

Ahora bien, haciendo un bosquejo histórico sobre la comunicación organizacional en el caso de México, se puede decir que durante muchos años esta área fue manejada casi en su totalidad por el departamento de Recursos Humanos (hasta nuestros días esto aún existe). Las personas que desempeñaban este puesto, era por medio de ascensos otorgados en la empresa, debido a que no existían expertos en el rubro comunicativo.

En el esquema se pueden visualizar las áreas de oportunidad de la comunicación organizacional.



²¹ Goldhaber, Gerald. *Comunicación organizacional*. Ed. Diana. México, 1984. p.9.

Si se habla de tiempos antiguos se puede señalar que La Comunicación Organizacional tiene su origen en las Relaciones Públicas. Como dato histórico en el año 1906 un periodista norteamericano Ivi L. Lee tenía la idea de brindar a empresas e instituciones, sus servicios como promotor de ellas ante la prensa. De esto, surgió el concepto de Imagen Institucional. Él, junto con sus colegas sensibilizaron al público mediante sus notas periodísticas las cuales propagaban para que ellos proyectaran una actitud favorable a las empresas que representaban públicamente.

Ahora, en la década de los cincuenta, cuando la carrera de periodismo es reconocida y aceptada como profesión, empieza el auge de la comunicación organizacional en nuestro país, es entonces cuando las empresas deciden intentar planear y dirigir su comunicación interna.

Siendo más específicos con las fechas se dice que La Comunicación Organizacional en México se desarrolla en tres etapas:

- En la década de los sesenta aparece como un concepto que se encuentra sumergido en el área de los medios. Es decir, se pensaba que la comunicación organizacional iba implícita en los medios. Los profesionistas que se interesaban en el rubro de las comunicación en las organizaciones, se integraban en el área de publicidad, las relaciones públicas, así como en la propaganda política principalmente.
- En los años setenta, las tendencias de Estados Unidos llegan a nuestro país, debido a que se fusionan: el “Consejo Internacional de Editores Corporativos y la Asociación Americana de Editores Corporativos con sede en Estados Unidos para formar la Internacional Association of Business Communicators (IABC). En ésta asociación existen gerentes en comunicación, escritores, editores, expertos en relaciones públicas y en medios de comunicación, diseñadores, fotógrafos, etc. Todos ellos trabajan para importantes empresas, instituciones financieras, estudios de producción, entre otras. También, “es la única plataforma internacional de comunicadores organizacionales. Están afiliados a ella más de diez mil empresas de diversos países como son: Argentina, Inglaterra, Australia, Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Canadá, India, Japón, México, Los Países Bajos, Las Filipinas, África del Sur, Suecia, etc.”²².

Toda esta tendencia norteamericana, llega a México y es entonces, en el año de 1973, que un grupo de intelectuales se reúnen para conformar una asociación que cubra las necesidades y el crecimiento de la comunicación organizacional formándose así la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI) –hoy es la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO)- “con 25 miembros, actualmente con más de 150

²² International Association of Business Communicators. www.iabcpittsburgh.com/home.jsp. Noviembre 2005.

socios que representan igual número de empresas. AMCO –con sede en México- está afiliada a la IABC -con sede en los Estados Unidos-, debido a la aceptación que ha tenido en los últimos años, inauguró dos sucursales en el interior del país: Zona Occidente y Monterrey con 17 y 20 miembros respectivamente.” El objetivo que tienen estas dos organizaciones, es el de mejorar, incrementar y fortalecer la comunicación interna en su empresa, como primera instancia, y de igual modo, difundirla a nivel nacional e internacional.

Queda claro que en estos años se hace la diferencia y separación de los conceptos de Comunicación Organizacional con los de Relaciones Públicas y Publicidad, es decir, esta disciplina es entonces cuando surge como profesión.

- En los años ochenta se constituye el avance de la Comunicación Organizacional. Mientras que para los años noventa, ya se consolida como disciplina social. Todo esto va asociado con la crisis que se vivió en México y al aumento de la competencia en los mercados.

Estos acontecimientos, son los cimientos de una disciplina que está iniciando enérgicamente. Su desarrollo y evolución son las bases para mejorar en cuestión de estrategias que conlleven a la integración social y organizacional en un futuro.

Actualmente varios estudiosos y escritores han tratado de dar a conocer sus percepciones sobre la delimitación de la materia (comunicación organizacional).

Redding por ejemplo, define a “la Comunicación Organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales y multidireccionales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones”²³. También cabe destacar que todo ello repercute en los procesos de producción, innovación y mantenimiento de la organización.

Carlos Collado define que “la Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”²⁴, es considerable indicar que estos mensajes son enviados a varios niveles y distintos medios formales e informales; siempre y cuando se cuente con técnicas que encaminen a facilitar los flujos de mensajes,

²³ *Ibíd.* p.21.

²⁴ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. México, 1991. p.30.

así como influir en actitudes, conductas y opiniones de los públicos internos y externos de la organización.

Jorge Ríos es otro autor que opina que “la Comunicación Organizacional tiene como fin generar y mantener relaciones apropiadas entre los miembros de la organización”²⁵.

Horacio Andrade dice que la Comunicación Organizacional “es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”²⁶.

Fredrick M. Jablin considera recomendable que después de haber aplicado algunas estrategias y/o técnicas de comunicación en una organización, “explorar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional”, es decir efectuar un análisis organizacional que verifique la calidad de lo empleado.

Con lo indicado, se concluye que la Comunicación Organizacional busca que cada individuo se sitúe en el interior de la actividad de la organización, se integre en ella y desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas, asimismo se sienta solidario con los demás forjando propósitos y objetivos organizacionales. También, busca igualdad a través de la transmisión de información clara y precisa de un emisor a un receptor; con el propósito de que éste, comprenda y produzca un comportamiento y una respuesta esperada. Otra es que indaga para que la comunicación se introduzca en todos los sentidos, desde los niveles jerárquicos superiores a los inferiores, para producir una cadena comunicacional positiva.

También es trascendental mencionar que la Comunicación Organizacional está ligada a términos que se pueden representar de la siguiente manera:



²⁵ Ríos Szalary, Jorge. *Relaciones Públicas: Su Administración en las Organizaciones*. Ed. Trillas. México, 1978. p.13.

²⁶ Andrade, Horacio. *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*. en Fernández Collado, Carlos. Ob.cit. p.31.

Con este esquema, se señala a una Comunicación Organizacional, la cual se desenvuelve en áreas necesarias para la misma:

- ◇ **Comunicación Interna**, efectúa actividades generando y manteniendo relaciones adecuadas en y con los miembros de la organización, apoyándose de distintos medios que logren una comunicación asidua y emotiva.
- ◇ **Comunicación Externa**, son mensajes que se emiten de una organización hacia su público externo, con la finalidad de proyectar una imagen atractiva.
- ◇ **Relaciones Públicas**, son actividades efectuadas por cualquier organización para generar y conservar relaciones positivas con sus distintos públicos.
- ◇ **Mercadotecnia**, busca crear estrategias de mercado que eleven y mejoren la venta de los productos o servicios brindados por la organización.
- ◇ **Publicidad**, son mensajes emitidos por distintos medios de comunicación masiva, buscando promover e incrementar las ventas o servicios de la organización.
- ◇ **Publicidad Institucional**, son mensajes emitidos por distintos medios, buscando el reflejo de una imagen organizacional llamativa.

Ligada a estos conceptos, la comunicación organizacional ocasiona que las personas cada vez tengan menos tendencias a actuar pasivamente. Es decir, no sólo desean recibir información para entender bien el trabajo, sino también, participar provechosamente en las líneas que reciben y toman iniciativa en su trabajo y vida diaria.

A diario, la comunicación organizacional se enfrenta a problemas que pueden tener origen en la comunicación deficiente. Asesores y directores en comunicación comentan que más del 10% de los negocios no funcionan debido a la mala administración y por la falta de aplicación de estrategias de comunicación. Por ello cabe destacar que el campo comunicacional se ha ido desarrollando eficazmente en muy pocos años. Y todo parece indicar que este ritmo seguirá en los siguientes años. Pero, desafortunadamente se tiene la creencia de que los estudiantes de Ciencias de la Comunicación, al terminar su carrera inmediatamente incursionarán en los clásicos medios de comunicación: radio, cine, prensa y televisión, dejando de lado esta especialidad; la comunicación organizacional.

Se puede expresar que hoy “vivimos en la era de las organizaciones. Todos nosotros somos afectados cotidianamente por ellas. Las organizaciones como sistemas de comunicación se encuentran en un estado de crisis debido principalmente a las arcaicas estructuras y a las comunicaciones deficientes, esto, pese a que existen innumerables investigaciones sobre el problema, lo malo es que esta inversión no se ve como tal. Varios autores e investigadores han

indagado y ampliado explicaciones y soluciones para *resolver* problemas de comunicación organizacional planteados en nuestros sistemas.

Una percepción común entre ellos es la proposición de que las organizaciones operan como un sistema social abierto y complejo que importa energía entre el medio ambiente accionado por los individuos y los mensajes dentro del mismo. La comunicación organizacional es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio del cual las subpartes de la organización se conectan entre sí. Por consiguiente, la comunicación organizacional puede ser vista como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes²⁷, es decir, esos mensajes deben ser enviados con una intención fundamentada.

La comunicación organizacional finalmente es un proceso continuo, el cual se debe ir fortaleciendo y fomentando con actitudes y aptitudes de los mismos miembros que forman parte de la organización. Es difícil implementar éste tipo de conceptos o acciones ya que sumergirlo en cualquier organización genera controversias y miedos a los cambios planeados o emergentes, pero aún así, lo importante es considerado un concepto de la cultura organizacional.

Después de mencionar la importancia que tiene la Comunicación Organizacional en nuestros días, lo siguiente es hacer hincapié en las formas, medios y flujos de comunicación que son utilizadas al interior y exterior de una organización. En este caso se hace énfasis y se alude a La Comuna – Organización Emergente-.

²⁷ Goldhaber. Ob. cit. p.31-32.

1.3.1 Formas, Medios y Flujos de Comunicación en las Organizaciones

El objetivo de las formas, medios y flujos de comunicación aplicadas en las organizaciones, es que éstos, actúen como facilitadores en la interacción entre la organización y el personal que la conforma. Es decir, con esto se llevan a cabo actividades dinámicas que mantienen y mejoran los procesos comunicativos.

Para hablar de distintos niveles de comunicación se debe emplear el término de red de comunicación, el cual es una estructura de comunicación en una organización. Es decir, son relaciones que se establecen a partir de que dos personas o toda una organización se involucra entre sí.

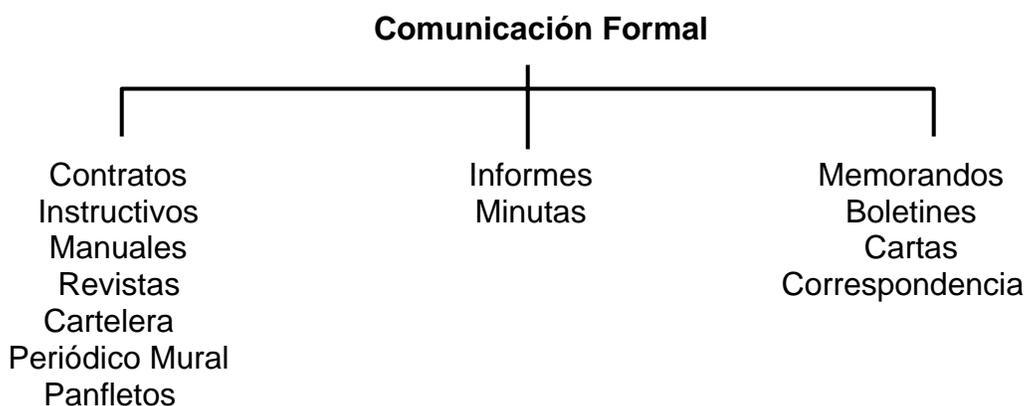
La estructura de una red de comunicación en una organización se funda y une cuando personal independientemente de la jerarquía que tenga, lleva una buena relación tratando de no expresar su rango.

La Comunicación Organizacional se da en distintos niveles, formas y medios. Y se clasifica de acuerdo a su carácter en la Comunicación Formal e Informal.

◇ **Formal**

Ésta se origina en la estructura formal de la organización y por tanto debe llevar un contenido demandado por la empresa, es decir, la mayoría de los comunicados que la organización emita deberán llevar ciertas características que la institución demande.

Jerarquización de algunos medios de comunicación formal en las organizaciones:



Todos estos medios y formas de comunicación ayudan a solidificar la cultura laboral existente en la organización. Sin embargo, cabe señalar que para la elaboración de éstos, se requiere de una herramienta que en la actualidad se utiliza en todas las organizaciones y esta es la computadora, que aunada a ella se encuentra el acceso a la red o mejor llamada como internet.

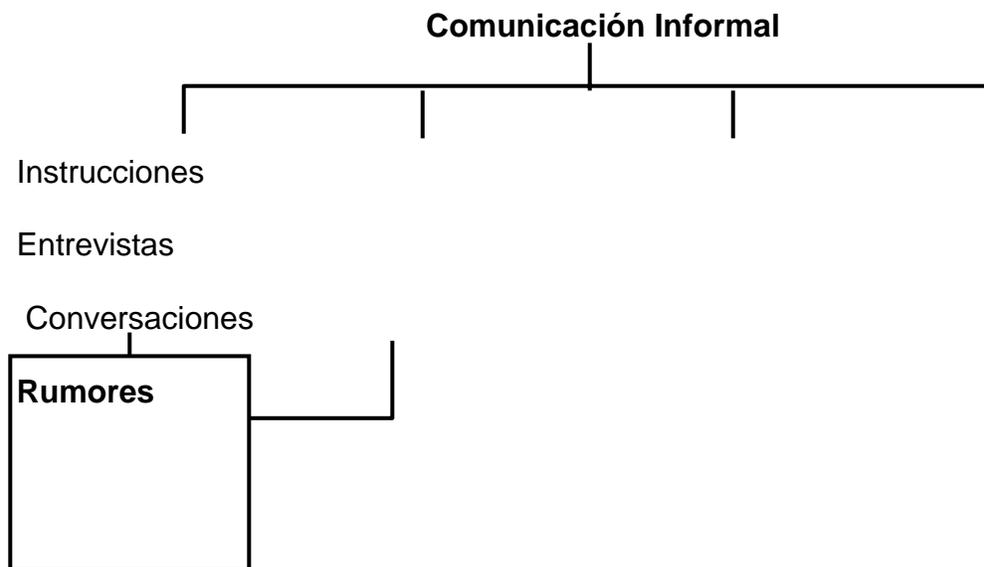
Los medios electrónicos permiten realizar labores o tareas organizacionales a una mayor velocidad y eficiencia, es decir, en el aspecto de entregar contratos, informes, minutas -entre otros medios que ya han sido enunciados-, a una amplia cantidad de personas sin importar la distancia, se realiza vía correo electrónico o de lo contrario se puede imprimir y repartir personalmente.

En la actualidad lo que se usa en la vida cotidiana es enviar información, sin embargo, cuando si se requiere hablar sobre un asunto con mayor delicadeza se atiende de manera personal, dejando de lado la tecnología, pero no por ello deja de ser una nueva forma de comunicación para los seres organizacionales.

◇ **Informal**

Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales que pide la misma. Este tipo de comunicación es de gran importancia ya que por su característica influye más que la comunicación formal.

Jerarquización de algunas formas de comunicación informal en las organizaciones:



Comentarios
Chismes
Murmuraciones
Opiniones
Discusiones

De ésta clasificación de comunicación, la forma que más puede perjudicar dependiendo del tipo de problemática o lo que se enuncie en la organización es el **Rumor**. Éste cuenta con tres particularidades:

- ◇ Es una forma de comunicación de la cual, la administración de la organización no tiene poder.
- ◇ Gran parte del personal la adquiere como una forma más confiable y verosímil, que los comunicados formales que se emiten por parte de la administración.
- ◇ La mayoría de las veces funciona para fines personales de algunos de los miembros que se encuentran dentro de la misma organización

Se dice que a menudo los rumores se propician porque representan **chismes** succulentos. Los propósitos de ésta forma de comunicación son:

- ◇ Constituir y disminuir la ansiedad
- ◇ Conseguir el objetivo de que el comunicado tenga sentido, es decir, que sea claro y preciso
- ◇ Fungir para unir u organizar a los miembros que integren el grupo

También se puede explicar que los rumores son el resultado de ideas y/o escenarios importantes para el personal que labora en la organización. Y éste subsistirá hasta que las ansiedades y necesidades de los miembros de la organización, queden satisfechas o se hayan reducido. Es significativo tratar de comprender éste fenómeno, ya que siempre se presentará como un “virus”, en cualquier organización.

Los circuitos cerrados de televisión y radio, son medios informales, de los cuales ya sean los directivos o jefes de las distintas áreas, pueden conocer o percibir con mayor facilidad el comportamiento del otro.

Estas formas de comunicación se pueden desarrollar de forma individual –el mensaje va dirigido a una sola persona- o genérica – el mensaje va dirigido a un grupo sin precisar nombres de personas-, también pueden ser transmitidos por medio de un escrito, un gráfico u oralmente. Algunas veces se exige una respuesta, en otras sólo se requiere comunicar la información.

Dentro de estas representaciones de comunicación se encuentran otras categorías, a las cuales les denominan **redes o direcciones comunicativas**. Éstas formas asumen direcciones para expresarse ya sea en forma de comunicación unidireccional o descendente; comunicación bidireccional o ascendente, comunicación horizontal o lateral, o comunicación integral multidireccional (ascendente, descendente, horizontal y oblicua).

Estos tipos de comunicación están representados de la siguiente manera.

Direcciones de la Comunicación

◇ **Descendente**

Es cuando la comunicación fluye de un nivel alto y se dirige a puestos más bajos, es decir es la comunicación de jefe – subordinado.

Ejemplo:

Cuando en una organización se lleva a cabo una junta directiva y después los gerentes de cada área, informan a su personal ya sea por un escrito u oralmente; se está dando este tipo de comunicación.

◇ **Ascendente**

Es la que fluye a partir de los puestos más bajos de una organización y se dirige hasta un nivel gerencial o de dirección.

Ejemplo:

Generalmente ésta se da cuando un trabajador entrega algún reporte a su jefe, de cualquier índole ya sea de forma escrita y/o oral.

◇ **Horizontal o Lateral**

Es la que fluye en una misma jerarquía, es decir, se puede dar a nivel gerencial, etc.

Ejemplo:

Cuando hay un junta, a nivel gerencial.

◇ **Integral Multidireccional**

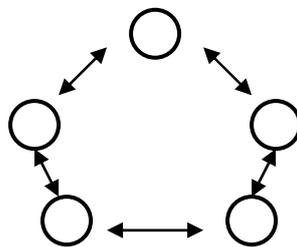
En este tipo de comunicación se manifiestan todas las direcciones de comunicación mencionadas.

Esquema sobre las direcciones de comunicación.

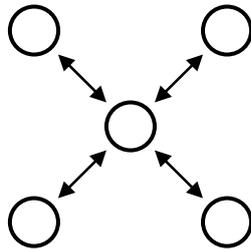


Las direcciones de comunicación enunciadas se pueden aplicar en las organizaciones dependiendo del contexto y efecto que uno demande como respuesta. El lenguaje debe ser claro y lo más conciso posible, todo lo mencionado está representado en redes, las cuales van ligadas profundamente a las direcciones de comunicación.

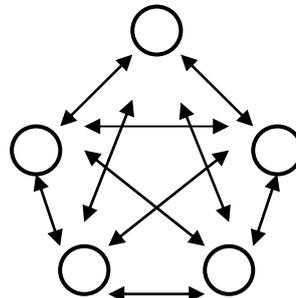
REDES DE COMUNICACIÓN (Tipos y Formas de Comunicar)



CADENA



RUEDA



TODOS LOS CANALES

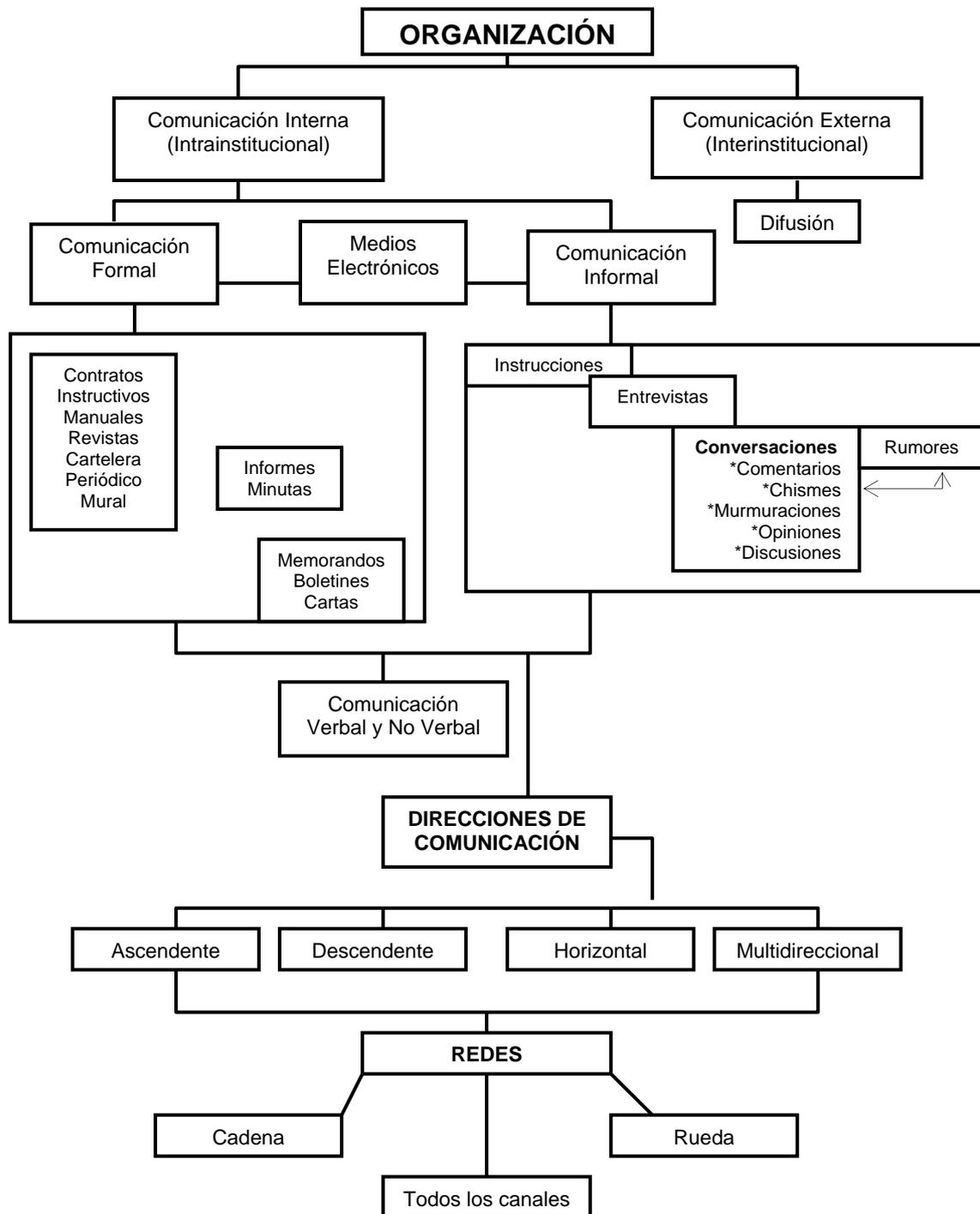
Fuente: Krieger Mario. Sociología de las Organizaciones. p.228.

Si este tipo de redes se aplican adecuadamente generan una apertura a la comunicación organizacional en la organización. Cada modelo expuesto, cuenta con características necesarias para aplicarlos en distintas circunstancias -espacio -tiempo-. El Modelo de Rueda, es en el que las personas ubicadas en la periferia envían cualquier mensaje al que se encuentre en el centro. En el Modelo de Cadena, la comunicación fluye más lenta ya que ésta sólo se puede emitir a las personas que se encuentren a los costados. Por último, existe el Modelo de Todos los Canales, en éste todos participan y se comunican con todos, aunque cabe mencionar que es una de las formas más difíciles de aplicar.

Como se pueden notar es imprescindible el área de comunicación organizacional en las organizaciones, desafortunadamente este campo sigue

sin definirse y puede de alguna manera representar una gran oportunidad tanto para la empresa, como para el personal que labora en la misma.

Representación final de las formas de comunicación organizacional dentro de las organizaciones.



Fuente: García González Elizabeth. Septiembre, 2005.

Es importante señalar que se necesita fomentar una cultura de comunicación organizacional para que ésta se produzca a través de un proceso y estrategias comunicativas.

Las problemáticas sobre comunicación se encuentran a diario, por ello deben ser cuidadas y resueltas con gran minuciosidad, pues hay que pensar que una dificultad mínima, puede provocar grandes fracturas o fracasos en una organización

Por último se menciona, que la conclusión a la que se llega es la siguiente; el proceso de comunicación va cimentado a los modelos, ya que ellos permiten visualizar de una forma clara y precisa, el fenómeno comunicativo existente en las organizaciones.

No se puede contar solamente con un modelo y aplicarlo de forma universal a cualquier organización, ya que lo que se debe hacer es adaptarlo, dependiendo de las direcciones y formas de comunicación más utilizadas en la estructura organizacional.

Los modelos planteados por grandes teóricos, están ayudando a involucrarnos con una mayor profundidad en las estructuras organizacionales. Esto con el apoyo de una disciplina que sin lugar a dudas está provocando un fenómeno interesante y éste es el fomentar la cultura y comunicación laboral, cuidando de alguna forma la imagen interna y externa, así como las formas de comunicación en las organizaciones; esta disciplina es la Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional lleva a cabo una planeación, con la finalidad de “accionar... e... identificar oportunidades y desafíos que le permitan desarrollar estrategias de cambio e innovación”²⁸. Todo ello va enfocado a las tácticas creadas internamente en las organizaciones y mediante las cuales, se intenta informar y crear una conciencia de cultura laboral.

Por último, es trascendental mencionar que la comunicación dentro de las organizaciones trata de generar un avance en las relaciones de integración a nivel intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala y colectiva. Por ello, este primer capítulo está enfocado al estudio del proceso de ésta importante disciplina: la comunicación. Y siguiendo un modelo, es pertinente abarcar ahora, un estudio teórico sobre la Organización, partiendo de lo general a lo particular, es decir, la finalidad de llegar al siguiente capítulo, es centrar un interés en la tipificación de las Organizaciones, hasta llegar en específico a las Organizaciones Emergentes, ya que éstas, son las que ayudarán a clasificar el objeto de estudio “La Comuna”.

²⁸ Krieger, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Ed. Prentice Hall. Argentina, 2005. p.225.

CAPÍTULO 2.

ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se revisarán los conceptos de organización, organizaciones emergentes y tipos de organizaciones emergentes, ello, con la finalidad de contar con mejores bases, que ayudarán a comprender el modelo de comunicación en las organizaciones emergentes (estudio de caso: La Comuna Tlalpan), durante el desarrollo de esta investigación.

2.1 Organización

Desde tiempos remotos hasta el día de hoy, el hombre ha estado inmerso en un mundo rodeado y compuesto de organizaciones. Las organizaciones son el resultado de diversos procesos históricos, es decir, desde el núcleo familiar, la Iglesia Católica, el Senado, la Universidad Nacional Autónoma de México, el Banco de México, hospitales, sindicatos, y los millares de otras organizaciones en las que la gente forma parte al trabajar, participar y/o crear; representan un componente absoluto de la sociedad contemporánea. De igual forma, para la formación, desarrollo y subsistencia de estas importantes y esenciales organizaciones (chicas o grandes), existe un factor elemental y éste es sin lugar a dudas, el humano.

Ahora, ¿por qué las organizaciones son tan importantes?, porque “la gente pasa mucho tiempo en ellas. La masa laboral – es decir, la parte más importante de la población adulta – se encuentra más de una tercera parte de sus horas hábiles en las organizaciones que la emplean”²⁹.

Ahora bien, a las organizaciones se les ha considerado una herramienta de la economía. “La economía y la organización son, en esencia, manifestaciones de la capacidad racional del hombre en su lucha histórica por satisfacer sus necesidades primarias”³⁰, también son un conjunto grande de personas que operan unidas formando del mismo modo “un sistema coordinador central”³¹, un ejemplo claro de ello es el poder ejecutivo. Este sistema coordinador, debe responder de forma positiva y racional a las solicitudes del ambiente.

La discusión sobre las definiciones siempre resulta amplia y complicada, sin embargo, las distintas posturas arrojan gran información sobre el fenómeno, por lo que resulta necesario mencionar las principales, debido a que esta tesis se centra en un tipo de organización.

Las organizaciones han sido definidas en términos metafóricos, como escenarios de combate político, como prisioneros, organismos o máquinas y

²⁹ James G, March y Herbert, Simon. *Teoría de la Organización*. Ed. Ariel. Barcelona, 1961. p.2.

³⁰ Rodríguez Reyes, Álvaro. *Organización. Un enfoque dialéctico*. Ed. Limusa. México, 1986. p.20.

³¹ James y Herbert. Ob. cit. p.4.

aunque esto no es una verdad total, lo cierto es que cada una de estas metáforas destacan un aspecto del funcionamiento interno de las organizaciones: la combatividad, el control, la puntualidad, la interacción, etc.

Por otro lado, el análisis de las organizaciones tiene una tradición que en gran medida se centra alrededor de Max Weber. Él se ha ocupado de definiciones más generales de las organizaciones. Primero, distingue el “grupo corporado” de otras formas de organización social. Así, el grupo corporado es una “relación social cerrada o que limita por medio de normas la admisión de extraños siempre y cuando su orden sea implantado por la acción de individuos específicos cuya función regular sea ésta, con un jefe o cabeza y, por lo general, también con un personal administrativo”³². Cabe mencionar, que este aspecto de la definición contiene elementos que exigen discusión por ser básicos para la mayor parte de las otras definiciones de este tipo. En primera instancia, las organizaciones conllevan relaciones sociales, es decir, los individuos interactúan dentro de la organización.

Weber anota, también, que las organizaciones llevan a cabo actividades continuas encaminadas a un propósito de naturaleza específica. De esta forma, trascienden la vida de sus miembros y tienen metas.

Un enfoque distinto sobre el concepto de organización, es el de Chester Barnard y sus seguidores. Definen a las organizaciones como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”³³, esto es, la actividad lograda a través de una coordinación consciente, deliberada y plena de propósitos. Las organizaciones requieren comunicaciones, deseo de colaboración e integración por parte de sus miembros y un propósito común por parte de los mismos.

Asimismo, Barnard enfatiza en el papel del individuo, ya que es quien debe estar en comunicación y ser motivado. En tanto que Weber hace énfasis en la organización y no en los miembros de la misma, como lo menciona Barnard.

Por su parte, Amitia Etzioni afirma que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente contraídas y reconstruidas para lograr metas específicas.

Las organizaciones al estar alrededor de nosotros y modelar en muchas formas nuestras vidas, en ocasiones nos es difícil darles la verdadera importancia que tienen o el rol tan grande que juegan diariamente. Indudablemente vemos sus resultados, por ejemplo: un edificio, leyes, empleados, etc., y sabemos que están ahí porque nos afectan todos los días, son tan comunes que las damos por supuestas, pero ciertamente la

³² Max Weber. *The Theory of Social and Economic Organization*, traducción A.M Henderson y Tlacott Parsons. p. 145-146.

³³ Chester I, Barnard. *The Functions of the Executive*. p. 73.

organización como unidad, es vaga, abstracta y puede estar dispersa en diferentes ubicaciones físicas. Por otra parte, es importante reiterar que no resulta fácil clasificar a las organizaciones, ya que son muy variantes, es decir, en cuanto a tamaño, formalidad, complejidad, naturaleza y crecimiento. Y eso va a determinar las características particulares de cada organización.

Otra definición es que “la organización no es en efecto sino el conjunto de medios puestos en práctica para asegurar la eficacia de las acciones de la sociedad humana”³⁴. Ahora bien, la organización también puede ser puntualizada como un espacio en el cual se realizan actividades orientada hacia un propósito particular.

Carlos Bonilla define este concepto como un “Sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de los individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes”³⁵.

Otro de los estudiosos sobre organizaciones es Gareth Morgan, él las define como a un “fenómeno complejo y paradójico que puede comprenderse de muchas maneras distintas. También examina la idea de que son como organismos, es decir, ésta metáfora popular centra su atención en la comprensión y gestión de necesidades organizacionales, y las relaciones con el medio o contexto”³⁶. Éste teórico, crea una definición en la que la metáfora es un concepto clave para las organizaciones, por ello, para comprender la complejidad de las mismas, se necesita “diseñar y gestionar organizaciones de un modo que no había sido pensado antes”³⁷.

A pesar de que el concepto de organización lo podemos encontrar desde distintos enfoques, son bastantes y muy parecidas las definiciones localizadas. Todos estos conceptos tienen algo en común y ese algo es que en una organización establecen desde un inicio, sus fines u objetivos comunes. Además de que en ella se realizan actividades coordinadas que han permitido la conclusión de objetivos: familiares, culturales, políticos, militares, económicos, emocionales de los seres humanos.

Annie Bartoli, en *Comunicación y organización*, menciona que una organización cuenta con diversos factores de distinción. Ella enumera los siguientes:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo,
- Distribución de roles y tareas a realizar;
- División de la autoridad y del poder formal,
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo;

³⁴ Rodríguez, Reyes. Ob. cit. p.115.

³⁵ Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. Ed. Trillas. México, 1986. p. 15.

³⁶ Krieger, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Ed. Prentice Hall. Argentina, 2005. p.13.

³⁷ Gareth, Morgan. *Imágenes de la Organización*. Ed. Alfaomega. México, 1998. p.3.

- Sistema de comunicación y coordinación;
- Criterios de evaluación y control de resultados.

Todos estos factores son encontrados en una organización sin importar el tamaño que ella tenga, es decir, éste se determina por escala respecto a los recursos financieros, tecnológicos y humanos, obviamente. Lo mencionado, es el resultado de una vinculación efectiva con los mismos integrantes de la organización; los gastos o insumos se encuentran en el ambiente laboral, su resultado final es el producto o servicio que proviene de la actividad coordinada existente en cada organización de forma total.

Existiendo la organización como un “conjunto organizado”³⁸ en su totalidad, hablamos entonces de una unidad de trabajo que consiste en la búsqueda de una unión mediante la contribución de un orden humano.

Las organizaciones están en permanente interacción con otras organizaciones, con las condiciones generales de la sociedad, con sectores públicos y privados. Al mismo tiempo, las organizaciones influyen en una transformación social general, con ello éstas pueden ser agentes que pueden obstruir cambios potencialmente benéficos o nocivos.

Finalmente, antes de dejar planteada la definición de organización para uso de esta tesis, es preciso decir, para que exista una organización del tipo que sea, son necesarios cinco factores:

- Un fin u objetivo en común
- Colaboración
- Un conjunto de hombres y de medios
- Un esfuerzo combinado
- Una estructura organizacional que genere dependencias y relaciones humanas.

Expuesto lo anterior, se puede definir a las organizaciones como los grupos que encaminan un propósito de tipo particular. Dichas organizaciones, siguen un proceso de vida y constituyen uno de los elementos básicos en la vida social. En ellas se involucran hombres, medios y entorno, que colaboran de manera conjunta.

También en ellas debe existir una estructura e infraestructura, objetivos claros y sobre todo personas que la conformen, es decir; estamos hablando de un trabajo en equipo que cumpla sus objetivos implantados. Un ejemplo de esto es que en el año de 1945, el objetivo de la ONU: fue implantado como mantener “el orden y la paz”, establecido después de la Segunda Guerra Mundial. Su estructura, son las personas representantes de cada país.

³⁸ Bartoli, Annie. *Comunicación y organización*. Ed. Paidós. México, 1992. p.17.

La organización, al preocuparse del ambiente externo y del desarrollo interno, constituye un medio generador de soluciones a problemas, si logra cumplir con esos objetivos, entonces “será capaz de predecir la evolución del ambiente y de planificar la acción humana”, con la finalidad de establecer y mantener una relación estrecha entre organización y ambiente.

Nuestro país se caracteriza por contar con múltiples agrupaciones u organizaciones de las diversas actividades laborales y de toda la sociedad en general; todas ellas muestran total importancia en las problemáticas que nos acontece cada día. Estas organizaciones son catalogadas como públicas y privadas, cada una cuenta con otra subdivisión. Lo que las asimila es su estrecho vínculo del funcionamiento estructural y laboral, buscando como resultado el producto, servicio o ideología.

Una organización pública se refiere a los organismos del gobierno; describe la posición legal de manera formal, sobre una organización. Este concepto es creado de forma espontánea, ya que responde a la necesidad de explicar la estructura total que han adquirido actualmente las organizaciones gubernamentales y privadas, así como también las relaciones establecidas en cada una de éstas.

Hoy en día la complejidad de la sociedad existe incluso cuando las “organizaciones gubernamentales –que se ocupan de acciones de carácter público, de interés general o de bien común- la interacción tan complicada en que se hallan inmersos amplios sectores sociales hace que “lo público” sea competencia de todos”³⁹.

“Lo público presenta problemas de ambigüedad conceptual porque las organizaciones gubernamentales y privadas son muy parecidas en sus funciones, enfoques administrativos y su presencia pública”⁴⁰, pero eso no quiere decir que todas las organizaciones sean públicas.

El fin de las organizaciones públicas es claramente el no lucrativo, mientras que las privadas buscan a toda costa el lucro -a excepción de las IAP (Instituciones de Asistencia Privada)-.

Clasificación breve sobre los tipos de organizaciones existentes, considerando el tema de este proyecto de investigación, organizaciones emergentes:

ORGANIZACIONES



³⁹ Ob. cit. p.19.

⁴⁰ Bozeman, Barry. *Todas las organizaciones son públicas: tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. FCE. México, 1998. p.19.

PÚBLICAS**PRIVADAS**

Enfoque	Tipología	Años	Objetivo	Nivel
Cambio del Modelo de Desarrollo	Organizaciones Civiles (Políticas Públicas)	95	Cambio en el modelo de desarrollo y promoción	3º Nivel
Democrático	ONG´s -Obs. Electo-educación Democrática--	80-90	Fungen como licitadores y observadores. También generan capacidad y autoestima.	2º Nivel
Social	IAP (Instituciones de Asociación Pública) Asoc. Civiles	60-70	Ayudan a remediar las necesidades sociales	1º Nivel
	Fundaciones Privadas	40-60		

Ésta, es una tipología en la que se parte de lo general a lo particular, es decir, se comienza por las Organizaciones públicas y privadas, hasta llegar a las Organizaciones Emergentes, que es el tema de nuestro interés. Este cuadro fue elaborado por la Profra. Alejandra Cabrera (Docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales). Ella comenta que legalmente la clasificación de este tipo de organizaciones emergentes es de la siguiente forma:

Asociaciones

- Religiosas
 - Políticas
 - Civiles (Muchas Organizaciones Políticas)
-
- Militar

Cabe mencionar que la asociación Militar existe solamente por parte del Gobierno Federal, ya que es la fuerza del Estado.

Después de haber realizado esta clasificación, se llega a la conclusión de que las instituciones públicas son muy numerosas, ya que de ellas, se deslindan otras ramas dependiendo de las actividades que cada una desarrolle y defina (más adelante serán enunciadas a detalle).

Es importante destacar que existe una mala interpretación de la clasificación de las organizaciones públicas, es decir, las organizaciones no gubernamentales, las civiles y las emergentes, son las mismas, simplemente que cada autor les designa el nombre según la definición que tienen de cada concepto.

Finalmente se concluye que las organizaciones son también consideradas instituciones sociales, a éstas las conforman un grupo de personas, que se relacionan de modo muy singular al llevar a cabo la función que le corresponde a cada una. Es imprescindible su existencia, ya que resuelven gran parte de las problemáticas sociales en nuestro país. Por ello, la importancia que tienen las organizaciones emergentes hoy día, ya que nacen a partir de esa necesidad social.

Las organizaciones emergentes (o sociales como Bozeman Barry las denomina) responden de manera muy adecuada a esas problemáticas sociales.

2.2 Organizaciones Emergentes

Es difícil encontrar definiciones sobre el concepto de organización emergente, pero lo que se intenta, con el apoyo de diversos materiales de estudio es concretar la que más ayude para el presente estudio.

Las organizaciones emergentes aparentemente son temporales o surgen por movimientos sociales y desde luego, por un motivo en común. Dan una orientación y un camino a seguir; crean una conciencia social. Así mismo, se caracterizan por ser informales y temporales. También, surgen por cambios que se dan en la sociedad, por las formas de gobierno, etc. Dichas organizaciones son nichos para líderes natos e incluso se dice que donde hay una sociedad hay una necesidad; una necesidad de crear una organización.

Estas organizaciones impulsan y promueven múltiples proyectos sociales, económicos y educativos, trayendo como consecuencia la democratización del país, así como también la conformación de una gran red de ellas.

Una organización emergente, se puede sintetizar con las siguientes palabras: sociedad, gobierno, política pública y economía. Es decir, una sociedad es quien genera estas organizaciones y lo único que busca es democracia (libertad) e igualdad (identidad); es decir, libertad de identidad.

Es evidente que en cualquier problemática existente se encuentre presente el factor humano, ya que es éste el que manifiesta su inconformidad a través de las demandas de grupos sociales existentes, esto como “una forma importante de resolver problemas, con eficacia y por supuesto la cristalización e instrumentación de algunas iniciativas políticas que puedan satisfacer, al menos en alguna medida las demandas de grupos diferentes y resolver aquellos que dieron origen a esas demandas”⁴¹.

La gente se expresa y reclama, a partir de su modo de vida. Es tan importante su identidad porque la tienen bien definida, tanto que crean un poder sólido al formar sus “valores y proyectos en torno a la experiencia y se niegan a disolverse, estableciendo una conexión específica entre naturaleza, historia, geografía y cultura”⁴². Las identidades de las personas fijan el poder “estructural social y desde allí organizan su resistencia a sus ofensivas en la lucha informacional sobre los códigos culturales que construyen la conducta y, de este modo, las nuevas instituciones”⁴³.

Un hecho considerable e importante que creó con rapidez la multiplicación de estas organizaciones fue el terremoto que destruyó la Ciudad de México, el 19 de septiembre de 1985. Y también fue motivo para que las organizaciones extranjeras se establecieran y fortalecieran sus relaciones con las organizaciones emergentes mexicanas.

⁴¹ Einsestadt, Samuel Noah. *Modernización, movimientos de protesta y cambio social*. Ed. Buenos Aires. Amomrorto, 1972. p.221.

⁴² Castells, Manuel. *El poder de la identidad*. Tomo II. Ed. Siglo XXI. España, 2000. p.399.

⁴³ *Ibíd.*

Estas organizaciones emergentes o instituciones (como les llama Castells), son consideradas como el movimiento moderno a partir de los ochenta. Los cambios que se dieron en la sociedad mexicana, fueron motivo para que éstas crecieran mucho a partir de los ochenta y a principios de los noventa, empezaron a agruparse hasta crear coordinaciones cada vez más influyentes. Su postura, con la del gobierno difería con respecto a la concepción que tenía cada uno, sobre derechos humanos.

Las organizaciones emergentes consideran que la amplitud de los derechos humanos, les permite trabajar de manera conjunta. El campo de acción de las organizaciones se amplía cuando deciden actuar en proyectos afines o agruparse en redes, que por cierto no han dejado de crecer desde los ochenta. También, tienen claro el papel que desempeñan debido a su reducido tamaño y aunque existen ciertas variaciones en algunas de ellas; parte del personal que participa en las mismas sólo son voluntarios que pueden donar una parte de su tiempo.

La búsqueda de fondos obliga a las organizaciones emergentes mexicanas a mejorar en su profesionalismo, lo que las lleva a una paradoja: para tener un personal profesional y eficiente, deben diseñarse buenos programas y obtener suficientes recursos, pero para tener el personal se requiere buenos financiamientos.

Pero ¿cuáles son los requisitos que solicitan los organismos nacionales o internacionales para financiar a una organización emergente? Que tengan registro legal, buena contabilidad, que sean transparentes en el uso de los recursos, que muestren profesionalismo y eficacia, así como una buena relación entre la organización y el donante (a través de informes, comunicados, boletines, etc.) y por supuesto, que tengan un buen diagnóstico sobre la situación de su país y del problema social o político que atiende.

Las organizaciones emergentes, insisten en la búsqueda de recursos, acudiendo tanto a las instituciones gubernamentales del país, como a las internacionales que han incrementado su disposición a financiar proyectos viables y originales. Para ello se requiere de capacidad técnica profesional, buenas relaciones y sensibilidad para conciliar con las fuerzas encontradas.

Es cierto que las organizaciones emergentes tienen dificultades para obtener financiamientos de la iniciativa privada por incompatibilidad de puntos de vista y por que, además existe una escasa tradición humanitaria y la mayor parte de las empresas que hacen donativos los dirigen a organizaciones caritativas y asistencialistas.

Es frecuente que al principio, las organizaciones emergentes funcionen sin constituirse legalmente porque sólo requieren de un lugar para reunirse, de un teléfono y probablemente hasta de una máquina de escribir, esto por el

origen social de los organizadores es frecuente que ellos mismos presten el equipo necesario, donen su tiempo y sus recursos para empezar a funcionar.

El tamaño de las organizaciones emergentes es reducido, por ello pueden crearse con facilidad. Además, en México basta con que dos ciudadanos se asocien para que se registren legalmente como “Asociación Civil”, ésta es la forma jurídica más usual, también pueden construirse como Fundaciones, Patronatos e Instituciones de Asistencia Privada si así lo desean.

Sin embargo, no todas tienen los mismos beneficios para establecerse legalmente, es decir, la Asociación Civil y la Sociedad Civil, son las que gozan de un mayor margen de libertad operacional. Mientras que la Sociedad Cooperativa cuenta con un rango de libertad similar, pero con la diferencia de que los resultados o actividades realizadas por la misma, son vigilados por dependencias locales o federales, según su ubicación. También se encuentran las Instituciones de Asistencia Privada, las cuales deben cubrir los lineamientos legales especificados, su fin es realizar únicamente eventos caritativos de asistencia pública y sin lucro. Después está, la Asociación Política Nacional, que tiene como objetivo participar o intervenir en “el desarrollo de la vida democrática, de la cultura política y de una opinión pública mejor informada, pero que disponen de escasas facultades electorales autónomas”⁴⁴. Finalmente, se encuentra la Sociedad de Solidaridad Social, ésta viene siendo una figura que tiene estrechos lineamientos de operación, es decir, para tener un registro debe ser aprobada por el “Ejecutivo Federal a través de las Secretaría de La Reforma Agraria o de la Secretaría del Trabajo Social”⁴⁵.

Cabe destacar que las organizaciones emergentes u organizaciones civiles, pueden conformarse para el registro legal, según sus condiciones y necesidades o de acuerdo a las leyes que las definan. En este caso La Comuna Tlalpan está dentro de la legislación *democrática*, considerando dentro de esta categoría, a la “Ley de Participación Ciudadana del D.F. (1998), la Ley de Desarrollo Social del D.F. (2000), la Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el D.F (2000).”⁴⁶. Es significativo destacar que estas leyes fueron aceptadas en fechas en las que La Comuna Tlalpan fue creada, además de que a finales de los 90’s fueron aprobadas leyes que favorecían estas organizaciones.

Organizaciones Emergentes por forma que adoptan

Organizaciones Emergentes	%
Asociaciones	69.85%
Corporaciones	16.56%
Fundaciones	8.28%

⁴⁴ Cadena Roa, Jorge. *Las Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy*. CEIICH. México, 2004. p.135.

⁴⁵ *Ibidem*. p.136.

⁴⁶ *Ibidem*. p.138.

Redes	4.74%
Otras	0.57%
Total	100%

El proceso para acceder y aceptar leyes para estas instancias, no fue ni ha sido una tarea fácil, lo que si refleja es un trabajo de grupos participantes de manera constante, trayendo como consecuencia, gestiones y acuerdos entre ellos.

Con esta apertura de leyes y diálogos, las organizaciones emergentes tienen una tasa de crecimiento.

AÑO	No. de Organizaciones Emergentes
1998	8628
1999	9283
2000	10,805

En esta tabla se visualiza que en el año de 1999 el incremento de estas organizaciones fue de un 7.7% y en el 2000 fue de 16.4% (Base de Datos CEDIOC 2001 UAM-Iztapalapa). También cabe señalar que cada vez son menos las organizaciones que desaparecen y esto se debe al fortalecimiento de la base de masas y por la red de organizaciones creadas.

El crecimiento de las tasas de estas organizaciones emergentes, representan el reconocimiento de la importancia de su trabajo individual y en red, tanto a nivel público y privado.

Se puede apreciar que se está ante una forma de organización social esencialmente urbana y de clase media que decidió trabajar con y para los sectores marginales y los grupos vulnerables.

A pesar de los avances logrados, aún se necesita llegar concretar acuerdos que generen una integridad y democracia entre las organizaciones emergentes y organismos de otra índole.

Finalmente, si contaran cuantas y qué tipos de organizaciones existen en la ciudad de México, no se haría una contabilidad plena de éstas, ya que son muchas las que no están legalizadas. Por ello, en el siguiente punto, se hace mención sobre los tipos de organizaciones existentes, más relevantes para nuestra sociedad.

2.3 Tipos de Organizaciones Emergentes

“Las tipologías son instrumentos útiles para analizar y entender a las organizaciones”⁴⁷. Así como la situación social, económica y política.

⁴⁷ Litterer A, Joseph. *Análisis de las organizaciones*. Ed. Limusa. México, 1991. p.57.

Los tipos de organizaciones emergentes, no pudieron surgir antes de que la estructura social fuera propicia para ello, deben nacer en un determinado momento histórico, adquiriendo así, “una estructura adecuada a las condiciones tecnológicas, sociales y económicas existentes en la época”⁴⁸ determinada.

Si se va a hablar de tipos de organizaciones emergentes, es importante mencionar que éstas tienden a ser jerarquizadas en cuanto a “poder, prestigio y riqueza”⁴⁹, en función de los criterios y valores que predominen en la sociedad.

A través del tiempo, se ha propuesto una gran variedad de “tipologías de organizaciones. Según una de éstas, las organizaciones se pueden clasificar en categorías tales como risiones (absurdas), compañías comerciales, departamentos de policía, instituciones de caridad, iglesias y hospitales. Es indudable que todas éstas son diferentes. Sin embargo, al tratar de determinar en dónde estriba esta diferencia nos enfrentamos con grandes problemas. Las cárceles y los ejércitos emplean reglamentos y disciplina muy rígidos. También los emplean los clubes deportivos, las compañías comerciales, las instituciones de caridad y las iglesias, pero en menor grado. Las iglesias, cárceles y clubes deportivos se ocupan directamente de las personas que pertenecen a lo mismo, mientras que los departamentos de policía, compañías comerciales e instituciones de caridad no.

Esta tipología no nos aclara por qué difieren las categorías de las organizaciones, así que el clasificarlas en grupos no es lo suficientemente práctico. Estas tipologías son sencillas puesto que forman parte de nuestro lenguaje diario o quizás porque alguien más las ha empleado con algún otro fin. De cualquier forma, es probable que éstas no se puedan emplear en el estudio de las organizaciones, o quizás sean motivo de confusiones”⁵⁰.

La confusión de las tipologías o clasificaciones que se han realizado sobre las organizaciones son muy variadas. Por ejemplo las públicas y privadas cuentan con un fin y un objetivo, lo mismo sucede en todas, pero eso sí en las organizaciones emergentes (o sociales como las denomina Castells), hay otra clasificación dentro de estas, tampoco hay que dejar de mencionar que “existe una gran dificultad de establecer una conceptualización única, que logre captar sus rasgos más importantes, englobe a todas las organizaciones y que a su vez precisa en el universo que abarca. A riesgo de esquematizar, se pueden distinguir los amplios grupos de definiciones: uno se orienta por rasgos operativos de las organizaciones y otro por asuntos de identidad, de representación de exigencias de sectores populares”⁵¹.

⁴⁸ Hall, Richard. Ob. cit. p. 222.

⁴⁹ Ibídem.

⁵⁰ Litterer. Ob. cit. p.56.

⁵¹ Revista Mexicana de Sociología. Gordon R, Sara. *La cultura política de las ONG's en México*. p.55.

Con lo anterior se intenta **clasificar** a las organizaciones emergentes, no gubernamentales o civiles, según sus quehaceres laborales y su compromiso con la sociedad:

- **Organizaciones campesinas e indígenas**

Algunos grupo impulsan estas organizaciones, con la finalidad de defender los derechos humanos (la recuperación de sus tierras, lucha contra los caciques, generación de ingresos con el impulso de sociedades cooperativas, proyectos de comercialización, educación, salud, preservación de recursos naturales y defensa de su identidad indígena). Existen 271 organizaciones que trabajan con indígenas y 200 con campesinos. Algunas son: EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional), FZLN (Frente Zapatista de Liberación Nacional), aunque también pueden entrar ejemplos de las organizaciones políticas.

- **Organizaciones de Tipo Religioso**

La creación de éste tipo de organización es mediante; limosnas o donaciones de las personas que asisten a las iglesias o personalidades públicas. Por ello, años atrás, tuvieron un gran auge y se podría decir que su florecimiento se vinculó debido a los movimientos de desarrollo de la comunidad y por los cambios en la Iglesia.

- **Organizaciones de Comunicación**

Su trabajo es múltiple y amplio. Existen algunas que se dedican a recopilar, procesar, sistematizar o realizar análisis político y social para organismos de la misma índole o sindicatos. Asimismo existen organizaciones especializadas en medios audiovisuales o impresos que de igual forma distribuyen libros, folletos y materiales audiovisuales. Tampoco hay que dejar pasar las organizaciones que defienden la libertad de expresión. Entre las que existen sobresale la actuación del Centro Nacional de Comunicación Social (CENCOS), quien lleva a cabo estrategias de comunicación y visibilidad para organizaciones civiles. Además realiza Conferencias de prensa y la publicación de la revista CENCOS Iglesias.

“La Neta, es otra asociación, que brinda asesoría en investigación y difusión de información en línea; capacitación en herramientas internet y manejo indispensable de datos”⁵².

- **Organizaciones de los Derechos Humanos**

Este tipo de organizaciones defienden los derechos humanos y el sector al que se enfocan es universal. Su finalidad es sensibilizar a la población sobre sus derechos y obligaciones como ciudadanos. Del mismo modo han ayudado

⁵² La Neta. www.laneta.apc.org. Agosto 2006.

a incorporar demandas para la reforma del sistema judicial, carcelario, la profesionalización de la policía y la democratización de la sociedad mexicana. En el año 2000 se han estimado 433 organizaciones en defensa de los derechos humanos. Ejemplos de este tipo son: El Movimiento Ciudadano por la Democracia (MCD), su objetivo es fomentar la educación y participación ciudadana, también promueven y defienden los derechos humanos. Asimismo se encuentra la Comisión de Solidaridad y Defensa de los Derechos Humanos, A.C. (COSYDDAC). La Academia Mexicana de Derechos Humanos, A.C. (AMDH), la cual es un organismo no gubernamental, independiente y plural. Ha hecho importantes contribuciones en el movimiento pro derechos humanos.

- **Organizaciones en Pro de la salud**

Generalmente este tipo de organizaciones se ubican en zonas pobres y marginadas del país. Los servicios que prestan se orientan hacia la medicina preventiva, impulsan formas de trabajo comunitario, existe una capacitación de promotores de salud, así como también la elaboración de materiales educativos. Según estadísticas, en nuestro país existen 1153 organizaciones de este tipo. Ejemplos claros son: Alcohólicos anónimos o Narcóticos anónimos. Voz Pro Salud, es una red de organizaciones avocada a mejorar la calidad de vida de las personas con enfermedades mentales y sus familiares; a través de la educación.

- **Organizaciones de Educación Popular**

Existen demasiadas organizaciones dedicadas a la educación formal. Pese a esto, cabe mencionar que gran parte de la población no termina sus estudios. En nuestro país se estimó que para el año 2000 operaban cerca de 1.048 organizaciones de este tipo. Ejemplos; El Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAL), es una red de organizaciones que promueve la educación popular.

- **Organizaciones de Medio Ambiente**

Los orígenes de éstas organizaciones datan desde antes de 1980, y para el año 2000, estudios realizados por el Instituto de Investigaciones Sociales en la UNAM, ha estimado la existencia de 675 organizaciones de este tipo. La mayor parte de estas organizaciones trabajan sobre seis áreas: la de educación ambiental, energía, reforestación/bosques, tecnología apropiada, flora y fauna. Para los años 1990 y 1994 se destaca la unión con el sector público y los partidos políticos, para “reforzar” esta lucha. Ejemplos; “Greenpeace, es reconocida a nivel mundial, por ser una organización ambientalista y por no tener dependencia o intereses con ningún gobierno u otras instituciones”⁵³. Otra organización más pequeña es Bosques Fuentes Brotantes “Tlalpan” y Ecoturismo, A.C.

⁵³ Greenpeace. www.greenpeace.org. Agosto 2006.

- **Organizaciones de Género**

Este tipo de organizaciones en su mayoría, trabajan con temas relacionados a la mujer, como son: fortalecimiento de las organizaciones de mujeres, cambio en la condición de la mujer, defensa de mujeres víctimas de violencia, condiciones de salud, discriminación de género en la sociedad. En nuestro país 437 organizaciones trabajan sobre las problemáticas que acontecen a las mujeres. También existen organizaciones que tratan temas sobre diversidad sexual. Ejemplo. Red por los derechos sexuales y reproductivos (DDESER) y Red Mujer Siglo XXI.

- **Organizaciones de vivienda y hábitat**

Las organizaciones que trabajan con este sector, establecen contactos con el movimiento urbano popular y apoyan iniciativas de los pobladores. Algunas realizan investigaciones urbanas, otras dan asesoría técnica, social, legal y/o financiera; otras se centran en capacitar a dirigentes sociales y funcionarios municipales; otras más contribuyen al desarrollo de tecnologías alternativas y ejecución misma de los proyectos.

Cabe mencionar que a partir del terremoto de 1985 en la Ciudad de México, ante la falta de competencia por acelerar las reconstrucciones, surgieron docenas de nuevas organizaciones que junto con las existentes hicieron frente a este reto, ya que se estancó la poca ayuda que recibían. Ejemplos. Hábitat para la Humanidad y La Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda (CONAFI).

- **Organizaciones orientadas a grupos específicos**

En estas organizaciones se atienden a niños, jóvenes, ancianos y grupos vulnerables. Los temas tratados son sexualidad, adicciones, niños y adolescentes en situación de calle (organizaciones altruistas), pobreza, derechos humanos, desarrollo, educación, VIH-SIDA, etc.

La mayoría de los servicios asistenciales por parte de ellas se crearon a partir de 1980. Existen en el país poco más de 2000 organizaciones de este tipo. Ejemplo. Acción Humana por la Comunidad, A.C. (AMAC).

- **Fundaciones**

Estas organizaciones recaban recursos económicos a grupos y organismos sociales que atienden a la población más marginada. Entre ellas, se encuentra Fundación Televisa (TELETÓN, niños discapacitados) y Fundación T.V Azteca (niños con pocos recursos económicos, y donación de órganos); Fundación Rostros y Voces, la cual apoya en proyectos de desarrollo social a organizaciones civiles; Fundación para la Equidad APIS, A.C., la cual brinda atención a mujeres que sufren violencia, entre muchos otros.

Estas organizaciones cuentan con el apoyo de importantes empresas y por ello han ido en creciendo.

- **Organizaciones Políticas**

Su objetivo fundamental es defender los derechos de los ciudadanos. En estas, existen dirigentes o líderes que buscan una igualdad o una mejora para la ciudadanía, así como también la participación y aprovechamiento de los conocimientos de estos actores para encontrar nuevas soluciones hacia problemas de interés público. Un claro ejemplo de ello es el Movimiento Zapatista, CGH (Consejo General de Huelga).

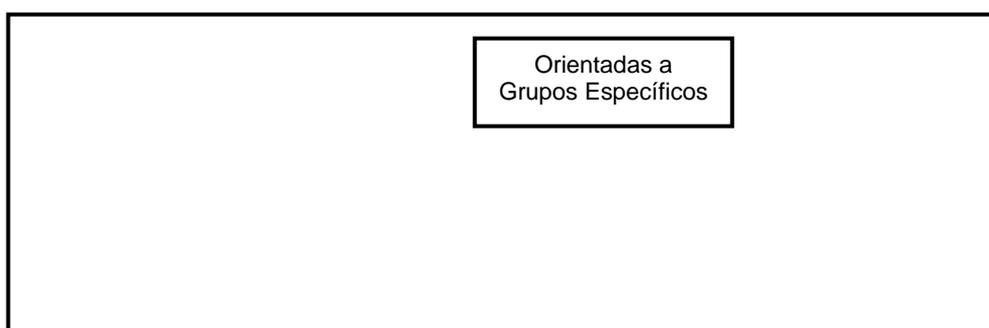
- **Organizaciones Híbridas**

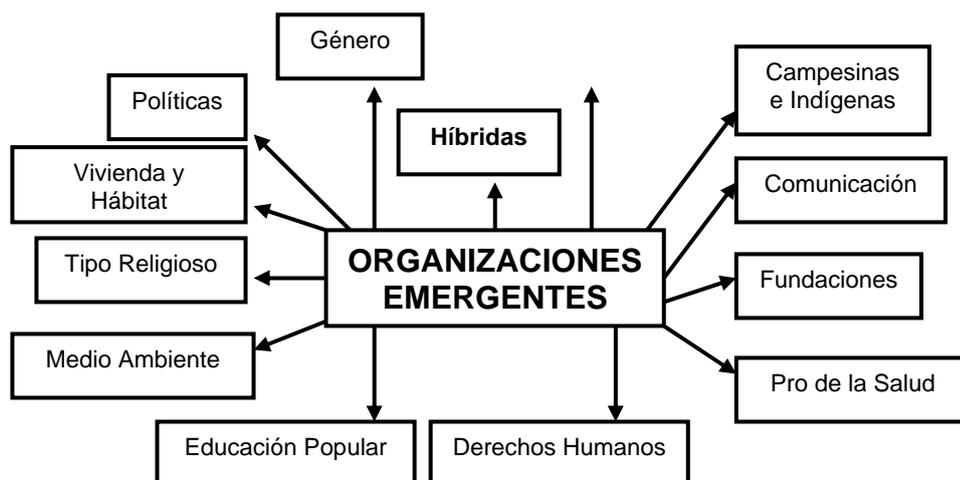
Las “organizaciones híbridas” son definidas como elementos creados de distinta naturaleza, es decir, surgen de la necesidad que la misma sociedad exige, apoyándose de aparatos y/o herramientas que el mismo Estado les proporciona. **La Comuna** entra en esta tipología, ya que, pese al poco apoyo que se le proporciona, se está posicionando en el nicho estudiado, lo que a futuro generará un mayor interés y apoyo económico.

Cabe destacar que este tipo de organizaciones también se les denomina organizaciones no gubernamentales-gubernamentales, lo que pone en duda la libertad, rasgo definitorio de este tipo de organizaciones.

Éstas son sólo algunas tipologías de las organizaciones encargadas de ayudar a la comunidad sin algún “interés monetario o en especie”, es decir, sin fines de lucro.

Esquema de las organizaciones emergentes.





Con este esquema se pretende exponer que todas las organizaciones de este tipo, son importantes. No se puede hacer una jerarquía ya que cada una busca un objetivo y un público en común. Lo que sí es considerable resaltar en el mapa conceptual es el tipo de organización correspondiente a La Comuna (Organización Híbrida), ya que será retomada más adelante.

Se puede observar que estas organizaciones abordan temas bastante complejos y amplios. También pese a que éstas cuentan con un fin, es importante mencionar que pueden tratar problemáticas distintas a las que se dedican. Por ello, Blanca Torres “divide a estas organizaciones por:

- Área de interés
- Alcance geográfico

Y una clasificación adicional que normalmente se aplica a las ONG’s interesadas en cuestiones de desarrollo pero que puede extenderse a otras con intereses distintos, responde al tipo de actividad, aunque de hecho también involucra una estrategia general: ONG operativas (operational) y de defensa (advocacy). Las primeras se encargan de diseñar e implementar proyectos, mientras que las segundas defienden o promueven una causa específica y buscan influir en las políticas y prácticas⁵⁴. En este caso La Comuna Tlalpan entra en la segunda definición, es decir, lo que pretende es introducir el asunto que le preocupa en la agenda política interna.

Otras tipologías propuestas por Korten, están enunciadas de la siguiente forma:

- Primera. Intenta apaciguar problemas temporales.

⁵⁴ Méndez, José Luis. *Organizaciones Civiles y Políticas Públicas en México y Centro América*. Ed. Porrúa. México, 1998. p.40.

- Segunda. Se enfoca en generar una autoestima asertiva y crear la capacidad propia de los miembros de la comunidad a la que apoyan.
- Tercera. Se intenta trabajar con los gobiernos, es decir, su pretensión es lograr que los programas gubernamentales sean más eficientes.

En las clasificaciones de organizaciones emergentes, se puede visualizar que tampoco hay una tipología que se tenga como base, ya que son muchas las organizaciones de esta índole que han surgido, lo que conlleva a múltiples explicaciones y representaciones sobre ellas. Estas razones son consecuencia de un inadecuado proyecto de nación es decir, “del modelo del Estado benefactor; del desarrollo; del medio ambiente y del socialismo, además de otros cambios profundos, como la revolución en las comunicaciones, el aumento sustancial en las tasas de alfabetización y el crecimiento económico sostenido de las posguerra que impulsó la expansión de las clases medias” (Salomón, pp. 117-118).

El auge de estas organizaciones emergentes, son también el resultado de la falta de interés, por ello que a través de éstas se puede “presionar” de forma “directa” al gobierno.

Estos organismos, tienden a identificar las necesidades y los problemas que acontecen en nuestra sociedad. Logran observar hasta la más mínima insuficiencia de los grupos marginados, los cuales sirven como protectores o solucionadores a sus problemas. De igual forma buscan recursos financieros y tratan de influir en los asuntos públicos.

Es importante señalar que estas organizaciones siempre estarán presentes para promover y defender los intereses socioeconómicos, humanos; de su grupo, o cuando existan despidos del personal del Estado, un deterioro de vida, falta de espacio para profesionales inclinados hacia nuevas formas de acción, búsqueda de nuevos modelos de desarrollo, por influencia de la Iglesia Católica, por los negativos de la urbanización en diferentes países, por la búsqueda de esquemas alternativos de orden económico, etc.

Es imprescindible mencionar que las organizaciones emergentes son “una manifestación de la participación social, son expresión misma de la sociedad civil organizada, son grupos de personas y/o asociaciones que se agrupan, sus objetivos son comunitarios y de beneficio social; funcionan como un sistema de actividad asociativo; tienen la particularidad de realizar movilizaciones; se integran como una estructura social; surgen para solucionar problemas y demandas o conflictos específicos”⁵⁵. Es significativo analizar con minuciosidad a las organizaciones –todas-, debido a que ellas constituyen un factor determinante en nuestra vida diaria, además

⁵⁵ Melchor Jiménez, Saúl. *Los organismos no gubernamentales y su relación con la administración pública*. FCPyS/UNAM. México. 1995.

de que forman parte de un entramado creado por la globalización, los procesos de aculturación, multiculturalidad, pluriculturalidad, los avances tecnológicos, los avances de la comunicación moderna, el incremento rápido de la población, las necesidades que ello implica, entre muchos otros aspectos.

También se puede concluir que deben existir organizaciones eficientes y eficaces, que cuenten con una estructura interna bien establecida e identificada, para que tenga una buena proyección hacia su interior y exterior. Estamos viviendo en un siglo donde existe una competencia impresionante y hay un intercambio comercial y cultural entre todos los países, por ello deben mostrar una amplia capacidad.

Si se profundiza en las Organizaciones Emergentes, se puede deducir que debido a la existencia e infinidad de ellas, el Gobierno de la Ciudad está generando planes que ayuden a solventar los gastos de estas estructuras que buscan un bien social. Finalmente, pese a la gran cantidad de ellas, no puede existir una jerarquización que marque una división, ya que todas son de suma importancia para la sociedad.

Después de haber indicado la importancia de las organizaciones, de las organizaciones emergentes y sus tipos, lo que corresponde, será realizar un análisis profundo sobre La Comuna, ya que de ella se extraerá su modelo de comunicación. Todo esto con la finalidad de hacer un estudio integral sobre modelos de comunicación para organizaciones de este tipo –emergentes-.

“Casi todas las cosas grandes de este mundo han sido hechas por la juventud”

Disraeli

CAPÍTULO 3

LA COMUNA TLALPAN. SUS FLUJOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En los capítulos anteriores se hace mención de conceptos que se utilizarán para la elaboración del presente capítulo. Esto también es importante para investigar con minuciosidad la parte teórico – práctica del proyecto.

En este capítulo se habla sobre “La Comuna”, una organización emergente-híbrida, es decir, “híbrida” porque se sustenta con herramientas del Estado y se fortalece de una red de contactos con fines particulares. También, se indaga en sus antecedentes, desarrollo y estructura de la misma.

Por otro lado, se hace un análisis sobre los elementos y herramientas de comunicación internas y externas que utilizan en la misma. Después de haber puntualizado en la comunicación existente en la Comuna Tlalpan, corresponde a la aplicación de una encuesta, realizada con el fin de evaluar la calidad de estos medios.

3.1 “La Comuna” (antecedentes)

La lucha y defensa de un sector abandonado ha provocado el surgimiento de organizaciones que se establecen apoyándose de herramientas y/o aparatos del mismo Estado. “Los movimientos sociales urbanos...son los verdaderos impulsores de cambio y de innovación de la ciudad”⁵⁶. La Comuna es una organización que se define así y nace por esa necesidad, en que la sociedad exige a su gobierno no ser excluida.

Para hablar del surgimiento de La Comuna, estructura y sus objetivos, cabe señalar un mensaje del ex-presidente Lázaro Cárdenas, manifestando su preocupación por las demandas que el pueblo mexicano exige. “Existen nuevos grupos y ciudadanos dispersos deseosos de canalizar sus inquietudes en las luchas cívicas; los que tienen pleno derecho a acogerse a los mandatos constitucionales para organizarse; lo que enriquecería a la vida política y discusión ideológica entre mexicanos y contribuiría a fortalecer el régimen.” (Lázaro Cárdenas, “Mensaje Póstumo”, octubre de 1970.).

Con este postulado, se puede deducir que las luchas sociales han generado movimientos emergentes y dentro de los mismos una unión de personas cansadas de escuchar promesas nacionales. Esto ha provocado la apertura de organizaciones híbridas, que se respaldan con las herramientas que el mismo gobierno otorga para saciar y equilibrar algunas de las tantas demandas.

⁵⁶ Castells. Ob. cit. p.10.

Como se ha comentado, los movimientos sociales surgen a partir de las necesidades que la población requiere, por las inconformidades, la indiferencia, la misma pobreza extrema que existe en gran parte de nuestro país; y sin lugar a dudas todas estas problemáticas son consecuencia de la ineficiencia del poder y de un mal uso del modelo de comunicación nacional.

Para comenzar a hablar de La Comuna, es indispensable partir de lo general a lo particular, es decir, La Comuna es un proyecto que nace a partir de la existencia de una política pública que se genera en Francia hace 15 años, bajo el Gobierno de Francois Mitterrand (1981), llamada “Las Misiones Locales”. Esta iniciativa surge por la preocupación que manifiesta el “Dr. Bertrand Schwartz”⁵⁷, quien se encuentra sumergido en cuestiones sociales. “Platican que en unos de sus paseos vespertinos se dio cuenta de que habían muchos jóvenes que estaban en situaciones marginales, perdiendo el tiempo, como “él lo decía”⁵⁸. El sociólogo se da cuenta de que tiene que hacer algo por este sector excluido; por ello gestiona a nivel gubernamental unos espacios muy grandes, para el inicio de este proyecto, que más adelante, se convertiría en una política pública. Además de tener apoyo gubernamental, también lo tiene de empresas privadas, organizaciones civiles y ONG´s.

Esta iniciativa surge a partir de una gran depresión económica, existente en los años ochenta y noventa, provocando altos índices de desempleo a jóvenes que residían en países potentes como Francia, España e Italia. A estas tres potencias les llamaron el “trío maldito”⁵⁹, la consecuencia fue que cada país se vio obligado a generar opciones de empleo para los jóvenes. En **Francia las Misiones Locales**, en España **Escuelas Taller** y en Italia **Redes Juveniles**, que aún se encuentran en función.

Las Misiones Locales –siendo un proyecto del cual se apoyaron para fundar lo que ahora es La Comuna-, busca terminar con la exclusión. En un inicio comenzaron a crear Misiones en áreas urbanas de París, después se dieron cuenta que los jóvenes que habitaban esas zonas no exigían tantas demandas como los que se encontraban en zonas rurales donde habitan jóvenes desempleados que generan conductas delictivas. Fue entonces que decidieron abarcar áreas urbanas y rurales, pero la gran diferencia de estos sectores es que el comité asesor de la población rural es mucho más cercano que al urbano.

A partir de la existencia de las Misiones Locales en Francia, se desprenden varios programas, capacitaciones, empleos y ahora en lo que están trabajando es en generar convenios con las empresas ubicadas en la

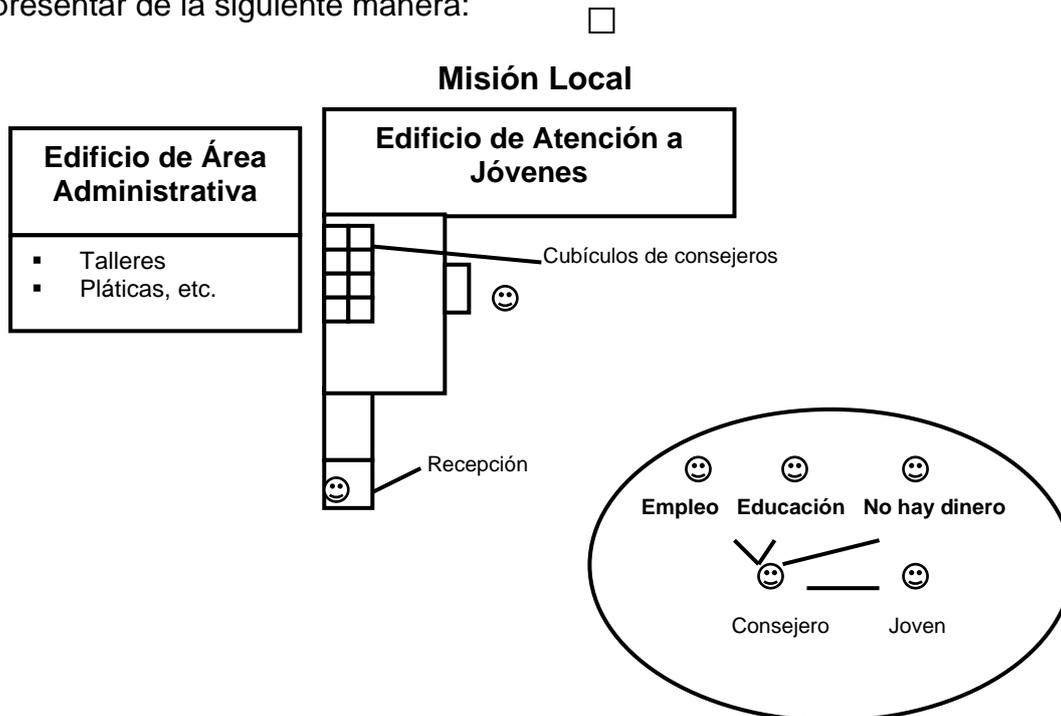
⁵⁷ Nota. Bertrand Schwartz, pedagogo de origen francés. Uno de los principales especialistas contemporáneos en educación de adultos y capacitación para y en el trabajo. Ha promovido y dirigido más de 30 proyectos en estas áreas, tanto en su país como en diferentes regiones del mundo. Entre sus reconocimientos se encuentran el premio Graw Meyer de la Universidad de Louisville 1989, considerado como el Nobel en la formación. El mismo año fue condecorado por el Gobierno francés con el grado de Comendador de la Legión de Honor. Es autor de Proyecto de educación permanente “Hacia otra escuela y Modernizar sin excluir”. Actualmente asesora a un grupo de profesionales mexicanos en la búsqueda de estrategias alternativas para la formación de adultos.

⁵⁸ Entrevista Bruno. 12/julio/05. Ver ANEXO,

⁵⁹ Entrevista Rebeca Rodríguez Capetillo. 08/febrero/06. Ver ANEXO.

alcaldía para que sólo contraten a jóvenes de esa localidad. Lo importante de esta política pública es que el apoyo con el que se cuenta es vía alcalde, gobernador, presidente; además de empresas que tienen convenios con las mismas misiones, todo esto genera una mayor efectividad. Sin embargo en La Comuna esto se ve desde una forma menos administrativa y más integral, es decir es un espacio para que los jóvenes que asisten sientan que están en un lugar habituado al suyo.

Actualmente existen 450 misiones. La estructura de cada una se puede representar de la siguiente manera:



Este diagrama visualiza el flujo interno de una Misión Local, también se puede describir que cada una de éstas, está constituida por 80 o 90 personas aproximadamente. Una persona se hace responsable de cuatro a seis Misiones Locales. Al interior de cada Misión hay un responsable y un equipo de asesores.

El perfil de las personas que laboran en las Misiones Locales es de trabajadores sociales y psicólogos –principalmente-. La función del “promotor” es canalizar al joven con el consejero –quién elabora un mapa conceptual sobre el joven interesado- y éste lo que hace es canalizarlo con personas especializadas en el tema. Pero lo más importante es que el “consejero” no pierde ningún lazo con estas personas y el joven.

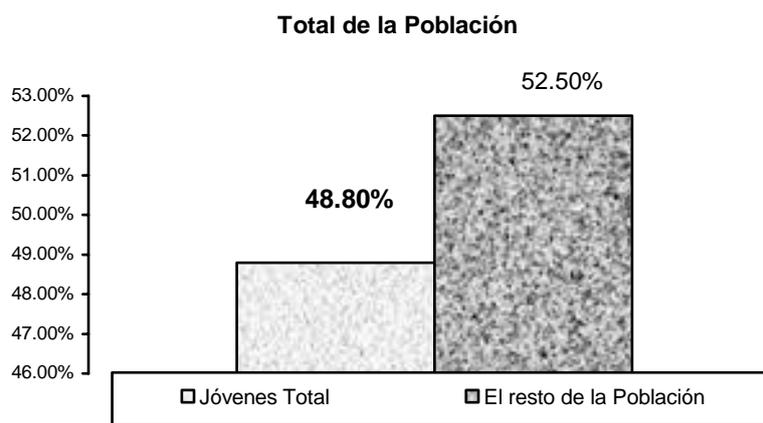
De forma general se ha explicado, cómo funciona esta política pública en Francia. Ahora lo conveniente es hablar sobre la problemática que acontece en la Ciudad de México, con la finalidad de llegar a explicar el surgimiento de nuestra organización investigada “La Comuna”.

Haciendo una comparación de estos conflictos, con los que existen en la Ciudad de México y en específico sobre jóvenes buscadores de empleo, se puede advertir que si se les da una mayor apertura a estas necesidades y/o

problemáticas, podría disminuir el alto índice de jóvenes desempleados. Pero todo esto hay que pensarlo desde una perspectiva comunicacional, ya que se tiene que establecer una labor de acuerdos para que las instituciones, empresas y la misma sociedad comprenda lo grave del problema.

Estas problemáticas de desempleo han ido generando rupturas que llevan a los “jóvenes a situaciones de rechazo, exclusión, alejamiento y reducción de las posibilidades para aprovechar toda la creatividad, capacidad productiva y de servicio que tienen muchos de ellos”⁶⁰. “En el Distrito Federal, la población desocupada de jóvenes de entre 15 y 29 años representa 48.8% del total, de los cuales la mitad cuenta con educación media superior y superior, y al no encontrar acomodo en mercado formal se emplean en puestos de baja remuneración y poca o nula seguridad laboral y estabilidad, donde prácticamente no vuelven a tener oportunidad o deseo de ingresar a la economía formal”⁶¹.

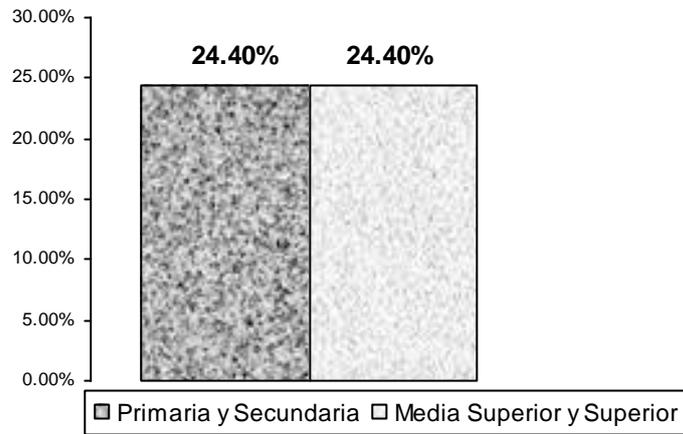
A continuación se hace una gráfica sobre la problemática de la escolaridad en la que se encuentran los **jóvenes (15-29 años)** de la Ciudad de México.



⁶⁰ Secretaría de Trabajo y Previsión Social. *La Comuna. Un programa para jóvenes en la Ciudad de México*. México, 2000. p.21.

⁶¹ Periódico. La Jornada “*Atrae la OIT programa de gobierno capitalino sobre empleo para jóvenes*”. Sección La Capital. Jueves 28 de Abril del 2005. p.44.

Escolaridad de los jóvenes



Comparación entre los jóvenes (48.8%) y el resto de la población (52.20%). (Fuente: La Comuna. Un Programa para jóvenes en la Ciudad de México).

En este gráfico se denota que la mitad de los jóvenes cuentan con un nivel de escolaridad de Primaria y Secundaria, mientras que el otro porcentaje se encuentra en nivel Bachillerato y Universidad. Con esto, visualizamos de forma clara y concisa la problemática sobre jóvenes desempleados (15-29 años). Mencionando también, que casi un 50% representa a la población juvenil; por ello la importancia de estas estadísticas y la creación de un programa visto desde una perspectiva integral de ayuda, llamado La Comuna.

Estos datos demuestran la crisis de empleo en la que la Ciudad de México se encuentra sumergida, por ello se tiene que hacer labor de trabajo con los jóvenes, ya que esta situación provoca una baja autoestima en ellos, "por no cumplir sus aspiraciones laborales y salariales, lo cual a la larga influye

en sus proyectos de formación social y superación personal; en algunas ocasiones incurren en actividades que los dañan a ellos y a la sociedad”.⁶²

Los antecedentes mencionados generan el ingreso a esta sociedad excluida a partir de una planeación que inicia “en Octubre de 1998, la Dirección General de Empleo y Capacitación del gobierno del Distrito Federal se dio a la tarea de construir un modelo alternativo para atender el problema de desempleo juvenil. Se sostuvieron diferentes reuniones con funcionarios del gobierno francés, a fin de presentar una propuesta general para México. El proyecto se fue ampliando y modificando en función de opiniones, sugerencias, críticas y comentarios de distintas áreas y funcionarios del Gobierno del Distrito Federal”⁶³. “Dicho programa surge a raíz de que en Iztacalco hay cerca de 12 mil jóvenes, entre los 15 y 29 años, que no estudian, ni trabajan, situación que provoca su inmersión en actividades delictivas, violentas o antisociales”⁶⁴.

Finalmente, El Programa de Atención Integral a Jóvenes Desempleados, es el resultado de una importante decisión política que toma el Jefe de Gobierno del Distrito Federal en el año de 1998, Ing. Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, quien trabaja con el concepto “La Nueva Democracia”⁶⁵; así mismo, la ampliación de este programa fue posible por el interés en este sector juvenil que manifiesta la ex Jefa de Gobierno, Lic. Rosario Robles Berlanga.

En orden cronológico aparecen como primera instancia “Iztapalapa, Álvaro Obregón y Miguel Hidalgo, esto fue en Junio-Septiembre de 1999. En febrero del año 2000 se abre GAM –Gustavo A. Madero- y después en mayo Tlalpan, de ésta última, no hubo una inauguración formal previa, posteriormente hay un lapso considerable en donde no se abre ninguna Comuna. No es sino hasta el 2002 por enero-febrero, que se cierra La Comuna Iztapalapa, por causa de problemas de convenio con las instituciones que tenían a su cargo el inmueble, de un adeudo. Ésta misma se cierra y traslada a la zona de Coyoacán. Es en ese mismo año donde se da apertura formal a La Comuna Magdalena Contreras en enero del 2005 y en Febrero a La Comuna Coyoacán”⁶⁶.

⁶² Periódico. La Jornada “*Atrae la OIT programa de gobierno capitalino sobre empleo para jóvenes*”. Sección La Capital. Jueves 28 de Abril del 2005. p.44.

⁶³ La Comuna Iztacalco. www.iztacalco.df.gob.mx/delegacion/comuna.htm. Octubre 2005.

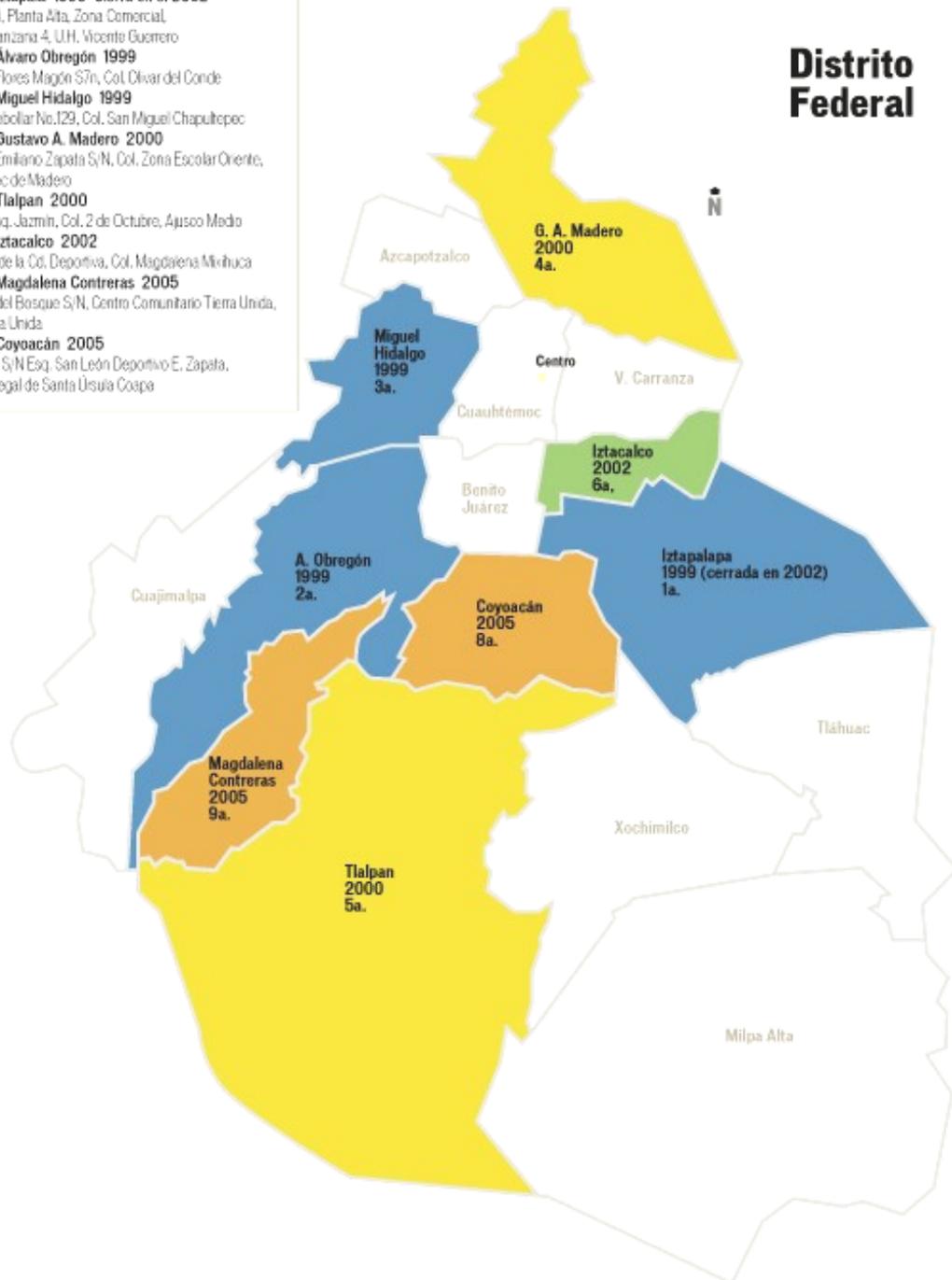
⁶⁴ Cámara de Diputados. www.camaradediputados.gob.mx/comisiones/segupubl/140303/Nota%201.htm. Octubre 2005.

⁶⁵ Nota. Término empleado bajo el Gobierno del Ing. Cuauhtémoc Cárdenas, el cual representa una política -nueva, diferente-, que favorece al pueblo, es decir, el pueblo es el que elige a su gobernador. Por primera vez se llevaron a cabo elecciones -1997- en las que el pueblo participa, ya que antes el Presidente era quien decidía, quien iba a Gobernar. En aquel entonces compitió con Castillo Peraza (PAN) y Alfredo del Mazo (PRI). En ese sexenio estaba como Presidente Ernesto Zedillo.

⁶⁶ Entrevista Norma Fuentes Garduño. 12/diciembre/05. Ver ANEXO.

Surgimiento y ubicación geográfica de Las Comunas

- Actualmente sólo existen 7 comunas distribuidas en el Distrito Federal.
- > **Comuna Iztapalapa 1999** Cierra en el 2002
Edificio B, Planta Alta, Zona Comercial,
Super Manzana 4, U.H. Vicente Guerrero
 - > **Comuna Álvaro Obregón 1999**
Ricardo Flores Magón S7n, Col. Olivar del Conde
 - > **Comuna Miguel Hidalgo 1999**
Rafael Rebollar No.129, Col. San Miguel Chapultepec
 - > **Comuna Gustavo A. Madero 2000**
Cda. de Emiliano Zapata S/N, Col. Zona Escolar Oriente,
Cuauhtépec de Madero
 - > **Comuna Tlalpan 2000**
Cedris Esq. Jazmin, Col. 2 de Octubre, Ajusco Medio
 - > **Comuna Iztacalco 2002**
Puerta 6 de la Cd. Deportiva, Col. Magdalena Mixhuca
 - > **Comuna Magdalena Contreras 2005**
Cerrada del Bosque S/N, Centro Comunitario Tierra Unida,
Col. Tierra Unida
 - > **Comuna Coyoacán 2005**
San Raúl S/N Esq. San León Deportivo E. Zapata,
Col. Pedregal de Santa Úrsula Coapa



La Comuna es un programa que permite servir a una población marginada: “LOS JÓVENES EXCLUÍDOS”⁶⁷, quienes se localizan principalmente en zonas rurales. Estos jóvenes se encuentran con un nivel educativo bajo, pese a esta limitante, tratan de sumergirse en el ámbito laboral. Desafortunadamente en la

⁶⁷ Nota. Este concepto se define como a los jóvenes carentes de oportunidades, marginados, discriminados por su apariencia y/o estilo de vida. Son jóvenes rechazados y negados a oportunidades en núcleos sociales.

Ciudad de México se aplica la frase “Como te ven, te tratan” y ésta es uno de los objetivos que buscan los asesores de La Comuna. En Francia este problema ya fue tratado y está funcionando adecuadamente y lo llaman de la siguiente manera “Inclusión sin la Exclusión”.

Es importante mencionar que existen programas de fomento al empleo y a la capacitación; pero desafortunadamente estos espacios no profundizan en la problemática familiar y social de estos jóvenes que se encuentran en la economía informal, en la inactividad o en actividades que los dañan a ellos y a la sociedad. “Por lo tanto, el punto de partida de La Comuna es la necesidad de atender a los desempleados, desde una perspectiva integral que garantice su incorporación al empleo en forma simultánea con capacitación y formación en otras áreas”⁶⁸.

En este programa se trabaja con un concepto muy amplio; es decir, hombres y mujeres, de cualquier estado civil, estrato social, preferencia sexual e ideológica, que se encuentran en rangos de edad entre 15 y 29 años. Por ello, es significativo reconocer que el concepto de juventud lo impone la sociedad red. De ahí la necesidad de acercamiento a sus experiencias cotidianas, a sus acciones grupales y a las relaciones que establecen con sus grupos –amigos, familia, entorno-. El entorno de los jóvenes que viven en las distintas zonas objetivo es diferente, por lo tanto, la atención en La Comuna se particulariza.

Las limitaciones sociales orillan a los jóvenes a una condición de excluidos ya que van acompañados de su baja formación académica, mala alimentación y problemática familiar, además de la inequidad de oportunidades. Por lo tanto, la población joven excluida en la Ciudad de México, a la que dirige sus servicios La Comuna, se ubica, principalmente, en las colonias populares.

La Filosofía de La Comuna trabaja con la aplicación de estrategias generales y particulares.

- **Misión.** Es consolidar un método de atención integral y grupal que satisfaga la demanda de los y las jóvenes integrando una política pública dirigida a corresponsabilizar a la sociedad y las/los jóvenes para abrir y construir espacios de participación laboral, productiva, expresión artística, salud, educación, capacitación y demás aspectos de su desarrollo.
- **Visión,** es contribuir en la construcción de una sociedad donde ser joven sea visto como un gran potencial transformador, con capacidad productiva, generando espacios donde los jóvenes se comprometan con su proceso individual y en su actuar social a partir de su integración laboral.

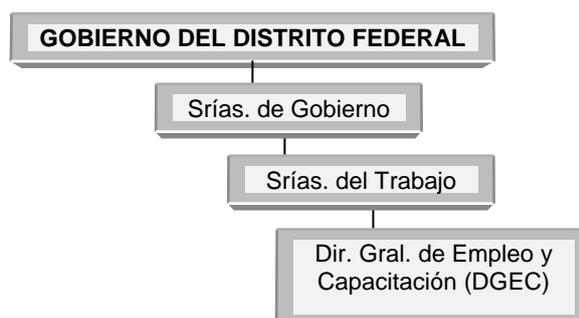
⁶⁸ Secretaría de Trabajo y Previsión Social. *La Comuna. Un programa para jóvenes en la Ciudad de México.* México, 2000. p.21.

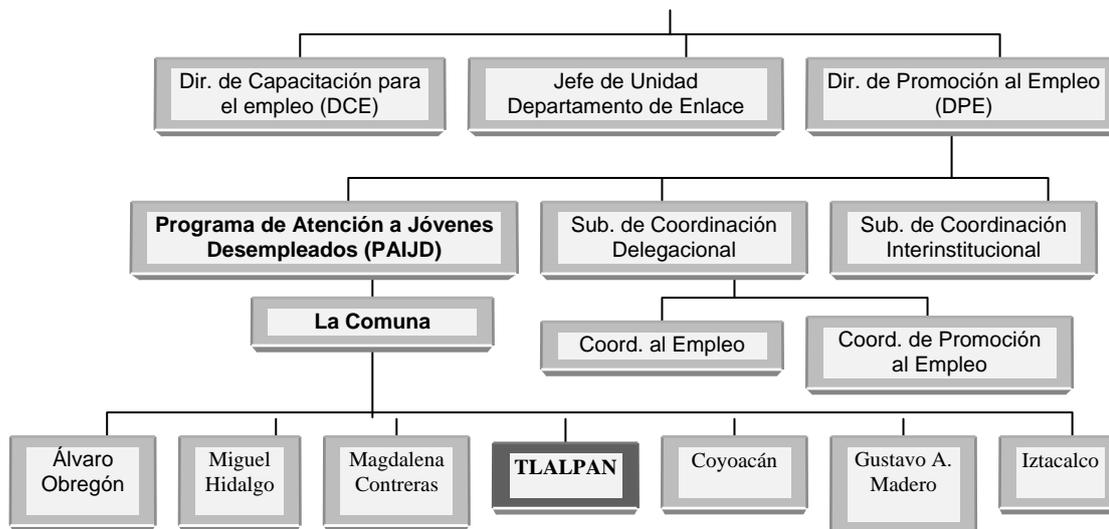
- **Objetivo**, es constituir y consolidar un programa de atención integral en donde los y las jóvenes del Distrito Federal tengan el apoyo para la construcción de un itinerario de vida propio, que les permita alcanzar sus metas y resolver sus inquietudes.

El establecimiento de Las Comunas, se hace en lugares propuestos por los delegados políticos, subdelegados de desarrollo social, subdelegados de desarrollo económico y/o los coordinadores de asesores de la misma delegación. Es importante resaltar que la selección del lugar, también se hizo bajo el criterio de acercar los servicios del programa a aquellos lugares donde existe un elevado número de jóvenes con carencias. Dos de las siete Comunas existentes –Miguel Hidalgo e Iztacalco-, se encuentran ubicadas fuera de la zona objetivo, pues conlleva a trabajar con jóvenes de diversas identidades.

Es importante mencionar que El Programa de Atención Integral a Jóvenes Desempleados, Comunas, es parte de la Dirección de Promoción al Empleo como una subdirección de esta área, la que regulariza las acciones de La Comuna y representa el enlace entre la Dirección General y los equipos. Así también establece la concertación con instituciones u organismos que faciliten la construcción de la Red de Servicios, la formación de los equipos y la sistematización de los procesos.

A continuación se hace un organigrama con la finalidad de ubicar el punto de partida de Las Comunas. Esto también facilitará esquematizar, más adelante, el flujo de Comunicación Interno y Externo, partiendo de lo general a lo particular –Comuna Tlalpan-.





La estructura interna que conforman Las Comunas está planteada de la siguiente manera, es decir, cada una de las mismas deben contar con el apoyo de seis personas:

- Un Coordinador (a)
- Cuatro Asesores (as)
- Un promotor (a)

El perfil que deben tener cada uno de los mencionados -coordinador, asesor y promotor- es de acuerdo a la capacidad que tengan para escuchar, tener iniciativa propia, ser creativos, que hayan trabajado con jóvenes u otros sectores de la población popular, que tengan sensibilidad para problemáticas sociales y que su nivel académico sea de Licenciatura enfocado de preferencia en las Ciencias Sociales y la salud.

Es considerable mencionar que para los coordinadores, se busca que cuenten con capacidad de decisión, control de personal, capacidad para concertar y manejo de conflictos. Los promotores, al representar la primera imagen de La Comuna frente a los jóvenes y ser auxiliares de la coordinación, requieren también manejo en las relaciones humanas y tener conocimientos de computación y administración. Ahora bien, la mayoría de los miembros de estos equipos deben proceder de carreras universitarias como son:

- **Psicología**
Disciplina que se encarga de estudiar el comportamiento humano, es decir, analiza los “sentimientos, nuestros pensamientos y nuestros modos de vida”⁶⁹.
- **Sociología**
Se ocupa de estudiar problemáticas de la sociedad y “todo aquel que reflexione acerca de la sociedad y la estudie forma parte de ella”⁷⁰

⁶⁹ B. Von Haller Gilmer. *Psicología General*. Ed. Harper & Row Latinoamericana. México, 1974. p.3.

⁷⁰ Elias Norbert. *Sociología Fundamental*. Ed. Gedisa. España, 1970. p.13.

- **Trabajo Social**
Es una disciplina que interviene fundamentalmente en aspectos sociales del país.
- **Pedagogía**
Permite pensar en cuestiones de enseñanza, aprendizaje. “pone en marcha una investigación de la relación entre el trabajo cultural, la autoridad y la consolidación de determinadas prácticas culturales, y como modo de política cultural toma como objeto de estudio la relación entre las posibilidades de agencia social expresadas en una serie de capacidades humanas y las formas sociales que a menudo las restringen o facilitan”⁷¹
- **Comunicación**
Esta disciplina pretende llevar lo más fiel posible los procesos comunicativos. La comunicación es nata, convierte al ser humano en un ente meramente social, el cual comparte y expresa sus necesidades sociales e individuales.
- **Filosofía**
“La filosofía es la historia de la conciencia reflexiva que la humanidad adquiere de sí misma”⁷².

Como se puede percibir, las carreras que deben considerarse son de ciencias sociales y humanidades, ya que generan un acercamiento integral y una empatía con los jóvenes que asisten a La Comuna.

También existen **Actores Externos**, y éstos son todos aquellos que inciden, de alguna manera, en el desarrollo y funcionamiento de este espacio. Se distinguen cuatro tipos de actores:

- Comités Asesores
- Comisionados institucionales
- Voluntarios
- Amigos

Un **comité asesor** por comuna se generan con la integración de miembros representativos de los tres sectores de la sociedad: Empresarial, Civil y gubernamental. El número que debe conformar este comité es en promedio de nueve personas (tres por cada sector). Este comité está regido por el Delegado o Subdelegado de Desarrollo Social, el Director General de Empleo y Capacitación y/o Subdirectora de este Programa y el (la) coordinador (a) de La Comuna. La función que debe cumplir es acudir a las sesiones trimestrales de evaluación del trabajo, orientar, apoyar y generar la reflexión para lograr los objetivos del programa en beneficio de la población joven. Es considerable mencionar que además, es el órgano ante el cual, se informan los avances y

⁷¹ Giroux, Henry A. *Pedagogía y política de la esperanza. Teoría Cultural y Enseñanza*. Ed. Amorrortu Buenos Aires, 2003. p.241.

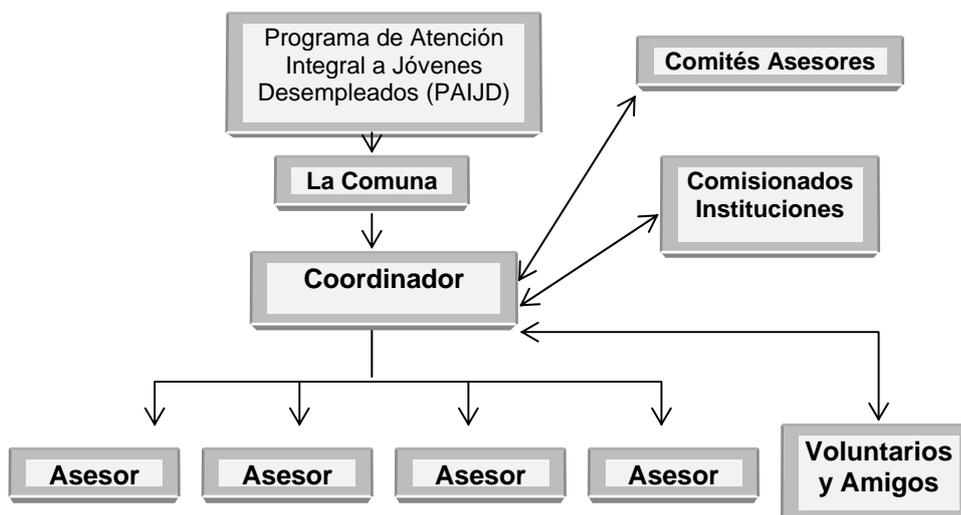
⁷² Fovillé, Alfredo. *Historia de la Filosofía*. Ed. La España Moderna. Madrid, 1994. p.13.

las dificultades que se enfrentan durante el desarrollo del programa. También brindan apertura a sectores de la sociedad en forma de red.

Los **Comisionados Institucionales**, son otros actores externos que han representado un importante apoyo para La Comuna. Es un apoyo de difusión y otro tipo de actividades desarrolladas por iniciativas de los propios comisionados. Los centros de estudios, mediante un convenio, canalizan a estudiantes a Las Comunas para que realicen su servicio social, y de esta forma puedan contribuir en estas organizaciones.

Los **voluntarios y amigos**, los primeros son profesionistas y jóvenes interesados en el programa aportando de alguna forma, su experiencia y conocimientos. Se ha contado con psicólogos, comunicólogos, estudiantes, artistas y técnicos, dando algo sin recibir nada a cambio. Los segundos son los amigos quienes asisten a este espacio por convicción y preocupación a las problemáticas que se tratan en La Comuna.

Planteamiento original del organigrama de Las Comunas.



Este organigrama ayuda a comprender los flujos y direcciones de comunicación planteados en un inicio.

Después de esquematizar el lugar de donde parten Las Comunas y la estructura de éstas, ahora lo que debemos hacer es enunciar los puntos con los que se trabajan internamente, no dejando de mencionar las diferencias que individualizan a cada una de Las Comunas como son: “Desde el propio equipo, hasta la situación geográfica, lo sistemático, la dinámica y la práctica”⁷³.

En las Comunas se trabaja con cinco conceptos: empleo, capacitación, salud, cultura y derechos humanos.

- **Empleo**

⁷³ Entrevista Héctor Saavedra Rodríguez. 12/julio/05. Más información ver ANEXO

Es la ocupación u oficio que tiene o se le designa a una persona para mantener una “estabilidad económica”. Es importante considerar que este punto es el motivo por el cual los jóvenes asisten principalmente a las Comunas. Cada Comuna cuenta con una cartera de empleo, a partir de ella tratan de posicionar al joven en el ámbito laboral. Si el joven no es aceptado, los asesores trabajan en sus fortalezas y debilidades que el reclutador de la empresa haya detectado.

- **Capacitación**

Son habilidades que adquieren las personas y se vuelven “especialistas” en la materia. Cuando se trabaja con el joven sobre sus prioridades y esta es la capacitación; si existe la oportunidad de darle apoyo económico y para capacitarse, se le da con la finalidad de que cuente con mejores herramientas cuando se enfrente al mercado laboral.

- **Salud**

Es la condición física en que se encuentra una persona en un momento determinado. En este punto, las comunas cuentan con organizaciones que los apoyan con respecto al tema que soliciten, para atender al joven.

- **Cultura**

Es el conocimiento que adquiere un individuo y a partir del cual desarrolla un juicio crítico. “Modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”⁷⁴. Para ello se realizan eventos musicales, se les brinda espacios para graffitis, de igual forma, cuentan con cortesías o boletos con descuento, para cine, teatro, etc.

- **Derechos Humanos**

Son las reglas o derechos que deben conocer los ciudadanos de cualquier país, con la finalidad de protegerse ante cualquier anomalía laboral, social, etc.

Cada uno de estos puntos, se operan llevando a cabo una labor social y de relaciones públicas, es decir, para ello cada integrante de La Comuna con el apoyo del coordinador debe realizar varias negociaciones –con instituciones, empresas, organizaciones civiles, ONG’S-, con la finalidad de encontrar respuestas a sus objetivos –de la Comuna y del mismo asesor-, así como los de los jóvenes. Todos estos ejercicios se complementan con la asesoría proporcionada en la organización. Finalmente, es necesario que haya un intercambio de comentarios y opiniones de área para que exista una mejor retroalimentación y conocimientos de las instancias con las que se tenga esta red de servicios.

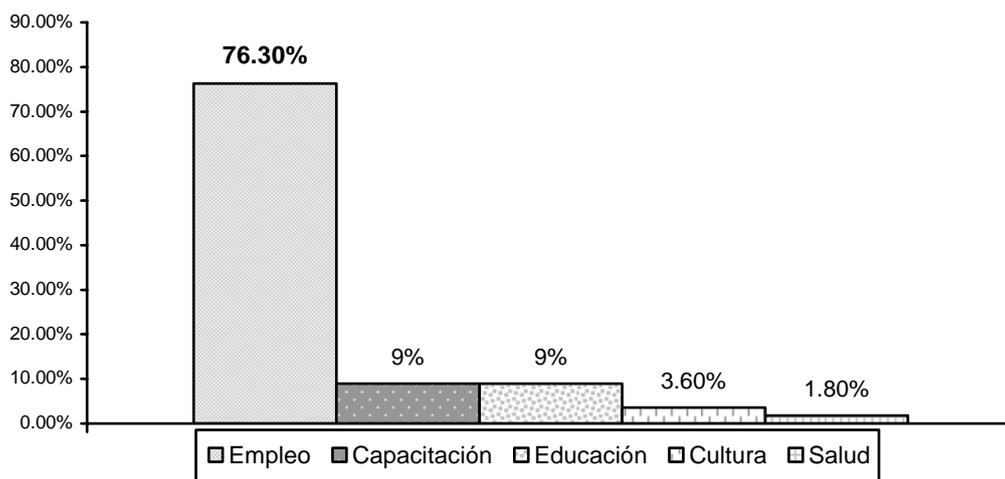
Es importante mencionar que la diferencia que existe entre las Misiones Locales y Las Comunas es que a simple vista se maneja de igual forma el concepto de Empleo y Capacitación, pero en Las Misiones Locales a los jóvenes se les capacita durante un año y al término de éste, una empresa cercana al lugar los contrata -actualmente se está teniendo convenios con las empresas, con la finalidad de que se capacite al joven y se le contrate de manera inmediata sin ninguna barrera-. Otro punto es que la estructura de las Misiones Locales es grande, esto con finalidad de que el joven que no cuente

⁷⁴ Diccionario de Real Academia de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición, 2001. Tomo I. p.714.

con un lugar para dormir, tenga un espacio para el mismo, y de igual forma se le proporcione una tarjeta para que el transporte le sea gratuito.

En la siguiente gráfica se señala el interés y las necesidades mostradas por los jóvenes asesorados en distintas Comunas. (Fuente: Publicación Interna “La Comuna. Un programa para jóvenes en la Ciudad de México”).

Interés de los jóvenes asesorados



Esto es de suma importancia ya que es a partir de estas estadísticas dónde se comienza a generar el plan de trabajo y las estrategias que se deben aplicar para atacar con mejores habilidades los puntos vulnerables de los jóvenes –principalmente el económico-.

La importancia de mencionar estos antecedentes es porque más adelante se ubican los contrastes que existen con la realidad estructural y los flujos de comunicación y en específico de **La Comuna Tlalpan**, ya que es la base para conseguir el objetivo del presente trabajo.

A continuación se habla sobre el surgimiento de **La Comuna Tlalpan**, así como también de las dinámicas que emplean para cumplir sus metas individuales y en equipo.

3.2 “La Comuna Tlalpan” (antecedentes, desarrollo, estructura)

Después de haber mencionado los antecedentes sobre el proyecto de La Comuna, lo que corresponde en el siguiente apartado, es particularizar en La Comuna Tlalpan, la cual es el punto clave de esta investigación.

Ahora bien, la palabra Tlalpan significa en “náhuatl: tlalli (Tierra) y pan encima o sobre”⁷⁵, por lo consiguiente podemos interpretarlo como “lugar encima de la tierra”⁷⁶, o “en la tierra firme”⁷⁷. Si bien es cierto, el origen de Tlalpan consta de muchos años, pero considerando esto desde algo más actual, podemos mencionar que durante la época de Álvaro Obregón en 1928, Tlalpan se constituye como delegación -en aquél entonces sólo existían doce delegaciones-, no es hasta “1970 que dividen al Distrito Federal en 16 Delegaciones, permaneciendo Tlalpan como la mayor de la superficie”⁷⁸.

Ya establecida como la Delegación de Tlalpan, es importante nombrar algunos factores que la describen:

⁷⁵ Departamento del Distrito Federal. “*Delegación Política Tlalpan*”. Edit. Porrúa. México, 1997. p.3.

⁷⁶ *Ibidem*. p.3.

⁷⁷ *Ibidem*. p.3.

⁷⁸ *Ibidem*. p.12.

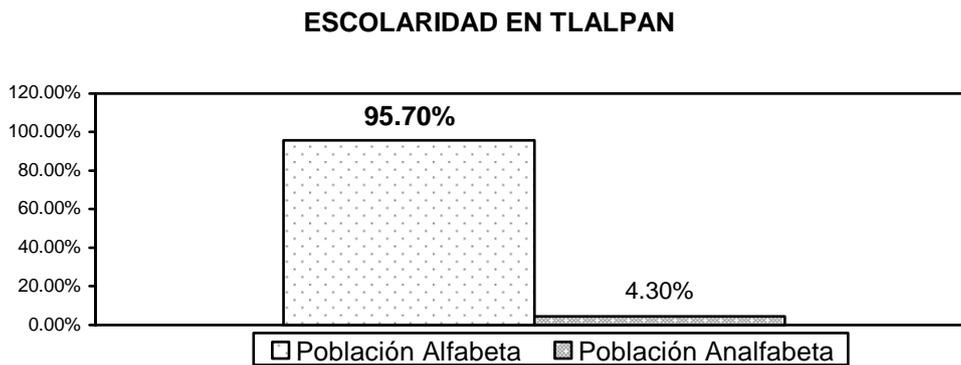
▪ **Demografía.**

Tlalpan es la 5ª Delegación más poblada. “Casi un 16% de quienes viven en ella, provienen de estados del interior, básicamente del Estado de México, Oaxaca, Puebla, Veracruz y Guanajuato; el 0.8% nació en otro país. El 1.7% de la población local habla alguna lengua indígena, principalmente náhuatl, mixteco y otomí”⁷⁹.

Otro de los puntos interesantes que deben ser expresados principalmente por el objetivo que se busca en La Comuna, son la escolaridad y el empleo. A continuación las cifras:

- **Escolaridad.** “El 95.7% de la población de Tlalpan es alfabeta. En cuanto al nivel de escolaridad, el 65.8% tiene instrucción posterior a la primaria, 16.3% tiene instrucción primaria completa, 1.2% tiene instrucción primaria incompleta y 5.4% no tiene instrucción primaria”⁸⁰

Representación gráfica de estas estadísticas:



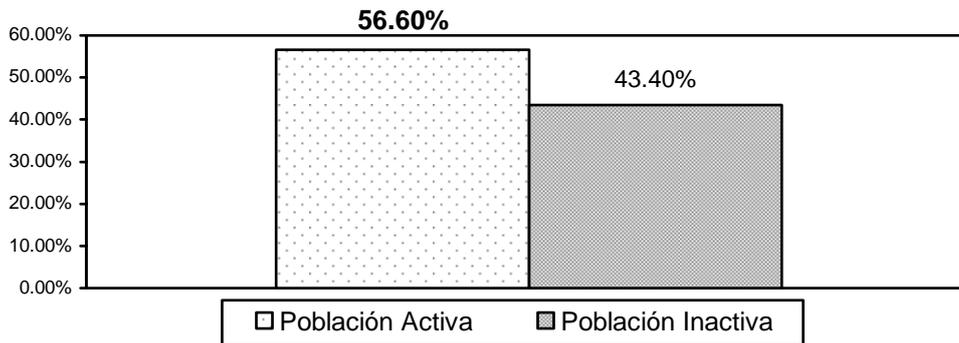
Como se visualiza, el índice de la población alfabeta de Tlalpan es alto, pero si bien es cierto, el nivel de estudios es distinto, ya que las gráficas demuestran el bajo índice de escolaridad en el que se encuentran las personas que habitan en esta delegación. También es interesante observar las principales fuentes de empleo en las que se ocupa la población de Tlalpan.

Cabe señalar que en cuestión laboral, la estadística de la población de Tlalpan se encuentra activa en un 56.6%, pero desafortunadamente con trabajos de bajos salarios y poco remunerados.

⁷⁹ Ibídem. p.13.

⁸⁰ Ibídem. p.14.

ÁMBITO LABORAL

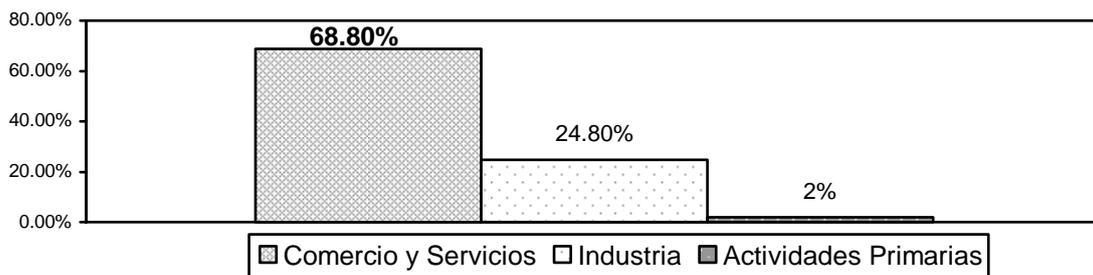


Es preocupante percibir que la población inactiva es demasiado alta, además de que “corresponde a estudiantes, amas de casa, jubilados y otros”⁸¹. Estos datos fueron indispensables para la delimitación de las zonas consideradas de alto riesgo, también fueron de gran ayuda para la selección de la ubicación de la actual Comuna Tlalpan.

A continuación, sistematizaremos en gráficas las actividades laborales desempeñadas por los pobladores de la zona de Tlalpan:

- **Situación Laboral y Ocupaciones.** “De las personas económicamente activas, el 68.8% trabaja en los sectores de comercio y servicios, 24.8% en la industria y el 2% en actividades primarias, es decir, agrícolas, ganaderas, forestales o extractivas”(Datos obtenidos de investigaciones realizadas por el mismo personal de Las Comunas).

OCUPACIÓN LABORAL



Si se desglosara más sobre las ocupaciones laborales de los pobladores de la zona de Tlalpan, quedaría de la siguiente manera; el “17.3% son oficinistas, 13.9% artesanos u obreros, el 9.4% comerciantes o dependientes de comercio y el 7.1% trabajadores en el servicio público. Es de suma importancia mencionar estos factores, pues todo este contexto fue el que generó el estudio para la ubicación de la actual Comuna Tlalpan.

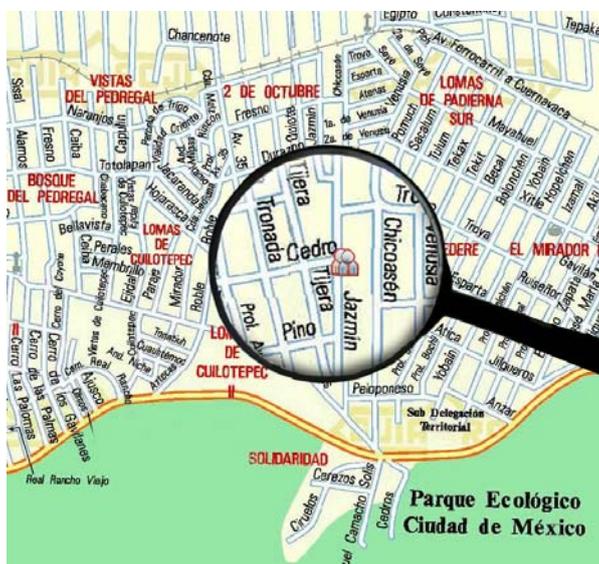
⁸¹ Ibídem. p. 14.

Otro de los puntos clave para delimitar la zona en la cual, se debía establecer La Comuna Tlalpan es la:

- **Vivienda**

En promedio, la construcción de las viviendas que cuenta con paredes de tabique y/o ladrillo en la zona de Tlalpan son el 94%, “el 71.6% se encuentran construidas con techos de losa de concreto, tabique o ladrillo, 14.4% los techos son de lámina de asbesto o lámina y 12.2% de lámina de cartón, el 66.3% de los pisos son de cemento o firme y el 28.6% tiene pisos recubiertos con madera, mosaico u otro material. Además, el 86.2% de las viviendas cuenta con servicio de agua entubada –uno de los porcentajes más bajos de las 16 Delegaciones-, el 85.1% tiene drenaje y el 98.7% energía eléctrica”⁸². Todas estas estadísticas son el reflejo claro de la calidad de vida de la Delegación de Tlalpan. Cabe mencionar que a partir de estos datos, **Tlalpan**; junto con Xochimilco y Chalco, son zonas consideradas de alta marginación y pobreza extrema. Otro punto importante es que Tlalpan está dividida en colonias y las que rodean La Comuna son de las más vulnerables. Además, en las casas y/o terrenos de esas zonas, en una misma viven varias familias, lo que ocasiona es seguir construyendo en ese terreno aunque ya no haya espacio; teniendo como consecuencia la construcción de una casa sobre otra.

Después de haber dado una breve información sobre la Delegación de Tlalpan, lo que corresponde ahora es particularizar en el caso de La Comuna Tlalpan, la cual se ubica en una zona suburbana de acceso difícil y de poco tránsito vehicular.



Nota. La Comuna Tlalpan se ubica en Calle Cedros Esq. Jazmín. Col. 2 de Octubre. Ajusco Medio

Es importante señalar que en esta zona, se construyen varias casas con tan sólo una dimensión de 200 a 300 mts², además de que se caracterizan por la carencia de servicios de agua, no cuentan con drenaje, las calles no se

⁸² Ibidem. p.14-15.



Nota. Ésta es la ubicación de los ocho puntos vulnerables con los que trabaja La Comuna Tlalpan

Cuando se comenzó a trabajar en la estructura, La Comuna Tlalpan se enfrentó a un gran problema, y éste fue el personal con el que se pretendía conformar el equipo; por ello la propuesta de la delegación fue proporcionar a tres personas y por parte de La Comuna a tres más, con la finalidad de consolidar al personal requerido para la apertura de La Comuna Tlalpan. Conformado el equipo se pretende iniciar, pero desafortunadamente las personas seleccionadas por la delegación no cubrían con el perfil solicitado, ya que desafortunadamente su experiencia laboral había sido meramente operativa e institucional, por ello, el personal que ingresara en La Comuna, debían haber trabajado con jóvenes o en programas juveniles. Todo esto fue lo que retrazó la apertura de La Comuna Tlalpan.

Una vez conformado el equipo de La Comuna Tlalpan, se empezó a gestionar con la delegación pues sólo había proporcionado el inmueble, y nada de servicios. Fue a partir de esto, cuando se lleva a cabo todo el trabajo social y de relaciones públicas, por ello es importante recalcar: **las personas que formen parte de La Comuna Tlalpan, deben estar comprometidas con las cuestiones sociales, de igual forma el programa debe significar un trabajo más allá de obtener dinero; en el que cada integrante se desarrolle, aprenda y proporcione algo a la sociedad** —de hecho eso fue lo que pasó en La Comuna Tlalpan, los chicos que ingresaron seleccionados por la delegación, no tardaron ni seis meses en desertar del programa y por ello se proporcionó más presupuesto para completar el equipo.

Es importante mencionar que el proyecto como tal, estaba estructurado en un inicio de la siguiente manera: Seis personas deben constituir una comuna, desafortunadamente y por el poco presupuesto, el total ha disminuido y en la actualidad, en La Comuna Tlalpan únicamente el equipo es de tres personas. “Y esto finalmente limita a realizar diversas actividades y cumplir con

ciertos objetivos que antes se trabajaban, ya que se le daba un mayor impulso a las actividades comunitarias, a partir de las cuales se llevaba a cabo análisis de los casos de los chicos, es decir, se podía impulsar cosas más formativas – conciertos, encuentros de reflexión de análisis- y esto en este momento ya no es más factible ya que se debe cumplir con otro tipo de solicitudes a nivel gobierno”⁸³,

Otra de las problemáticas a las cuales se enfrentaron para la apertura fue; en la zona existen demasiados grupos politizados, todo esto complica el aterrizar una propuesta clara y neutral para la comunidad, es decir, la finalidad era que La Comuna Tlalpan, se identificara como una propuesta, sí de gobierno, pero no partidista, porque desde aquél entonces, gobernaba el PRD y la comunidad lo criticaba.

En cuestión de metodología La Comuna Tlalpan en un inicio, recibe la retroalimentación sobre el proceso de trabajo obtenido en las primeras Comunas. Es decir, Álvaro Obregón no contaba con ningún registro, Iztapalapa por su lado se había dedicado más a los procesos y estudios comunitarios con la finalidad de determinar las necesidades y de ahí partir. Todos estos cambios generaron una alteración en la forma de trabajo y por ello se tuvo la necesidad de capacitar nuevamente al equipo, para adaptarse a estos procesos. Es importante subrayar que este proceso es de crecimiento y de creación de estrategias, porque el gobierno no brinda los materiales e infraestructura necesarios, por ello las personas que conforman el equipo, se hecho expertos en relaciones públicas, con la finalidad de proveer de los elementos necesarios para poder trabajar.

En cuestión de instalaciones, se ha realizado una labor en la que cada participante de La Comuna Tlalpan modifica y plasma una parte de su identidad a este espacio. Se tuvo la necesidad de modificar un poco la estructura, así como pintarla y hacerle otros arreglos, pues de alguna manera satisfacen al personal y a los jóvenes. Con esto, la finalidad de esta organización, es brindar al joven un espacio en el cual se sienta cómodo y en un ambiente agradable.

Otro dato importante para el desarrollo interno y externo de ésta, es el surgimiento del Libro Club en noviembre del 2000, el cual se constituyó con el apoyo del gobierno y donaciones. Cabe mencionar que este proyecto interno no existe en todas Las Comunas existentes.

⁸³ Entrevista Norma Fuentes Garduño. 16/febrero/06. Ver ANEXO.



Libro Club

Si bien es cierto, en un inicio en Las Comunas no operaban con ningún programa de capacitación, no es sino en el 2002, cuando se empieza a impulsar un programa de apoyo económico a buscadores de empleo; es importante mencionar que este programa se impulsó de manera no tan impactante como en un inicio; para el 2004 se impulsa otro Programa de Capacitación para el impulso de la Economía Social (CAPACITES).

De igual forma, se tiene acuerdos con una Red de Servicios – instituciones públicas, privadas, ONG’s y asociaciones civiles- la cual se conformó en los primeros años de La Comuna, ésta se constituye a partir de las necesidades –en cuestión de empleo, capacitación, cultura, salud y derechos humanos- de los mismos jóvenes. Es factible mencionar con respecto al empleo que se necesita actualizar la cartera de las empresas y vacantes de las mismas, con la finalidad de ofrecer mejores y diversas alternativas a los jóvenes buscadores de empleo de La Comuna Tlalpan.

“Por último cabe mencionar que la dinámica de La Comuna es como una ONG o asociación civil, todo influye, algunas veces por los trabajos comunitarios que la mayoría de los integrantes ya han realizado. La estrategia de trabajo debe ser creativa ya que se deben adaptar a los recursos existentes con los que se cuentan”⁸⁴.

Después de lo expuesto, es indispensable mencionar el objetivo de la existencia de La Comuna Tlalpan.

La Comuna busca “propiciar un análisis de reflexión en los jóvenes a fin de que puedan tener herramientas mucho más claras para su búsqueda de empleo u mejorar su calidad de vida. También, pretende buscar día con día, estrategias que le ayuden a mejorar sus dinámicas internas y externas”⁸⁵.

Otro punto es “aprovechar las instituciones que ya hay, las que la sociedad ofrece, pero por una causa u otra, los jóvenes las desconocen, por ello se hace una invitación a las instancias para impartir cursos, talleres o plática informativas”⁸⁶.

⁸⁴ Entrevista Héctor Saavedra Rodríguez. 12/julio/05. Ver ANEXO.

⁸⁵ Entrevista Norma Fuentes Garduño. 12/diciembre/05. Ver ANEXO.

⁸⁶ Entrevista Héctor Saavedra Rodríguez. 12/julio/05. Ver ANEXO.

Este objetivo va acompañado del personal que compone esta organización, por ello es factible mencionar, como está constituida. A continuación se lleva a cabo la realización de un diagrama de su personal, de igual forma se enuncia el rol y perfil que tiene cada uno:

Estructura de La Comuna Tlalpan

▪ **Coordinadora**

Norma Fuentes Garduño. Licenciatura en Psicología

Función.

- Asistir a las juntas que se realizan en la Dirección General de Empleo y Capacitación
- Vinculación Interinstitucional
- Bajar Información, análisis y síntesis de la misma
- Cuestionar o jerarquizar acuerdos
- Diseñar Calendarios en los que se tienen que actuar y sacar metas.
- Delegar responsabilidades
- Coordinar y realizar el plan de trabajo anual

▪ **Asesor**

Israel Eduardo Gómez Galindo. Licenciado en Sociología

Israel Aramburu García. Licenciado en Psicología

Función

- Atender a los jóvenes en la asesoría –en la cual se establece un método de participación, es decir, es una plática con el joven a partir de las necesidades e inquietudes que tiene. A partir de ello existe una forma de apoyo para tratar de encontrar una solución a sus demandas, siempre y cuando el joven lo solicite.
- Vinculan a los jóvenes interesados en empleo, con alguna empresa que solicite la vacante.
- Conforman la Red de Servicios
- Realizan un resumen de la asesoría que tuvo con el joven. De igual forma sacan conclusiones ya sea de forma objetiva o subjetiva, dependiendo de lo que necesiten interpretar –estas observaciones son en caso de que otro compañero o el mismo asesor necesiten atender al joven, ya se sabría el proceso que se debe hacer-.



Asesoría

▪ **Promotor**

Actualmente no se cuenta con un promotor de apoyo. Los asesores, también, son quienes realizan las funciones de este trabajo.

Función

- Promover el programa en la zona objetivo –ocho colonias-. Todo esto lo hace mediante carteles, repartición de carteles, volantes, así como con la promotoría dinámica, es decir, se va a grupos cautivos –que pueden ser escuelas, centros comunitarios- a dar pláticas sobre La Comuna, además se hace un cuestionario para rescatar las necesidades prioritarias de los jóvenes, después se procesa esa información, para plantear alguna propuesta a la institución, si la demanda es más en cuestión de cultura, se propone alguna actividad cultural de la que se apoya a su vez de la red de servicios para impartir estos cursos, en talleres o pláticas informativas.
- Asistir a las reuniones de la Red de Servicios
- Atender al joven que asiste a La Comuna recopilando los datos del mismo, y canalizarlo con el asesor.



Promotoría

La Comuna Tlalpan

Coordinadora

Norma Fuentes Garduño

Asesores
Lic. Israel E. Gómez Galindo
Lic. Israel Aramburu García

Promotor
(Apoyo)



Nota. Integrantes de La Comuna Tlalpan (Jorge -ex-promotor-, Norma Fuentes e Israel E. Gómez Galindo)

Si se una comparación entre el esquema planteado en un inicio con el existente, se podría percibir de la siguiente forma:

ORGANIGRAMA ANTERIOR (Conformado por seis personas)	ORGANIGRAMA ACTUAL (Conformado por tres personas)
Proceso laboral y Objetivos	Cambio del proceso laboral y Objetivos
Realización de tareas o actividades en específico. Jerarquía	Realización de las mismas tareas tanto del Promotor como del Asesor.
Actividades Comunitarias e Institucionales	Actividades Institucionales
Mayor afluencia de jóvenes	Menos afluencia de jóvenes
Difusión (eventos, carteles, volantes, folletos y pláticas a público objetivo)	Poca difusión (algunos eventos, folletos)

Sin lugar a dudas los cambios que ha sufrido La Comuna Tlalpan, han generado una pérdida de los objetivos iniciales. Si bien es cierto, se sigue trabajando con grupos marginados y/o vulnerables, pero no de forma integral, es decir, dándole no sólo importancia al **empleo** y **capacitación**; sino también, a concepto de **salud**, **cultura** y **derechos humanos**. Por último, se puede concluir que gran parte de las actividades que se desarrollaban en La Comuna Tlalpan, han desaparecido y algunas otras no las llevan a cabo con frecuencia debido a la falta de personal.

De este modo ya se enunciaron puntos importantes de La Comuna, los cuales la han ayudado a formarse y establecerse como tal. En el siguiente apartado se ahondará en La Comuna Tlalpan, pero desde un enfoque comunicativo, es decir, hablando sobre los flujos y medios de comunicación -

internos y externos-. Esto ayudará a cumplir por una parte con el objetivo del presente trabajo, es decir, el planteamiento de un Modelo de Comunicación.

3.3 La Comunicación en la Comuna Tlalpan

Después de mencionar y particular en los antecedentes históricos de La Comuna Tlalpan, ahora corresponde enfatizar sobre sus flujos de comunicación internos y externos, pues éstos son de ayuda para la realización del planteamiento del modelo de comunicación para la presente investigación.

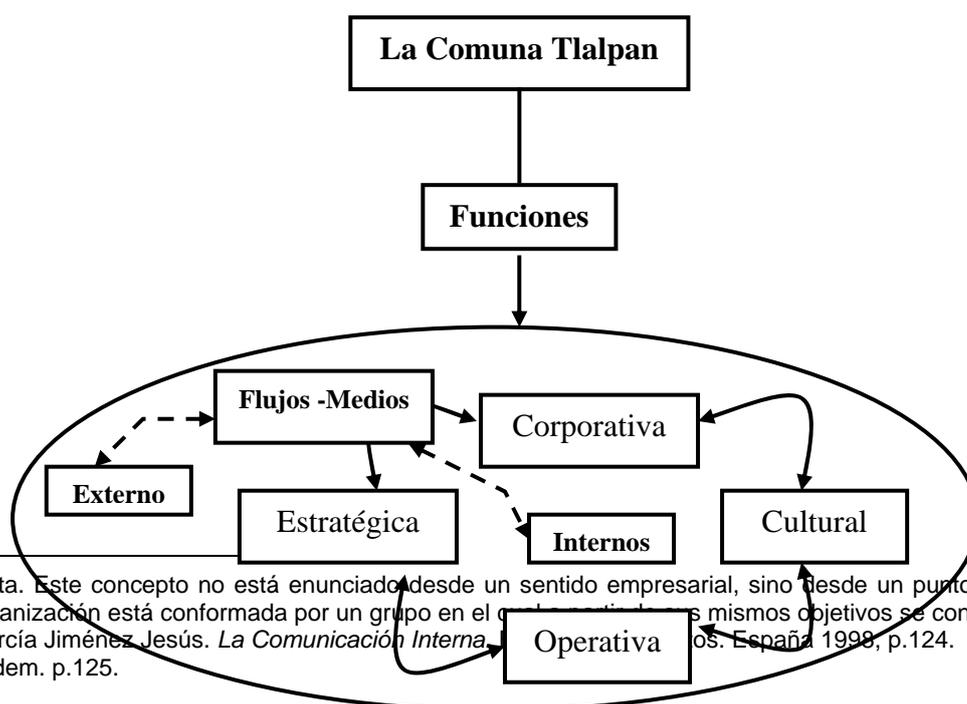
Los Flujos de Comunicación ayudan a mejorar y clarificar lo pretendido, sin dejar de lado, el contexto y modo presentados para la ejecución de dicho proceso. Siendo éstas alternativas de La Comuna, también se debe considerar la utilización de las mismas, en un modo formal y/o informal.

Los medios utilizados para la transmisión de información dependen por un lado, del tipo de organización con la cual se esté trabajando y por el otro, de

los objetivos y filosofía. En este caso nos estamos enfocando a una organización emergente, por ello, las herramientas utilizadas tanto internas, como externas, son creadas por el mismo personal a partir del material conseguido. Otro punto importante son las estrategias emergentes a utilizar, las cuales deben ser innovadoras y estar al día, con la finalidad de cumplir con sus objetivos circunstanciales.

Ya se habló en capítulos anteriores sobre la importancia y significado de la Comunicación Interna y Externa, por ello, a continuación se puntualiza la cuestión práctica, aplicada a La Comuna Tlalpan –la cual es nuestro objeto de estudio-. Para comprender este apartado, se debe mencionar que esta organización necesita partir de una función “**Corporativa**”⁸⁷ –la cual le ayuda a equilibrar y cuidar de los flujos de comunicación tanto formal, como informalmente, en consecuencia, una función **Operativa** –que tiene un enfoque “sobre las conductas de tarea y las conductas de relación ...además permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implantación para un mejor desempeño del puesto del trabajo”⁸⁸-, **Cultural** –en ésta, se cuida y retroalimenta la cultura y clima organizacional, es decir, se fomentan los valores y reglas con la finalidad de que el personal se habitúe y adopte la filosofía de la organización. También, va implícito el apego del personal, por las cuestiones sociales- y la **Estratégica** –la cual “permite hacer de su gestión un elemento clave a la hora de diseñar las políticas y estrategias de la empresa. Los programas de acción tienen poco sentido si no van acompañados de estrategias de comunicación que afecten, no sólo a su proclamación, sino a su desarrollo, aplicación y evaluación”⁸⁹. Cabe hacer referencia de estos puntos, pues más adelante detallando en el aspecto interno y externo, nos daremos cuenta que se encuentran vinculados en su conjunto con otros conceptos, los cuales se describirán a detalle después de la presentación del siguiente esquema.

Los términos enunciados, quedan representados en el siguiente modelo:



⁸⁷ Nota. Este concepto no está enunciado desde un sentido empresarial, sino desde un punto en que la organización está conformada por un grupo en el que los mismos objetivos se constituye.

⁸⁸ García Jiménez, Jesús. *La Comunicación Interna*. México: España 1998, p.124.

⁸⁹ *Ibidem*. p.125.

Fuente: García González Elizabeth. Mayo- 2006

Con lo plasmado, se puede comprender que para generar una organización y/o empresa de cualquier tipo, se deben tomar en cuenta los cuatro puntos enunciados –función corporativa, operativa, estratégica y cultural-. Cabe señalar no dejar de lado los flujos y medios internos y/o externos necesarios, pues van de la mano de éstas funciones, dando como resultado la empatía y comprensión del personal, el cual conforma La Comuna Tlalpan.

Después de lo señalado, ahora conviene particularizar en los medios y flujos de comunicación interna y/o externa por parte de La Comuna Tlalpan, teniendo como consecuencia la proyección de una buena imagen -la cual se analizará más adelante-.

Se hace una mención de los medios y flujos, a través del siguiente cuadro, después se detallará y ejemplificará cada elemento. Esto ayudará a verificar si la comunicación es asidua; y en cuanto a su efectividad –será analizada mediante el resultado de las encuestas realizadas en el siguiente apartado-.

MEDIOS, FLUJOS Y FORMAS DE COMUNICACIÓN								
	MEDIOS	FORMAL	INFORMAL	ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL	CI	CE
ORAL VISIBLE	Reuniones	X		X	X	X	X	X
	Pláticas		X	X	X	X	X	X
ORAL INVISIBLE	Teléfono		X	X	X	X	X	X
ESCRITA	Informes	X		X			X	X
	Memorando	X			X	X	X	X
	Circular	X			X	X	X	
	Minuta	X		X	X	X	X	X
	Correo Electrónico	X	X	X	X	X	X	X
	Nota Informativa	X		X	X	X	X	X

	Avisos, Recados		X	X	X	X	X	
	Fax	X	X	X	X	X	X	X
	Computadora	X	X	X	X	X	X	X
	Tablero de Avisos	X	X		X	X	X	
	Folleto	X			X			X
	Carteles	X	X		X		X	X
	Volantes		X		X		X	X
	Mamparas	X		X	X	X	X	X

A continuación la explicación de cada uno de los medios enunciados:

- **Comunicación Cara a Cara (Reuniones y Pláticas)**

Este medio de comunicación, es el “más eficiente, y se suscita más interés y mejor comprensión cuando se trata con las personas como personas, no simples direcciones de e-mail o voces desencarnadas”⁹⁰.

Las **reuniones**, son un ejemplo claro de esta forma de comunicación, su objetivo primordial es el intercambio de ideas y/o información, toma de decisiones, resolución de problemas –clima organizacional-, cambios para realizar el proceso laboral, cambio de actitudes, lo mencionado se traduce en “Objetivo de Producción..., Objetivo de Mantenimiento..., Objetivo de Innovación...”⁹¹.

Las reuniones han ayudado a involucrar al personal de toda La Comuna, todo esto con la finalidad de crear un lazo más estrecho, el cual genere, un compromiso individual y organizacional.

Este tipo de reuniones se llevan a cabo la mayoría de las veces de forma emergente, ya que La Coordinadora, debe asistir a reuniones externas (las cuales, más adelante explicaremos), dos o tres veces por semana, y eso impide la planeación para efectuarla. Por ello, la dinámica se realiza sin ningún problema con o sin su presencia, pues algunas veces sólo se requiere hablar de alguna asesoría en específico (a esto le denominan “**reunión de contención**” emergente, que también, podría efectuarse como plática).

Por último, aunque este tipo de reuniones son sólo un soporte para comunicarse, también son un vector indispensable para expandir la información necesaria de forma informal, emergente y sobre todo con la finalidad de agilizar, no uno, sino varios procesos comunicativos internos. Con esto también, se puede comentar lo indispensable de la comunicación no verbal, la cual es un complemento clave para este proceso.

⁹⁰ Taylor Judith. *La Comunicación en el Trabajo*. Ed. Nuevos Emprendedores. España, 2001. p.85.

⁹¹ García Jesús. Ob. cit. p.197.

Otro medio son las **pláticas**, las cuales se realizan de manera informal; en la comida y en los cinco minutos de descanso cuando se está asesorando a un joven. Una aplicación de la misma, es cuando se tiene una asesoría, el proceso utilizado se da integralmente y de igual –igual. De esta forma se pretende hacer sentir cómodo y en confianza al asesorado para platicar sobre sus inquietudes y/o problemas. Otro ejemplo es la plática y/o reunión entre la coordinadora y la persona -quien realiza algún taller para capacitación sobre fotografía y video, filigrana, computación, cerámica, etc.-. Estas reuniones son asiduas, porque se trabaja en un proyecto, el cual debe ser aceptado por la Dirección General de Empleo y Capacitación, para la aplicación del mismo.

Ahora bien, usualmente la coordinadora es quien mantiene el contacto de forma más directa, con la Dirección General de Empleo y Capacitación, esto se efectúa mediante reuniones, pláticas y/o eventos. Mientras tanto, por otro lado, alguno de los dos asesores de La Comuna Tlalpan, asisten a las juntas y/o eventos programados por la Delegación y/o Red de Servicios.

El proceso efectuado en La Comuna Tlalpan es efectivo aunque no en su totalidad, pues algunas reuniones a las cuales debe asistir La Coordinadora de dicha comuna, no se consideran tan efectivas. Debido a la cantidad de éstas, se pierde la comunicación con el equipo interno de Tlalpan. Por ello sería significativo mantener una comunicación más efectiva con los integrantes de la misma.

▪ **Informe**

“Es un documento extenso, ordenado y bien estructurado que presenta hechos o datos fiables acerca de los cuales introduce análisis y reflexión en orden a extraer conclusiones y recomendaciones”⁹².

La Comuna Tlalpan desarrolla dos tipos de **informes** el **mensual** y el **anual**, en ambos se menciona sobre las actividades realizadas durante el tiempo estimado. El primer informe se entrega con copia a diversas sedes:

- Dirección de Desarrollo Económico Sustentable (Delegación Tlalpan)
- Dirección General de Desarrollo Social (Delegación Tlalpan)
- Dirección de Desarrollo Social (Delegación Tlalpan)
- Coordinación de Atención a la Juventud (Delegación Tlalpan)
- Dirección de Promoción al Empleo (Dirección Gral. De Empleo y Capacitación)
- Coordinación General de Empleo (Dirección Gral. De Empleo y Capacitación)

Estos organismos mantienen y califican la calidad del trabajo de la Comuna Tlalpan, además ayudan de alguna manera, al cumplimiento de los nuevos objetivos para dicha organización.

Por otro lado, el informe anual se planea con tiempo y se presenta en conjunto con las otras Comunas en un lugar ajeno a las instalaciones centrales. Es muy importante esta presentación, debido a la retroalimentación sobre estrategias aplicadas en cada una de las Comunas, con la finalidad de fomentar la creatividad para el cumplimiento de sus nuevos objetivos.

⁹² García Jesús. Ob. cit. p.322.

- **Memorandum, Cartas e Instrucciones por escrito**

Este medio, “tiene como función transmitir con exactitud a varias personas una misma información, registrar y archivar la información sobre decisiones acordadas en reuniones o conferencias, confirmar y dejar constancia de decisiones o acuerdos. Debe ser conciso y tratar un solo tema”⁹³.

En La Comuna Tlalpan, los memorándums, las cartas e instrucciones por escrito se realizan generalmente de los altos medios, con la finalidad de informar sobre algún asunto particular, por parte de la Dirección General de Empleo y Capacitación, o si la misma delegación Tlalpan requieren notificar o indicar algo a la Comuna Tlalpan, se hace con este medio, dándole la formalidad necesaria. Otro aspecto es cuando se necesita gestionar algún asunto con otras organizaciones, se hace a través de una carta, en la cual se especifican los objetivos de La Comuna.

Generalmente este tipo de escritos son enviados por parte de la Dirección General de Empleo y Capacitación, quien autoriza y/o informa sobre cambios, acuerdos realizados en reuniones efectuadas, ya sea con los coordinadores de las distintas comunas, o con otras instituciones y/o organizaciones.

- **Circular y El comunicado**

Son textos informativos, a través de los cuales “un organismo oficial o privado da a conocer los hechos que conforman una situación determinada, a la vez que incluye una toma de posición que se desea llegue al conocimiento de determinados públicos o segmentos de públicos”⁹⁴.

En este caso un comunicado o circular, también es enviado por altos medios, es decir, la Dirección General de Empleo y Capacitación, con la finalidad de mantener y dar a conocer información general.

- **Minutas**

Las minutas describen un suceso en específico mediante un texto. Por ejemplo, cuando se realiza una junta y se necesita justificar y/o avalar acuerdos, se hace una descripción de los sucesos, con la finalidad de resguardar dicha información para cualquier conflicto y/o aclaración a futuro.

Este medio se utiliza, cuando alguno de los asesores de La Comuna Tlalpan asiste a alguna junta y/o reunión con la Red de Servicios –de la Delegación-. La finalidad de este medio, es informar a todo el equipo interno sobre los convenios realizados en ese tiempo-espacio. También deben subir este documento al correo de la Red de Servicios.

- **Correo Electrónico**

⁹³ Ibídem. p. 321.

⁹⁴ Ibídem. p.322.

Es una herramienta rápida y económica, la cual ha modificado el proceso de trabajo e intercambio de información en las organizaciones, por ello su importancia en los distintos medios y flujos de comunicación. Además, permite enviar cualquier tipo de documentación tanto a grandes masas, como a ciertos sectores en específico. Tiene sus ventajas y desventajas, pero el uso dado en La Comuna Tlalpan es el adecuado.

Aunque existen dos computadoras en la organización, ninguna cuenta con acceso a internet, es decir, este servicio se tiene solamente cuando alguno de los integrantes se encuentra en las oficinas centrales –La Dirección de Empleo y Capacitación- y es ahí, donde lo revisan.

Se tienen dos cuentas de correo electrónico, una es a nivel programa y la otra a nivel Comuna Tlalpan, en ésta última diversas empresas envían vacantes para algún puesto. Generalmente el uso de este medio es informativo, enviando por otro lado, reportes u otros trabajos realizados a nivel interno. Una gran limitante es cuando se necesita enviar algún documento de manera inmediata, uno de los integrantes debe rentar una computadora para cumplir con lo indicado.

- **Notas Informativas**

Este tipo de medios informativos, “suelen transmitir actitudes personales, que unas veces facilitan, pero otras obstruyen la comunicación y la comprensión”⁹⁵. En La Comuna Tlalpan esta forma de comunicación se utiliza para informar sobre algún taller o actividad a realizar al interior de la misma, es decir, es información específica sobre algún tema.

- **Los avisos y recados**

Son medios que se utilizan para informar sobre algo personal o laboral, suelen ser informales y emitidos de forma directa o escrita. Para la utilización de estas formas de comunicación, se cuenta con una libreta ubicada a un costado del teléfono, desafortunadamente no es muy funcional, pues pese a su existencia, los integrantes prefieren tomar un papel reciclado y dejarlo en el lugar indicado.

- **Teléfono**

En casi todos los lugares se cuenta con una línea telefónica, pero en este caso, La Comuna Tlalpan tiene un convenio con un centro comunitario auspiciado de igual forma por la Delegación, donde comparten la línea. Contar con una línea telefónica compartida ha generado conflictos severos, pues en ocasiones se requiere hacer una llamada importante y ésta permanece ocupada por un largo tiempo, dando como resultado, un atraso en las “actividades laborales” para ambas organizaciones.

⁹⁵ *Ibidem.* p.321.

- **Fax**

Es un aparato que funciona para enviar escritos a diversos sectores generalmente externos y viceversa. En La Comuna Tlalpan, la función y/o utilidad que se le da a esta herramienta es para enviar y recibir información, de las empresas que solicitan alguna vacante, o también, cuando se requiere enviar algún documento y/o informe a la Dirección General de Empleo y Capacitación.

- **Computadoras**

Esta herramienta es indispensable para cualquier tipo y tamaño de organización. Dos son las computadoras existentes en La Comuna, cuentan con una paquetería básica y son rápidas. En ellas se realizan los informes, minutas y/o reportes necesarios para justificar la labor interna. Además cuenta con una base de datos, la cual se puede consultar para localizar con una mayor rapidez los expedientes de los jóvenes asesorados con anterioridad.

- **Tablero de Avisos**

En este medio se colocan notas, circulares, memorando y otros oficios, los cuales proporcionan información importante. Además, es una herramienta diseñada por los integrantes de La Comuna Tlalpan, pues como ya se ha comentado con anterioridad, debido al poco apoyo económico, ellos buscan alternativas para optimizar estrategias en los flujos de comunicación internos y/o externos de la organización.

- **Folletos**

Contienen información general. En La Comuna Tlalpan distribuyen dos tipos de folletos, por un lado se cuenta con los proporcionados por la Dirección General de Empleo y Capacitación, y por otro, los diseñados al interior de La Comuna Tlalpan. En éstos, se menciona información sobre el objetivo de la organización, además, contiene datos de ubicación y/o número telefónico. Cualquier diseño –folleto, volantes, hasta documentos de cualquier índole– realizado específicamente para La Comuna Tlalpan se debe imprimir, en las instalaciones centrales, pues se cuenta con una impresora, pero no con la solvencia económica para adquirir cartuchos con frecuencia, algunas veces los mismos integrantes aportan de su economía para comprar la tinta.

- **Carteles y Volantes**

Algunos son otorgados por la Dirección General y otros elaborados con los materiales de La Comuna Tlalpan. Son distribuidos en zonas objetivo, con la finalidad de captar y atraer a más jóvenes buscadores de empleo.

Los carteles son colocados al interior y exterior de La Comuna, otros por lo general en escuelas preparatorias y/o secundarias y tiendas. Los volantes se distribuyen de igual forma en los lugares mencionados. Sin embargo, últimamente no se ha hecho la difusión necesaria de La Comuna Tlalpan, pues

los integrantes son menos y por ello se le ha ido dando privilegio a ciertos programas difundidos al interior de la misma y a otras actividades.

- **Mamparas**

Este medio es creado por los mismos miembros de la organización. En ellas difunden información sobre empleo, cultura, salud. La información es cambiada de manera mensual o según los eventos difundidos.

Finalmente, estos medios funcionan para accionar conductas individuales, grupales e interpersonales, que repercuten en la imagen interna y/o externa. También, para visualizar la constitución sólida de la estructura de La Comuna Tlalpan. Por tal razón, que en el siguiente punto, se realizará el análisis de una encuesta enfocada a la comunicación, con la finalidad de analizar la efectividad de los medios enunciados.

3.4 Encuesta de Comunicación

Después de haber enunciado los elementos de comunicación existentes en La Comuna Tlalpan, en este punto se hizo la aplicación de una encuesta en el mes de mayo del 2006, a 25 asesorados, es decir, lo que corresponde al 33.3%, ya que el total de los jóvenes que asisten al mes, son 75. Esta encuesta, se realizó con la finalidad de recibir información sobre la calidad de la comunicación interna y externa, teniendo como consecuencia la codificación de los datos, los cuales servirán como soporte, para la elaboración del modelo de comunicación de la presente investigación.

Cabe enunciar que el tiempo propuesto para la aplicación de la encuesta había sido de dos días, lo cual, al realizar dicho proceso, únicamente se llevó un día para el mismo, pues se aprovechó una reunión, en la cual se convocó a los asesorados para una plática en La Comuna Tlalpan.

Ahora bien, esta encuesta tiene como finalidad conocer y evaluar los medios y formas de comunicación, que se manejan tanto a nivel interno como externo para la difusión e imagen en La Comuna, además, de que es una estrategia y herramienta de investigación, la cual ha sido **estructurada** de la siguiente manera:

- **Objetivo.** Es necesario dar a conocer al público, la finalidad con la cual se aplicó esta herramienta.
- **Instrucciones.** Son una forma de explicar el procedimiento que se debe llevar para contestar la encuesta.
- **Datos Generales.** Las estadísticas de este punto van enfocados a la **edad, sexo, grado escolar, estado civil.** Estos conceptos son importantes, porque en una investigación, la aplicación de las herramientas van enfocadas a un público en específico y/o con ciertas características.

- **La encuesta**, se encuentra dividida en los siguientes bloques:
 - **Comunicación Externa**
 - **Comunicación Interna**
 - **Clima Organizacional**
 - **Medios de Comunicación**
 - **Comentarios**

Se consideraron estos puntos, pues la encuesta arroja información sobre los Medios de Comunicación de La Comuna Tlalpan, de los cuales, también se percibe si son eficientes, suficientes y si la información se encuentra actualizada y es de utilidad. También, es significativo agradecer al personal que brinde su tiempo para contestar la encuesta, por ello, esto se debe enunciar al final de la encuesta.

Por otro lado, el tipo de preguntas realizadas para la constitución de la encuesta, fueron formuladas de forma cerrada, esto quiere decir; los resultados o la información obtenida, se dividió en parámetros, los cuales ayudaron a estudiar y analizar los flujos y medios, internos y externos de Comunicación que competen a esta organización, haciéndolo de forma cuantitativa. Este tipo de preguntas, fueron seleccionadas a partir de los siguientes elementos: por un lado se necesitaba llegar al consciente del encuestado, por ello, cada una, cuenta con cuatro posibles variables, esto con el propósito de una respuesta automática, es decir, se “requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes”⁹⁶. Este tipo de preguntas, también facilitó, la codificación y preparación de la información para el análisis gráfico.

Después de lo enunciado, a continuación, se hace el señalamiento de las posibles respuestas de los encuestados. Es significativo mencionar que lo siguiente se concibió a partir de la observación y estancia en la organización.

Diseño de la herramienta utilizada para la presente investigación:

DATOS GENERALES

Predicción: De acuerdo al público con el que trabaja La Comuna Tlalpan, el estándar de los jóvenes, sería de 20-24 años, sexo masculino, con estudios de secundaria trunca y quienes viven –la mayoría- en unión libre.

Edad:

16-19 **20-24** 25-30

Sexo:

Femenino **Masculino**

Grado Escolar:

Primaria **Secundaria** Preparatoria Licenciatura

En Proceso **Trunca** Concluida

Estado Civil:

Soltero Casado **Unión Libre**

⁹⁶ Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*. Edit. Mc Graw Hill. México, 2003. p.396.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Predicción: Mantener una imagen adecuada, depende en su mayoría no de la cantidad de los medios sino de las estrategias de ubicación-tiempo para demostrar de alguna manera la eficiencia obtenida por las mismas. En esta parte se piensa que el principal reactor de la ubicación de La Comuna Tlalpan es debido a la referencia personal, esto trayendo como consecuencia la mala y poca difusión que tiene la misma, pero pese a lo enunciado, cuando conocen y ubican, la imagen que proyecta se torna buena.

1. ¿Cómo te enteraste de La Comuna Tlalpan?

Referencia Personal	Promotorías Dinámicas	Feria del
	Empleo	
Red de Servicios	Evento	Cartel
	Volantes	
Otra Institución ¿Cuál? _____		

2. La difusión de La Comuna Tlalpan es:

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	-------------

3. La imagen que proyecta La Comuna Tlalpan es:

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
-----------	--------------	---------	------

COMUNICACIÓN INTERNA

Predicción: Las observaciones e integración con el equipo de La Comuna Tlalpan, generó una mayor amplitud práctica sobre su formas de comunicación. Si bien el cierto, el ambiente en gran parte repercute en el trato del asesor – asesorado, por ello pese a esa empatía la comunicación y atención, se visualizan sólo como buenas. Cabe mencionar, que si se trabajara y se llevara un mejor seguimiento con respecto a este proceso, mejorarían en esta parte.

4. La comunicación que tienes con el personal de La Comuna Tlalpan es:

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
-----------	--------------	---------	------

5. La atención que recibes por parte del personal es:

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
-----------	--------------	---------	------

CLIMA ORGANIZACIONAL

Predicción: El ambiente laboral, repercute en la imagen interna y externa. Ahora bien, la finalidad de La Comuna Tlalpan es, si bien es cierto, reflejar en los jóvenes que laboran en la misma, sus objetivos planteados. Si esto no existiera como tal, el mismo personal manifestaría su inconformidad por el programa diseñado. Contando con los elementos enunciados, el ambiente percibido sería bueno.

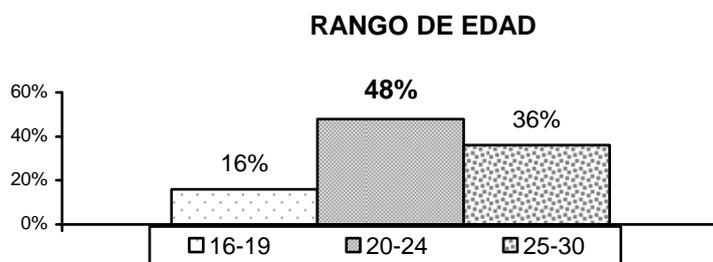
6. El ambiente que percibes, cuando estás en La Comuna Tlalpan es:

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
-----------	--------------	---------	------

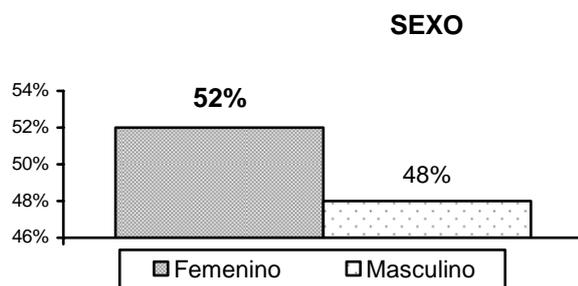
Gracias por dedicar parte de tu tiempo para contestar esta encuesta. Después de haber enunciado la estructura y predicción sobre las posibles respuestas de la encuesta, a continuación se hizo por pregunta la **interpretación y conclusión de los datos** que las gráficas arrojaron. Por último, no se debe olvidar que el total de los encuestados fueron 25 asesoradas de La Comuna Tlalpan.

RESULTADOS ARROJADOS POR LA ENCUESTA

Edad: Los resultados, denotan que la mayor parte de los jóvenes, quienes asisten a La Comuna Tlalpan, están representados en un **48%** en el rango de 20-24 años de edad. Siendo éste, uno de los puntos básicos para trabajar con los **jóvenes**, pues el estándar que manejan para este concepto es de 16-29 años.

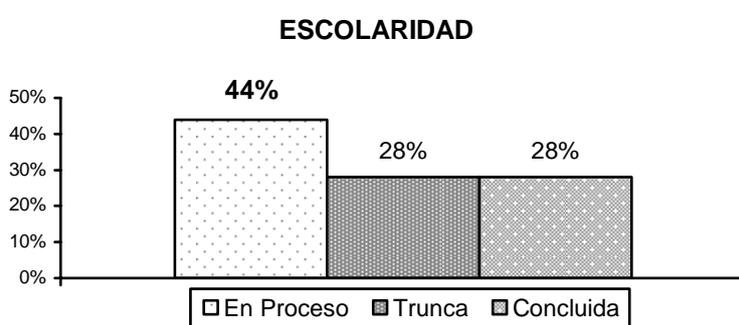
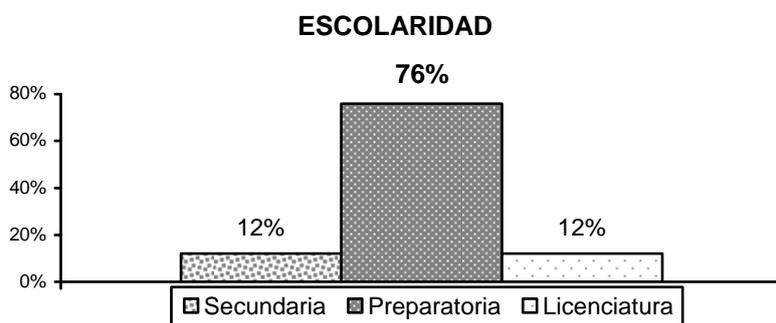


Sexo: Por la ubicación y el sector al que se enfoca La Comuna Tlalpan, se esperaba que los hombres predominaran, pero en este caso el 52% de asistencia fue por parte del sexo femenino. Cuando se analizó cada pregunta de la encuesta, las mujeres fueron quienes contestaron con mayor congruencia, además de que ninguna dejó de anotar su comentario, lo que en el caso del sexo masculino, si dejaron –algunos- ese espacio – en blanco.

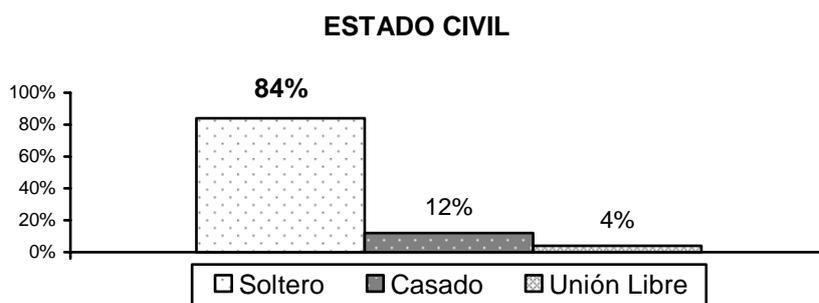


Grado Escolar: En el proceso de asesoría, se considera significativo este punto, pues a partir del nivel escolar obtenido por parte del asesorado, se inicia la búsqueda del empleo. El 76% de los jóvenes que asisten a La Comuna Tlalpan, se encuentran estudiando la preparatoria y están en proceso del término de la misma. Con estos datos, se puede reflejar que pese a la zona en la que se trabaja, considerada como marginada, los jóvenes buscan opciones

para seguir estudiando y salir adelante, esto se justifica pues el 44% de ellos, se encuentran en proceso del término de la preparatoria.



Estado Civil: Este punto de la encuesta refleja que un **84%** de los jóvenes, son solteros. Teniendo como consecuencia un objetivo -de la mayoría de ellos-, y ése es el mejorar su calidad de vida, ya sea buscando empleo y/o capacitación. Estas herramientas en un futuro les servirán para forjar su vida.



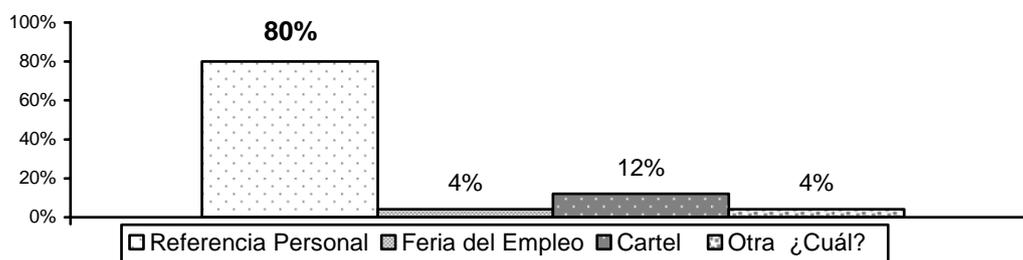
Como se puede percibir, esta primer parte consta meramente de datos generales, los cuales, también miden de alguna manera, el nivel socioeconómico de los jóvenes que asisten a La Comuna Tlalpan.

A continuación se señala y grafica, pregunta por pregunta, la otra parte de la encuesta elaborada.

COMUNICACIÓN EXTERNA

PREGUNTA 1.

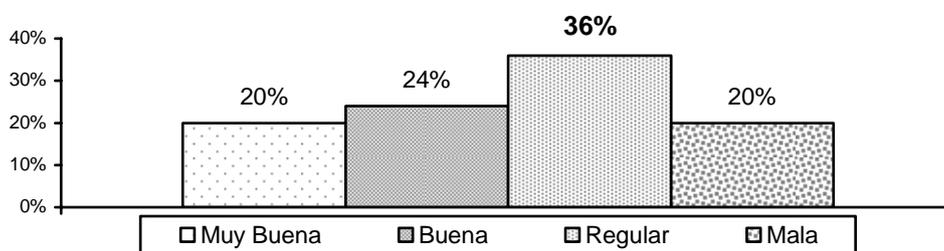
¿Cómo te enteras de La Comuna Tlalpan?



La primera pregunta, la información arrojada por la encuesta manifiesta que el **80%** de los jóvenes, quienes asisten a La Comuna Tlalpan se han enterado de esta organización por referencia personal, es decir, la publicidad de boca en boca es una estrategia de suma importancia para el auge y establecimiento de estas organizaciones. Considerando su bajo presupuesto, es significativa para su difusión dicha estrategia, pues dependen de la imagen y/o impresión, que tenga el joven a quien hayan atendido por primera vez. Mientras que el volante, las promotorías dinámicas y los eventos realizados por la delegación correspondiente, no son tan funcionales; pues de las encuestas nadie ha conocido a La Comuna Tlalpan por estos medios.

PREGUNTA 2.

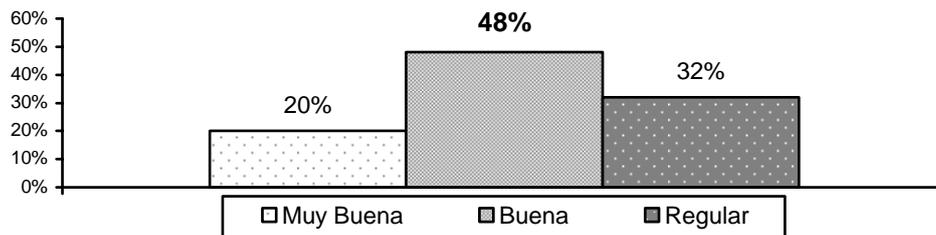
La difusión de La Comuna Tlalpan es:



Los resultados en la gráfica se muestran más equitativos, pero el mayor porcentaje, es decir el **36 %**, denota una difusión regular, esto quiere decir que a pesar de que la publicidad de boca en boca es el medio más fuerte con el cual cuentan, se debe utilizar en mayor cantidad otros de los medios existentes para la difusión de La Comuna Tlalpan. Claro está, que debido al poco personal, no se han aplicado estrategias emergentes para aumentar la asistencia de los jóvenes a dicha organización.

PREGUNTA 3.

La imagen que proyecta La Comuna Tlalpan es:



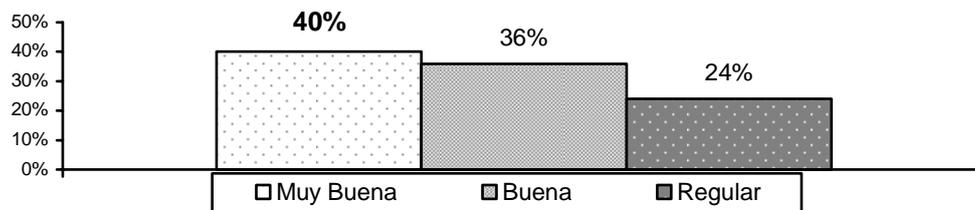
Los resultados demuestran una imagen buena de La Comuna Tlalpan. En la gráfica, está representado con un **48%**, pero pese a este porcentaje, no sería bueno confiarse, pues un 32% expresa la mala imagen de la misma. Este tipo de datos simbolizan problemas latentes de un tiempo estimado; pero desafortunadamente, pasa en la mayoría de los casos que no se les considera de importancia, debido a esta latencia, que se vuelve cotidiana. Si no se trabaja en este punto, en un futuro puede repercutir en la poca asistencia de los jóvenes a dicha organización, lo cuál tendría como consecuencia una decadencia a largo plazo de la misma.

La comunicación externa de La Comuna Tlalpan, no es la mejor, por ello se necesita cuidar y trabajar en la misma.

COMUNICACIÓN INTERNA

PREGUNTA 4.

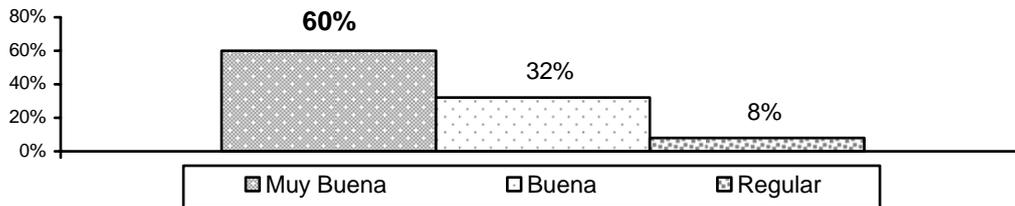
La Comunicación que tienes con el personal de La Comuna Tlalpan es:



Un **40%** de los encuestados, enuncia la muy buena comunicación existente por parte del personal de La Comuna Tlalpan, con los asesorados. Esto, de alguna manera refleja la empatía y confianza con la cual se labora. También, es el reflejo de un trabajo en el que se encuentra identificado el personal, teniendo como consecuencia un aliciente para poder dar respuesta a las inquietudes de los jóvenes.

PREGUNTA 5.

La atención que recibes por parte del personal de La Comuna Tlalpan es:



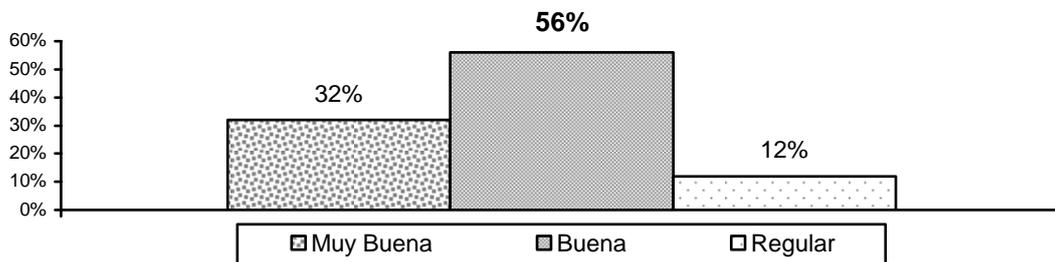
El **60%** de los encuestados, dice tener una muy buena atención por parte del personal de La Comuna Tlalpan. Este tipo de respuestas son un motivo más, para seguir manteniéndose, como hasta ahora.

En comparación con el primer bloque –Comunicación Externa-, los resultados tienen una gran distancia, pues en cuestión de Comunicación Interna, la organización se encuentra muy bien.

CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTA 6.

El ambiente que percibes, cuando estás en La Comuna Tlalpan es:

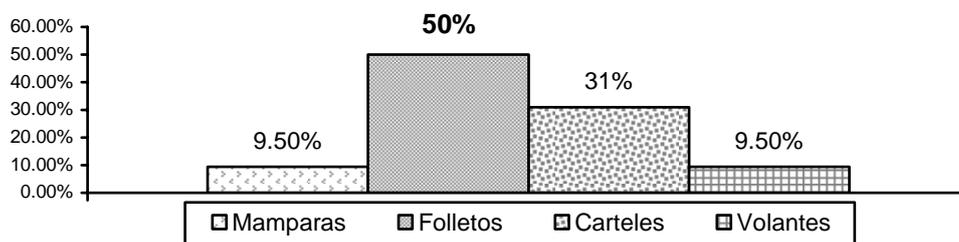


Con respecto a este punto, los jóvenes atendidos por el personal de La Comuna Tlalpan, perciben un ambiente agradable, lo equivalente a un **56%**, esto conlleva por una parte, al cumplimiento de sus objetivos –que el joven se sienta en confianza y su ambiente-. Faltaría esforzarse por mejorar este ambiente juvenil al interior de la organización.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

PREGUNTA 7.

Los medios de comunicación que conoces dentro de La Comuna Tlalpan son:

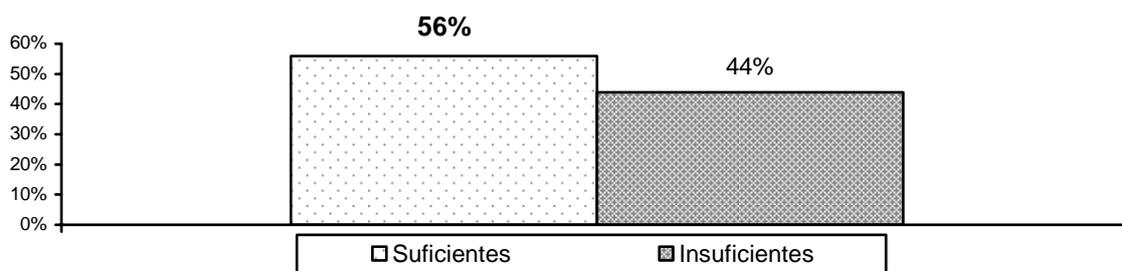


De los medios utilizados en La Comuna Tlalpan, los más concurridos son los folletos, en este caso, representados por un **50%** del total. Esto quiere decir, que los carteles, mamparas y volantes, son útiles, pero quizás el espacio-tiempo, en el cual se utilizan no son los indicados.

Para comenzar se debe trabajar más en las mamparas, pues en la organización, sólo está la que representa el concepto de cultura, hacen falta la de educación, capacitación, salud y derechos humanos. Por otro lado, se necesita realizar más carteles y hacer la labor de colocarlos en zonas estratégicas. Finalmente, los volantes han tenido un mal uso, pues son repartidos únicamente en eventos convocados por la delegación, quizás se puedan repartir en establecimientos cercanos y/o estratégicos. Todo esto con la finalidad, de dar a conocer los medios utilizados para la difusión interna de La Comuna Tlalpan.

PREGUNTA 8.

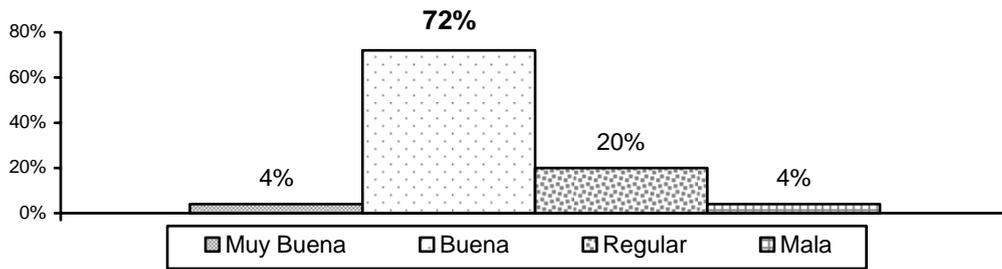
Los medios que existen actualmente en La Comuna Tlalpan son:



Los encuestados mencionan que un **56%** de los medios existentes en La Comuna Tlalpan, son suficientes. También sería bueno no dejar pasar ese 44%, el cual menciona que no lo es, además de que no hay una diferencia grande. Quizás los resultados sean porque algunos de los encuestados son asesorados de hace tiempo y hacen uso frecuente de los mismos.

PREGUNTA 9.

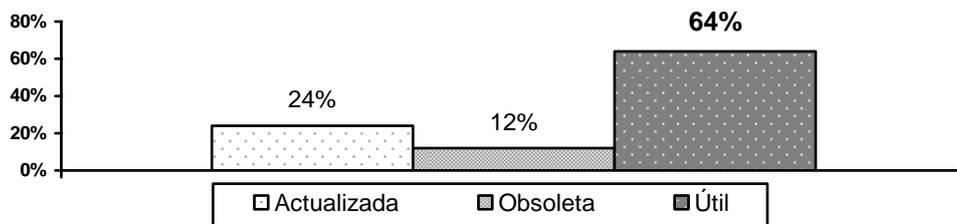
Los medios de difusión que utilizan en La Comuna Tlalpan son:



El **72%** considera buena la difusión que utilizan en La Comuna Tlalpan. Esta cifra es imponente ante las otras variables, por ello no debe haber preocupación.

PREGUNTA 10.

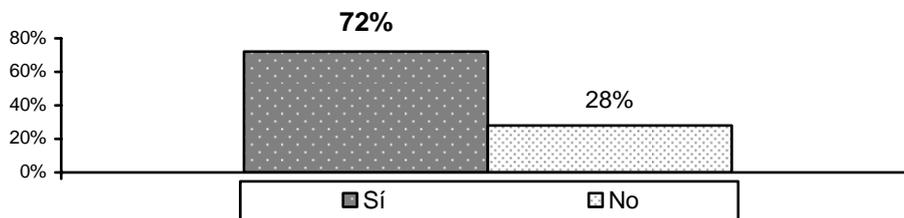
La información que maneja La Comuna Tlalpan en los medios, la consideras:



Los medios de información manejados en la Comuna, tienen información útil y necesaria. En las encuestas un **64%** hace mención sobre esto. Cabe señalar que cada medio cuenta con información según el motivo, forma y medio utilizado para expresar algo. Por ello, nadie la consideró sin importancia.

PREGUNTA 11.

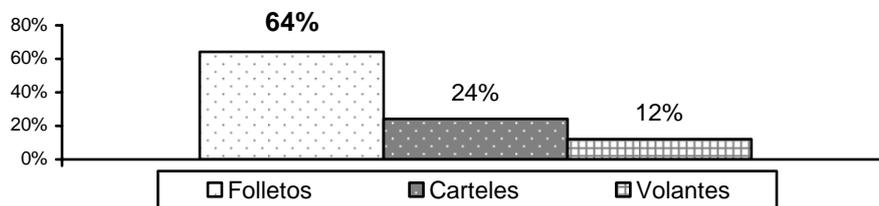
Haz consultado los medios de comunicación, que hay en La Comuna Tlalpan:



Esta gráfica expresa que un **72%**, de los asesorados han consultado los medios de comunicación existentes en La Comuna Tlalpan. Eso no quiere decir, que hayan utilizado todos los existentes al interior de la misma, pero por lo menos tienen la noción de la presencia de algunos.

PREGUNTA 12.

El medio de comunicación que utilizan con mayor frecuencia es:



En esta última pregunta, el **64%** de los jóvenes que asisten a la Comuna Tlalpan, han consultado con mayor frecuencia los folletos para obtener información general sobre esta organización. Por ello la sincronía del resultado de la pregunta 7, siendo este el medio más conocido.

En esta parte de medios de comunicación, se perciben puntos importantes como son que se debe trabajar y/o hacer una mejor propuesta para las mamparas y volantes, ya que su distribución y/o utilización no son tan eficaces, como debiera ser.

Con esta encuesta se concluye que se debe trabajar primeramente en la cuestión externa –carteles- y en la interna –comunicación y/o atención-, pues de estas dos herramientas depende un poco más la difusión, para la existencia de La Comuna Tlalpan, debido a su bajo presupuesto y el fin que persigue. Otro punto, sin duda importante, es el apoyo económico y/o social, de las diferentes instancias.

Ahora bien, considerando las predicciones de la encuesta, se puede ver que no fue mucha la variedad entre éstas. A continuación se hará la comparación mediante un cuadro sobre los posibles y reales resultados.

ENCUESTA			
	PREGUNTA	PREDICCIÓN	RESULTADO REAL
DATOS GENERALES	EDAD	20-24 años	20-24 años
	SEXO	Femenino	Masculino
	GRADO ESCOLAR	Secundaria	Preparatoria
	ESCOLARIDAD EN:	Trunca	En Proceso
	ESTADO CIVIL	Unión Libre	Soltero
COMUNICACIÓN EXTERNA			

1. ¿Cómo te enteraste de La Comuna Tlalpan?	Referencia Personal	Referencia Personal
2. La difusión de La Comuna Tlalpan es:	Mala	Regular
3. La imagen que proyecta La Comuna Tlalpan es:	Buena	Buena
COMUNICACIÓN INTERNA		
4. La comunicación que tienes con el personal de La Comuna Tlalpan es:	Buena	Muy Buena
5. La atención que recibes, cuando estás en La Comuna Tlalpan es:	Buena	Muy Buena
CLIMA ORGANIZACIONAL		
6. El ambiente que percibes, cuando estás en La Comuna Tlalpan es:	Bueno	Bueno
MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
7. Los medios de comunicación que conoces dentro de La Comuna Tlalpan son:	Folletos	Folletos
8. Los medios que existen actualmente en La Comuna Tlalpan son:	Insuficientes	Suficientes
9. Los medios de difusión que utilizan en La Comuna Tlalpan son:	Buenos	Buenos
10. La información que se maneja en los medios –anteriormente mencionados en la preg. 7-, la consideras:	Útil	Útil
11. Has consultado los medios de comunicación, que hay en La Comuna Tlalpan:	Sí	Sí
12. Finalmente, el medio de comunicación que utilizas con mayor frecuencia es:	Folletos	Folletos

Como se puede ver, se ha señalado en negritas la diferencia entre la predicción y el resultado real. En los datos generales es casi un 90% de diferencia, pero entrando en lo que es la encuesta como tal, sólo se localizaron cuatro diferencias de un total de 12 preguntas. Por ello, se deduce que la cuestión de observación es esta estancia, sirvió demasiado para predecir un poco los resultados. Cabe señalar la importancia que tuvo el público encuestado, ya que enriqueció las distintas estrategias y medios utilizados para la imagen de La Comuna Tlalpan.

Con toda esta base teórica y práctica, se comenzará a formular la propuesta del presente proyecto de investigación, es decir; el modelo de comunicación. Por ello, en el siguiente capítulo, se seguirá trabajando con los conceptos de comunicación, pero aplicados y/o representados en un modelo, basándonos en el de La Comuna, con la finalidad de hacer la adaptación necesaria, para el cumplimiento de la presente investigación.

CAPÍTULO 4.

MODELO DE COMUNICACIÓN ACTUAL DE LA COMUNA TLALPAN. MODIFICACIONES Y PROPUESTAS

En este capítulo, se toman como base los flujos y medios de comunicación - enunciados en el capítulo anterior-, los cuales serán representados en esquemas, esto con la finalidad de obtener y formar el actual modelo de La Comuna Tlalpan.

Los dos puntos expuestos servirán como base para formular la propuesta final, la cual consiste en realizar un Modelo de Comunicación para las organizaciones emergentes, a partir del ya existente en la organización estudiada.

4.1 Actuales Flujos de Comunicación (Representación Gráfica)

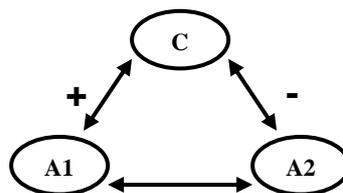
En este punto, únicamente se hace la representación gráfica de los medios que utilizan en La Comuna Tlalpan, pues la descripción, función y flujo de comunicación de cada uno, han sido enunciados en el capítulo anterior.

Dentro de la categoría **Oral Visible** se encuentran:

✓ Reuniones

Contemplando los siguientes elementos: Es un medio formal, el cual se utiliza de forma ascendente y descendente, considerando sus flujos de comunicación, internos y externos de La Comuna Tlalpan, se puede representar de la siguiente manera:

Reunión Interna –La Comuna Tlalpan-



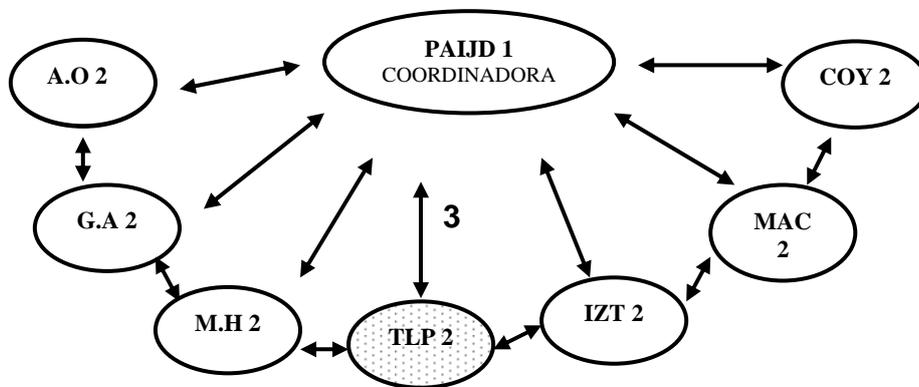
C = Está representada por la coordinadora de La Comuna Tlalpan
A = Está representada por los asesores de La Comuna Tlalpan

Explicación: Este tipo de red, considerada en términos comunicacionales, está denominada como “**circular o completa**”⁹⁷. En esta representación se puede visualizar una comunicación completa, pero la diferencia está en el

⁹⁷ Flament, Claude. *Redes de comunicación y estructuras de grupo*. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires, 1977. p.44.

proceso y flujo de comunicación de estas reuniones, pues la Coordinadora se enfoca más de forma indirecta a uno de los asesores, por ello, la representación de los signos más y menos. Esta preferencia se debe a la rotación del personal realizado de forma asidua, desde comienzos del año 2006, es decir, con quien tiene más comunicación es con la persona que tiene mayor tiempo en La Comuna Tlalpan, de alguna manera se habla en esta parte sobre los cambios, los cuales tienen un proceso de adaptación para la persona que ha ingresado a la organización.

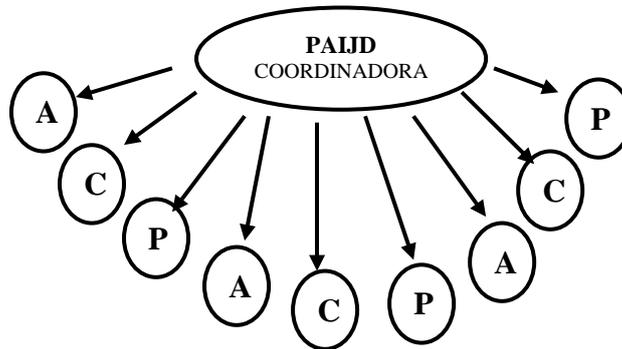
Reunión Externa -Coordinadora del Programa-Coordinadores de Las Comunas-



PAIJD-Coordinadora del Programa Atención a Jóvenes Desempleados -La Comuna-
A.O.-Coordinadora de La Comuna Álvaro Obregón
G.A.- Coordinadora de La Comuna Gustavo A. Madero
M.H.-Coordinadora de La Comuna Miguel Hidalgo
TLP- Coordinadora de La Comuna Tlalpan
IZT - Coordinadora de La Comuna Iztacalco
MAC- Coordinadora de La Comuna Magdalena Contreras
COY- Coordinadora de La Comuna Coyoacán

Explicación: Estas reuniones, están clasificadas como **centralizadas - completas**. Es decir, la coordinadora –representada con el número 1- del programa emite información a los coordinadores de Las Comunas –centralizada, representada con el número 2-, para después abrir una mesa en la cual haya retroalimentación sobre actividades realizadas en cada una de La Comunas, y de igual forma se haga una discusión sobre otros temas –red completa y representada con el número 3-. Estas reuniones son de trabajo y los flujos representados son de forma descendente, ascendente y horizontal, es decir, el término de este proceso está considerado como multidireccional.

**Reunión Externa
-Todo el personal del Programa-**



PAIJD-Coordinadora del Programa Atención a Jóvenes Desempleados -La Comuna-
 A-Asesores de Las Comunas
 C-Coordinadores de Las Comunas
 P-Promotores de Las Comunas

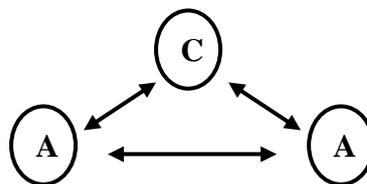
Explicación: Este tipo de **red es centralizada**, es decir, la comunicación visualizada es únicamente descendente. Estas reuniones están consideradas como generales, pues se le brinda información a todo el personal sobre la implementación de alguna norma y esta emisión es para todas Las Comunas, por ello, es necesario la presencia de todo el equipo.

Por otro lado, también encontramos dentro de esta categoría las:

✓ **Pláticas**

Esta forma de comunicación, se da informalmente, de forma ascendente, descendente y horizontal, es decir, en todas las formas – multidireccional-. También se da al interior y exterior de La Comuna Tlalpan. A continuación la representación gráfica:

**Plática Interna
-Equipo-**



C = Está representada por la coordinadora de La Comuna Tlalpan
 A = Está representada por los asesores de La Comuna Tlalpan

Explicación: Las pláticas en La Comuna Tlalpan matizan la jerarquía, es decir, se olvidan por un lado, de esa diferencia escalonada y dialogan sobre temas de la organización u otras comunas. La plática se torna ligera y se vuelve multidireccional. **Esta es una red circular y completa.**

En una **plática externa**, se da generalmente entre dos personas, dependiendo la circunstancia:

Plática Externa

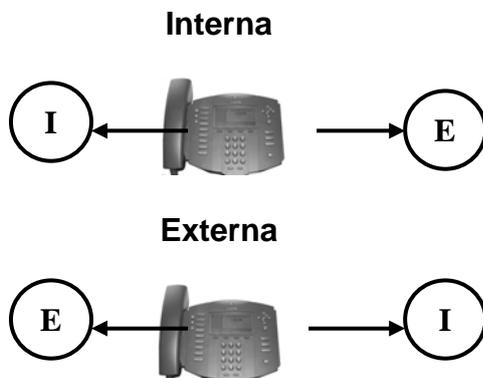


Explicación: Estas pláticas se dan entre un asesor-asesorado, asesor-coordinador de otra comuna, coordinador –instructor -de algún curso-. El tipo de red es de **cadena-completa**.

Dentro de la categoría **Oral Invisible** se encuentra:

✓ Teléfono

Este medio es informal y la comunicación que se tiene puede ser de forma multidireccional. Manifestándose tanto al interior, como al exterior de La Comuna Tlalpan. A continuación la representación gráfica:



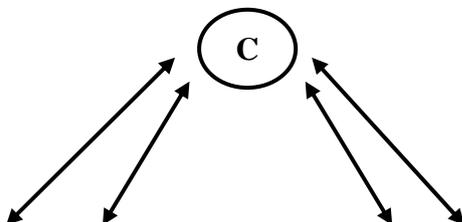
Explicación: El esquema planteado denota que su forma es de **cadena-completa**. Además, la primera representación, es un flujo de comunicación, el cual se realiza del Interior (I) al Exterior (E) de La Comuna, mientras la segunda es una llamada realizada del Exterior al Interior de la misma. Finalmente, los flujos internos y externos, son muy asiduos, pero el predominante, es el segundo esquema.

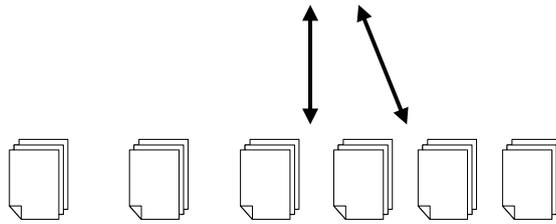
Dentro de la categoría **Escrita** se encuentran:

✓ Informes

Éste lo presentan formalmente, con flujos de forma ascendente y descendente, tanto al interior como al exterior de La Comuna Tlalpan. La representación, viene siendo la siguiente:

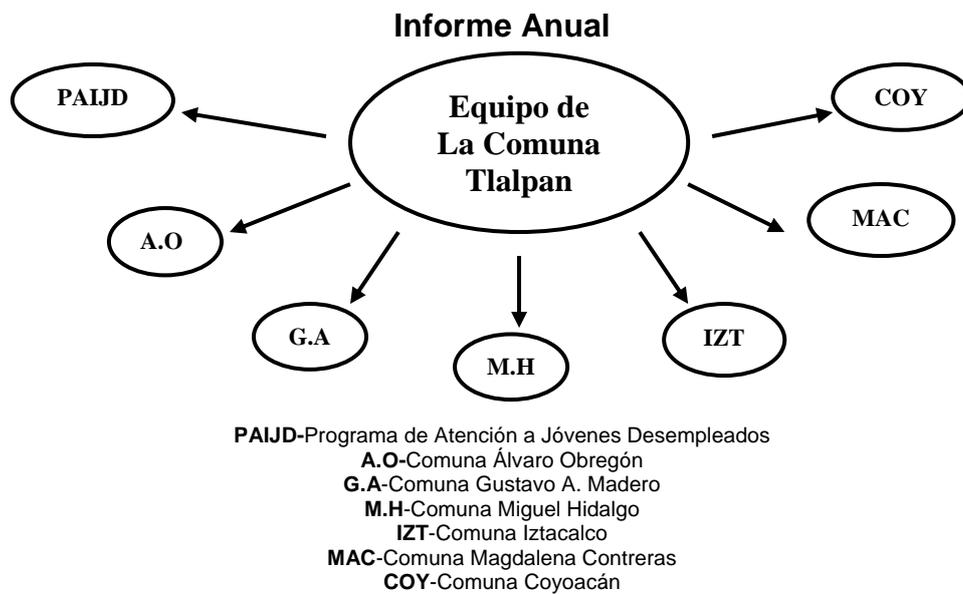
Informe Mensual





Explicación: El tipo de red es **centralizada**, ya que la coordinadora de La Comuna Tlalpan, es quien recopila toda la información en conjunción de los asesores para realizar el reporte mensual y lo entrega a cuatro Direcciones de la Delegación Tlalpan, además de la Dirección y Coordinación, pertenecientes a la Dirección General de Empleo y Capacitación. Cabe mencionar que en La Comuna Tlalpan se quedan con un informe para hacer un análisis comparativo de los objetivos y los resultados.

Mientras tanto el informe anual, está representado de la siguiente manera:

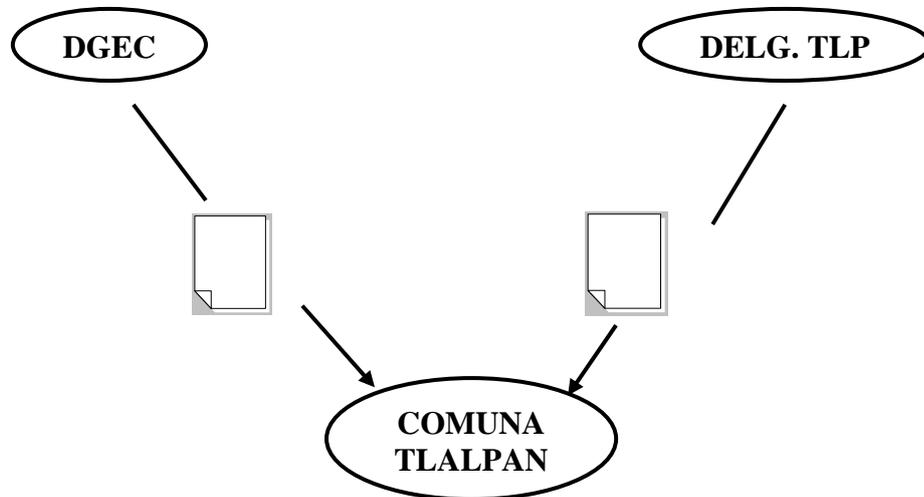


Explicación: El informe anual es **centralizado**, pues se hace un reporte, el cual es expuesto, por el equipo de La Comuna Tlalpan ante todo el personal del programa. Dado el caso, que el tiempo sea mínimo, sólo la coordinadora hará la exposición de trabajo realizado por todo el equipo. El flujo de comunicación es multidireccional.

✓ **Memorandos, Cartas e Instrucciones**

Representada como comunicación formal, flujos descendentes y horizontales. Estas formas son utilizadas tanto al interior de La Comuna Tlalpan, como al exterior. Lo enunciado queda de la siguiente manera:

Memorandos, Cartas e Instrucciones Exterior-Interior

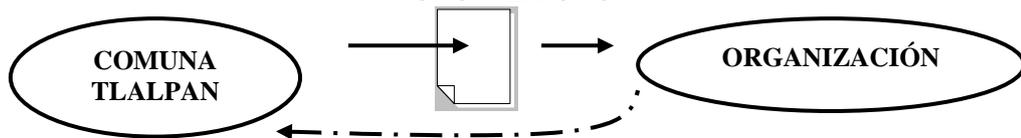


DGEC-Dirección General De Empleo y Capacitación
DELG. TLP- Delegación Tlalpan
COMUNA TLP-Comuna Tlalpan

Explicación: En esta parte la comunicación sólo es descendente, y la información recibida es del exterior al interior. Se puede considerar una **red simétrica y centralizada**.

Cuando la comunicación es horizontal y enviada del interior al exterior de La Comuna Tlalpan, es representada de la siguiente manera:

Memorandos, Cartas e Instrucciones Interior- Exterior

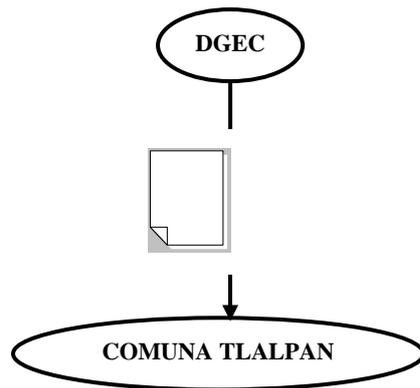


Explicación: El esquema está representado en **cadena-circular**, es decir, La Comuna emite información, pero la respuesta puede ser enviada por distintos medios; vía telefónica, fax o por el mismo medio –memorando-. O bien, si no hay respuesta por parte de la organización, lo más probable es que La Comuna, insista con alguna llamada, para tratar de encontrar una respuesta.

✓ Circular

Este medio, es presentado de manera formal, y es utilizado en un flujo descendente y horizontal, tanto al interior, como al exterior de La Comuna Tlalpan.

Circular -Interior-

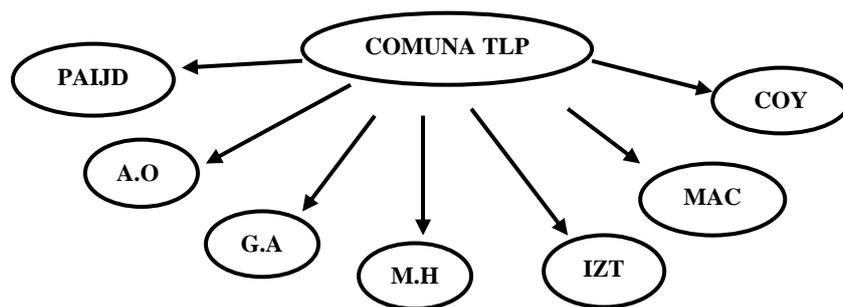


DGECE-Dirección General de Empleo y Capacitación

Explicación: Esta red está representada en **cadena**, de forma descendente. También, recibe información del Exterior al Interior.

Ésta es otra representación de flujos de comunicación, utilizando el mismo medio.

Circular –Exterior-



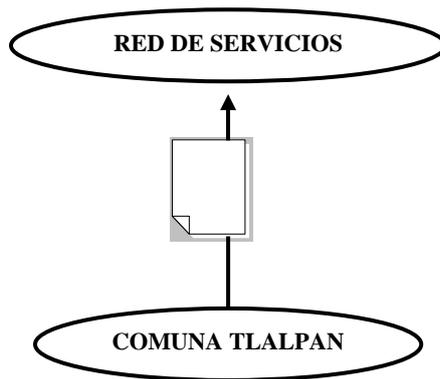
- PAIJD-Programa de Atención a Jóvenes Desempleados
- A.O-Comuna Álvaro Obregón
- G.A-Comuna Gustavo A. Madero
- M.H-Comuna Miguel Hidalgo
- IZT-Comuna Iztacalco
- MAC-Comuna Magdalena Contreras
- COY-Comuna Coyoacán

Explicación: Se puede notar que la comunicación es horizontal y fluye del interior al exterior, por ello, se le denomina **red centralizada**.

✓ **Minutas**

Las minutas son medios formales, enviados en flujos de comunicación, de forma multidireccional, tanto al interior, como al exterior de La Comuna Tlalpan. A continuación su representación gráfica:

**Minutas
-Interior-Exterior-**



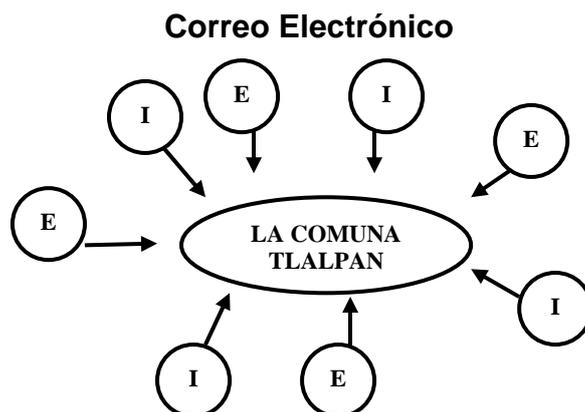
Explicación: Ésta forma representada con un flujo ascendente, es considerada como **red en cadena**. Sin posible respuesta a lo realizado.



Explicación: Su forma horizontal e interna, da como resultado una **red en cadena**.

✓ **Correo Electrónico**

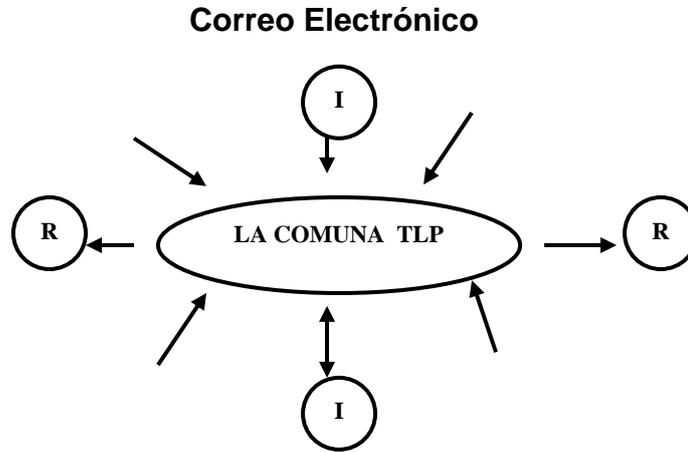
Sin lugar a dudas éste es uno de los medios, que ha modificado las formas y flujos de comunicación. Su utilidad puede ser formal, informalmente, recorriendo flujos multidireccionales, tanto al interior como al exterior de La Comuna Tlalpan.



Explicación: En este diagrama, el flujo de comunicación es horizontal, pues empresas, instituciones, A.C, ONG`s, u otros organismos (**E**) envían comentarios o piden información (**I**) sobre La Comuna Tlalpan. Desafortunadamente, como no se tiene acceso asiduo a este medio, es poco probable, contestar a las demandas de los emisores. Por ello el flujo de

comunicación se vuelve **centralizado** y sin respuesta alguna. Ésta es una cuestión manifestada del Exterior al Interior.

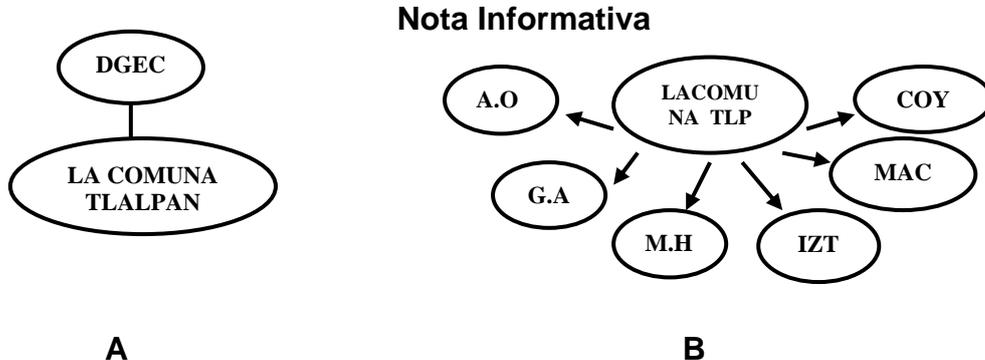
Ahora bien, en este otro diagrama, vemos que:



Explicación: Como se nota, los integrantes de La Comuna Tlalpan, envían información, ya sea a los miembros de la misma u otros –flujo multidireccional– tanto al interior, como al exterior de la misma. Este tipo de red, también es **centralizada**, en la cual, algunas veces se tiene una respuesta y otras no.

✓ **Nota Informativa**

Es un medio formal, el cual presenta flujos de comunicación, ascendentes y horizontales, los cuales son utilizados tanto al interior, como al exterior de La Comuna Tlalpan.



A
DGEC-Dirección General de Empleo y Capacitación

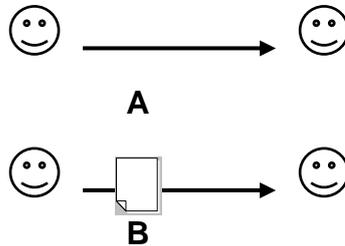
B
A.O-Comuna Álvaro Obregón
G.A-Comuna Gustavo A. Madero
M.H-Comuna Miguel Hidalgo
IZT-Comuna Iztacalco
MAC-Comuna Magdalena Contreras
COY-Comuna Coyoacán

Explicación: En el diagrama **A** se puede apreciar un tipo de comunicación ascendente y en cadena. En el **B** los flujos son horizontales y la **red es centralizada**. Ambos diagramas envían información al exterior.

✓ **Avisos, Recados**

Este es uno de los medios utilizados de manera informal, el cual está dirigido a flujos multidireccionales al interior de La Comuna Tlalpan.

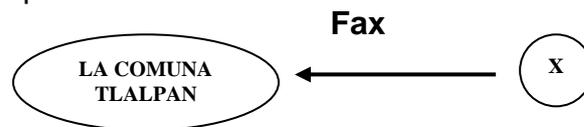
Avisos-Recados



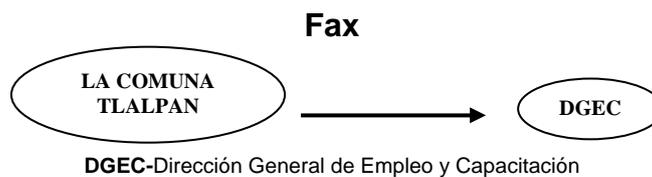
Explicación: En el diagrama **A**, el aviso o recado, puede ser directo, mientras tanto, la representación en el esquema, **B** es indirecto. Ambos informan de manera multidireccional e internamente. Este tipo de **red** es de **cadena**, y existiría una retroalimentación dependiendo del tipo de aviso o recado emitido.

✓ Fax

Este medio abarca flujos de comunicación multidireccionales, y pueden ser presentados formal y/o informalmente, tanto al interior como al exterior de La Comuna Tlalpan.



Explicación: En este diagrama el flujo comunicativo es horizontal. Generalmente las empresas u organizaciones (**X**), son quienes envían información sobre vacantes y después confirman el envío, vía telefónica. El resultado es, una información remitida del exterior al interior, generando una **red en cadena**.



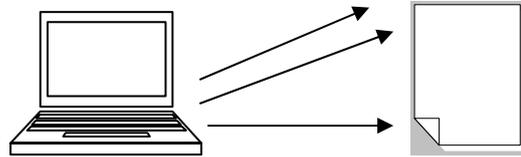
Explicación: En este diagrama el flujo de comunicación es ascendente. La información enviada se da del interior al exterior de La Comuna Tlalpan. Esta **red** es de **cadena** y generalmente es utilizada para casos emergentes, de los cuales el tiempo-rapidez, son el principal factor. Los dos agentes participantes son La Comuna Tlalpan y La Dirección General de Empleo y Capacitación.

✓ Computadora

Ésta es una herramienta, que ha contribuido a mejorar la calidad del trabajo, también ha eliminado duplicidad de tareas encomendadas. Es utilizada para la elaboración de los medios ya enunciados, de manera formal o informal, así

como en su forma multidireccional, para el interior y/o exterior de La Comuna Tlalpan.

Computadora

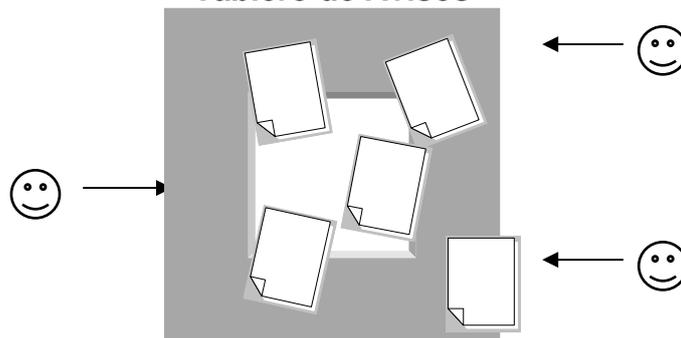


Explicación: Éste es un diagrama de una **red centralizada y** algunas veces funge como una red **completa**. Con esta herramienta se realiza todo tipo de documentación multidireccional, ya sea para el interior o exterior de La Comuna Tlalpan, con fines productivos para la misma. Finalmente, este instrumento llega a una innumerable cantidad de personas, de ahí su importancia en las organizaciones.

✓ **Tablero de Avisos**

Ésta herramienta es interna y formal.

Tablero de Avisos

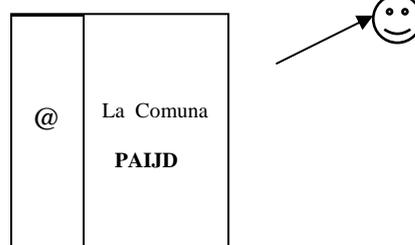


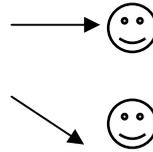
Explicación: El tablero es una herramienta, que todos los integrantes de La Comuna Tlalpan deben consultar, para estar informados sobre cambios y actividades internas y externas. Algunos documentos son enviados de la Dirección General de Empleo y Capacitación, otros tantos, los mismos integrantes los realizan para comunicar actividades realizadas o mencionadas en alguna de las juntas de la Red de Servicios de la Delegación. Éste es un medio con una **red centralizada**, y sus flujos de comunicación son multidireccionales.

✓ **Folletos**

Los folletos son formales y distribuidos de forma descendente y externa.

Folletos





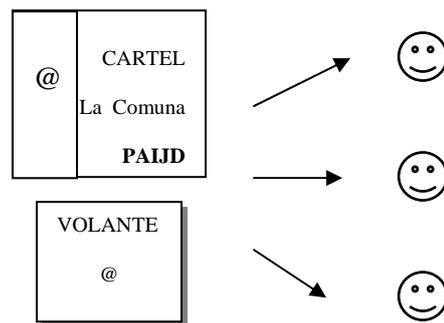
PAIJD-Programa de Atención a Jóvenes Desempleados

Explicación: En este diagrama, la **red** es **centralizada**. La difusión de este medio puede llegar a los sectores seleccionados con los que se trabaja en La Comuna Tlalpan, pero debido al poco apoyo, su distribución es muy selectiva. Su flujo comunicativo se da del interior al exterior. Es un medio barato y básico para la difusión de la organización.

✓ **Carteles y Volantes**

Estos medios son similares en la representación gráfica, la única diferencia es la distribución y la cantidad de cada uno.

Carteles y Volantes

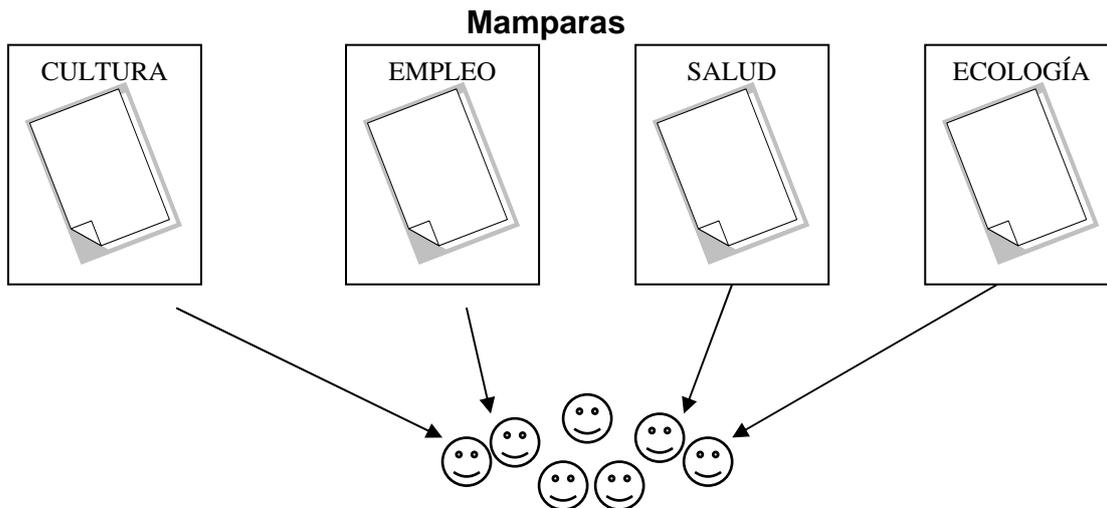


PAIJD-Programa de Atención a Jóvenes Desempleados

Explicación: Este medio es una red **centralizada**, el cual cuenta con un flujo de comunicación interno. Su fin es que los asesorados tengan más referencias sobre La Comuna Tlalpan. Pero también es un medio externo, que atrae a personas interesadas en los conceptos trabajados al interior de la organización. Por último, el fin general al utilizar estos medios, es darse a conocer en un sector definido. Sus flujos de comunicación son descendentes –jóvenes asesorados- y horizontales –organizaciones interesadas o vinculadas con los objetivos de La Comuna-.

✓ **Mamparas**

Son medios formales, con flujos de comunicación descendentes y son utilizadas para la difusión interna de La Comuna Tlalpan. También, sirven de soporte para los asesores y asesorados.



Explicación: Esta información, se encuentra colocada en lugares visibles de La Comuna Tlalpan. Es un medio con una **red centralizada** y busca dar información que argumente, apoye al asesor y asesorado en sus pláticas como en sus reuniones.

Con estos elementos se puede constatar la complejidad de los flujos y medios utilizados en las organizaciones –independientemente del tamaño de las mismas-, pues una persona o medios hacen la gran diferencia de estos procesos. Además, la forma de red predominante es la centralizada, por ello se debe contemplar información, de la cual, no se tiene una retroalimentación. Otro punto considerado son los flujos de comunicación predominantes, los cuales son las formas ascendentes y horizontales.

Se puede denotar una comunicación más elocuente, es decir, la comunicación externa también se trabaja, pero no como debería. Otro punto, que también se percibió, fue quien tiene el puesto más alto –jerarquía-, es quien recibe mayor información multidireccional.

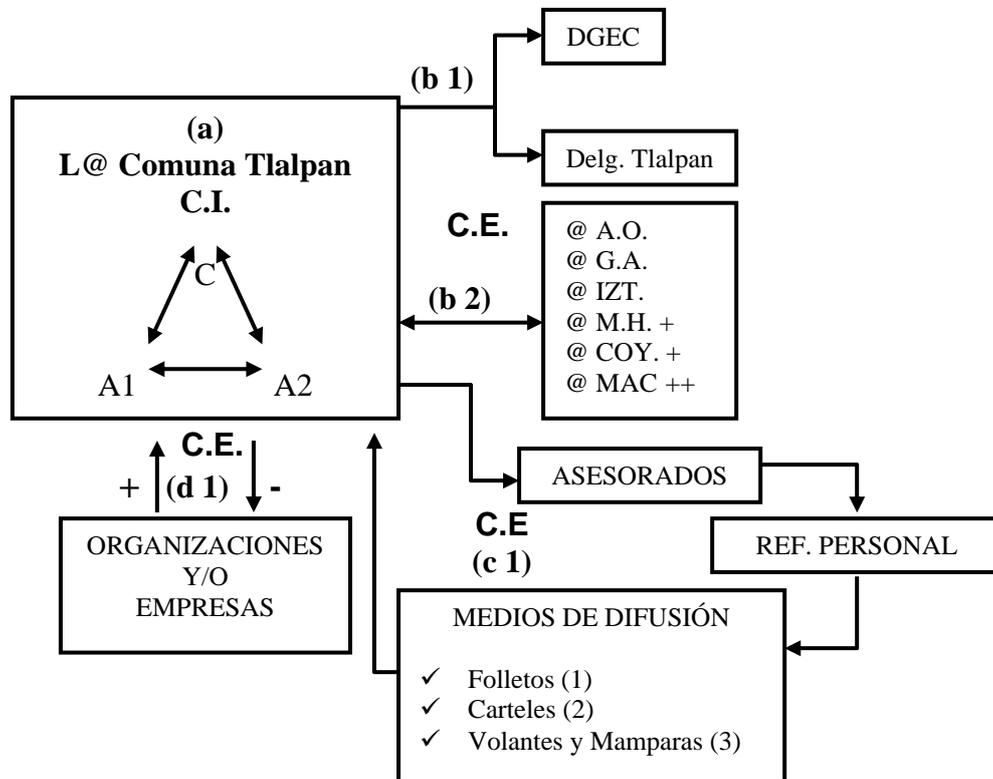
Finalmente, toda esta información planteada, es la base para la elaboración del modelo existente en La Comuna Tlalpan. En el próximo punto, basándose en los esquemas realizados, se propondrá un Modelo de Comunicación para dicha organización.

4.2 Actual Modelo

En este apartado se hará la representación gráfica del modelo de comunicación actual de La Comuna Tlalpan. Con esto, se pretende enunciar que a pesar de la poca importancia brindada sobre temas de comunicación, existen modelos comunicativos en todas las organizaciones, puesto que las personas conforman organizaciones, las cuales funcionan mediante redes de comunicación.

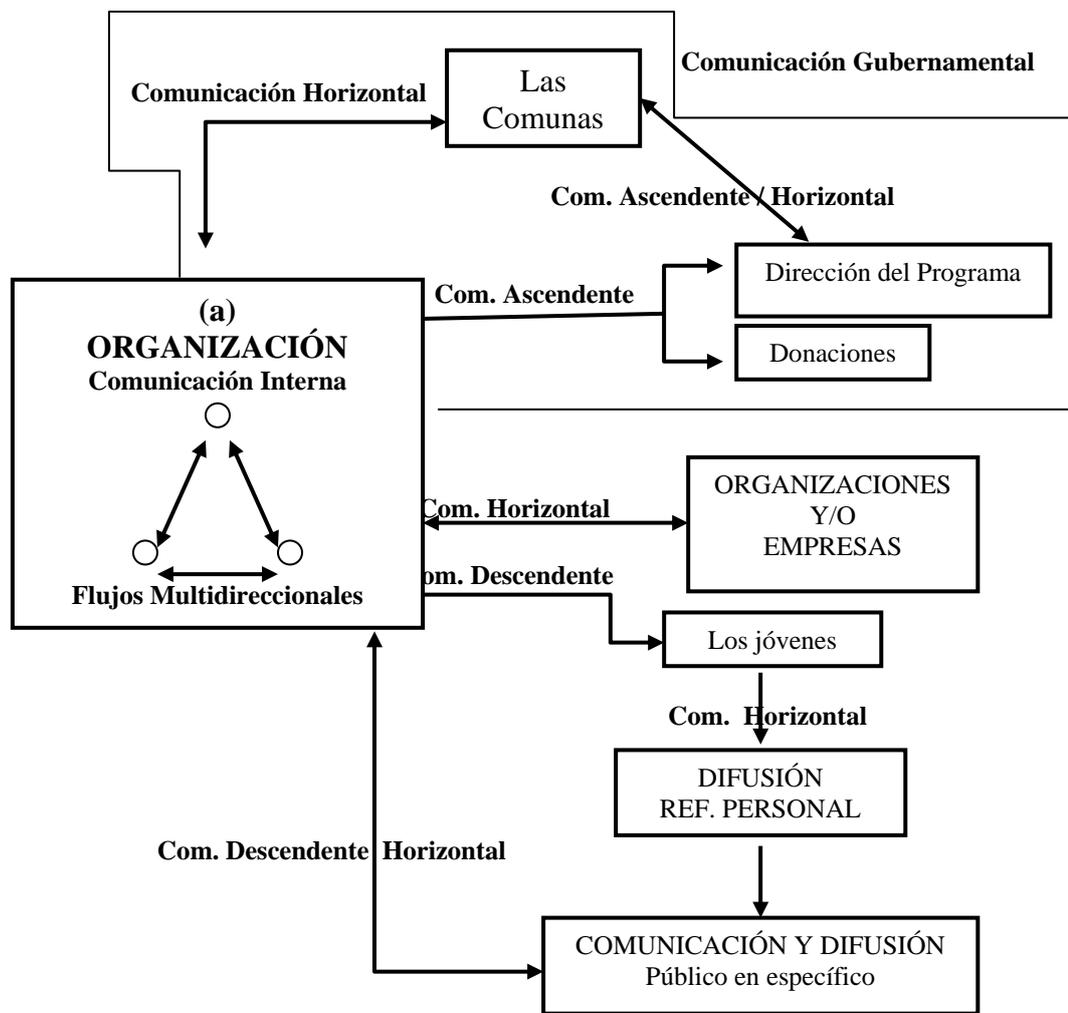
Presentados los elementos básicos, se puede realizar ahora el planteamiento del modelo comunicativo actual de La Comuna Tlalpan, no sin antes mencionar que para obtener este modelo, se necesitó plantear la estructura y las redes con las cuales se comunica La Comuna Tlalpan.

ESTRUCTURA GENERAL Y REDES DE LA COMUNA TLALPAN



Fuente: García González Elizabeth. Julio 2006

MODELO DE COMUNICACIÓN ACTUAL DE LA COMUNA TLALPAN



Fuente: García González Elizabeth. Julio 2006.

EXPLICACIÓN DEL MODELO

COMUNICACIÓN INTERNA

(A) La Comuna Tlalpan

La **Comunicación Interna** de la Comuna Tlalpan, se encuentra representada por tres personas; una coordinadora y dos asesores. El **flujo comunicativo** existente es **multidireccional**, pero a pesar del esquema representado, la comunicación entre ellos no es equitativa, pues la coordinadora se enfoca y considera más, para la toma de decisiones, a uno de los asesores.

En este proceso influyen demasiado las actitudes y aptitudes de cada asesor, es decir, uno es un poco más reservado para sus comentarios (A 2), mientras tanto, el otro, siempre opina y emite su pensar (A 1). Por un lado, la coordinadora trata de comunicar a los dos asesores “la noticia o problema en boga”, con la finalidad de obtener respuesta por ambas partes, pero al darse cuenta de la claridad en cuestión de las respuestas considera más para la toma de decisiones al asesor (1).

Otro factor influyente en cuestión de flujos de comunicación es la rotación continua, la cual se ha realizado en La Comuna Tlalpan. Hasta ahora, ya se cuenta con un asesor estable (A 2), pero antes del mencionado, en este mismo año se trabajó con dos personas más. Como consecuencia se tiene un proceso de adaptación de cambio.

Finalmente, los **flujos comunicativos** dados al interior de La Comuna Tlalpan, han sido emitidos en su mayoría de manera **oral** y de forma **indirecta**, pero dependiendo del asunto a tratar, se emite **formal o informalmente**. Es decir, el concepto “formal” entra en las reuniones, mientras tanto lo “informal” está dentro de las pláticas y/o comentarios, los cuales surgen más, de modo espontáneo.

COMUNICACIÓN EXTERNA

(B 1) La Comuna Tlalpan y La DGEC-Dirección General de Empleo y Capacitación- Delegación Tlalpan

Como se puede ver, los **flujos de comunicación** se tornan al **exterior** y de forma **ascendente**. Ahora bien, la comunicación con La Dirección General de Empleo y Capacitación, con La Comuna Tlalpan, tiene como intermediarios para la realización de este proceso, como primera instancia a La Coordinadora –En juntas y entrega de reportes-, después El Asesor (1) –realización de pendientes para los cursos de CAPACITES (Programa de Capacitación para el Impulso de la Economía Social), ver correos y estar presente en las juntas generales- y finalmente El Asesor (2) –entrega de algunos formatos y presencia en juntas generales-.

En cuestión de **comunicación ascendente** con La Delegación Tlalpan, también encontramos como primera instancia a La Coordinadora de La Comuna Tlalpan –este proceso se da cuando se hace entrega de los reportes mensuales o también, cuando se necesita gestionar algún espacio para realizar talleres para los jóvenes y/o cursos de capacitación- y en segunda con El Asesor (2), cuando asiste a las juntas de intercambio con La Red de servicios –la cual está constituida de varias ONG’s o Asociaciones Civiles, entre las cuales se encuentra La Comuna Tlalpan, este tipo de **comunicación es horizontal**.

Ahora bien, los **flujos comunicativos** son utilizados de manera **formal** -juntas, reuniones-, **oral** -presentaciones sobre avances y/o propuestas- y/o **escrita** –reportes-, en su forma **directa e indirecta** –ejemplificada en todos los modos enunciados-.

(B 2) La Comuna Tlalpan y otras Comunas

Los flujos presentados entre La Comuna Tlalpan, con otras Comunas, son de forma horizontal. Esto es del Interior al Exterior e inversamente. Si bien es cierto, en el diagrama existen signos de más, los cuales representan un mayor flujo comunicativo con esas Comunas.

En el caso de La Comuna Coyoacán y Miguel Hidalgo, La Comuna Tlalpan tiene más comunicación que con Las Comunas Iztacalco, Gustavo A. Madero y Álvaro Obregón. Sin embargo, con La Comuna Magdalena Contreras, además de ser la más cercana a la de Tlalpan, se tiene un lazo comunicativo muy fuerte –como se hace mención en el esquema-, en primera instancia porque las coordinadoras tienen metas y objetivos similares, además de que la convivencia entre los equipos de estas Comunas, es más constante.

Ahora, también estos flujos comunicativos son presentados tanto de forma formal –en las juntas y/o reuniones-, como informal (pláticas, comentarios, encuentros espontáneos)– en ésta última, se da con mayor frecuencia que con la primera-, además de emitir información de manera oral – ejemplificada, en las formas ya mencionadas- y la escrita –mediante, circulares, memorandos u otros medios-. Ésta última forma, es menos asidua.

(C 1) La Comuna Tlalpan y sus Asesorados

Unos de los flujos comunicativos significativos para La Comuna Tlalpan son la afluencia de los jóvenes asesorados. El tipo de asesoría –como ya se ha hecho mención en capítulos pasados-se da de forma integral y de igual-igual, es decir, existe un flujo, que se realiza de manera circular, con la finalidad de que el mismo asesorado, con ayuda del asesor, saque sus propias conclusiones sobre lo que desea hacer con su vida.

La dinámica comunicacional se desarrolla desde el momento en el cual, el asesorado asiste a La Comuna Tlalpan, después de esto, sigue en la asesoría

y finalmente el reflejo de este proceso comunicativo se da cuando asisten otros jóvenes interesados por el mismo tema -u otro- dependiendo el caso, siendo recomendados por jóvenes, quienes ya han asistido a este espacio. Por ello, se debe tener, especial cuidado en la atención y congruencia en las palabras emitidas por parte del personal de La Comuna Tlalpan.

Por un lado, se puede hacer mención sobre las formas **directa y oral**, utilizadas para este tipo de asesorías, y sobre todo la **formalidad** considerada debido a los temas tratados con los jóvenes. Por ello, estas modalidades son más certeras.

(C 1) La Comuna Tlalpan y Los Medios de Difusión

Retomando lo enunciado en el punto anterior, se puede decir que a partir de esa referencia personal, motivo por el cual asisten nuevas personas a La Comuna Tlalpan, se tienen como complemento medios de difusión internos y externos, los cuales ayudan a dejar claras las ideas sobre la misión de La Comuna Tlalpan.

Los carteles, folletos, volantes y mamparas son medios -no muy costosos-, indispensables, para la difusión de La Comuna Tlalpan. Éstos medios, contienen información útil, la cual puede ser distribuida a otros jóvenes, quienes no conozcan esta organización.

La difusión realizada está dividida en:

✓ Formal.

En la cual, se encuentran los medios **escritos-indirectos** - carteles, folletos, volantes y mamparas-.

✓ Informal.

En esta forma encontramos la publicidad de boca en boca –pláticas, comentarios, rumores-, es decir, viene siendo la **comunicación oral y directa**.

Es importante darle total énfasis a esta parte del esquema, pues pese a la existencia de los medios, éstos, no son suficientes, o bien, no son adecuadamente distribuidos en los lugares vulnerables determinados por el programa. Este punto lo retomaremos en el siguiente apartado.

(D 1) La Comuna Tlalpan y Las Organizaciones –Empresas

Este es otro punto indispensable para la participación de La Comuna Tlalpan. En esta parte el flujo comunicativo, debería ser equitativo, pero por falta de personal, la comunicación se torna más constante por parte de las Empresas, -Comunicación Externa- quienes solicitan a jóvenes con ciertos perfiles, para laborar en distintas áreas. Lo enunciado se sintetiza en **comunicación indirecta, oral y formal**.

Por otro lado, el proceso comunicativo con organizaciones no lucrativas, va a depender del problema del joven. Es decir, algunas veces llegan buscando opciones de empleo, sin embargo, ya en el trabajo de asesoría, se identifican problemáticas, quizás más importantes, por ello, a partir de este punto, los asesores generan un vínculo con otra organización – comunicación interna-externa-, la cual les ayude a resolver la problemática con el joven, para después seguir con el proceso, el cual en un principio había sido enunciado. Algunas otras veces el proceso comunicativo se da del Exterior al Interior, esto es cuando el joven se encuentra trabajando en el problema identificado y ya se le considera apto para la búsqueda de empleo, es entonces cuando la organización realiza una nueva cita con un asesor de La Comuna Tlalpan. Esto también es el resultado de una **comunicación indirecta, oral y formal**.

A partir de lo enunciado se puede expresar, que este modelo comunicativo es una representación de los flujos internos, externos y multidireccionales. También son un reflejo de la complejidad de estas redes comunicativas.

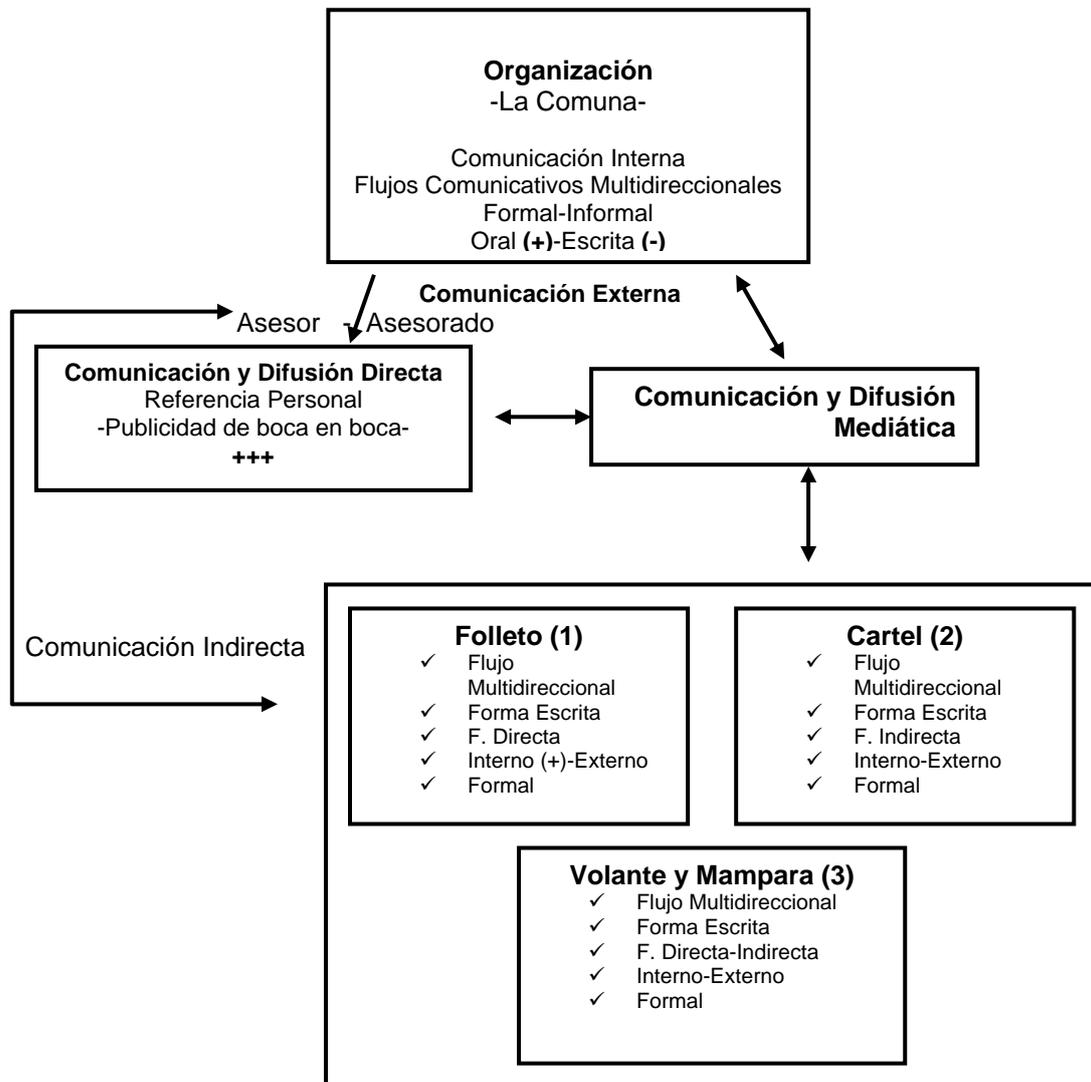
Es significativo resaltar la importancia de La Comunicación externa, la cual se debe tener con los asesorados y las organizaciones y/o empresas, pues a partir de ellos, La Comuna tiene una misión y esa es terminar con la exclusión. Lo enunciado, tiene un proceso, y ese es general vínculos comunicativos, los cuales ayuden y faciliten la incorporación de los jóvenes en el ámbito laboral.

Por ello, en el siguiente punto, se retoma la parte gráfica de la difusión de los medios utilizados en y para La Comuna Tlalpan, con la finalidad de tener mejores argumentos, para la elaboración y planteamiento final –Modelos de Comunicación, para las Organizaciones Emergentes-.

4.2.1 Modelo de Comunicación de los Medios utilizados en La Comuna Tlalpan

En esta presentación, se hace énfasis en los flujos y redes comunicativas de los medios de comunicación utilizados en La Comuna Tlalpan. Aunque se ha hecho mención de las mismas, en este punto se hace la representación de manera gráfica.

A continuación el Modelo Comunicativo de los Medios utilizados en La Comuna Tlalpan:



Explicación del Modelo

Con este esquema se deduce una organización donde, los flujos internos son multidireccionales y además son emitidos de una manera oral; formal e informal – que predomina más-.

Ahora bien, en la comunicación externa, enfocándose al asesor-asesorado, se deriva la **Comunicación y Difusión Directa** –primeramente-, en la cual entra la publicidad de boca en boca –referencia personal-. Los tres signos de más, han sido agregados a este esquema, pues es la forma más importante, mediante la cual, La Comuna Tlalpan atrae de manera abundante a los jóvenes. Es decir, esta es la forma más positiva para la organización.

Después, se encuentra la **Comunicación Indirecta**, la cual está mediada por Folletos, Carteles, Volantes y Mamparas. A continuación la descripción de cada uno de los medios enunciados:

✓ Folleto

Es el medio más utilizado en La Comuna Tlalpan. Sus características principales son que sus flujos comunicativos se dan de manera multidireccional –asesorados, personal general de La Comuna y otras comunas, además la presentación es escrita –contiene información general de la organización-, formal, directa –esta es cuando el asesor u otro representante de La Comuna, proporciona este medio al asesorado, es un complemento de la información dada en la asesoría o promotoría-. También, es utilizado con una mayor constancia -en el interior de la organización-, que al exterior. Por ello, el signo de más.

✓ Cartel

Es el segundo medio más utilizado para la difusión de La Comuna Tlalpan. Su uso es de manera interna y externa –colocan carteles en la organización, en el centro comunitario –del cual forman parte-, y cuando realizan difusión en zonas objetivo-, es una modalidad escrita –donde de manera general explican el objetivo de La Comuna-, indirecta –pues generalmente, este medio es consultado en el lugar donde se destina colocar-. La información es leída en una forma multidireccional, es decir, lo pueden consultar jóvenes interesados, así como también organizaciones afines y/o personal de otros programas de Gobierno. El cartel, es un medio elaborado de dos maneras, la primera, generalmente es la más utilizada, se realiza con el material con el cual se cuenta, y en la segunda,, algunos carteles son proporcionados por la Dirección General de Empleo y Capacitación –éstos

últimos sólo se usan cuando existe alguna feria, evento realizado por la delegación y/o por los mismos integrantes de la Delegación-.

✓ Volante

Este es el tercer medio utilizado en La Comuna Tlalpan. Si bien es cierto, a éste se le puede hacer un mayor y mejor uso. Cuenta con todas las características antes mencionadas –Flujo Multidireccional –llega a todo tipo de gente-, Forma Escrita –en el cual se da información precisa sobre el concepto de La Comuna Tlalpan-, Forma Directa e Indirecta –puede ser distribuido por un mismo miembro de la organización, o también puede ser obtenido de un lugar del cual se pueda tomar de manera indirecta-, Comunicación Interna y Externa –Es importante contar con el medio, aunque su uso no es tan eficaz, como un folleto, además su distribución externa, es casi nula- y es proporcionado tanto de manera Formal –cuando se proporciona al interior de la organización-, como Informal-.

✓ Mampara

Este también es el tercer medio utilizado para la difusión de La Comuna Tlalpan –cabe mencionar que las encuestas aplicadas para el desarrollo de esta investigación arrojaron datos sobre el volante y la mampara; siendo estos los medios menos utilizados, por ello se les denominó el tercer medio de difusión-. La mampara con las siguientes características: Flujo Multidireccional –toda persona que visita La Comuna, tiene acceso a este medio-, está presentado de manera Escrita –la información se complementa de imágenes-; de manera Directa –cuando el asesor, pide al joven consultar este medio- e Indirecta –cuando el joven llega directamente a La Comuna y observa la información con la cual se cuenta en este espacio-, Comunicación Interna. Finalmente es un medio formal y estable.

Siguiendo con los flujos comunicativos y considerando su complejidad, se denota toda una red en la que, a pesar de trabajar con una organización emergente y “pequeña”, todos los lazos internos y externos están considerados dentro de un entramado social, el cual, con ayuda de esas otras organizaciones, intentan construir y modular sectores específicos.

Estos planteamientos y Modelos Comunicativos, son plataformas, que van a ayudar a generar la propuesta final de un modelo de comunicación, la cual pretende mejorar los flujos y redes de comunicación de las organizaciones emergentes. En el siguiente punto se realiza este planteamiento.

4.3 Propuesta y Modelo de Comunicación

El fin de la elaboración de este proyecto de investigación es realizar una propuesta de un Modelo de Comunicación para las Organizaciones Emergentes, tomando como base el caso práctico de La Comuna Tlalpan. Por ello, en este punto se hace la propuesta y el planteamiento gráfico, que requiere esta investigación.

Para iniciar la propuesta de un Modelo de Comunicación enfocada a las Organizaciones Emergentes, se deben considerar los siguientes puntos:

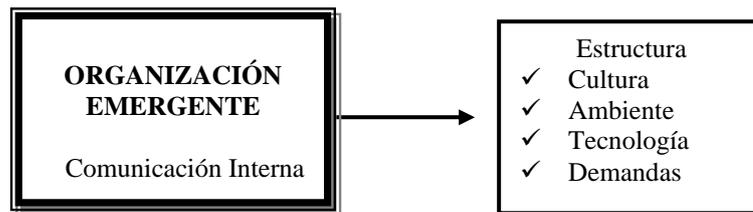
- ✓ Si la Organización Emergente pretende o ya está consolidada, debe contar con:
 - Una filosofía organizacional (misión, visión, valores y/o objetivo). Éstos conceptos bien planteados y sin ser olvidados, van llevan a la consolidación de una identidad estable tanto a nivel interno como externo de la Organización.
 - Ante la Ley, se debe contar con una estructura jerárquica.
 - Debe existir un espacio de trabajo estable.
 - Finalmente, se debe trabajar en zonas vulnerables con respecto al objetivo planteado por la organización (espacios sociales).

Considerando estos puntos, lo que sigue es realizar, el planteamiento del Modelo de Comunicación, para las Organizaciones Emergentes. El Modelo, está diseñado en dos partes; por un lado, está la cuestión estructural y por el otro, se encuentran los flujos y medios utilizados para éste tipo de organizaciones.

En la propuesta final, también se retomaron elementos de Modelos de Comunicación ya citados en capítulos anteriores, por teóricos especialistas en la materia –Gerhard Malezke y el Prof. Alejandro Gallardo Cano-. Cabe resaltar, que la representación será fragmentada; esto con la finalidad de explicar a detalle la función de los elementos constituidos para éstas organizaciones.

COMPONENTES DEL MODELO DE COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES EMERGENTES

LA ORGANIZACIÓN



Este modelo tiene un enfoque Contingente, por ello los elementos se encuentran representados de la siguiente manera:

Toda estructura organizacional emergente debe contar con:

- **Cultura**

La cultura organizacional está definida desde el planteamiento mismo del proyecto. La cultura genera una identidad y valores.

- **Ambiente**

El ambiente o clima organizacional en las organizaciones emergentes, debe ser cálido, es decir, para un buen trabajo en equipo, el ambiente debe tornarse agradable.

- **Tecnología**

El uso de las tecnologías en la actualidad, son de gran importancia, para el cumplimiento de las tareas internas y externas, que vienen a fortalecer y facilitar la dinámica laboral.

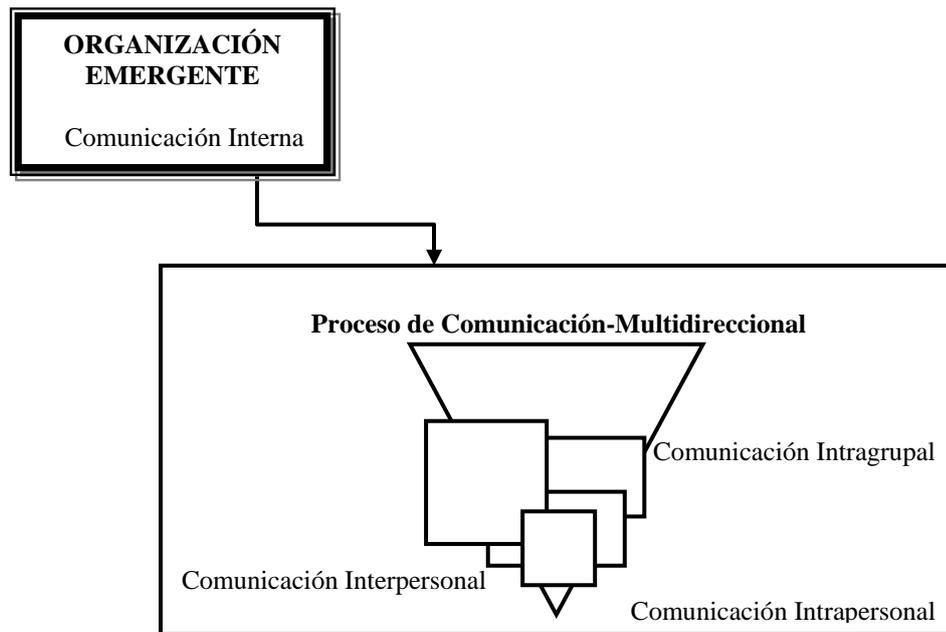
- **Demandas**

Una organización emergente surge por demandas ciudadanas, con ello, se lleva a cabo el planteamiento del proyecto para su proceso de creación y a partir de lo enunciado, se intenta establecer y/o crear la organización y si es necesario realizar su posible consolidación.

Es importante recalcar que algunos elementos considerados para esta parte del proceso de comunicación, a nivel interno de La Organización Emergente, son conceptos que fueron retomados del Modelo de Comunicación Social del teórico Alejandro Gallardo Cano.

Este entramado interno, requiere de un proceso de interacción y comunicación, como el que se explica en la siguiente gráfica:

COMUNICACIÓN INTERNA



La explicación del diagrama queda de la siguiente manera:

- **Comunicación Intrapersonal**

El proceso comunicativo intrapersonal inicia en uno mismo, esto sucede en el momento en el cual, la persona se plantea alguna inquietud. Un ejemplo más claro es cuando el ser humano procesa información para sí mismo, intentando de alguna manera comprender desde su interior esa información, con la finalidad de expresar su pensar a otras personas. Esto mismo pasa en La Organización Emergente, las ideas de los integrantes del equipo, son manifestadas en algunas reuniones u otras opciones de comunicación, ya sean directas o mediáticas, llevándose a cabo un proceso intrapersonal, el cual culmina en uno interpersonal.

- **Comunicación Interpersonal**

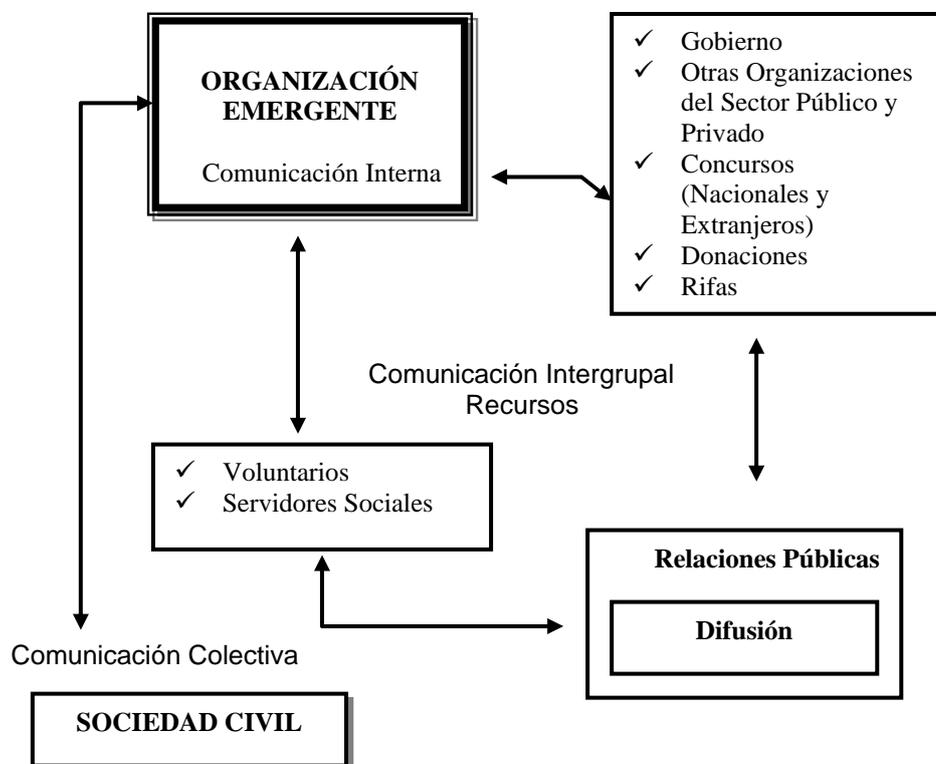
La manifestación de ideas y/o pensamientos a algún compañero de La Organización Emergente, son consideradas un proceso de comunicación interpersonal.

- **Comunicación Intragrupal**

Este tipo de comunicación se lleva a cabo, cuando se convoca al personal de la organización con la finalidad de resolver algún problema o manifestar alguna idea para el planteamiento mismo del proyecto, o en dado de los casos, se deba hacer alguna gestión a nivel externo.

Por último, los procesos internos y multidireccionales, funcionan con una mayor eficiencia en Las Organizaciones Emergentes, más aún, cuando hay libertad de palabra, es decir, cuando tampoco existe una jerarquización. Pensando en un proceso de comunicación externa, aplicado por la Organización Emergente en cuestión, el funcionamiento se da en la siguiente condición:

COMUNICACIÓN EXTERNA



El proceso comunicativo, en esta parte del esquema fluye de la siguiente manera:

- **Comunicación Intergrupala**

Esta forma de comunicación se lleva a cabo cuando la organización o el equipo deciden externalar sus ideas o planteamientos, con el fin de generar un acuerdo mutuo. El trabajo es presentado por el grupo de La Organización Emergente a la otra Organización –con quien se pretende hacer la gestión-. Este hecho conlleva a la realización del proceso de comunicación intergrupala.

Los voluntarios y prestadores de servicio social, tienen relación con las instituciones gubernamentales, ya que ellas son las encargadas de enviar a estos jóvenes a dichas instancias. Todo esto, también se resume en una gestión grupal, es decir, de organización a organización.

○ **Comunicación Colectiva**

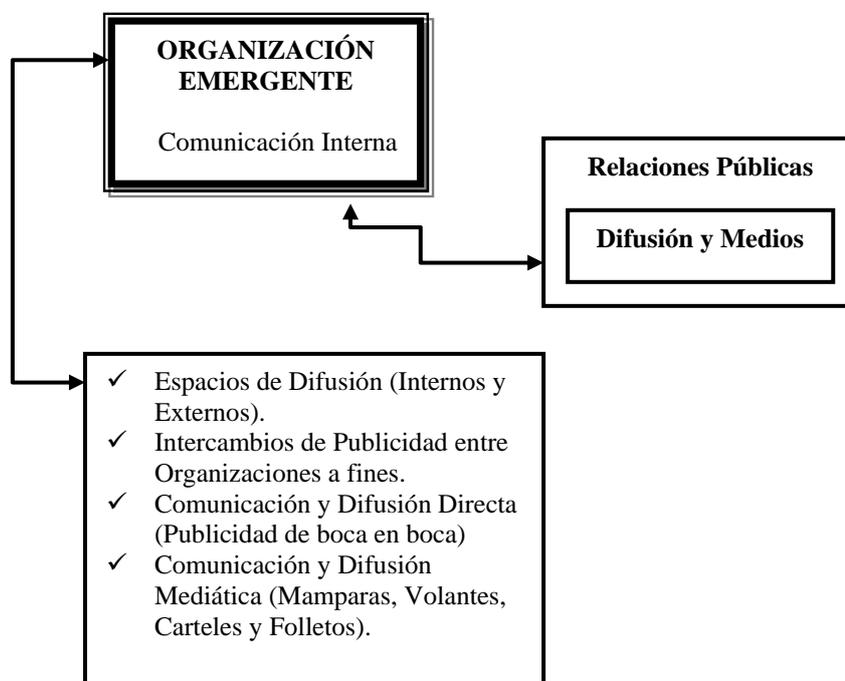
Se da de dos maneras; por un lado, una organización emergente surge a partir de las demandas de la sociedad civil, es decir, la comunicación colectiva, llega a un sector interesado por las problemáticas que manifiestan éstas personas.

La consecuencia es la instauración de una Organización Emergente, que realice planes que ayuden a este sector de la sociedad. Por otro lado, ya planteada y creada la organización, se hacen reuniones, en las cuales se les informa al personal interesado, convirtiendo este proceso en una comunicación colectiva de igual manera.

El proceso comunicativo planteado para las Organizaciones Emergentes, da pie a la aplicación de las Relaciones Públicas y con ello a una forma de difusión económica; muy eficiente y útil para estas organizaciones.

Continuando con la misma tangente; el siguiente proceso es la comunicación pero mediatizada. A continuación la representación gráfica:

COMUNICACIÓN MEDIÁTICA



En esta parte del esquema, lo que se pretende es mediatizar las formas utilizadas y aceptadas en la aplicación de las Relaciones Públicas:

○ **Espacios de Difusión (Internos y Externos)**

En este punto se encuentra la Comunicación y Difusión Mediática, es decir los medios –mamparas, volantes, carteles y folletos- que se pueden utilizar tanto al interior como al exterior de La Organización Emergente.

- **Intercambios de publicidad entre organizaciones afines**

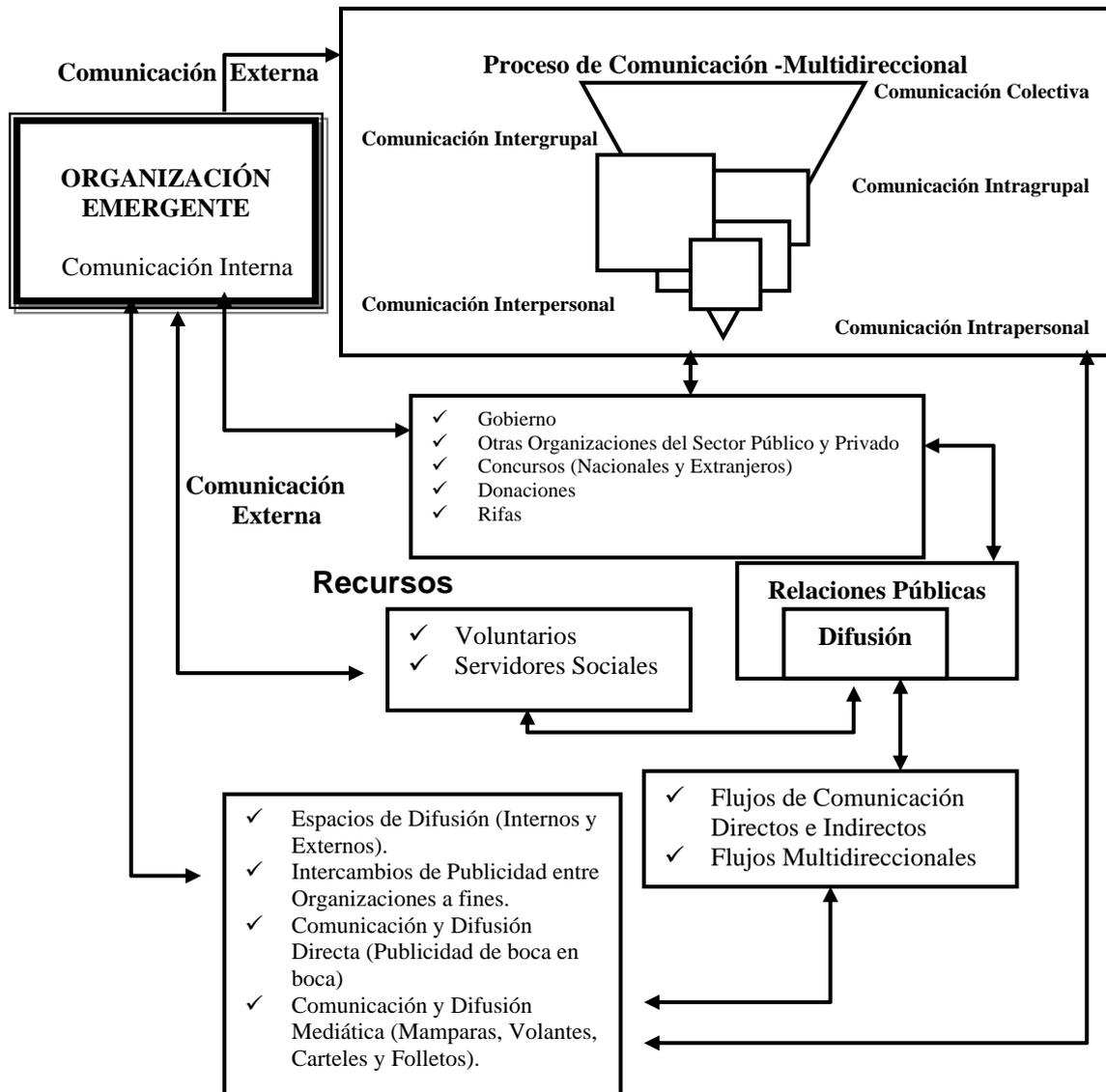
Esta forma de difusión para la organización es benéfica, ya que el proceso además de ser recíproco –al hacerse un intercambio de medios de difusión-, conlleva a un intercambio de tiempo y espacios, que facilitan sus objetivos.

- **Comunicación y Difusión Directa (publicidad de boca en boca)**

Este proceso de comunicación, es de los más efectivos y económicos. Pero para su buen funcionamiento es necesario cuidar los flujos comunicativos internos, así como el ambiente laboral, ya que éstos se verán reflejados en una imagen positiva o negativa.

El modelo expuesto, fue presentado con las siguientes categorías; La Organización, Comunicación Interna, Comunicación Externa y Comunicación Mediática. Estos elementos están dentro de la Estructura y fueron explicados con mayor detalle, sin embargo, ahora falta unir todas las partes y hacer una representación conjunta.

MODELO DE COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES EMERGENTES 1ª FASE (Estructura)



Fuente: García González Elizabeth. Agosto, 2006.

EXPLICACIÓN Y SÍNTESIS DEL MODELO COMUNICATIVO PARA LAS ORGANIZACIONES EMERGENTES

1ª FASE (Estructura)

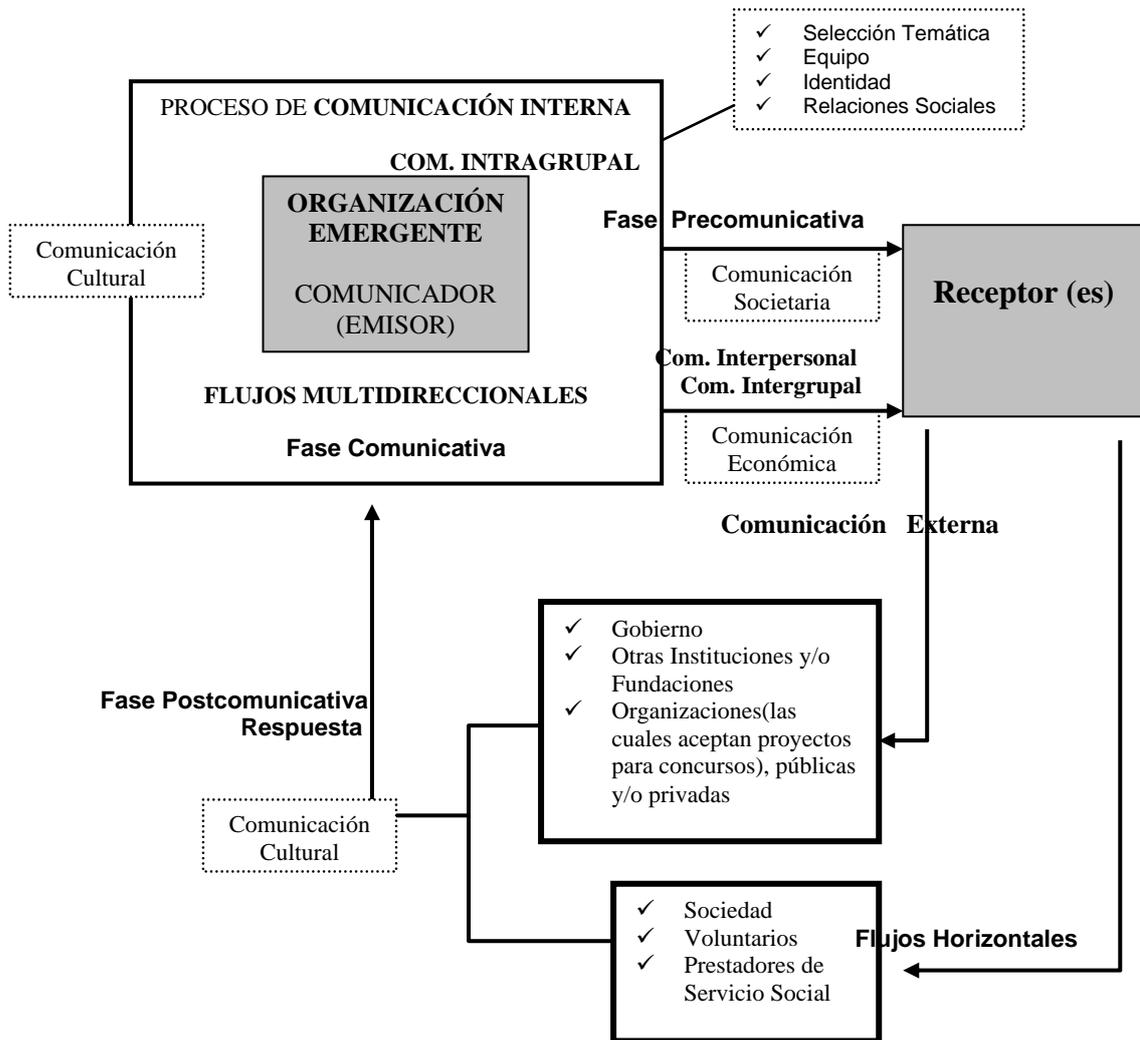
El Modelo resume lo siguiente:

- ✓ Una **Organización Emergente** debe ser toda una red de contactos. Por ello hay que cuidar y trabajar ampliamente en el manejo de la **Comunicación Interna**, pues es la encargada de generar y proyectar la imagen. No se debe olvidar; un manejo interno comunicativo debe ser a nivel grupal y con flujos multidireccionales.
- ✓ Esa **Comunicación Interna**, va acompañada de una **Comunicación Externa**, ambas se complementan, sin embargo, deben tomar en cuenta el proceso por el cual deben pasar y operar. Este proceso, dependiendo el espacio-tiempo, inicia con una **Comunicación Intrapersonal** hasta llegar quizás a una **Comunicación Colectiva**. A pesar de la importancia de estas formas comunicativas. En el siguiente esquema se hace una explicación detallada pero ya aplicada a la Organización Emergente.
- ✓ En cuestión de red de contactos, las Organizaciones Emergentes tienen una gran consideración hacia las **Organizaciones Gubernamentales**. Muchas de las veces, el mismo gobierno genera este tipo de organizaciones, con la finalidad de equilibrar algunas de las tantas demandas manifestadas por la misma sociedad. Otras a considerar son las **ONG's, Fundaciones, etc.** También, se puede gestionar apoyo mobiliario o económico con **empresas privadas**. Finalmente, el planteamiento del proyecto creado (organización emergente), si se busca, tiene la posibilidad de concursar con otros proyectos, ya sea a nivel nacional o en el extranjero, siendo otra forma de obtener apoyo económico y al mismo tiempo crear publicidad, que sería de gran ayuda, pues son bajos los recursos con los cuales se cuentan.
- ✓ Hay personal indispensable para este tipo de organizaciones emergentes, pues la solvencia económica, no permite dar un sueldo satisfactorio. Por ello se deben buscar a **voluntarios** o a **prestadores de servicio social**. Estas personas generalmente ayudan a promover los objetivos y filosofía de la Organización (**Difusión**), desarrollándose en el área de las **Relaciones Públicas**. Otro apoyo otorgado por parte del gobierno o escuelas, es mediante un servicio prestado por los **jóvenes estudiantes**, interesados en este tipo de organizaciones.
- ✓ Todo el personal sin lugar a dudas debe manejar la información de la Organización para crear **formas y medios de comunicación** tanto a nivel interno como externo.
- ✓ Los medios utilizados deben ser creados con muy bajos recursos, por ello se recomienda, demasiada creatividad y realizar la labor del reciclado e intercambio de información con otras organizaciones y/o instituciones.

Con estas explicaciones se concluye la primer parte del Modelo de Comunicación para las Organizaciones Emergentes.

La segunda fase del Planteamiento del Modelo de Comunicación para las Organizaciones Emergentes queda expuesta de la siguiente manera:

MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMERGENTES 2ª FASE (Flujos Comunicativos)



Fuente: García González Elizabeth. Agosto, 2006.

En esta fase el Modelo de Comunicación denota lo siguiente:

- ✓ **La Organización Emergente** en este esquema viene funcionando como Comunicador (Emisor). El proceso de **Comunicación Interna** en las Organizaciones Emergentes se debe dar de manera **Intragrupal** y con **Flujos Multidireccionales**, es decir, las jerarquías no caben en este tipo de organizaciones, únicamente deben existir para la cuestión legal.

Las características que debe tener una organización emergente son:

1. Identidad
2. Trabajo en equipo
3. Facilidad para las Relaciones Sociales

Los elementos enunciados, forman parte de un proceso comunicativo y en su conjunto generan y proyectan una **comunicación cultural**, la cual, mediante intercambio de ideas, puntos de vista y una retroalimentación, se fortalece. A lo enunciado, se le puede denominar **Fase Precomunicativa**, es decir, es la fase, en la cual se lleva a cabo la **selección temática** y en esta parte los códigos y la forma mediante la cual va a ser procesada la información, se deben elegir. Todo debe ser claro y conciso para el **receptor** y considerar las ideas enunciadas por el **equipo**.

- ✓ Pasando a **La Comunicación Externa** se encuentran varios elementos:
 - La primer parte de esta Comunicación Externa, en la cual se llega al receptor, los flujos comunicativos son presentados de manera interpersonal y/o Intergrupal según el objetivo y el espacio-tiempo.

El proceso de comunicación emitido por la organización emergente hacia la **Sociedad** y los **Voluntarios**, se le denomina **Comunicación Societaria**, es decir, la sociedad es el punto objetivo para la realización de este proceso. Cuando se lleva a cabo este proceso, se intenta la aplicación de flujos comunicativos horizontales, pues los fines deben ser recíprocos y convenientes para ambas partes (emisor-receptor).

Otro sector abarcado por las Organizaciones Emergentes son **Instituciones Públicas y Privadas**, donde el tipo de comunicación de interés es el económico, como primera instancia. Con el gobierno, por ejemplo, intentan primero negociar su consolidación, con un fin y ese es quizás, la aprobación de su proyecto para una iniciativa pública o política pública. Mientras que la otra red de contactos (otras Instituciones, organizaciones y/o fundaciones) son un apoyo básico para mantenerse unidas y sólidas.

Hablando de Instituciones públicas y/o privadas, nacionales y extranjeras, algunas tienen la tarea de realizar concursos de proyectos, con la

finalidad de brindarles apoyo monetario a las organizaciones emergentes -el proyecto ganador recibe cierta cantidad de dinero para gastos internos-.

En esta parte de las negociaciones, se trabajan arduamente las Relaciones Públicas, por ello, una de las características con las cuales deben contar los integrantes de las Organizaciones Emergentes son las buenas y adecuadas Relaciones Sociales.

Todo este proceso de envío de información -omitiendo la forma y los medios utilizados- se le denomina **Fase Comunicativa**. Después de la labor realizada, la consecuencia es una **Fase Postcomunicativa** o mejor dicho es la respuesta que el receptor y/o (es) desean enviar al emisor. Finalizando de alguna manera en una **Fase Comunicativa**.

Este proceso cíclico contiene elementos de Identidad y Comunicación Cultural, pues de lo contrario, el suceso no se llevaría a cabo. Es significativo mencionar también, que el proceso de comunicación en las Organizaciones Emergentes (u otras sin importar el tipo), es toda una red compleja, en la cual se debe trabajar con minuciosidad y estar innovando e indagando día con día, en técnicas y flujos comunicativos, convenientes para la misma.

Un modelo de comunicación, así como su proceso, no son representaciones estáticas, es decir, día con día el ser humano se enfrenta a nuevas formas y flujos de comunicación. Por ello, este proceso de cambio debe mantenerse a la vanguardia y considerar, los puntos enunciados en el siguiente texto.

CONSIDERACIONES PARA LA PROPUESTA DE UN

MODELO DE COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES EMERGENTES

Con lo investigado y con el desarrollo de la propuesta de un Modelo de Comunicación para las Organizaciones Emergentes se deben considerar los siguientes puntos:

- ✓ Los Flujos de Comunicación van acompañados de medios alternativos para los emisores de Organizaciones Emergentes, por ello se deben buscar opciones de medios los cuales se pretendan utilizar, pero siempre y cuando su costo no rebase la cifra otorgada por parte de la organización.
- ✓ En muchas organizaciones de este tipo debido a la falta de apoyo económico para la realización de la difusión, se pueden buscar alternativas, haciendo uso de material reciclado, para la elaboración de carteles y/o avisos (Comunicación mediática Externa). Por otro lado, en la realización de los folletos y volantes los mismos integrantes de la Organización Emergente pueden hacer el diseño e imprimirlos.
- ✓ La comunicación más utilizada en estas organizaciones es la publicidad de boca en boca, por ello se debe tener especial cuidado con los Flujos de Comunicación Interna, pues si bien es cierto el manejo de información, así como la atención brindada a las personas que asisten a estas organizaciones, va a depender de que la información recibida (a la sociedad) sea efectiva. Con ello, el resultado se traduce en publicidad positiva o negativa.
- ✓ Las mamparas también son otra opción de publicidad económica, pues en ellas se puede colocar información difundida por la organización u otras, dependiendo los fines que ésta persiga.
- ✓ Finalmente el trabajo de una Organización Emergente, debe ser realizado en equipo, es decir, cada integrante de ella debe sentir empatía con los objetivos planteados, buscando ayudar y encontrar soluciones que compete a los sectores sociales.

La propuesta planteada para las Organizaciones Emergentes, se expuso en dos fases; la primera describe la estructura y la red de contactos, la cual viene siendo la plataforma para la creación de una segunda fase. En esta segunda fase, son planteados de manera explícita elementos comunicativos para la creación de este Modelo de Comunicación para las Organizaciones Emergentes.

Ya está planteado el Modelo de Comunicación para las Organizaciones Emergentes, así como también, han sido considerados algunos puntos importantes para la creación de un Modelo de Comunicación. Sin embargo aún falta una propuesta de medios a utilizar tanto al interior como al exterior de la organización. Por ello, a continuación se hace un cuadro en el cual se crean alternativas de medios, para las Organizaciones Emergentes.

PROPUESTA DE MEDIOS

Medios	Uso
✓ Tablero de Avisos	<p>Este medio puede ser distribuido en distintos lugares de la red de contactos con la cual se cuenta.</p> <p>1º Deben buscar lugares de difusión con los que cuenten las otras organizaciones.</p> <p>2º Se hace la gestión del espacio, en el cual se colocará información que difunda los objetivos de La Organización Emergente.</p>
✓ Internet	<p>Ésta es una herramienta, mediante la cual se pueden tratar cuestiones laborales encaminadas al beneficio de La Organización. Es decir, para mantener una red de comunicación con otras instancias.</p>
✓ Pláticas e Información directa	<p>1º Se deben establecer tiempos para difusión en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escuelas ✓ Espacios Sociales ✓ Eventos ✓ o Mediante Carteles y Volantes <p>Esta forma de difusión, requiere de tiempo y organización.</p>
✓ Acuerdos y Gestiones	<p>Gestionar en escuelas y con el mismo gobierno, tiene como fin principal, la búsqueda de jóvenes estudiantes de Comunicación Organizacional. Es decir, lo que se pretende con este acuerdo y/o gestión, es que las organizaciones emergentes con la ayuda de los jóvenes prestadores de servicio social, generen el área de comunicación organizacional.</p>

Estas son algunas propuestas que pueden utilizar las organizaciones emergentes para su mejora en flujos de comunicación Interna y Externa.

Finalmente, se concluye que la elaboración de un modelo de comunicación para este tipo de organizaciones, no se puede representar en una forma simplista, por ello, la complejidad del planteamiento realizado en dos fases –Estructural, Flujos Comunicativos-. Sin olvidar, la propuesta de medios internos y externos, los cuales pueden ser utilizados de acuerdo a los objetivos e intereses de estas organizaciones.

CONCLUSIONES

La comunicación es una disciplina que en su aplicación suele ser complicada, porque se enfrenta a un gran entramado social cíclico, el cual puede llegar a ser confuso para las redes en las que participa el ser humano día con día.

También, es un proceso en continua transformación que pretende mejorar y negociar hábitos laborales y sociales. Por ello, se ha vuelto más indispensable y significativa. Esta disciplina ya es una necesidad imperativa para las Organizaciones, las cuales requieren de especialistas que sepan diagnosticar, planear y crear estrategias de comunicación internas y externas con el fin de lograr adecuados flujos y redes interactivas. Lo enunciado pretende simplificar la materia de Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional es un tema coyuntural que las organizaciones han aceptado con el tiempo; lo indispensable de estas estrategias son que mantienen integrado y motivado al personal para cumplir su misión. La consecuencia son resultados satisfactorios para ambas partes.

Ahora bien, la comunicación y la comunicación organizacional se sustentan de innumerables teorías, las cuales están representadas en su mayoría en Modelos. Los Modelos de Comunicación son representaciones que ayudan a comprender el movimiento de la comunicación interna y externa de las organizaciones.

Recurrir a los Modelos de Comunicación y realizar una propuesta para éstas organizaciones se hace con el fin de controlar sucesos; los cuales puedan evitar rupturas en las organizaciones emergentes y de alguna manera se puedan mantener y solidificar en la sociedad existente. Por ello el resultado final de este trabajo de investigación fue la elaboración de un Modelo de Comunicación, enfocado a las Organizaciones Emergentes.

El término de Organizaciones Emergentes, causa para algunas personas múltiples confusiones, pues otras personas las conocen como Organizaciones Civiles, Asociaciones Civiles, ONG's, Instituciones Sociales, Organizaciones Sociales, Fundaciones. Estos términos parecieran enunciar distintas tipologías sobre organizaciones, sin embargo, todas buscan el mismo fin; ayudar y apoyar en las necesidades de sectores civiles. La única diferencia es la pelea que tienen los mismos teóricos, con este concepto.

Este tipo de organizaciones proliferaron en la época de los ochenta y muchas de ellas han mejorado en sus estrategias y se han consolidado. Lo trascendental de este estudio es la importancia que tienen los Modelos de Comunicación para las organizaciones de este tipo, pues debido al bajo presupuesto deben buscar opciones para gestionar espacios, personal y apoyo económico; lo cual quiere decir, que deben planear y crear estrategias de convencimiento con el fin de obtener recursos. Estos recursos son obtenidos a partir de las formas utilizadas para comunicarse.

Para la creación y planteamiento de un Modelo de Comunicación aplicado a las organizaciones emergentes se debe considerar ampliamente la comunicación directa, pues es una estrategia que ayuda a mejorar el proceso para obtener recursos. Mientras tanto, para una difusión externa activa, se requiere de una comunicación mediática como primera instancia, así como directa, dependiendo el espacio, tiempo y necesidades de la organización.

Estos flujos y formas de comunicación, fueron percibidos en La Comuna Tlalpan, la cual es una organización que se sustenta del Estado, sin embargo se mueve y trabaja como una organización emergente. La Comuna Tlalpan no es la única organización que existe, pues hay siete de ellas, ubicadas en distintas partes de la Ciudad de México. El fin más próximo de esta organización es entrar como primera instancia en la Agenda del gobierno para recibir un mejor sustento económico.

Pero para ello, se requiere de un doble trabajo bien fundamentado, es decir, su misión es mantenerse unido con toda esa red de contactos que apoyen los objetivos de la misma, aunado a un proceso que mueva los flujos y medios internos y externos. Es decir, debe mantener vigente la existencia física y mental de un Modelo de Comunicación y nunca perder su objetivo inicial, ya que tiene una gran ventaja y esa es, que ya cuenta con las herramientas facilitadas por parte del Estado para su consolidación y mantenimiento.

La Comuna Tlalpan es toda una red, pues además de recibir apoyo estatal, también se sustenta y está vinculada a organizaciones de la misma idiosincrasia. Además, su trabajo no se queda sólo en el Estado, pues también lleva y da a conocer sus propuestas a otras organizaciones similares a los conceptos manejados por la misma. Otra forma de trabajo percibida con esta investigación, fue que ha participado en proyectos nacionales y extranjeros con el objetivo de obtener apoyo monetario y reconocimiento.

Sin embargo, no todo es color de rosa, pues al aplicar la encuesta de comunicación enfocada a flujos y medios de comunicación internos y externos se esperaba que la imagen proyectada de La Comuna Tlalpan fuera buena a nivel general, pero los resultados arrojados denotaron a una comunicación externa descuidada en todos los aspectos. Con ello se puede decir que a pesar de ser una organización estructurada y con fundamentos, desafortunadamente, no cuenta con la difusión suficiente. Son muchas las variantes a trabajar, pues a pesar del poco personal se podría crear un diseño de trabajo y de tiempos para darle un espacio a la difusión. Por ello, pensar en la propuesta para la creación de un área de comunicación organizacional sería conveniente para trabajar con estos problemas, pues en un futuro, estas pequeñas fracturas podrían ocasionar la desaparición de la misma.

Hablando de estrategias y formas de trabajo; por los escasos recursos y el amplio trabajo de campo que debe realizar el equipo al cual pertenece esta organización, es indispensable llevar a cabo una gestión ante el gobierno y universidades para el permiso de personal enfocado a la disciplina organizacional, con el fin de implementar el área enunciada en el párrafo anterior -Comunicación Organizacional-.

Ahora bien, se puede decir que con este trabajo de investigación se corroboró la existencia de un Modelo de Comunicación, desafortunadamente estaba sólo planteado de manera mental para los miembros de la organización, aunque para ellos debería ser más que indispensable el planteamiento físico del mismo. Lo importante de esto es que al esquematizar el modelo, se comprenda y se generen condiciones que ayuden a consolidar y mantener estas numerosas organizaciones.

Las personas que formen parte del equipo organizacional emergente deben tener cierta sensibilidad y empatía hacia su público, pues la imagen reflejada es el resultado del trabajo organizacional interno, hablando más en específico del clima, interacciones, flujos y medios comunicativos. Por ello, debe existir una conciencia y cultura laboral, la cual se fortalezca con estos elementos.

Accionar un área de comunicación organizacional en la que se tengan estructurados y definidos estos flujos y formas comunicativas son resultado de la comprensión y la creación de un Modelo Comunicativo, el cual puede ser modificado con respecto a los objetivos que aplique la misma organización. Cabe mencionar que la elaboración de un modelo -es complicado- desde el momento en que se piensa en comunicación y redes.

La gran red de comunicación es una red nata en el ser humano, la cual se va fortaleciendo con el contacto interpersonal y los intereses individuales, grupales y sociales. Es decir, se encuentran implícitos de igual forma; el ambiente, la cultura, medios tecnológicos, demandas y entorno. Todo este entramado social e individual es un Modelo de Comunicación infinitamente delicado. Por ello, lo que se pretendió con esta investigación fue primero corroborar que las organizaciones emergentes contaran con un modelo de comunicación. Después de ello se hizo una representación de la realidad de los flujos comunicativos que existen en este tipo de organizaciones, sin olvidar que las tecnologías han modificado las formas de interacción.

Con el planteamiento del modelo, no se pretende generalizar que todas las organizaciones se mueven y comunican como La Comuna Tlalpan, sin embargo, sí puede ser una propuesta que ayude a visualizar la red organizacional en la que se encuentran sumergidas estas organizaciones.

Las formas de comunicación que se plantean en los modelos de comunicación contribuyen a cumplir los objetivos y a mejorar el ambiente de la organización.

Estudiar los flujos comunicativos y hacer su representación en un modelo no son resultados exactos de la realidad, más bien, son un aproximado a estos estilos. Por ello existen muchos teóricos, con distintos enfoques, y que estudian la complejidad de este proceso comunicativo planteándolos en Modelos.

Un modelo de comunicación facilita la expresión de toda esta complejidad comunicativa y social llevando a una organización a la coordinación de las actividades del personal que la involucra o que la constituye.

Finalmente, la propuesta del modelo de comunicación es una alternativa que puede ser utilizada como eje para crear nuevas estrategias y resolver problemas de comunicación para llegar a una integración armoniosa entre el personal de las organizaciones y con ello adquirir una identidad más sólida que refleje la imagen de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Alsina, Rodrigo. *Modelos de Comunicación*. Ed. Macchi. Madrid, 1989. 138.p.
- Amado, Belén. *Comunicación Gubernamental*. Ed. Paidós. México, 2001. 203.p.
- Arras Vota, Ana María. *Comunicación Organizacional*. Ed.UACH. México, 1999. 24.p.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización*. Ed. Paidós. México, 1992. 221.p.
- Benavides, Juan. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Ed. Gestión 2000. Barcelona, 2001. 415.p.
- Berlo, David. *El Proceso de la Comunicación .Introducción a la Teoría y a la Práctica*. Ed. El Ateneo. México, 1985. 251.p.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación. Función Básica de las Relaciones Públicas*. Ed. Trillas. México, 1988. 109.p.
- Bozeman, Barry. *Todas las organizaciones son Públicas: tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. FCE. México, 1998. 245.p.
- B. Von Haller Gilmer. *Psicología General*. Ed. Harper & Row Latinoamericana. México, 1974. 486.p.
- Cadena Rosa, Jorge. *Las Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy*. Ed. CEIICH. México, 2004. 424.p.
- Camero, Francisco. *La Investigación como Proceso de Enseñanza-Aprendizaje*. Ed. Quinto Sol. México, 1989. 119.p.
- Castells, Manuel. *Movimientos Sociales Urbanos*. Ed. Siglo XXI. México, 1991. 131.p.
- Castells, Manuel. *El poder de la identidad*, Tomo II. Ed. Siglo XXI. España, 2000. 399.p.
- Castilla del Pino, Carlos. *La Incomunicación*. Ed. Península. Barcelona, 1989. 161.p.
- Chester I, Barnard. *The Functions of the Executive*.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. Ed. Thomson. México, 2004. 691.p.
- Chun Wei, Choo. *La organización inteligente*. Edit. Oxford. México, 1998. 346.p.
- De Moragas, Miguel. *Sociología de la comunicación de masas*. Ed. Gustavo Hill. Barcelona, 1982. 614.p.
- De Quijano, Santiago. *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Ed. Promociones y publicaciones universitarias. Barcelona, 1987. 244.p.
- Departamento del Distrito Federal. *“Delegación Política Tlalpan”*. Ed. Porrúa. México, 1997. 22.p.
- Diccionario de Real Academia de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición. 2001. Tomo I. Ed. Mateu-Cromo. España, 2001. 2368.p.

- Dubois, Jean. *Diccionario de Lingüística*. Ed. Alianza. Madrid, 1979. 637.p.
- Durante Rola. *Las Organizaciones que Aprenden*. Ed. Macchi. México, 1978. 179.p.
- Einsestadt, Shmuel Noah. *Modernización, movimientos de protesta y cambio social*. Ed. Buenos Aires. Amomrorto, 1972. 272.p.
- Elias Norbert. *Sociología Fundamental*. Ed. Gedisa. España, 1970. 216.p.
- Ellis Richard, McClintock Ann. *Teoría y práctica de la comunicación humana*. Ed. Paidós. México, 1993. 231.p.
- Etzioni, Amitai. *Organizaciones Modernas*. Ed. Limusa. México, 1991. 221.p.
- Favela, Alejandro. *Organizaciones Civiles: Una propuesta para su consolidación*. Ed. Plaza y Valdés. México, 2003. 128.p.
- Farrchild Pratt, Henry. *Diccionario de sociología*. FCE. México, 1997. 317.p.
- Fernández Collado, Carlos. *Organización, Información y Comunicación*. Ed. Trillas. México, 1991.
- Fernández Collado, Carlos y G.L. Dahnke. *Estudio de la Comunicación Organizacional*. Ed. Mc Graw Hill. México, 2001. 411.p.
- Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. México, 2003. 273.p.
- Fernández Soto, Silvia. *El trabajo social y la cuestion social. Crisis, movimientos sociales y ciudadanía*. Ed. Espacio. Argentina, 2005. 192.pp.
- Flament, Claude. *Redes de comunicación y estructuras de grupo*. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, 1997. 221.p.
- Flores de Gortari, Sergio. *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. Ed. Trillas. México, 1988.
- Fovillée, Alfredo. *Historia de la Filosofía*. Ed. La España Moderna. Madrid, 1994.350.p.
- Galeano, Ernesto César. *Modelos de Comunicación desde los esquemas estímulo-respuesta a la comunicación contingente*. Ed. Macchi. México, 1997. 152.p.
- Gallardo Cano, Alejandro. *Cursos de Teorías de la Comunicación*. Ed. Cromolor. México, 1998. 169.p
- Gareth, Morgan. *Imágenes de la Organización*. Ed. Alfaomega. México, 1998. p.3.
- García Jiménez Jesús. *La Comunicación Interna*. Ed. Díaz de Santos. España 1998. 373 .p.
- Garrido M., Francisco Javier. *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación en el siglo XXI*. Ed. Gestión. Barcelona 2000, 2001. 243.p.
- Giroux, Henry A. *Pedagogía y política de la esperanza. Teoría Cultural y enseñanza*. Ed. Amorrortu Buenos Aires, 2003. 380.p.
- Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana. México, 1984. 423.p.
- Hall, Richard H. *Organización: estructura, procesos y resultados*. Ed. Prentice-Hall Internacional. México, 1996. 360.p.

- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill, México, 2003. 705 p.
- Hockman, Elena. *Técnicas de Investigación Documental*. Ed. Trillas. México, 1991. 88.p.
- Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1998. 148.p.
- Hybels, Sandra. *La Comunicación*. Ed. Logos consorcio. México, 1976. 301.p.
- Izurrieta, Roberto. *Estrategias de comunicación para gobiernos*. Ed. La Crujía. Buenos Aires, 2002. 187.p.
- James G, March y Herbert, Simon. *Teoría de la Organización*. Ed. Ariel. Barcelona, 1961. 285.p.
- James L. Gibson y John M. Ivancevich. *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México, 2001. 591.p.
- Jiménez Hernández-Pinzón, Fernando. *Técnicas Psicológicas de Asesoramiento y ayuda Interpersonal*. Ed. Narcea. Madrid, 1983. 230.p.
- Joan Elías y Mascaray José. *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista de comportamiento espontáneo de los empleados*. Ed. Gestión. Barcelona, 1998. 305.p.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert. L. *Psicología social de las organizaciones*. Ed. Trillas. México, 1985. 547.p.
- Keith, Davis. *El comportamiento humano en el trabajo*. Ed. Mc-Graw Hill Interamericana. México, 2003. 225.p.
- Krieger, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Ed. Prentice Hall. Argentina, 2005. 569.p.
- Kreimerman, Norma. *Métodos de Investigación para Tesis y Trabajos semestrales*. Ed. Trillas. México, 2003. 131.p.
- Levin Ken, Aldridge Alan. *Topografía del mundo social*. Ed. Gedisa. España, 2003. 252.p.
- Litterer A, Joseph. *Análisis de las organizaciones*. Ed. Limusa. México, 1991. 720.p.
- Losada Días, José Carlos. *Gestión de la Comunicación en las organizaciones: Comunicación interna y de marketing*. Ed. Ariel. Barcelona, 2004. 556.p.
- López Lita, Rafael. *Comunicación de las Empresas*. Ed. Ciencias Sociales. Madrid, 1990.
- Maldonado Willian, Héctor. *Manual de Comunicación Oral*. Ed. Alhambra. México, 1997. 194.p.
- Martínez de Velasco, Alberto. *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*. Ed. Trillas. México, 1999. 111.p.
- Max Weber. *The Theory if Social and Economic organization*, traducción A.M Henderson y Tlacott Parsons. 145-146.p.

- Melchor Jiménez, Saúl. *Los organismos no gubernamentales y su relación con la administración pública*. FCPyS/UNAM. México. 1995.
- Méndez, José Luis. *Organizaciones Civiles y Políticas Públicas en México y Centro América*. Ed. Porrúa. México, 1998. 495.p.
- Molina Martínez, Rubén. *Gobierno y comunicación*. IPN. México, 2002. 187.p.
- Montaner, Pedro y Moyano Rafael. *¿Cómo nos comunicamos?*. Ed. Alhambra. México, 1989. 157.p.
- Murillo Soria, Víctor. *Relaciones Humanas*. Ed. Limusa. México, 1994. 491.p.
- Piñuel Raigada, José Luis. *Teoría de La Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Ed. Síntesis. España, 1997. 320.p.
- Ptunam, Linda L. *Comunicación empresarial*. Ed. Gestión. Barcelona, 2002. 152.p.
- Quezada Aguayo, Sergio y Parra Rosales, Luz Paula. *Las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos de México: entre la democracia participativa y la electoral*. Ed. Academia Mexicana de Derechos Humanos. México, 1997. 60.p.
- Roda, Salinas y Beltran de Tena, R. *Información y Comunicación*. Ed. G. gili. Barcelona, 1988. 194.p.
- Ramos Padilla, Carlos. *La Comunicación. Un punto de vista organizacional*. Ed. Trillas. México, 1991. 75.p.
- Rebeil Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval R. Celia. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Ed. Plaza y Valdéz. México, 1998. 73.p.
- Read, Hadley. *Comunicación: Métodos para todos los medios*. Ed. Megapolis. Buenos Aires, 1979. 374.p.
- Richard L Knowdell and Shapman. *Asesoría Personal*. Ed. Trillas. México, 1991. 68.p.
- Ríos Szalary, Jorge. *Relaciones Públicas: Su Administración en las Organizaciones*. Ed. Trillas. México, 1978. p.13.
- Rodríguez Reyes, Álvaro. *Organización. Un enfoque dialéctico*. Ed. Limusa. México, 1986. 150.p.
- Ronald, B. Adler. *Comunicación organizacional. Prácticas para negocios y profesiones*. Ed. Mc Graw Hill. México, 2005. 462.p.
- Subsecretaría de Trabajo y Previsión Social. *La Comuna. Un programa para jóvenes en la Ciudad de México*. México, 2000. 98.p.
- Taylor Judith. *La Comunicación en el Trabajo*. Ed. Gedisa. Barcelona, 2002. 125.p.
- Theodorson, George. *A modern dictionary of sociology*. Edit. Methuen. Londres, 1970. 469.p.
- Tesis. Quezada González, Karla. *Análisis del Clima Organizacional en Televisa Deportes a partir de los procesos de comunicación interna*. FCPS. UNAM, 2005.

- Tesis. Aguilar Piña, Paola. *Diagnóstico de Comunicación Organizacional en ATEL*. México, 2006. 152.p.
- Tesis. Molina López, Fernando. *La Teoría de la Comunicación de Manuel Martín Serrano, como Propuesta Teórico-Methodológica para el Desarrollo de una Cultura Organizacional Mexicana*. UNAM, 2003.
- Tesis. Sánchez Rodríguez, Héctor David. *Aplicación de un Modelo de Comunicación Organizacional Proactiva, en la Reprivatización del Grupo Financiero Serfín*. UNAM. 1999.
- Ward, Peter. *Políticas de Bienestar social en México, 1970-1989*. Ed.Patria. México, 1989. 247.p.

HEMEROGRAFÍA

- Periódico. La Jornada “*Atrae la OIT programa de gobierno capitalino sobre empleo para jóvenes*”. Sección La Capital. Jueves 28 de Abril del 2005. p.44
- Revista. *Secretaría del Trabajo y Previsión Social y GDG. Servicio de Empleo del D.f. (Te da la mano)*. 20.p.
- Guía Roji, 2006
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social. *La Comuna. Un programa para jóvenes en la Ciudad de México*. México, 2000. p.21.
- Revista. Realidades Laborales. DGEC. Núm.3. Julio-Septiembre 2005. 19.p.
- Revista. Realidades Laborales. DGEC. Núm.4. Octubre-Diciembre 2005. 19.p.
- Revista. Entrelazándonos.GDF. Núm.11/12. Noviembre 2005. 31.p.
- Revista Mexicana de Sociología. Gordon, Sara. *La cultura política de las ong's en México*. V.59. No. 1. 55.p.

CIBERGRAFÍA

- La Comuna Iztacalco. www.iztacalco.df.gob.mx/delegacion/comuna.htm. Octubre 2005.
- www.camaradediputados.gob.mx/comisiones/segupubl/140303/Nota%201.htm. Octubre 2005.
- Gestipolis. www.gestipolis.com. Agosto 2006.
- Campus. www.campus-oei.org. Agosto 2006.
- Habitat. www.habitatmexico.org. Agosto 2006.
- Aids. www.aids-sida.org. Agosto 2006
- Convergencia. www.convergenciacivil.org. Agosto 2006
- <http://www.amdh.com.mx>
- La Neta. www.laneta.apc.org. Agosto 2006
- Greenpeace. www.greenpeace.org. Agosto 2006
- Unión. www.union.org. Agosto 2006
- <http://www.ceaal.org>
- Semillas. www.semillas.org.mx. Agosto 2006

ENTREVISTAS Y VIDEOS

Entrevista Rebeca Rodríguez Capetillo, 08/febrero/06. Coord. Comuna Iztacalco

Entrevista a Joel Hernández Ortega, 08/febrero/06. Asesor. Comuna Iztacalco

Entrevista Norma Fuentes Garduño, 12/diciembre/05. Coord. Comuna Tlalpan

Entrevista Héctor Saavedra Rodríguez, 12/julio/05. Ex – Asesor Comuna Tlalpan

Entrevista Bruno Díaz, 12/julio/05. Ex – Asesor Comuna Tlalpan

Videos entrevistando al Dr. Bertrand Schwartz

ANEXOS

ENTREVISTAS

Entrevista elaborada el 8 de Noviembre del 2005

Nombre: Alejandro Gallardo Cano (Docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales)

Objetivo: Conocer a detalle el Modelo de Comunicación Social elaborado por el Prof. Alejandro Gallardo

1. ¿En qué año decide elaborar este Modelo de Comunicación Social y por qué?
En los 80's decidí elaborar el Modelo de Comunicación Social con la asesoría del Prof. Guillermo Tenorio Herrera.

El enfoque que le damos a este modelo es científico-sociológico, y con ello trato de generar una conciencia sobre el estudio comunicativo, ya que hasta nuestros días algunos teóricos siguen adoptando el modelo de comunicación "simplista" en el cual existe un Emisor-Receptor-Retroalimentación, y que sin lugar a dudas ello conlleva a una complejidad más profunda. Por ello, decidí abarcar un campo directo y explícito.

También explica que su modelo tiene un enfoque Weberiano en donde el sentido lleva a toda comunicación humana, es decir, ésta fluye en distintos procesos comunicativos –comunicación intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala y colectiva –los cuales pueden tener un interés cultural, político, societario y/o económico-. Es importante mencionar que estos intereses no son estáticos, ya que depende en su mayoría, de los objetivos que tenga cada individuo.

Entrevista elaborada el 12 de Julio del 2005

Nombre: Bruno y Héctor Saavedra Godoy (Ex - Asesores de la Comuna Tlalpan)

Objetivo: Conocer los antecedentes y estructura de la Comuna Tlalpan

1. ¿Cómo está constituido su organigrama?

El ideal de la comuna como está planteada tendría que ser un coordinador, cuatro asesores y un promotor, sin embargo por cuestión de recursos de la Dirección y la apertura de otras comunas, se quitan a algunos integrantes para los otros espacios y por ello los equipos actualmente son de cuatro.

2. ¿Qué función desempeñan en la coordinación?

La coordinación de la Comuna, tiene que ver con vinculación interinstitucional, con asistir a las juntas que se realizan en la Dirección General de Empleo y Capacitación, con bajar información, cuestionar o jerarquizar acuerdos, diseñar los calendarios en los que se tiene que actuar y sacar las metas. Delegar responsabilidades, coordinar y realizar el plan de trabajo anual.

3. ¿Qué función desempeñan los asesores?

El asesor tiene la función de atender a los jóvenes en la asesoría, en la cual se lleva a cabo un método de participación, es decir, es una plática con el joven a partir de las necesidades e inquietudes que el mismo tiene. A partir de ello existe una forma de apoyo para tratar de encontrar una solución a sus demandas, siempre y cuando él lo solicite. Es una forma de dar consejos y apoyo. Un ejemplo es cuando llega una chica buscando empleo –que es lo más común- y como primera instancia se registra con el promotor, después ya en la asesoría se le debe dar confianza; saludándolo y preguntarle sobre sus intereses de forma específica. Si su interés es empleo, lo que se hace es buscar en la red de servicios –son instituciones públicas, privadas, ONG’s, asociaciones civiles- las vacantes que existen, es decir, fungimos como vínculos. Otra función que tenemos es el conformar esta red de servicios, la cual parte de la necesidad que tenga el joven. Es decir, cuando se conforma una comuna, se hace un diagnóstico de la zona y la situación en la que se encuentran los jóvenes, se va a la delegación a sacar información; al INEGI, recortes de periódicos y finalmente sistematizan esa información, a partir de todo esto y con los chicos que visitan la comuna, se hace un diagnóstico de necesidades y se van contactando a las instancias de cada área. En el caso de Coyoacán y Magdalena Contreras que salieron en el mes de enero del 2005, se retomaron muchas de las instancias que ya tenían otras comunas, y entonces se utiliza ese material para no volver a re-contactarlos. Pero todo parte de la necesidad del joven. Ya acabando la asesoría, se hace un resumen de la plática que se tuvo con él y se realizan las conclusiones a las que

llegaste; las cuales pueden ser de manera objetiva o subjetiva, dependiendo de lo que quieras interpretar con las observaciones, en caso de que tú u otro compañero puedan atenderlo ya se sabría el proceso que se debe hacer para el chavo.

4. ¿Qué función desempeña el promotor?

Es el que va a promover el programa en la zona objetivo que son como ocho o diez colonias. Todo esto lo hace mediante carteles, volantes, así como la promotoría dinámica. Es decir, vamos a grupos cautivos que pueden ser escuelas, centros comunitarios, a dar pláticas sobre La Comuna. Además se hace un cuestionario para rescatar las necesidades prioritarias de los chavos, después procesamos esa información, para plantear alguna propuesta a la institución. Si la demanda es más en cuestión de cultura se propone una actividad cultural de la que nos apoyamos a su vez de la red de servicios para impartir estos cursos. En este caso el objetivo de la Comuna es aprovechar las instituciones que ya hay, las que la sociedad nos ofrece, pero que por una causa u otra, como jóvenes las desconocemos, por ello invitamos a las instancias a impartir cursos, talleres o pláticas informativas. Los tipos de cursos dependen de la promotoría dinámica y de los resultados que se obtengan. Porque en el área de empleo también se hacen otros cursos, pero estos los creamos a partir de las estadísticas que sacamos de los jóvenes que asisten a la Comuna. Identificamos las causas por las cuales no se pueden colocar en el ámbito laboral y a partir de ello decidimos qué tipo de curso se debe impartir.

4. Con respecto a las juntas entre coordinadores ¿cada cuando se realizan y dónde?

En la Coordinación General de las Comunas, la responsable es Liliana Mendoza. En forma, hay una reunión mensual, pero también las hacen esporádicamente, es decir, si existe la necesidad pueden reunirse cada semana, cada 15 días y si están todos los coordinadores también se hace una reunión con la Dirección General de Empleo y Capacitación.

5. ¿Existe algún tipo de capacitación para los integrantes de la Comuna?

Capacitación como tal no hay. Las capacitaciones que nos han dado son como talleres, programación de neurolingüística, de actividad y algunos cursos de computación. Pero sobre temas en específico para las asesorías, no, eso lo aprendemos sobre la marcha, sumado a la formación que tiene cada integrante en las comunas -políticos, sociólogos, psicólogos, antropólogos- lo que se hace es que a partir de esa diversidad existente, se propone la actividad que podemos realizar para apoyar los procesos de asesoría.

6. ¿Cuál es el objetivo de La Comuna?

Atender la necesidad de un joven y lograr que llegue a la etapa de colocación, otro es que entre en algún curso, que vaya con un psicólogo, encuentre una escuela, y/o resuelva cosas muy concretas en casa.

7. ¿Qué otros programas tiene La Comuna?

La Comuna pertenece a la Coordinación de Empleo y Capacitación, la cual opera con diferentes tipos de programas; dentro de ellos algunos nos corresponde a nosotros y otros a la UDSE (Unidad Delegacional de Servicio de Empleo, antes CEDEPECAS). También está el CAPACITES (Programa de Capacitación para el Impulso a la Economía Social), el cual tiene un vínculo estrecho con La Comuna ya que se opera de acuerdo a las necesidades de los jóvenes.

8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan en La Comuna?

Existe una línea telefónica, la cual se comparte con el centro comunitario, esto es, por lo siguiente; para abrir una comuna se necesita de un convenio, es decir, la Dirección de Empleo y Capacitación pone toda la metodología, el programa y el personal, pero el lugar donde se pretende abrir, lo asigna la delegación. Una de las condiciones para abrir una Comuna es que la zona donde se intente abrir esté considerada como una comunidad de alta marginalidad o en situación de riesgo y la Delegación pone el inmueble y le da mantenimiento, el agua, el predio y teléfono. La única comuna que cuenta con Internet es la de Gustavo A. Madero, esto es, porque dentro de las instalaciones de la comuna tienen un centro de capacitación en computación (CDI –Centro de Desarrollo Informático). Lo cual sería un buen instrumento que se puede desarrollar y aprovechar bastante, pero a nivel recursos, no es tan fácil que ésta herramienta se destine para todas las comunas.

Internamente, en La Comuna se programa una reunión semanal –viernes-. Es una reunión de contención y/o de compartir los casos que hemos tenido en la asesoría, también se platica sobre los contactos, la información de las instancias, además de hablar sobre algunos casos difíciles. Contención, lo digo en el sentido de que algunas veces en la dinámica cotidiana, sobre todo cuando trabajas con gente, hay que ir ajustando o limando. Ya que esa reunión algunas veces no se puede desarrollar por causas de agendas, o porque la coordinadora tiene que salir, por ello a veces no se realiza como se tiene planeada; este es uno de los métodos. También contamos con unos pizarrones en los cuales ponemos avisos, notas informativas –que trae la coordinadora de algunas juntas-. Estos procesos son funcionales, pero el problema es que la coordinadora no está continuamente en la comuna debido a las actividades que se derivan de la coordinación, y por ello, no nos puede pasar la información de forma inmediata. Otra opción son las mamparas, que funcionan para poner convocatorias, información de interés para los jóvenes, etc. Además por cada reunión, se hace una minuta informativa, la cual se pega de igual forma en los tableros. Algunas veces se necesita expresar algunas cuestiones sobre algún caso de la asesoría y lo platicamos de forma instantánea, también lo hacemos como una forma de romper ese enganche con el chavo. La comunicación entre asesores y promotor es más directa y constante.

9. ¿Qué perfil deben tener las personas que laboran en la Comuna?

La formación que deben tener es desarrollarse en las Ciencias Sociales y Humanidades. También deben haber trabajado con jóvenes. Además de que los coordinadores en la Comuna, fueron alguna vez promotores y asesores.

10. ¿Qué diferencia existe entre la Comuna Tlalpan y las otras?

Desde el propio equipo, hasta la situación geográfica, lo sistemático, la dinámica y la práctica.

11. ¿Cuáles son los medios que utilizan para promoverse externamente?

Publicidad de boca en boca, carteles, volantes, mantas (en zona objetivo), eventos convocados por la delegación-.

12. ¿Cómo es la dinámica de trabajo en La Comuna?

La dinámica de la Comuna, es como una ONG o asociación civil, todo influye; algunas veces por los trabajos comunitarios que la mayoría de los integrantes ya han realizado, etc. La estrategia de trabajo debe ser muy creativa pues tenemos que adaptarnos al material con el que se cuenta en la misma.

13. ¿Cómo es que decidieron el nombre de La Comuna?

La historia pseudo oficial es que el nombre viene con la idea de darle a este concepto un sentido comunitario, es decir, de Comuna. Todo esto se puede enarbolar con el recuerdo de las comunas del siglo XIX en los 60's- 70's, las cuales eran lugares sustentables, es decir, se percibían como un nicho de libertad en medio de un huracán de cosas que iban a suceder, nada de lo mencionado tiene que ver con el concepto, aunque no es malo. El sentido del concepto es más común, es una historia a la mexicana porque La Comuna, es un sentido de común, comunal. En un término de origen, la comuna se inspira en un programa que se llama Las Misiones Locales de Francia y el precursor es Bertrand Schwartz (sociólogo, filósofo). Él es una persona que se encuentra sumergido en las cuestiones sociales. Platican que en unos de sus paseos vespertinos se dio cuenta de que habían muchos chavos que estaban en situaciones marginales, perdiendo el tiempo, como "él lo decía", en eso de perder el tiempo es bastante relativo, porque con el advenimiento de las sociedades occidentales, se ha perdido un poco la cuestión del ocio como lo manejaban los griegos, ya que ellos decían que el ocio era como un momento divino de construcción de los verdaderos valores; por ejemplo, para ellos era muy importante la belleza, la verdad, entonces dentro de esos espacios ellos planeaban y se daban la tarea de traer esos valores al mundo cotidiano. Como van avanzando las sociedades de estar metidos en la dinámica a veces competitiva, pues algunos chavos quedan fuera por x o y situación, es decir, se quedan marginados. Entonces, ese momento que pudiera haber sido de ocio constructivo, se vuelve contra ellos, digamos como que el peso de los líos sociales recae en sus hombros y de alguna manera andan por ahí, esto está entendido desde mi punto de vista. La planeación va más o menos en ese sentido, es muy interesante porque el sociólogo, se da cuenta de que tiene que

hacer algo por la juventud, por ello, se mueve y gestiona a nivel gubernamental unos espacios muy grandes. Como nos podemos dar cuenta ésta es una diferencia muy grande entre Las Misiones Locales en Francia y los espacios llamados Comunas en México. En Las Comunas, no tenemos la infraestructura para que los chavos se queden, mientras que en Francia sí. Allá también hacen mucho el énfasis para el empleo y auto-empleo. También es gubernamental el asunto y acá durante la administración de Cuauhtémoc Cárdenas se pone como propuesta únicamente.

La idea original era hacer una réplica del programa, pero después dijeron; “tenemos que hacerlo a la mexicana, ¿Cómo le hacemos?”, teníamos que adaptarnos a los espacios que las delegaciones decidieran otorgar. Después, se empezó a gestar como una unidad de apoyo integral para hacer una atención de igual forma, considerándose varias áreas de empleo, cultura, educación, derechos humanos, salud. La planeación y la visión de La Comuna, es trabajar con chavos que están en proceso –respecto a su proyecto de vida-.

Las áreas antes mencionadas como en el sector de Educación, se gestionan becas, algunos cursos, talleres y la realización de tareas dinámicas en donde explicamos ¿De qué se trata La Comuna? ¿Qué es lo que pueden obtener?, etc., en el sector salud, vemos donde se atienden a los chavos, si tienen algunos talleres de información, folletos, etc., en cuestión de empleo, nos hacemos llegar las vacantes que estén en las empresas y para eso tenemos contacto directo, asistiendo a las juntas de intercambio, además de que trabajamos con las vacantes de la UDSE (Unión Delegacional de Servicios de Empleos), todo esto lo menciono ya que recurrimos a estas instancias debido a la necesidad del joven. Otras opciones de estrategias de empleo son: que La Comuna Tlalpan debe asistir a las juntas de intercambio que se desarrolla en Coyoacán. En la sede de empresarios, también se cuenta con talleres para buscadores de empleo teniendo actividades que se llaman días del contrato, las cuales se realizan al interior de Las Comunas. Convocamos a algunas empresas que van a aceptar la dinámica, porque es una dinámica bastante peculiar y el fin es que las empresas participantes no se lleven solamente la cartera; sino de alguna manera ellos adelanten el proceso de contratación del chavo. Incluso con la posibilidad de que en ese momento se tenga una respuesta objetiva y directa. Finalmente en Derechos Humanos, básicamente canalizamos a los chavos a alguna área.

Entrevista elaborada el 12 de Diciembre del 2005

Nombre: Norma Fuentes Garduño (Coordinadora de la Comuna Tlalpan)

Objetivo: Conocer particularidades de La Comuna.

1. ¿Cuál es el objetivo de la Comuna?

Es el mismo para todas las Comunas y es el propiciar un análisis de reflexión en los jóvenes a fin de que puedan tener herramientas mucho más claras para su búsqueda de empleo y mejorar su calidad de vida.

2. ¿Cuáles son los objetivos particularmente de la Comuna Tlalpan?

No tiene, porque es un mismo programa, una misma visión que se utiliza para cada una de las comunas existentes.

3. ¿Cuál es el desarrollo histórico de las Comunas?

La primera comuna en abrirse fue Iztapalapa, después Álvaro Obregón, esto fue en junio-septiembre de 1999-. En el 2000 se abre Gustavo A. Madero –febrero- y después Tlalpan –mayo-, de ésta no hubo una inauguración formal previa, posteriormente hay un lapso considerable en donde no se abre ninguna. No es sino hasta el 2002 -en enero-febrero- cuando se inaugura La Comuna Iztacalco. En el año 2003-2004 se cierra La Comuna Iztapalapa, por problemas de convenio con las instituciones que tenían a su cargo el inmueble, de un adeudo. Ésta misma se cierra y traslada a la zona de Coyoacán, y es en este año donde se da una apertura formal, primero a La Comuna Magdalena Contreras en enero del 2005 y en febrero del mismo año La Comuna Coyoacán.

4. ¿Pretenden abrir una comuna por delegación?

En términos de ejercicio presupuestal no, porque en el histórico originalmente las Comunas estaban conformadas por seis individuos, uno en coordinación, otro en promotoría y cuatro asesores. En ese histórico no se aumentó el presupuesto a Las Comunas, es por ello que para abrir Iztacalco se quitó a personal de otras para conformarla, quedando cuatro por espacio. Por lo tanto, no se tiene proyectado el aumento de éstas, mientras no se modifique el presupuesto, porque sería como ir desgastando a los equipos.

5. Háblame un poco sobre el proyecto del surgimiento de la Comuna.

Las Misiones Locales son el referente del proyecto que se lleva a cabo en México. Las Misiones Locales en Francia son una política pública de atención a jóvenes sin empleo, que surgen bajo el gobierno de Francois Mitterrand. Quien proyectó el programa, fue el sociólogo Bertrand Schwartz y por lo tanto, estamos hablando de una adaptación de lo que se hace en Francia. Este proyecto ya está consolidado en Francia desde los años 80's a los 90's; ya es una política pública y nosotros – en México- solamente una acción, algo pequeño.

Entrevista elaborada el 08 de Febrero del 2006

Nombre: Joel Hernández Ortega (Asesor-Comuna Iztacalco)

Objetivo. Misiones Locales (Historia e Importancia para la creación de las Comunas)

1. ¿Háblame sobre el surgimiento de las Misiones Locales? ¿Qué servicios y apoyos brindan?

Surgen con el Gobierno de Francois Mitterrand. Bajo la perspectiva de un gobierno que busca alternativas para combatir el empleo en la periferia de París. Bertrand S. es el fundador de la Misión Local, pero actualmente ya no labora en la misma, se desligó de la organización.

Actualmente la ubicación de las Misiones Locales se encuentra en toda esa zona mencionada. Michael Bonette, comenta que existen 450 Misiones Locales.

Ahora bien, la columna principal de la Misión Local es el Empleo. También se imparten talleres –o capacitación- que duran casi un año, todo este plan es creado con la finalidad de ubicar al joven de una forma más segura, ya que la preparación que recibe es para que se coloque en alguna de las empresas que se encuentran en la periferia de la zona objetivo. Otro punto significativo que se puede nombrar sobre las oportunidades y apoyos que les brindan a los jóvenes es que éstos no son de forma económica, como lo es en el Distrito, sino que se les otorga una especie de boleto que vale por servicios gratuitos–de transporte, por ejemplo-.

Otro punto interesante en el que se trabaja en las Misiones es la propuesta de Inclusión sin la exclusión de los jóvenes, lo que en México es “Como te ven te tratan”.

2. ¿Cómo está constituida una Misión Local?

La estructura de las Misiones Locales está constituida de la siguiente manera: Hay un responsables que se hace cargo de cuatro o seis Misiones Locales. Al interior de cada Misión existe un responsable y un equipo de asesores. Hay algunas Misiones que albergan a casi 80 o 90 personas.

La Misión Local de Epinay que fue la que visitamos se encuentra dividida en dos, una parte es donde se hace la gestión administrativa y la otra donde se da la atención. Las misiones locales en París reciben recursos por el mismo gobiernos, empresas, etc.

3. ¿Cuál es el perfil que deben cubrir las personas que laboran en una Misión Local?

El perfil de las personas que laboran en las Misiones es de trabajadores sociales y psicólogos –principalmente-. La figura del promotor que se tiene en la comuna, es la persona que se encuentra en recepción, después se canaliza al joven con el consejero –quien elabora un mapa conceptual sobre los intereses y prioridades que se tiene del joven- y éste a su vez tiene más personas especializadas (quienes dan los talleres) que le brindan apoyo.

4. ¿Cuál es la diferencia que existe entre Las Misiones Locales (Francia) y La Comuna (D.F.)?

La diferencia que existe es la falta de preocupación e interés que existen en las misiones locales en contraste con las Comunas, ya que en Francia este proceso se ha vuelto más administrativo y en México es un fin social-comunal. Un fenómeno muy interesante que ocurre es la falta de creatividad y de compromiso por esa labor social. Otra diferencia es que en las Misiones Locales no se cuenta con ese asesoramiento de forma integral y en las Comunas sí.

Entrevista elaborada el 08 de Febrero del 2006

Nombre: Rebeca Rodríguez Capetillo (Psicóloga y Especialista en Desarrollo Rural). Coordinadora-Comuna Iztacalco.

1. ¿Cuál es el objetivo de las Misiones Locales?

El objetivo de las Misiones es terminar con la exclusión. De ahí se desprendieron varios programas, capacitaciones, empleos; y ahora, en lo que están trabajando es en generar convenios con las empresas ubicadas en la alcaldía para que sólo contraten a jóvenes de esa localidad.

Otro objetivo fue que Las Misiones fuesen un proyecto que cubriera la zona urbana, pero después se dieron cuenta que a los jóvenes de esta parte del territorio no tenían, ni pedían tantas necesidades como los jóvenes de la zona suburbana -en donde habitaban muchos jóvenes desempleados y generaban conductas delictivas-.

Es importante mencionar que las Misiones Locales surgieron a partir de una depresión económica y que sin lugar a dudas salieron afectados Francia, España e Italia. En ese entonces les llegaron a denominar “El triángulo maldito”. A partir de ello, los gobiernos de estos países, crearon proyectos que salvaran un poco la economía; su foco principal fue el sector juvenil -el más afectado-. Estos proyectos fueron denominados de la siguiente forma; en Francia se llaman Misiones Locales, en España “Escuelas Taller” y en Italia “Redes Juveniles”.

2. ¿De qué instituciones reciben ingreso Las Misiones Locales?

Existen varias formas de apoyo económico: vía alcalde, gobernador, presidente, empresas privadas, asociaciones civiles, ONG´s. Mientras tanto en La Comuna, lo que se pretende es crear un cuadro de convenios con los delegados entrantes, con la finalidad de definir una partida especial para operar La Comuna. Todo esto sería con el apoyo de una evaluación cuantitativa y cualitativa, para comprobar que el programa funciona. Hay una gran diferencia de apoyo.

3. ¿Cuál es el proyecto a futuro de Las Comunas?

Crecer no solamente en las 16 Delegaciones, sino también dentro de éstas 16, ubicar dos o tres comunas sobre todo en las más conflictivas -Iztapalapa, Gustavo A. Madero- y por el carácter territorial que tienen las mismas.

Ahora bien todo esto va de la mano, ya que las necesidades de la población urbana son diferentes a la rural. El comité asesor rural está mucho más cerca a la población que el urbano.

4. ¿Cuáles fueron algunos de los puntos, por los cuales se escogieron las zonas de Las Comunas?

Por ejemplo, en La Comuna Tlalpan se selecciona por la población migrante, existe una procedencia de familias mucho más rurales, también la mentalidad e

ideología, costumbres y formas de comunicación intrafamiliar. Sucede lo mismo con Magdalena Contreras e incluso Coyoacán.

Algunas Comunas están ubicadas en lugares marginales, excepto Iztacalco y Miguel Hidalgo, ya que para éstas, la delegación sólo podía brindar el espacio en el que se encuentran actualmente.

Entrevista elaborada el 16 de Febrero del 2006

Nombre: Norma Fuentes Garduño (coordinadora de la Comuna Tlalpan)

Objetivo: Conocer algunos antecedentes de La Comuna.

1. ¿Cuáles son los cambios –físicos- que se han dado en la Comuna?

Cuando nosotros llegamos a La Comuna, el espacio físico era el mismo, sólo que no había una estructura adecuada para laborar, así que nos dedicamos primeramente a hacer algunos arreglos. Pero en general La Comuna no ha recibido muchos cambios, lo que sí es cierto es que cada integrante de la misma, le da un toque personal.

2. ¿Cuál es la zona objetivo con la que trabaja La Comuna?

La zona objetivo, deriva de una necesidad explícita de la delegación, es decir, es la que detecta donde hay más clases de marginalidad. La zona objetivo es la que geográficamente rodea La Comuna. En este caso son ocho colonias: La 2 de Octubre, Los Encinos, Belvedere, Mirador 1, Mirador 2, Bosques del Pedregal, Lomas de Cuilotepec y Pedregal de San Nicolás; son las colonias en las que nos tenemos que enfocar más por el trabajo de la zona objetivo.

3. ¿Qué tanto ha cambiado la dinámica interna en La Comuna?

Ha tenido un cambio muy drástico porque antes éramos seis elementos y la estructura era un coordinador, cuatro asesores y un promotor. En el 2004 se van reduciendo las plazas y actualmente somos cuatro; y en la actualidad somos tres personas. Eso finalmente te limita en actividades y objetivos que antes trabajabas, donde le dabas mucho más impulso a las actividades comunitarias, donde llevabas a cabo análisis de los casos de los chavos, podías impulsar cosas más formativas –conciertos, encuentros de reflexión de análisis-. Y esto en de momento ya no es más factible pues debemos cumplir otro tipo de solicitudes a nivel de gobierno.

Antes no operábamos ningún programa de capacitación, ahora lo hacemos; es decir, ejercemos presupuesto y ese es un cambio importante y benéfico para el programa. Toda esta operación se da en el 2002. Empezamos a impulsar un programa de apoyo económico a buscadores de empleo, se continuó en el 2003 de manera no tan impactante como en el inicio. En el 2004 se impulsa el Programa de Capacitación para el Impulso de la Economía Social (CAPACITES) y en la comuna se empieza a conformar grupos de capacitación.

4. ¿Existen “Libro Club” en todas Las Comunas? ¿Cuándo se inaugura en Tlalpan?

No, ya que la dinámica y el apoyo que brindan las delegaciones en algunas cuestiones, es distinto. Y se inaugura en noviembre del 2000.

5. ¿Cuáles son las instituciones que forman parte de la Red de Servicios?

La red se fue conformando en los primeros años, es decir, se hizo con base a la necesidad de los mismos jóvenes. Uno se encarga de buscar espacios donde se proporciona información para sus necesidades. En este momento ya están consolidadas. Lo que sí se tiene que buscar e ir actualizando es en empleo, pero los otros son vínculos que ya se han establecido y entonces ya está el re-contacto.

6. ¿Cuáles son los puntos que se trabajan actualmente en la Comuna –tomando en consideración la cantidad de los integrantes-?

Capacitación, asesoría, empleo y educación. Sin dejar de lado en la asesoría las otras áreas –cultura, derechos humanos y salud-. Pero ya como actividades eje, son educación, empleo y capacitación, es decir, son más formativas en el sentido de estrategias y herramientas para los jóvenes.

Entrevista elaborada el 22 de Febrero del 2006

Nombre: Alma Delia Vera (coordinadora de la Comuna Magdalena Contreras)

Objetivo: Conocer algunos antecedentes de La Comuna Tlalpan

1. ¿Cuáles son los cambios que ha ido sufriendo La Comuna Tlalpan?

En febrero de 1999 se dio apertura a las tres Comunas. En un inicio se contaba con la metodología base, pero no se contaba con las estrategias de aplicación, todo esto se fue construyendo entre los equipos que se hicieron en cada una de las Comunas. De ese año a la fecha si ha habido cambios en la operación, mas no en la metodología, por ejemplo. Habían unos comités Amigos de la Comuna en el 99. Es decir, los mismos integrantes de Las Comunas, conformaban la Red de Servicios, entonces llegaba el delegado y se invitaban a las empresas, instancias y organizaciones más importantes de cada espacio, posteriormente se tenía una charla. A ellos se les presentaba únicamente los resultados y a partir de lo enunciado, existía una retroalimentación. Existía un apoyo, estos Comités desaparecieron en el 2001.

Cuando entra la nueva administración, se le brinda un mayor apoyo al área de empleo, que de alguna manera el planteamiento del programa era atender a los jóvenes de manera integral. Otro cambio substancial y que afectó demasiado, fue que cuando inicia el programa eran seis integrantes por Comuna, y actualmente por las circunstancias de gobierno, resulta que son cuatro. Esto significa que no te puedes dar el mismo abasto para atender a la población, y por ende disminuyen las actividades que se pueden proponer.

En cuestión de dinámicas de equipo, se tiene que priorizar el empleo. Por ejemplo, en 1999 en un inicio, no se trabajaba nada de la Dirección General de Empleo y Capacitación, en cuanto a los programas con los que contaba –Bécate, Capacites, etc.-, no se operó ni en el 99, ni el 2000 y en el 2001, como ya se le da prioridad hacia las cuestiones de empleo se comienza a operar con los programas.

Cuando se comienza a trabajar en La Comuna Tlalpan, se tiene problemas por falta de personal, entonces, la propuesta era que la Delegación proporcionara a tres personas y La Comuna a tres más, para conformar el grupo de seis que se necesitaba para la apertura de La Comuna. Después, entran las personas de la delegación, pero finalmente no cumplen con el perfil, ya que eran trabajadores más operativos e institucionalizados, por ello, aunque había jóvenes que cubrían con las áreas que solicitaban. Desafortunadamente no habían trabajado con jóvenes o en programas juveniles, lo que afectó la apertura de La Comuna Tlalpan.

Una vez conformado el equipo de La Comuna Tlalpan, se comenzó a gestionar con la delegación ya que se tenía sólo el inmueble y nada de servicios. Fue a partir de esto que se comienza a hacer toda la “talacha”, por ello, las personas que formen parte de La Comuna deben estar comprometidas con las cuestiones sociales y que el programa signifique un trabajo más allá de obtener dinero, además que te puedas desarrollar, aprender y proporcionar algo a la sociedad. De hecho eso fue lo que pasó en Tlalpan, los chicos que ingresaron no tardaron ni seis meses en desertar del programa y por ello se tuvo que proporcionar el presupuesto para completar el equipo.

Otra de las problemáticas para la apertura de La Comuna Tlalpan es que esa zona tiene mucho bagaje político, y es cuando se mezcla la cuestión política de un partido y otro, todo esto complica el aterrizar una propuesta que sea aceptada por la comunidad, una propuesta neutral, es decir, que La Comuna se identificara como una propuesta, sí de gobierno, pero no partidista, porque en aquél entonces, gobernaba y gobierna el PRD, y la comunidad lo criticaba.

En cuestión de metodología era libre, no se registró nada, la finalidad es que el chavo se sintiera a gusto en una comuna. El asesor solamente se quedaba con algunas notas. Pero a medio año cuando se pidieron reportes no se contaba con ningún material sistematizado, después de esas tres experiencias en el 2000, cuando se abren Gustavo A. Madero y Tlalpan, ya son como la mutación de lo que habían generado las otras tres. Porque Álvaro Obregón no contaba con ningún registro, Iztapalapa se había dedicado más a los procesos y estudios comunitarios con la finalidad de determinar las necesidades y de allí partir. Cada Comuna cuando llega a establecerse en algún lugar tiene que realizar un diagnóstico y aplicar encuestas para empezar a atacar esas necesidades, pero Iztapalapa iba más allá. Todos estos cambios generan una alteración en nuestra forma de trabajo y por ello tuvimos que capacitarnos nuevamente para adaptarnos a estos procesos. Poco a poco se ha ido mejorando. Es un proceso de crecimiento y de creación de estrategias, porque en este gobierno no estamos para tener todo lo que se necesita, sino que hemos tenido que ser expertos en proveernos de lo necesario para poder trabajar.

ENCUESTA

Objetivo: La finalidad de aplicar esta encuesta, es para obtener información sobre los medios de comunicación que se manejan en La Comuna Tlalpan. Cabe señalar, que este diagnóstico es meramente externo a la organización y sirve para la realización de un proyecto de investigación.

Instrucciones: Lee cuidadosamente y subraya sólo la respuesta que consideres adecuada.

Datos Generales

Edad:

16-19 **20-24** 25-30

Sexo:

Femenino **Masculino**

Grado Escolar:

Primaria **Secundaria** Preparatoria Licenciatura

En Proceso **Trunca** Concluida

Estado Civil:

Soltero Casado **Unión Libre**

COMUNICACIÓN EXTERNA

1. ¿Cómo te enteraste de La Comuna Tlalpan?

Referencia Personal
Red de Servicios

Promotorías Dinámicas
Evento
Cartel
Otra Institución ¿Cuál? _____

Feria del Empleo
Volantes

2. La difusión de La Comuna Tlalpan es:

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

3. La imagen que proyecta La Comuna Tlalpan es:

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

COMUNICACIÓN INTERNA

4. La comunicación que tienes con el personal de La Comuna Tlalpan es:

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

5. La atención que recibes por parte del personal es:

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

CLIMA ORGANIZACIONAL

6. El ambiente que percibes, cuando estás en La Comuna Tlalpan es:

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

7. Los medios de comunicación que conoces dentro de La Comuna Tlalpan son:

Mamparas Folletos Carteles Volantes

8. Los medios que existen actualmente en La Comuna Tlalpan son:

Suficientes Insuficientes

9. Los medios de difusión que utilizan en La Comuna Tlalpan son:

Muy Buenos Buenos Regulares Malos

10. La información que se maneja en los medios –anteriormente mencionados en la preg. 7)-la consideras:

Actualizada Obsoleta Útil Sin Importancia

11. Haz consultado los medios de comunicación, que hay en La Comuna Tlalpan:

Sí No

12. Finalmente, el medio de comunicación que utilizas con mayor frecuencia es:

Mampara Folleto Cartel Volante

Si deseas agregar algún **comentario**, por favor, hazlo en el siguiente espacio.

Gracias por dedicar parte de tu tiempo para contestar esta encuesta.

FOTOGRAFÍAS DE LA COMUNA TLALPAN



FOTOGRAFÍAS DE LAS INSTALACIONES DE LAS MISIONES LOCALES (FRANCIA)



FOLLETERIA UTILIZADA PARA LA DIFUSIÓN DE LA MISIÓN LOCAL

Votre premier rendez-vous

Si votre situation professionnelle et sociale relève de nos missions, nous vous proposerons **une première rencontre collective** où nous détaillerons les conseils, les aides, les coups de pouce que la Mission Intercommunale peut vous apporter.

Si cela ne suffit pas, nous vous proposerons le plus rapidement possible **un entretien individuel** avec un conseiller en insertion professionnelle et sociale.

Avec lui, vous pourrez dialoguer, lui faire part de vos difficultés et de vos espoirs **vous aiderez à construire votre projet professionnel** tout en tenant compte de vos problèmes de formation, d'accès à l'entreprise, de vie quotidienne (santé, accès aux droits, à la culture, logement, ressources, discrimination...)

C'est aussi ce **même conseiller qui vous suivra** tout au long de votre parcours **jusqu'à l'embauche durable**.

La Mission proche de vous

Un siège social

8, rue Lapeyrière - 93800 Epinay-sur-Seine
Tél. : 01 49 40 10 90
Fax : 01 49 40 10 99
Site Internet : www.mission-locale-epinay.org
Accueil : Du lundi au vendredi sur rendez-vous

4 antennes pour les jeunes

Epinay-sur-Seine - 93800
10, rue Dumon (centre ville)
Tél. : 01 49 26 05 64
Accueil : Le lundi de 13h30 à 17h15, du mardi au jeudi de 9h à 12h30 et de 13h30 à 17h15, le vendredi de 9h à 12h30 et de 13h30 à 17h
Accès : RER C - Bus 154, 354, 361

Saint-Ouen - 93400
46, rue du Docteur Bauer (à 300 m de la Maine)
Tél. : 01 40 11 30 56
Accueil : Le lundi de 13h30 à 17h, du mardi au vendredi, de 9h à 12h30 et de 13h30 à 17h
Accès : RER C

Villetaneuse - 93430
19-15 bis, place de l'Hôtel-de-Ville
Tél. : 01 55 83 42 80
Accueil : Lundi de 14h à 17h, Mardi au jeudi 9h à 12h et 14h à 17h - Vendredi 9h à 12h
Accès : Bus 354

Lille-Saint-Denis - 93450
10, rue Méchin
Tél. : 01 49 22 11 67
Accueil : Lundi de 14h à 17h, Mardi au Vendredi 9h à 12 h et 14h à 17h
Accès : Bus 154

Mission intercommunale pour l'insertion des jeunes 16-25 ans

Epinay-sur-Seine - 93800

10, rue Dumon
Tél. : 01 49 26 05 64
Accueil : Le lundi de 13h30 à 17h15, du mardi au jeudi de 9h à 12h30 et de 13h30 à 17h15, le vendredi de 9h à 12h30 et de 13h30 à 17h
Accès : RER C - Bus 154, 354, 361

Saint-Ouen - 93400

46, rue du Docteur Bauer
Tél. : 01 40 11 30 56
Accueil : Le lundi de 13h30 à 17h et du mardi au vendredi, de 9h à 12h30 et de 13h30 à 17h
Accès : RER C

La Mission intercommunale

Pour quel public ?

En priorité, la Mill s'adresse aux jeunes de 16/25 ans sortis du système scolaire (ou qui vont en sortir dans un ou deux mois) et à la recherche d'un emploi durable. Vous devez habiter Epinay-sur-Seine, Saint-Ouen, Villetaneuse ou Lille-Saint-Denis.

Pour quoi faire ?

Avant tout, vous aider, vous entendre et vous informer, mais cela ne suffit pas : avec vous, nous élaborerons votre projet professionnel, nous dessinons ensemble votre parcours pour réaliser votre projet.

Bien sûr, nous tiendrons compte de toutes les difficultés que vous rencontrez : mauvaise connaissance des entreprises, formation professionnelle insuffisante ou mal adaptée, vie quotidienne difficile (santé, logement, ressources, accès aux droits, aux loisirs, à la culture, mobilité, discrimination...)

Nous pouvons aussi vous aider, vous conseiller pour réaliser un projet qui vous tient à cœur.

Construire ensemble une place pour tous les jeunes

Des réponses à vos questions

J'ai arrêté l'école, je ne sais pas quoi faire.

- Un rendez-vous individuel avec un conseiller en insertion professionnelle
- Un bilan de vos connaissances
- La participation à un atelier de découverte des métiers
- L'accès à divers sources d'information (doc, internet...)
- L'élaboration de votre parcours professionnel
- Le suivi régulier de vos étapes de votre parcours
- La prise en compte d'autres difficultés personnelles

Je voudrais travailler dans la vente, le bâtiment, l'hôtellerie, les transports... mais ma formation est insuffisante.

- La construction d'un parcours personnalisé de formation professionnelle (de la remise à niveau si nécessaire jusqu'à la qualification)
- Le suivi régulier de votre cursus
- Et aussi, si vous le souhaitez, un accès à toutes les sources d'information et la prise en compte de vos autres difficultés

J'ai déjà fait plein de stages, j'ai des diplômes, je ne trouve pas de travail, je suis prêt à faire n'importe quoi.

- Un examen rapide de votre situation
- Une orientation vers notre Espace Emploi : atelier de recherche d'emploi, club emploi, aides au CV (élaboration, diffusion)
- Un soutien financier (sponsoring)
- Et aussi, si vous le souhaitez, un accès à toutes les sources d'information et la prise en compte de vos autres difficultés

Je veux bien me former, travailler... mais ma situation est compliquée.

- Un rendez-vous personnalisé pour vous écouter, vous conseiller, vous accompagner avec un conseiller en insertion sociale et professionnelle
- Un rendez-vous avec un médecin (épave santé) et/ou avec un psychologue (besoins éducatifs et de parole)
- Une rencontre avec une assistante sociale pour un accompagnement approfondi (accès aux droits, logement...)

J'aime bien le sport, le théâtre, le dessin, la danse, les voyages... je veux créer mon entreprise.

- En parler avec votre conseiller
- Un accès à des spectacles, un soutien pour vous inscrire dans un club, une activité
- La participation à des projets de chantiers, de stages à l'étranger
- Un soutien à un projet personnel
- Une orientation vers des savoirs spécialisés

Villetaneuse - 93430

19-15 bis, place de l'Hôtel-de-Ville
Tél. : 01 55 83 42 80
Accueil : Lundi de 14h à 17h, Mardi au jeudi de 9h à 12h et 14h à 17h - Vendredi 9h à 12h
Accès : Bus 354

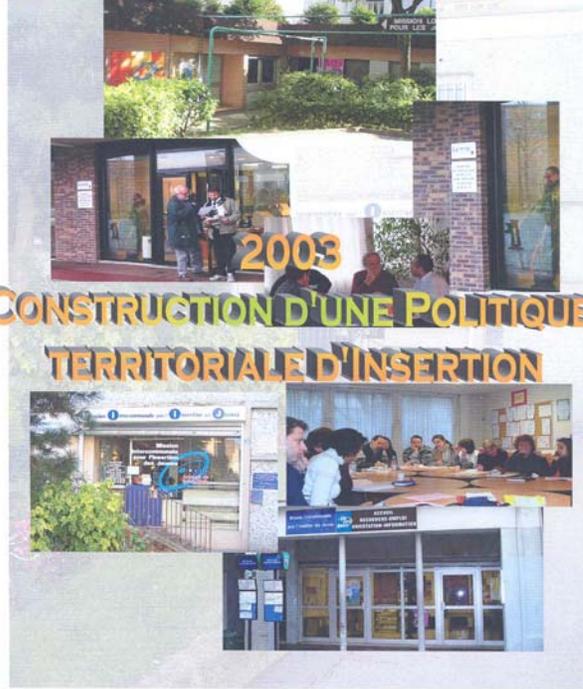
Lille-Saint-Denis - 93450

10, rue Méchin
Tél. : 01 49 22 11 67
Accueil : Lundi de 14h à 17h, Mardi au vendredi de 9h à 12h et 14h à 17h
Accès : Bus 154

162

Mission Intercommunale Insertion Jeunes

Epinay-sur-Seine Saint-Ouen Villetaneuse L'Ile-Saint-Denis



2003

CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE TERRITORIALE D'INSERTION

" A force de sacrifier l'essentiel à l'urgence, on parvient à en oublier l'urgence de l'essentiel"

Mission Intercommunale pour l'Insertion des Jeunes

Epinay sur Seine
Villetaneuse
L'île Saint Denis
Saint - Ouen



16 – 25 ans

BIEN INFORME
=
PLUS AUTONOME

Premières réponses à vos questions urgentes

10, rue Dumas - 93800 - Epinay sur Seine
☎ : 01 48 26 05 64 - Fax : 01 48 21 00 09
Email : m.bonnet@epinay.reseau-idf.org