



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

T E S I S

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
A TRAVÉS DE LOS PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN
EN AMNISTÍA INTERNACIONAL SECCIÓN
MÉXICO A.C.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A
MARÍA DE LOURDES MEJÍA JUÁREZ



ASESORA
MAESTRA ADRIANA REYNAGA MORALES

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A la memoria de
Benjamín Mejía Juárez
(1979-2005)

Hasta siempre hermano...

Agradezco a:

Mis padres Sebastián Mejía y Acacia Juárez por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

Mi asesora, la Mtra. Adriana Reynaga Morales por su conocimiento en el diseño y corrección de esta investigación.

Al Comité Directivo de Amnistía Internacional Sección México, en especial a la Dra. Lilita Velásquez Presidenta de la oficina nacional por la ayuda en la realización del estudio en la organización.

Mis sinodales Esperanza Cabrera, Nieves Pliego, María del Carmen Muñiz y Mónica Amilpas por las observaciones y los conocimientos proporcionados a este estudio.

La UNAM por el conocimiento adquirido durante mi estancia en la institución.

Mis amigos, Jesús, Perla, Guadalupe, y Emmanuel que me demostraron lo divertida e interesante que puede ser la vida.

Todas aquellas personas que me apoyaron cuando lo necesitaba y a los que creyeron en mí sin conocerme como Gabriela Hernández y la Dra. Nedelia Antiga... muchas gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.1. Cultura	7
1.1.1. Tipologías de la cultura.....	11
1.2. Aprendizaje de la cultura.....	15
1.2.1. Aculturación y Comunicación	20
1.3 Comunicación organizacional y cultura organizacional.....	24
1.4. Elementos de la cultura organizacional.....	29
CAPÍTULO 2. PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN.....	38
2.1 Socialización	39
2.2 Modelos de socialización.....	42
2.3 Proceso de socialización y su aprendizaje.....	47
2.3.1 Fases del proceso de socialización.....	49
2.3.1.1 Identificación y compromiso	52
2.3.1.2 Aprendizaje	54
2.4 Grupos de socialización.....	58
2.4.1 Tipos de grupos.....	60
CAPÍTULO 3. IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN.....	65
3.1. Elementos de la cultura organizacional de Amnistía Internacional Sección México.....	66
3.1.1 Historia de Amnistía Internacional Sección México.....	66
3.1.1.2. Historia de Amnistía Internacional	68

3.1.2	Visión, Misión y Principios.....	70
3.1.3.	Políticas y Reglamentos.....	72
3.1.4	Organigrama de Amnistía Internacional Sección México (AISM).....	73
3.1.5	Servicios.....	76
3.2	Análisis de la cultura organizacional a través de los procesos de Socialización.....	78
3.2.1.	Encuesta.....	78
3.2.1.1.	Cuestionario Piloto o Pretest.....	81
3.2.1.2.	Preguntas precodificadas.....	82
3.2.2	Aplicación de la encuesta	88
3.2.2.1	Resultados obtenidos y análisis de los datos.....	90
3.3.	Análisis FODA.....	118
3.3.1	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	122
3.3.2	Matriz de Factores Externos.....	126
3.3.3.	Matriz de Evaluación Interna (MEI).....	128
3.3.4	Matriz DOFA.....	132
CAPÍTULO 4.	PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN.....	138
4.1	Plan y planeación.....	138
4.2	Propuesta de comunicación.....	145
4.2.1	Problemática.....	145
4.2.2.	Justificación.....	147
4.2.3.	Propuestas	148
CONCLUSIONES.....		160
GLOSARIO.....		167
ANEXOS.....		176
Anexo 1.....		177
Estatutos de Amnistía Internacional Sección México.....		178

Reglamento interno de Amnistía Internacional Sección México.....	189
Anexo 2	198
Entrevistas.....	199
Anexo 3	208
Modelo de aplicación de la encuesta.....	209
Modelo del cuestionario piloto.....	214
BIBLIOGRAFÍA	217
TESIS	220
CIBERGRAFÍA	221

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las organizaciones se han servido de la comunicación para enfrentar cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos. La comunicación ha dejado de ser un intercambio de ideas, para convertirse en un objeto de estudio del comportamiento humano, dando como resultado teorías que explican la conducta de los individuos y los componentes inmersos en el estudio de la comunicación.

Por eso existe una rama de la comunicación y es la comunicación organizacional, que se encarga de estudiar los flujos de información internos y externos dentro de las organizaciones.

La cultura es la base de la sociedad, es decir, la cultura son los valores, las tradiciones, los ritos de un grupo social, y a través de ésta, de generación en generación se transmiten una serie de conocimientos para que el grupo social se beneficie o evolucione.

En las organizaciones lucrativas y no lucrativas, circulan creencias, valores y otros símbolos para estructurar a la cotidianeidad, el compromiso, pero esta ideología se forma principalmente entre los miembros de las organizaciones y depende del rubro o servicios que presta se van modificando las creencias, así como el arraigo que tienen los empleados por la organización que son parte. Las organizaciones pueden ser gubernamentales, no gubernamentales, lucrativas o no lucrativas; símbolos con un patrón de pensamientos y acciones, y permiten a los miembros de dicha organización se sientan más identificados con la misma.

La importancia de la cultura se determinada por las características de la organización y del futuro al cual pretenda llegar. Ésta, para enfrentarse a entornos inciertos, deberá dotarse de elementos y procedimientos flexibles, por ello requiere disponer de valores compartidos de orientación a todos y eviten confusión entre los miembros de la organización.

De esta forma los planes de cultura organizacional sirven para controlar el comportamiento de los miembros, las actividades de la organización, así como la

identidad predominante dentro de la institución y la imagen que tiene el público externo de la organización. La socialización es parte de la cultura organizacional, ya que a través de los procesos de socialización los nuevos integrantes adquieren información organizacional.

En esta investigación se hizo énfasis en el estudio de la socialización porque es un procedimiento por medio del cual los empleados adquieren conocimientos de la identidad organizacional, así como de las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo. De esta manera, el proceso agiliza la integración del nuevo miembro a la organización y adquiere conocimientos sobre la cultura de la organización.

El objetivo de este estudio es identificar la forma cómo el personal de Amnistía Internacional Sección México interioriza la cultura organizacional y cómo se desarrollan los procesos de socialización desde el momento en que se integra un nuevo miembro a un grupo de trabajo y cómo va desempeñando su labor, además de identificar cuál es la cultura que predomina dentro de la oficina nacional.

Para este trabajo se parte de la hipótesis de que si se conoce la cultura organizacional se pueden buscar medidas para impulsarla, crearla, mantenerla o cambiarla y así los procesos de socialización favorecerán a una imagen interna de la organización.

Esta investigación parte del supuesto que para la creación de la Oficina Nacional, los miembros tuvieron que adoptar los objetivos, las metas, y los principios culturales que prevalecían en Amnistía Internacional, pero a su vez crearon procesos de socialización, por medio de los cuales iban a transmitir la cultura nacional y las actividades que iban a desempeñar los nuevos miembros.

Amnistía Internacional es una organización no gubernamental internacional y se fundó en 1961 y se encarga de luchar contra los abusos de los derechos humanos y para cambiar las leyes que en algunas ocasiones tratan de legitimarlos. Además realiza labores de investigación centradas en impedir y poner fin a la discriminación y a los abusos graves contra el derecho a la integridad física y mental, a la libertad de conciencia y de expresión.

Amnistía Internacional cuenta con más de un millón de miembros y simpatizantes en 140 países. En México existe una Oficina Nacional, la cual tiene el nombre de Amnistía Internacional Sección México, y se encarga de enviar casos sobre violación de derechos humanos a la oficina internacional.

Lo esencial de la cultura no sólo es dirigir el comportamiento de las personas en la organización sino que determina la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno. La cultura es algo inherente, que nace y se modifica con la organización; determina la percepción que tiene de sí misma y de su entorno, además guía el comportamiento de las personas dentro del sistema organizacional.

Las organizaciones interpretan los acontecimientos a través de su propia cultura, es decir, los hechos se desenvuelven no sólo por su propia dinámica, sino por el modo en que la organización les atribuye significado o los interpreta. Los cambios sociales, políticos, tecnológicos y económicos del entorno exigen a la organización adaptarse permanentemente a dichos cambios.

La cultura organizacional es un conjunto de creencias compartidas por los miembros de una organización. Cuando una organización tiene un alto valor simbólico a nivel social, personal, profesional y laboral, para todos los que forman parte de ella, se genera un sentimiento de identificación colectiva que los lleva a considerar las necesidades de la organización como suyas, sobrepasando los intereses personales y/ o grupales que coexisten en el complejo organizacional.

Después de conocer la cultura de una organización se pueden buscar medidas para impulsarla, crearla, mantenerla o cambiarla desde la perspectiva comunicativa. Asimismo la cultura organizacional tiene una validez científica para comprobar hipótesis que permiten; a) conocer las leyes de las relaciones sociales; b) generar conocimientos de las ciencias sociales, y c) analizar los límites de aplicación de sus resultados.

La tesis se desarrolló en cuatro capítulos: El primero titulado Cultura organizacional explica: a) en qué consiste la cultura organizacional; b) los elementos que la componen; c) la relación entre cultura organizacional y

comunicación organizacional, y d) los procesos de aprendizaje de la cultura en una organización.

El segundo capítulo llamado Procesos de socialización, expone los siguientes temas: a) qué es la socialización así como sus procesos de aprendizaje; b) los grupos de socialización que se pueden identificar en una organización no gubernamental; c) la relación entre la socialización, cultura organizacional y comunicación.

En el tercer capítulo nombrado Identificación de la cultura organizacional a través de los procesos de socialización, se presenta: a) el análisis de la cultura de Amnistía Internacional Sección México a través de los procesos de socialización que hay, con apoyo de entrevistas y de la encuesta efectuada a los miembros de la institución; b) la situación actual de la institución a través de la técnica FODA y de las Matrices de factores externos e internos para presentar un análisis cualitativo de la institución; y c) un análisis competitivo entre Amnistía Internacional Sección México y otra organización mexicana con el mismo servicio a la sociedad mexicana por la defensa de los derechos humanos, y esto se hace para tener como referente las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Amnistía Sección México, en comparación de otra institución con los mismos servicios.

Una vez presentada la problemática de la institución, así como los resultados del análisis de la organización, el cuarto capítulo titulado Propuestas de comunicación, muestra el plan de comunicación interna para Amnistía Internacional Sección México (AISM), con el objeto de ofrecer a la organización mejor coordinación y transmisión de la cultura de la organización entre sus miembros. Las propuestas surgen de las necesidades observadas en el diagnóstico de AISM.

Este trabajo forma parte del estudio interno de las organizaciones no gubernamentales, dando paso a una investigación que puede llegar a cambiar la manera en cómo se conforman a nivel interno de la institución. Además, implementar un programa de cultura organizacional va a ayudar a planear y

ejecutar programas de capacitación, de integración o de control de la comunicación interna a las organizaciones.

A pesar de que la socialización es estudiada por los psicólogos, para los comunicólogos organizacionales es importante conocer cómo se lleva a cabo la socialización en las organizaciones, porque a través de ésta se observa cómo se comunican entre sí los miembros de la organización y qué tan efectiva es la comunicación entre los individuos para realizar sus actividades.

También la comunicación es importante para identificar los procesos de aprendizaje de la cultura organizacional y de la socialización, porque a través de la comunicación interna las organizaciones pueden tener un mayor control de la cultura organizacional (valores, creencias y objetivos) de la organización.

Los beneficiados con la investigación son los estudiantes de Ciencias de la Comunicación y otros alumnos interesados en realizar investigaciones de cultura organizacional para organizaciones no gubernamentales, porque al realizar un análisis de esta índole en una ONG, se estudian muchos aspectos tanto sociales, culturales, administrativos, psicológicos y comunicativos tanto del personal, como de la organización.

CAPÍTULO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es la base de la sociedad, es decir, la cultura son los valores, las tradiciones, los ritos de un grupo social, y son heredados a futuras generaciones para que ese ente social se transforme para sobrevivir al entorno.

Las organizaciones están rodeadas de cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales y se ven expuestas a transformaciones debido a la exigencia del entorno, y por lo tanto tienden a crear proyectos y planes para que el ambiente que rodea a la entidad no afecte la productividad o la existencia de la institución.

Como las empresas están constituidas por personas y los nuevos miembros tienen una ideología del grupo social al que pertenecen, las organizaciones se ven compuestas de una filosofía que es contrastada con la ideología del nuevo integrante cuando ingresa a la organización. De esta manera, no todos los individuos pueden manifestar su cultura individual porque la organización posee sus propias creencias, símbolos e incluso ritos transmitidos a los miembros que la componen.

Aquí radica la importancia del estudio de la cultura organizacional porque las organizaciones tienen una cultura diferente entre sí y no todos los empleados que ingresan a la organización, están dispuestos a practicar las creencias organizacionales de la institución, y por eso dependiendo de la organización se realizan programas de cultura organizacional para mejorar o controlar la integración de los individuos a la organización, o la transmisión de la ideología para optimizar la comunicación entre las áreas de la organización.

Este capítulo explica qué es la cultura y las orientaciones culturales que existen. Posteriormente se encuentra el proceso de aprendizaje de la cultura en las organizaciones, y por último los elementos que componen a la cultura organizacional y la relación de ésta con la comunicación organizacional.

1.1. Cultura

La cultura es una cualidad humana por medio de la cual las personas además de adecuarse a su medio al igual que los demás seres vivos, tienen la necesidad de adaptarse al ámbito social y al grupo del que sean parte, para ser miembros de una identidad individual y colectiva.

Para esta investigación es importante conocer los datos de cómo surgió la cultura, pero no se necesita conocer los planteamientos antropológicos por los cuales se desarrolló este objeto de estudio, porque este trabajo es una indagación comunicativa en las organizaciones.

Antes de 1980, eran pocos los investigadores que se ocupaban del estudio de la cultura organizacional y por eso son pocos los estudios al respecto. La importancia del estudio de la cultura viene caracterizada por los acontecimientos en ese periodo histórico, donde las organizaciones tenían una visión para afrontar acontecimientos políticos y económicos generados en esa época, pero no se estudiaba el comportamiento de los individuos y no sabían cómo mejorar la productividad de las personas en el trabajo.

El desarrollo de estas investigaciones permite actualmente crear planes de cultura dando como consecuencia que los empleados tengan un arraigo de la simbología organizacional. A través de los planes de cultura, se desarrollan mecanismos para que los empleados puedan identificar la ideología organizacional y se sientan más motivados para laborar en la organización.

La cultura viene del latín, *cuturae* y es el lugar donde se producen bienes materiales y también espirituales. “La cultura es el conjunto de acciones, actividades, productos materiales y espirituales, que distinguen a una sociedad determinada de otra”¹.

Esta definición esta permeada por las características que diferencian a grupo social de otro, ya sea por sus tradiciones, ideología, o la manera de

¹ Gallardo, Cano Alejandro. Curso de teorías de la comunicación. Serie Comunicación. México. 2002. Pág. 3.

comportarse. En el caso de las organizaciones esto es muy importante porque a partir de la identidad de dicha organización se va a poder diferenciar de otra.

Los bienes materiales se dan a partir de las necesidades de la organización, donde se da como resultado los productos fabricados por la empresa y por supuesto el edificio de la empresa. Los bienes espirituales se generan dentro de la organización, entre los miembros y en la identificación que sientan ellos por pertenecer a la organización.

Una organización se integra de personas, actividades, servicios, logotipo y un nombre, las personas que ingresan a la empresa comparten trabajos, amistades y fiestas, pero en cada organización existen componentes que la hacen diferente, tal vez por los servicios o por la imagen interna en la organización.

La cultura es un mecanismo de control formado a partir de planes a corto y largo plazo, por reglas, normas, creencias y el proceso de integración de los miembros a la organización, todo estos con el objetivo de regir el comportamiento entre los trabajadores y que así se forme una comunión organizacional entre todos los integrantes de la institución.

Cuando una persona entra a trabajar en una organización, inmediatamente se ve condicionado a ciertos comportamientos, para ser parte de la organización, y el empleado aceptará consciente o inconscientemente porque son las normas, ritos o creencias establecidos por la organización.

Otra definición de cultura es la de Itamar Rogovski y se refiere a: “La cultura puede ser definida como la relación interactiva o sistema de características que influyen las respuestas de una organización a su ambiente. La cultura, determina las características y actuaciones de una empresa, de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta de un individuo”².

² Kottak, Conrad Phillip. et al. Antropología cultural: espejo para la humanidad. Ed. McGraw-Hill. 9ª. Edición. México. 1990. Pág. 10.

La cultura está compuesta por todo, es decir, por un conjunto de cosas no sólo materiales sino también espirituales para la organización y esto hace que se convierta en un grupo social peculiar, con reglamentos, creencias, acciones permitiendo con esto sobrevivir en sociedad. El autor explica que la cultura determina la identidad de la organización, pero también la cultura estudia la lealtad de un miembro a su trabajo e incluso a la institución.

La cultura permea mucho la imagen de los empleados en la manera en como hacen las cosas y en la convivencia, porque si una cultura no es fuerte los integrantes no tienen un propósito en común y no se obtiene un desempeño que fortalezca la economía de la organización, en especial en las organizaciones no gubernamentales que necesitan que sus voluntarios se sientan parte del objetivo institucional.

A través de los años se han implementado más programas de cultura organizacional para mejorar los servicios en las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, dando como resultado una mejor imagen en el mercado laboral. No digo que todas las instituciones han efectuado programas de cultura, pero los beneficios que se obtienen al crear planes de cultura son muchos.

También los programas sirven para mantener o cambiar la manera de cómo se comunican entre los miembros de la organización y la forma en cómo socializan los nuevos miembros, desde su ingreso a la empresa y en su integración a las actividades de la misma.

No se puede afirmar, que con el hecho de tener una cultura organizacional excelente, la organización no va a tener problemas de comunicación entre las áreas administrativas, o tener una remuneración económica muy buena.

La cultura ayuda al mejoramiento, control o cambio de la comunicación interna y de la socialización de los individuos, pero la no controla los cambios tecnológicos, políticos o sociales que se dan alrededor de las organizaciones.

Algunos autores consideran que la cultura está íntimamente relacionada con la dinámica en la sociedad y como producto de ésta no puede ser ajena a los cambios que la determina.

La cultura es parte de la sociedad y como las organizaciones están inmersas dentro de la sociedad, están determinadas a sufrir cambios, por eso es importante realizar programas de cultura organizacional para prevenir crisis organizacionales.

Otro concepto de cultura es la de Gertz y define la cultura como “un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporando símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan sus conocimientos y sus actividades en relación con la vida”³.

La cultura no sólo se refiere a la guía del comportamiento de las personas en la organización sino que determina la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas circunstancias. Todo esto es a partir de los procesos de socialización desarrollados en la institución y qué tan controlados están los movimientos internos de los empleados para poder realizar cambios administrativos para estar a la vanguardia o por cambios económicos que se estén suscitando.

La cultura se puede modificar cuando hay cambios sobresalientes en la organización, por ejemplo cuando se da un crecimiento económico, o existe mucha rotación de personal y eso perjudica la producción económica o también cuando no existe una adecuada comunicación interna en la empresa.

Realizar cambios a la cultura de la organización por estas circunstancias mejora los mecanismos de control entre los miembros y así puede existir una mejor producción, un crecimiento y una buena comunicación para favorecer la imagen interna y externa de la organización.

En este trabajo se identificó los medios por los cuales se trasmite la cultura en los procesos de socialización en Amnistía Internacional Sección México a partir del ingreso de un nuevo empleado y su asignación de un rol dentro de la organización.

³ Sánchez, Romero M^a. de los Ángeles. La cultura organizacional como factor determinante para la implantación de programas de modernización administrativa. Tesis de Licenciatura. UNAM. México. 2002. Pág. 45.

Hasta el momento se han citado conceptos de cultura que definen de manera global su significado y se concluye con todas estas definiciones a la cultura como: 1) un conjunto de productos materiales y espirituales; 2) mecanismos de control para regir el comportamiento del personal; y 3) un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan sus conocimientos.

Para este estudio se define a la cultura como “el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”⁴.

En cada organización se desarrollan mecanismos para miembros identifiquen la cultura organizacional, y así ellos puedan entender algunos comportamientos organizacionales, por ejemplo el rol individual y la ideología por adquirir en la organización.

Existen diferentes formas de aprender la cultura, así como la integración de un nuevo miembro a la organización, respecto a esos temas se va a explicar en los siguientes apartados.

A continuación se van a exponer algunas teorías que estudian y clasifican a la cultura y es importante identificarlo, ya que le da validez científica a esta investigación.

1.1.1. Tipologías de la cultura

La cultura tiene distintas tipologías, como son la cultura social, cultura individual y cultura organizacional. Cada tipo de cultura tiene determinadas funciones y características que las hacen diferentes, también pueden existir similitudes entre ellas. En este apartado se va a explicar brevemente cómo se define este tipo de culturas.

⁴ Fernández, de Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México. 1999. Pág. 109.

“**La cultura social** se refiere al conjunto de valores, creencias, tradiciones y hábitos que tienen un mismo significado para un grupo de personas pertenecientes al mismo ámbito social, que las identifica y establece las normas no escritas del comportamiento común”⁵.

La cultura social es determinada por el estudio del comportamiento de los individuos dentro de un grupo. Esta cultura es estudiada principalmente por la sociología. En esta investigación es muy importante su uso porque la cultura social que rodea a la organización, crea planes y proyectos, para que ese entorno no perjudique las labores de ésta.

Cada sociedad tiene una cultura mediada por las cuestiones climáticas, geográficas, religiosas e históricas del lugar. Y este tipo de cultura trata de identificar cada uno de esos elementos que caracterizan a ese grupo social de los demás.

En cada grupo social hay valores y creencias transmitidos de generación en generación y como las organizaciones se encuentran inmersas dentro de la sociedad, tienden a crear los estilos culturales similares para sí mismas y transmitirlos a los miembros que se vayan integrando a la organización.

De esta manera la cultura social, en esta investigación permite distinguir los hábitos, ritos, y creencias que una organización ha retomado de otra, o bien ha adoptado de una organización internacional.

El segundo tipo de cultura, es la **cultura individual**. Cada persona desde que se integra a un grupo social, va adquiriendo características similares al grupo del que es parte, pero esto se ve complementado con sus cualidades desde que nace y los conocimientos heredados de sus antepasados. Por ejemplo, los seres humanos nacen con cierto temperamento y cualidades físicas distintas a los demás y eso se ve complementado cuando un miembro se integra a un grupo social.

⁵ Hernández, Arias Lizbeth. La comunicación como eje estabilizador de la cultura organizacional. Aplicación en una empresa farmacéutica. Tesis de Licenciatura. UNAM. México. 2001. Pág.28.

Retomando el objetivo de esta investigación que es el estudio de los procesos de la socialización en una Organización No Gubernamental, la cultura individual de los nuevos miembros se contraponen con la cultura de la organización, dando como resultado una disputa de las creencias y de la aceptación de una nueva ideología por ambas partes. Respecto a este tema se va a explicar en el capítulo 2, en el tema de los procesos de socialización.

“Los elementos que integran la cultura individual son por una parte el componente biológico que corresponde al temperamento individual heredado de su nacimiento, el carácter que es la suma del temperamento con las experiencias personales vividas, y la influencia del medio ambiente social en el que se desenvuelve”⁶.

Los grupos sociales ejercen presión sobre el individuo, para que éste acate las normas, creencias y valores del grupo al cual se está integrando, pero dependiendo de la cultura de dicho grupo social, el individuo va a cambiar o a adoptar una ideología compatible o distinta de la que él o ella ya tenían.

Algunos individuos son rechazados socialmente por su conducta agresiva u opiniones radicales que no benefician al grupo social, por eso no pueden socializar, hasta que el nuevo miembro acate o adopte la cultura de la organización, va a poder integrarse sin ningún problema.

Por ejemplo, una Organización No Gubernamental tiene programas de voluntarios y tiene pocas plazas para ocupar un puesto de trabajo, pero dependiendo de los individuos pueden integrarse como voluntarios. Si una persona no está interesada o no está acostumbrada a trabajar sin paga y por un trabajo comunitario, va a rechazar la oferta de ser parte de la organización y si la persona quiere ser voluntario, sin paga, los resultados van a ser favorables tanto para el nuevo miembro, así como para la ONG.

Este tipo de cultura valida el tema de estudio desarrollado, porque cada individuo tiene una forma de integrarse y socializar con el rol desempeñado

⁶ Ídem. Pág. 31.

dentro de la organización, dando como resultado un proceso de socialización que se inicia desde su ingreso a un grupo laboral en la institución.

La finalidad de este trabajo no es demostrar qué cultura es la mejor, o qué proceso de socialización es el que se tiene que implementar en todas las organizaciones, más bien se trata de identificar la cultura y los procesos de socialización existentes y cómo se perciben y se efectúan en Amnistía Internacional Sección México.

Pasando a otro tipo de cultura, es “La **cultura organizacional** y se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”⁷.

La cultura organizacional es aquella herramienta utilizada para identificar movimientos organizacionales como: la socialización, la identidad corporativa (misión, visión, valores, creencias, ritos) y la manera en cómo se comunican entre los miembros.

En esta investigación es importante explicar detalladamente la definición de cultura organizacional, así como sus características, para que en el momento de realizar el análisis de los procesos de socialización, exista un entendimiento de los conceptos utilizados. Por eso se va a explicar en otra sección en qué consiste la cultura organizacional, así como su relación con la comunicación en las organizaciones.

Los tipos de cultura que se mencionaron en este apartado, no son los únicos que hay para definir las características de grupos sociales o de individuos, se hace referencia a estos tres tipos de cultura, ya que están muy relacionados al tema de estudio y además aportan conocimientos de índole comunicativo para este estudio.

⁷ Denison, Daniel. R. Cultura corporativa. Productividad organizacional. Fondo Editorial Legis. Colombia. 1991. Pág. 2.

Una vez identificado los tipos de cultura, se va a explicar cómo se da el aprendizaje de la cultura y los tipos de aprendizaje que se pueden encontrar dentro de una organización, para que en el momento de realizar el análisis de los procesos de socialización, se identifique la manera de cómo aprenden los nuevos miembros la cultura de la organización.

1.2. Aprendizaje de la cultura

Cada individuo tiene distintas formas de aprender sus actividades laborales, ya sea por una capacitación ofrecida por la organización cuando ingresa a trabajar, por imitación de las acciones de los compañeros de trabajo o por las órdenes directas que reciba de los directivos.

En esta sección se va a explicar qué es el aprendizaje, así como las diferentes maneras que existen para enseñar una actividad, cuando ingresa un nuevo miembro a la organización.

El aprendizaje se refiere a “la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades o actitudes que influyen tanto en la descripción como en el diagnóstico del comportamiento de la organización”⁸.

En esta definición se distingue al aprendizaje como la acción posterior de cuando un individuo adquiere conocimientos, por ejemplo de cuando entra a trabajar en una organización.

El aprendizaje son aquellas normas, estatutos, reglamentos internos que aprende el empleado a partir de la capacitación que le ofrece la organización para tener un adecuado comportamiento laboral según la institución.

El aprendizaje va más allá de una acción, es un proceso por el cual se transmiten una serie de conocimientos ya sean normativos o no, que ayudan al individuo a integrarse a la organización, así como adoptar la cultura de la organización.

⁸ Soto, Eduardo. Comportamiento organizacional (Impacto en las emociones). Thomson Learning. México. 2001. Pág. 73.

Los seres humanos nacen con ciertas cualidades y características físicas que son heredadas genéticamente, incluso la capacidad de aprender se puede medir de acuerdo a las capacidades y habilidades que tiene cada individuo desde su nacimiento.

En esta estudio es importante recalcar que a través del tiempo los individuos adquieren experiencia para comprender mejor las cosas, inclusive modifican su comportamiento dependiendo del entorno que los rodea. Las organizaciones que pretendan implementar un programa de socialización pueden retomar este aspecto para que en su institución se formen proyectos para fortalecer la cultura de acuerdo al aprendizaje del individuo.

Las maneras de aprender cambian de acuerdo al grupo social que pertenezca un individuo y de lo nuevo que vaya a conocer. El ser humano tiene la facultad de sobrevivir y de adaptarse al medio en el cual haya nacido, ya que posee inteligencia, se puede comunicar y tiene herramientas para poder ejecutar sus actividades.

En las organizaciones existe una cultura, en la cual tiene que adaptarse un individuo y dependiendo de las actividades que vaya a realizar, va a aprender las herramientas y la manera de interactuar con los demás miembros del grupo social.

Cuando existe disposición de aprender nuevas actividades por parte del empleado, es más fácil integrarse a las normas culturales de la organización y consecutivamente, así podrá adaptarse al medio en el cual se vaya a desenvolver.

“Una conducta se da porque ha sido: a) **provocada**, es decir, el comportamiento innato o b) **aprendida**, es decir, el comportamiento aprendido o producto del proceso permanente de adaptación del sujeto al medio que lo rodea y que está en continuo cambio, especialmente, el ambiente social”⁹.

A toda acción existe una reacción, en el momento en que el nuevo empleado es conducido por las autoridades o por sus compañeros para realizar las actividades encomendadas en su puesto laboral, se estará realizando un proceso

⁹ *Ibíd.* Pág. 74.

de aprendizaje continuo, así la organización estará encomendando una responsabilidad y conocimientos al individuo, y éste se integrará con mayor rapidez a sus actividades y podrá entender la cultura organizacional.

Uno de los objetivos de la cultura organizacional es controlar el comportamiento para generar una adecuada imagen interna en la organización. Si se provoca una conducta o bien es aprendida por el individuo le favorece a la organización porque la comunicación de las actividades se ejecutan favorablemente y así las actividades no se ven interrumpidas o no son mal hechas por los empleados.

Otra definición de aprendizaje es “la adquisición de nuevas formas de comportamiento, que se entrelazan y combinan con comportamientos innatos que van apareciendo a medida que madura el organismo. El aprendizaje conduce a cambios relativamente permanentes de la conducta que, a menudo, ocurren sin que el individuo lo busque de forma deliberada y sin que sea consciente de ello”¹⁰.

Ésta es una definición más completa de aprendizaje, porque no sólo lo reconoce como un proceso, sino que a través de éste se da comportamiento consciente o inconsciente para adoptar la cultura de la organización.

El aprendizaje es una herramienta para entender mejor la cultura, y se da a través de la socialización que se tenga con los miembros del grupo al cual pertenezca y de las habilidades del empleado para aprender las actividades por realizar.

Cada persona tiene diferentes formas de aprender, y cada una tiene más capacidades que otras, por ejemplo los niños aprenden normas culturales, conocimientos científicos y en ellos se va desarrollando un proceso de aprendizaje desde la infancia. La manera de aprender las cosas se modifica o evoluciona a través de los años, pero eso se ve determinado por las cualidades de el o ella posean.

Después de haber definido el concepto de aprendizaje ahora se van a describir los tipos de aprendizaje como el de imitación, el emocional, el adaptativo

¹⁰Soto, Eduardo. *Op. Cit.* Pág. 75.

y el generativo. A continuación se explica en qué consiste cada tipo de aprendizaje.

El aprendizaje por **imitación** “es importante lo que le ocurre posteriormente a la persona que modela. Cuando el observador ve que otras personas reciben algún tipo de premio o recompensa por sus acciones o éstas producen una satisfacción, es muy probable que se comporte de igual modo cuando se le presente la oportunidad”¹¹.

La imitación es un recurso utilizado más por los niños, porque ellos tratan de imitar a personas que admiran o a sus padres, para realizar alguna actividad. La imitación es un recurso muy usado en la realización de actividades, cuando alguien no ha aprendido a hacer algo, ya sea en cuestiones laborales, profesionales o personales.

Regularmente en las organizaciones que no tienen un programa de socialización se efectúa este tipo de aprendizaje, porque no hay un procedimiento para la enseñanza de labores a los nuevos miembros y estos no saben como hacer su trabajo, dando como resultado un descontrol de las conductas de los individuos y tiene el riesgo para organización de perder ganancias por la realización de un mal trabajo por parte de sus empleados.

El aprendizaje **emocional** está conformado por tres capacidades: “la capacidad para comprender las emociones, para expresarlas de una manera productiva y para captar las emociones de los demás y sentir empatía respecto a ellas”¹².

Las emociones permiten que exista comprensión de las actividades o a través de la observación se va comprendiendo lo que siente una persona, o la reacción que pueden tener al adoptar nuevos comportamientos en una organización, ya sean favorables o no.

El aprendizaje emocional tiene riesgos porque la identificación de las reacciones emocionales que tienen las personas, pueden ser confusas o acarrear

¹¹ Ídem. Pág. 83.

¹² Soto, Eduardo. *Op. Cit.* Pág. 83.

incertidumbre en la realización de las actividades. Tal vez sea fácil para un psicólogo organizacional, distinguir el tipo de comportamiento que tienen los individuos por su sentir con la organización.

A nivel comunicativo, el aprendizaje a través de las emociones, puede ayudar en la conformación de programas de cultura, para provocar en el empleado compromiso e identificación con la simbología organizacional.

Otro tipo de aprendizaje es el **adaptativo** y es “aquella forma de aprender a partir de una lógica lineal, ciertos comportamientos para adquirir las normas y creencias del grupo al cual se integra, o adecuarse al medio al cual se esta integrando de una manera que los demás miembros del grupo estén de acuerdo”¹³.

El aprendizaje adaptativo es una herramienta para la creación de programas de cultura organizacional; los miembros de la organización identifican la cultura organizacional a partir de los roles que vayan teniendo en la organización.

El aprendizaje adaptativo está mediado por un control establecido por la organización, donde existe un procedimiento de actividades con políticas y reglas para los empleados. Este aprendizaje puede regirse por manuales de procedimiento, o bien por procesos de socialización establecidos.

Hasta el momento se ha observado que el aprendizaje es un proceso por medio del cual beneficia al empleado: si éste tiene el interés se aprender nuevas actividades y conocimientos de alguna organización. Además se ha identificado que existe el aprendizaje por imitación, el aprendizaje emocional y el adaptativo, de los cuales el más utilizado es el de imitación, ya que a través de la observación de las acciones desarrolladas en un determinado momento por un jefe, el nuevo empleado puede desarrollar la misma actividad a partir de lo observado.

Esto no implica que sean los únicos tipos de aprendizaje de la cultura, además, las capacidades desarrolladas por los individuos dependen en gran medida de los requisitos que tenga la institución ya sea gubernamental o no gubernamental.

¹³ *Ibíd.* Pág. 85.

Para esta investigación es importante conocer la manera de cómo aprenden los individuos las actividades, porque para el diagnóstico de la cultura organizacional a través de los procesos de socialización efectuado a los miembros de Amnistía Internacional Sección México se tomó en cuenta los medios por los cuales aprenden las actividades, y la manera en cómo se efectuó el proceso de aprendizaje de la identidad corporativa de la organización.

A continuación se va a explicar lo que es la aculturación y de qué manera puede ayudar este concepto para adquirir nuevos conocimientos culturales, y su relación con la comunicación a partir de la interacción cultural de los individuos.

1.2.1. Aculturación y Comunicación

El término de aculturación tiene fundamentos antropológicos, y ésta es una investigación de índole comunicativa, se retoma este concepto para identificar cómo se puede aprender o adoptar una cultura diferente de una cultura internacional a una nacional.

La aculturación, “consiste en el intercambio de rasgos culturales resultante de que los grupos estén en contacto directo. Los patrones culturales originales de cada uno o de ambos grupos pueden verse alterados por este contacto”¹⁴.

Esta investigación parte del supuesto que Amnistía Internacional Sección México (AISM) tiene una cultura fundamentada a partir de la misión, visión, objetivos, valores y creencias de Amnistía Internacional.

Se hace la conjetura que cuando se creó la oficina nacional, los miembros del comité directivo adoptaron normas establecidas por Amnistía Internacional y las integraron como soporte de la creación de Amnistía Internacional Sección México dando como resultado una aculturación.

Es importante también para esta investigación, identificar cómo se dio el proceso de adopción de una cultura extranjera, a una cultura mexicana, y qué tipo de cultura es la que se enseña en la oficina nacional a los nuevos miembros.

¹⁴ Kottak, Conrad Phillip. *Op Cit.* Pág. 5.

La aculturación es un fenómeno constituido por elementos heterogéneos como son tradiciones, costumbres, normas sociales, estilos de vida, modas, ideologías, ritos religiosos, rituales cívicos de un grupo social, pero que a su vez ha sido modificado por otras características de un grupo antecesor de ellos.

Las organizaciones se ven inmersas en la sociedad, y el entorno hace que modifiquen su comportamiento. A pesar de que la oficina nacional es una sección de la Amnistía Internacional, ellos también pretenden ser independientes y crear una cultura que les genere más ganancias, para seguir realizando su servicio a la comunidad.

Aculturación es “el proceso de cambio que emerge del contacto de grupos que participan de culturas distintas. Se caracteriza por el desarrollo continuado de un conflicto de fuerzas, entre formas de vida de sentido opuesto, que tienden a su total identificación y se manifiesta, objetivamente, en su existencia a niveles variados de contradicción”¹⁵.

La aculturación es una herramienta indispensable para identificar cómo se da una adopción de culturas entre dos organizaciones. También la aculturación sirve para comprender el por qué una cultura es absorbida por otra, ya sea por adaptación, por la creación de un nuevo grupo social, o porque quiere crecer.

Por eso se identificó en el diagnóstico efectuado a Amnistía Internacional Sección México qué tan arraigada está la cultura Amnistía Internacional en la oficina nacional; la manera que se dio la aculturación en Amnistía Internacional Sección México y qué cultura es la que predomina entre los miembros de la oficina nacional. Para esta investigación es muy importante observar este aspecto, porque así se va a identificar cuál es la cultura organizacional de la Sección México y los medios por los cuales se dan los procesos de socialización que se desarrollan dentro de AISM.

La aculturación y la comunicación son importantes para identificar los procesos de socialización, porque a través de estas herramientas se identifica la

¹⁵ Aguirre, Beltrán Gonzalo. Obra Antropológica VI. El Proceso de aculturación y el cambio socio- cultural en México. Fondo de Cultura Económica. México. 1992. Pág. 44.

socialización de los empleados y las cuestiones ideológicas por las cuales se forma una organización.

La comunicación es un medio para aprender, la comunicación no sólo es un intercambio de ideas, también un cambio de opinión y de comportamientos en las organizaciones.

La comunicación es parte inherente del hombre y es un proceso vital para entender y compartir cosas con los demás. El desarrollo en la comprensión y transmisión de la comunicación, puede ser la diferencia de un buen entendimiento y en el caso de una orden, una acción para realizar adecuadamente una actividad. Si no hay una buena comunicación no puede haber un adecuado aprendizaje de las actividades a realizar.

Cada organización tiene una forma de comunicarse que le es propia, en algunas ocasiones no es tan efectiva como ellos desean y por eso requieren de análisis comunicativos para identificar las problemáticas que surgen dentro de la organización.

Los modelos de comunicación sirven para identificar la manera en cómo se comunican los miembros de la organización, pero la cultura organizacional sirve para identificar cómo se desarrolla la socialización en la organización y que tan identificados se encuentran los empleados con la simbología organizacional.

A través del tiempo, la comunicación ha sido estudiada por varios autores, para explicar el diseño y los elementos que componen al proceso de la comunicación.

En esta investigación se va utilizar el modelo de Fernández de Collado y de acuerdo a este autor los elementos que componen al proceso de comunicación son los siguientes:

- Fuente: Es identificado como el primer elemento que forma el proceso de la comunicación. Según Berlo “es alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación”¹⁶.

¹⁶ Arras, Vota Ana María. *Op. Cit.* Pág. 30.

En las organizaciones no gubernamentales la fuente puede ser aquel que esté dando la orden por ejemplo los jefes, o bien dependiendo del rol efectuado en ese momento también pueden ser los empleados los estén siendo la fuente de la acción.

- Mensaje: Es lo que se transmite. Para Fernández de Collado es “el estímulo que la fuente transmite al receptor. Los mensajes pueden ser verbales, no verbales o escritos”¹⁷.
- Canal: Es el vehículo por el cual se transmiten los mensajes. De acuerdo a Stephen P. Robbins el canal “es el medio por el cual viaja el mensaje. Es seleccionado por la fuente, que debe determinar qué canal es formal y cuál es informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas por los puestos de los miembros”¹⁸.
- Receptor: es a quién se dirige el mensaje, pero esto no significa que el proceso termina con el receptor, porque la comunicación es un proceso y el receptor se vuelve emisor en el momento en que da una respuesta al mensaje que se le fue transmitido. De acuerdo a esto Ana María Arras Vota dice en su libro de *Comunicación organizacional* que el receptor es “el elemento del proceso de la comunicación que decodifica, interpreta y comprende el mensaje, lo que lo posibilita para dar una respuesta”¹⁹.

Cada investigador de la comunicación reflexiona acerca de la importancia del estudio de la comunicación, dando como resultado juicios y nuevas teorías de la comunicación como objeto de estudio.

Para esta investigación no es necesario realizar un análisis de cómo ha ido evolucionando el modelo de comunicación hasta nuestros días, más bien es una

¹⁷ Fernández de Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 22.

¹⁸ Stephen, Robbins P. Comportamiento organizacional. Prentice Hall. 8ª. Edición. México. 1999. Pág. 379.

¹⁹ Arras, Vota Ana María. *Op Cit.* Pág. 37.

referencia para identificar los elementos del proceso de comunicación que se dan entre un grupo de personas.

Los elementos que componen al proceso de la comunicación son importantes para el estudio de la cultura porque a partir de la transmisión de valores dentro de la organización participa un receptor ya sea el director o el presidente o tal vez puede ser un empleado con mucho tiempo trabajando en la organización, y transmite el mensaje que sería el valor institucional a través de distintos canales para que participen los demás miembros de la organización que serían los receptores.

También en la socialización cada miembro puede actuar como emisor o receptor de los conocimientos según sea el caso, a partir de la integración y de adopción de roles.

A continuación se define que es la comunicación organizacional, así como su relación con la cultura organizacional y los elementos de ésta.

1.3 Comunicación organizacional y Cultura organizacional

La comunicación es parte de la vida diaria del ser humano y por su misma cotidianidad no hay una valoración hacia su planificación, dando como resultado que en algunas entidades exista desorden o no se transmita la información para lograr un mejor entendimiento.

Por eso existe una rama de la comunicación que es la comunicación organizacional, y ésta se encarga de estudiar la comunicación dentro de las organizaciones, dando como resultado un análisis interno, externo o un análisis de la cultura en las organizaciones.

“La **comunicación organizacional** se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o 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”²⁰.

Como se vio en el apartado anterior es importante identificar cómo se da la comunicación en las organizaciones, para saber de qué forma interactúan los miembros de la organización y así se va a tener una visión general de la socialización de los miembros y de los grupos de la organización.

La comunicación organizacional involucra actitudes, creencias compartidas, valores rituales, hábitos, sentimientos, relaciones y habilidades personales porque la comunicación organizacional, no sólo puede determinar la manera en cómo se lleva a cabo la comunicación, sino que explica cuáles son los valores ejercidos en la organización, así como sus tradiciones, ideologías de los elementos internos, dando como resultado un análisis de comunicación organizacional.

A partir de los estudios generados por autores como Gerald Golhaber, y Edgar Schein, se pudo identificar la importancia de la realización de diagnósticos de comunicación organizacional. La cultura organizacional, identidad organizacional, socialización, e identificación de grupos son temas que surgen de investigación del comportamiento de los empleados en la organización y son derivación del campo de estudio de la comunicación organizacional, dando como resultado el principio de una investigación que puede llegar a cambiar la cultura interna de las organizaciones, así como el proceso de socialización de los nuevos miembros en sus actividades laborales.

Antes las organizaciones eran estudiadas desde un punto de vista administrativo, es decir, los directivos estaban interesados en controlar a un grupo de personas para que realizaran los trabajos. El estudio de la cultura organizacional surge de la necesidad de buscar una explicación para comprender a las organizaciones porque en algunos momentos los miembros de las

²⁰ Álvarez, Muñoz M^a. Fernanda. Elaboración de un programa de comunicación para apoyar la implantación de una nueva cultura empresarial en su organización, luego de un proceso de fusión. Caso práctico GlaxoSmithkline. México. Tesis de Licenciatura. UNAM. México. 2003. Pág. 31.

organizaciones no realizaban sus actividades y esto trajo consecuencias a nivel económico en la organización.

El interés por el análisis de la cultura se empezó a desarrollar cuando no se encontraban explicaciones del porque los empleados a pesar de tener los conocimientos acorde a su puesto de trabajo, no trabajaban por un objetivo en común con los demás integrantes de la organización, y además hace siglos aún no había programas que establecieran y enseñaran a los trabajadores que las necesidades de la organizaciones que volverían propias del individuo al volverse parte de la institución.

La cultura organizacional es una herramienta indispensable de la administración así como de la comunicación para propiciar mecanismos de control para los miembros de la organización. En ciertos momentos la cultura funge como eje motivador y supervisor de las actividades de los empleados.

La cultura comprende el conjunto de expresiones propias que otorgan su identidad particular a un determinado conglomerado humano: ritos, mitos, costumbres, tradiciones, usos, valores o una memoria histórica común.

Edgar Schein ha definido a la **cultura organizacional** como “el conjunto de patrones que un grupo aprende para poder adaptarse e integrarse tanto al medio interno como al externo, que han sido válidos y considerados por los miembros como la manera correcta de percibir, pensar, relacionarse, y reaccionar ante situaciones comunes”²¹ .

Cada organización desde que se funda crea principios y objetivos que se van adaptando de acuerdo a las funciones, necesidades y transformaciones del entorno. Casi siempre son los fundadores los que se encargan de diseñar un plan de cultura que los difiere de otras organizaciones, pero este plan se ve condicionado de lo que suceda alrededor de la organización.

Los miembros ajenos a la organización que quieran trabajar en ella, van a tener que adoptar las creencias, ritos, valores que dicha organización ejerza. La

²¹ Schein, Edgar. Organizational culture&Leadership. Editorial Jossey Bass Publishers. Estados Unidos, California. 1992. Pág. 12.

permanencia de las creencias culturales depende en gran medida de la manera en cómo se transmitan a los nuevos empleados, y de la importancia que se le den en la manera de emitirlos.

Pero la cultura y las creencias se fortalecen por los individuos que componen la organización, es decir, la organización gubernamental o no gubernamental tiene una simbología que la enseña a los nuevos integrantes, pero estos fortalecen dicha simbología con patrones para aprender mejor las actividades.

A pesar de que una organización no tenga establecida una cultura organizacional, y usualmente son las organizaciones no gubernamentales las que no lo tienen un programa establecido debido a falta de inversión económica, no significa que ellos no posean una cultura porque cada organización tiene procedimientos o formas de efectuar las actividades, aunque no tengan planes y proyectos formales, tienen una cultura informal y este tipo de cultura es aprendido por los nuevos miembros como una manera de vida dentro de la organización establecidos y no favorece en la imagen e identidad de la organización.

Según Daft la cultura es “un conjunto de valores, creencias, entendimientos, maneras de pensar que son compartidas por los miembros de las organizaciones y enseñadas a los nuevos miembros como correctas. El propósito de la cultura es proveer a los miembros con el sentido de identidad organizacional y generar un compromiso hacia las creencias y los valores que sean los perdurables como ellas mismas”²².

La cultura de las organizaciones se transmite y perdura hasta el momento en que ya no funciona para la ejecución de las actividades. Cada organización tiene su cultura y se ha visto permeada por cambios sociales, políticos y económicos, dando como resultado algunas modificaciones a la cultura establecida por los fundadores.

²² Sánchez, Romero M^a. de los Ángeles. *Op. Cit.* Pág. 45.

Cada organización hace válidas sus creencias a pesar de los desajustes que tengan en su ejecución, pero las creencias y los valores le dan mucha personalidad y una buena imagen interna a la organización, dando como resultado un mejor clima laboral entre los empleados y una estancia agradable entre ellos dentro de la institución.

En el momento en que se dan cambios en la cultura organizacional, los líderes o directivos son los únicos que pueden establecer nuevas creencias, valores u objetivos de la organización, ya que ellos conocen más la organización y pueden utilizar mecanismos comunicativos y administrativos para hacer las respectivas modificaciones.

Otra definición de cultura organizacional “es un conjunto de filosofías, ideologías, valores, sanciones, expectativas, normas, constelación de valores, patrones de conducta, costumbres, símbolos, marcos cognitivos de referencia, y patrones de comportamiento..., de un grupo o miembros de una comunidad que inventados, descubiertos, desarrollados, compartidos y adoptados tienen en común orientar la política con respecto a sus empleados y/o clientes aprendiendo los problemas de adaptación interna o externa, para dar sentido al trabajo y a la vida y guiar las conductas de los miembros de una organización y así distinguir los aspectos de las situaciones, clasificarlas o valorarlas..., para ser enseñada y transmitida a los nuevos miembros por las generaciones previas de ese grupo”²³.

Ésta es una definición que engloba muchos elementos en torno a la cultura, porque no sólo la concibe como creencias, sino también comportamientos, ideologías, ritos que sirven como referencia, para hacer las actividades, tomando en cuenta el nivel de adopción de los roles internos y externos de los individuos.

Según el interés que cada organización tenga para cambiar o modificar su cultura organizacional, puede llevar a cabo un plan o estrategia específica, por ejemplo si se perfila a mejorar la calidad de un producto o servicio, la orientación de la cultura estará dirigida a fomentar la calidad como filosofía y modo de trabajo. Pero si se enfoca a fortalecer la interacción entre los miembros de la

²³ Peiró, José María. *Op. Cit.* Pág. 157-158.

organización y su público, entonces desarrollará programas de comunicación organizacional, o bien puede promover el logro de objetivos, aumentar la efectividad y generar liderazgo en los grupos de trabajo o en la organización.

A manera de conclusión la cultura organizacional le proporciona a las organizaciones herramientas para que mejoren su identidad organizacional, así como el control del comportamiento y sentido de pertenencia de sus empleados. El compromiso que adquieren los individuos con la identificación simbólica es amplio y además reconocen las necesidades de la organización como propias.

La cultura organizacional también es una herramienta para identificar la asignación de roles administrativos y la interacción que se da entre los miembros de la organización y de la personalidad que ellos adquieren al compartir valores y objetivos organizaciones junto con sus equipos de trabajo.

A continuación se definen los componentes de la cultura organizacional, para saber cómo identificarla y poder estudiarla mejor.

1.4. Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional es una herramienta indispensable para fortalecer la identidad organizacional; a través de los elementos de la cultura difundidos entre los empleados, al público y al entorno que rodea a la institución.

La cultura organizacional se ve compuesta por elementos tangibles (uniforme, equipo de oficina, y mobiliario) y elementos intangibles (mitos, ritos, y creencias), y a través de ellos se distingue el tipo de cultura difundido organización. En seguida se explican los elementos de la cultura organizacional.

Las **creencias** “son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva”²⁴.

²⁴ Ídem. Pág. 109.

Los **valores** “son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas”²⁵.

Las creencias y los valores ayudan a la determinar todo lo que es importante en la organización y guían al empleado para que éste cumpla los proyectos de la misma. Una creencia entre los miembros de Amnistía Internacional es que todas las personas tienen el derecho a que las autoridades y la sociedad les respeten sus garantías individuales.

A partir del análisis efectuado de la cultura organizacional de Amnistía Internacional Sección México, se puede distinguir qué creencias están más arraigadas entre los miembros de la organización, y cuáles son las más fundamentales en sus objetivos.

Los valores y las creencias son aspectos con muchas similitudes, por ejemplo un valor puede ser una creencia o viceversa, pero estos dos aspectos se distinguen en la manera en cómo se difunden y cómo son concebidos. Por ejemplo en Amnistía Internacional Sección México un valor es la solidaridad internacional por la Defensa de los Derechos Humanos.

Mientras más reconocidos estén los valores y las creencias por los miembros de la organización, es más fácil que los miembros distingan la cultura, además de que se sientan identificados con la simbología organizacional.

Cuando una institución tiene un alto valor simbólico a nivel personal, administrativo o profesional para todos los que forman parte de ella, se genera un sentimiento de identificación grupal que los lleva realizar actividades en común, inclusive trabajar por un mismo objetivo, sobrepasando los intereses personales y grupales que existen en la institución.

Éste es el ideal que buscan las organizaciones al generar una cultura de su organización, pero no siempre se da en la mayoría de los casos. El reconocimiento

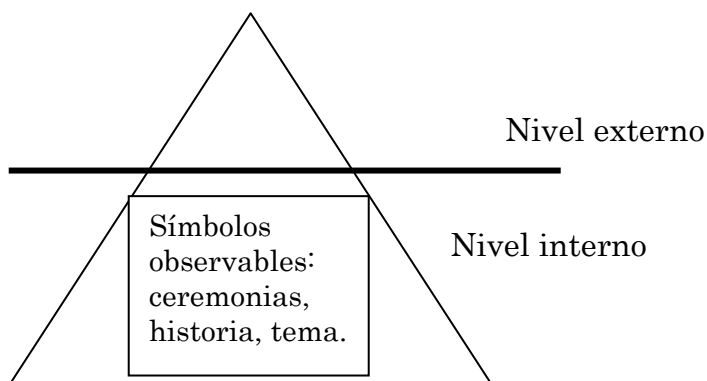
²⁵ Peiró, José María *Op. Cit.* Pág. 110.

de los valores y las creencias depende de la transmisión que efectúe la organización, para que los miembros identifiquen la simbología.

Las creencias y valores son parte fundamental de la cultura organizacional y de acuerdo al autor Richard Daft hay un parámetro para distinguir a los valores y creencias dentro de la organización y se presenta en el siguiente modelo:

Figura 1- La cultura vista en dos niveles (Richard Daft 1993)²⁶

Valores subyacentes:
creencias, actitudes, usos,
costumbres y
sentimientos, etc.



Este esquema se divide en dos partes, la parte visible que pueden ver los públicos externos de la organización como son las instalaciones, los servicios, el uniforme que usan los empleados y la parte interna de la organización, que son las creencias, los valores, los proyectos y es la parte menos visible para el entorno.

No hay que olvidar que todos los elementos tangibles o intangibles que se encuentren en la organización, ya sean internos o externos, contribuyen a la formación de la cultura organizacional. Pero la identificación de valores, objetivos, metas y demás, permiten que exista un control de lo que se transmite a través de la cultura tanto a nivel interno, como externo de la organización.

Una organización tienen distintos públicos que son los internos, externos y mixtos, y cada uno de ellos cuenta con una opinión de la organización y depende mucho del servicio, de la identidad e imagen, ya que a partir de la imagen que tiene el público se observa el apoyo que ofrecen a la institución.

²⁶ Sánchez, Romero María de Los Ángeles. *Op. Cit.* Pág. 44.

Otros elementos que son importantes para el estudio de la cultura organizacional son los siguientes:

Los **artefactos** son “los aspectos más tangibles de la cultura de la organización. Son los aspectos físicos: el tipo de oficina, el logotipo, la vestimenta, los rituales (fiestas de navidad), las historias, el lenguaje y así sucesivamente”²⁷.

La manera en cómo se encuentran las oficinas, produce una imagen entre los miembros, y también determina cuál es la cultura que tienen respecto al desempeño de las actividades tangibles de la organización. No todo el estudio de la cultura implica cuestiones simbólicas, también involucra la manera en cómo trabajan dentro de las oficinas, el lenguaje y los medios por los cuales transmiten sus actividades.

La utilidad que se puede dar a los artefactos en las organizaciones, es variada, y todo depende de lo que quiera desarrollar la organización. En general estos elementos permiten una mayor convivencia entre los empleados, por ejemplo las fiestas y las reuniones sociales que se desarrollan en la organización, permiten que se fomente una sociabilidad entre los trabajadores.

Se había mencionado en un principio que la cultura son aquellos bienes materiales y espirituales. Los elementos espirituales dentro de la cultura organizacional son los valores, las creencias, el mito, la leyenda, los símbolos, las historias que se dan en la organización y los elementos materiales son los artefactos.

El mito y la leyenda son aspectos intangibles de la organización y son definidos de la siguiente manera:

El **mito** cuenta “una historia sagrada; relata un acontecimiento que ha tenido lugar en el tiempo primordial, el tiempo fabuloso de los acontecimientos”²⁸.

²⁷ Lusthaus, Charles. et. al. Evaluación organizacional. Editorial Centro Internacional de investigaciones para el desarrollo y Banco Interamericano de Desarrollo. Estados Unidos. 2002. Pág. 105.

²⁸ H. De la Mota, Ignacio. Diccionario de la Comunicación. Ed. Paraninfo. Madrid. 1988. Pág. 200.

La **leyenda** es “una narración tradicional o una colección de narraciones relacionadas entre sí que parte de situaciones históricamente verídicas, pero que luego puede incorporar elementos fantasiosos. En el mito todo es estimado como verdadero. En la leyenda se combinan verdad y ficción”²⁹.

A pesar de que el mito y la leyenda tienen características muy similares, los mitos han sido creados por hechos verídicos y éste se transmite de generación en generación. En algunas ocasiones los mitos pueden tener cuestiones fantasiosas, pero regularmente son hechos con la intención de narrar una actividad real que sucedió.

La formación de mitos en las organizaciones se da a partir de vivencias extraordinarias que ocurrieron en un determinado momento, por ejemplo, la fundación de la organización, la creación de un producto, El mito en la mayor parte de los casos es una fuente de motivación entre los empleados.

Un mito dentro de Amnistía Internacional Sección México es la creación de la organización. Pero la creación de Amnistía Internacional no es un mito, la historia de Amnistía Internacional se ha comunicado entre todos los integrantes de la organización y es una parte muy importante para los voluntarios de esta organización internacional.

Las leyendas por otro lado se crean para difundir hechos pero son muy ficticias sus vivencias. Este tipo de elemento algunas organizaciones la utilizan para fortalecer creencias para que los trabajadores se identifiquen más con la organización. En las organizaciones es importante que se distinga los hechos por los cuales fue creada una narración, y así se podrá distinguir de mejor si es un mito organizacional o una leyenda. En Amnistía Internacional no hay leyendas establecidas, ya que todo lo que se transmite en la organización son hechos verídicos.

²⁹ Ídem. Pág. 110.

Por otra parte el **símbolo** es “la señal o representación de algo, especialmente si representa convencionalmente, una idea y cualidad, sentimiento”³⁰.

Para algunas organizaciones los logotipos de las mismas son un símbolo y una representación muy arraigada entre las actividades que realizan los empleados.

Los símbolos se pueden distinguir en los fundadores, en la historia de la organización, en el logotipo, estos se pueden reconocer a partir de la importancia que los miembros le den a determinado objeto o signo en la organización.

Un símbolo dentro de Amnistía Internacional Sección México es Peter Benenson que fue el fundador de la institución y además fue un abogado que se ocupó en defender los derechos humanos en el mundo.

El **logotipo** es otro elemento de la cultura organizacional y es “la forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía (generalmente un nombre o un conjunto de palabras), con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución”³¹.

La identidad organizacional se forma también en la imagen que tiene el público de la organización y es a partir de los servicios, el uniforme y la identidad visual que tenga la institución. El logotipo, así como el slogan son factores importantes para que la sociedad pueda identificar más fácilmente a la organización. Por ejemplo logotipos muy arraigados en la sociedad es el osito Bimbo, el de Coca-Cola, los logotipos de las compañías automovilísticas.

Cada organización es diferente entre sí y su distinción radica en los logotipos, el servicio, el producto, así como de las políticas y las normas que tenga la organización para reafirmar o mejorar su cultura organizacional. También no en todas las organizaciones se van a encontrar estos elementos, y no es porque no quieran, sino porque no las han llevado a cabo para fomentar su identidad, o no tienen una identidad propia para transmitir las.

³⁰ Costa, Joan. Identidad Corporativa. Ed. Trillas. México. 2003. Pág. 98.

³¹Ibíd. Pág. 74.

Asimismo las organizaciones cuando tienen un proyecto de expansión, necesitan tener una cultura organizacional bien definida para que su identidad organizacional no se vea perjudicada.

Amnistía Internacional Sección México esta en un periodo de expansión, y su cultura organizacional tiene que ser definida, para incrementar la identificación simbólica entre sus miembros.

El último elemento de la cultura organizacional son las **historias** sirven para “presentar los hechos bajo una forma concreta y viviente, que las haga más fáciles de retener. Ellas ejercen autoridad en las organizaciones definiendo o influyendo en las premisas decisorias y las percepciones comunes”³².

Cada elemento en la organización puede ser circunstancial en la realización de un programa de cultura organizacional e identidad organizacional, ya que estos elementos proveen de simbolismos e identificación de la organización. Con esto mejora la imagen y la ideología simbólica se incrementa, dando como resultado una mejor socialización entre los empleados con la organización.

La diferencia que hay entre las historias y los mitos es que las historias son hechos más verídicos de acuerdo con datos y documentos ofrecidos por la institución, en cambio los mitos transmiten cuestiones reales pero en forma de anécdota y dan a conocer las cosas de una manera narrativa.

La manifestación de la cultura en las organizaciones se da de distinta manera y todo depende de la ideología que se transmita y de las personas que comparten y pertenecen a esa ideología organizacional. Esta manifestación de refiere principalmente a cuatro aspectos:

- a) Conceptual- simbólica: “son las maneras en que se pretende explicar o representar a la organización a través de su filosofía. Algunos componentes son su misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades, y programas”³³.

³² Abravanel, Harry. et. al. *Op. Cit.* Pág. 172.

³³ Robbins, P. Stephen. *Op. Cit.* Pág. 38.

Este tipo de expresión de la cultura es una cuestión espiritual que se forma entre los miembros de la organización, pero se ve controlada por las autoridades organizacionales.

- b) Conductuales: “son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del grupo, es decir, comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización”³⁴.

Las cuestiones conductuales de la cultura tienen que ver con los proyectos y planes establecidos por la organización para efectuar las actividades. Estas principalmente se transmiten por manuales de procedimientos, videos de identidad corporativa o bien programas de socialización creados con el objetivo de mediar el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

- c) Estructurales: “son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de status interno y la estructura de poder, autoridad y liderazgo (formal e informal) que rigen en la organización”³⁵.
- d) Materiales: “son los recursos económicos, físicos y tecnológicos con que cuenta la organización”³⁶.

La cultura hasta el momento ha sido distinguida como un mecanismo de control para el mejoramiento y el mantenimiento de la identidad de la organización, por el fortalecimiento de la socialización de los empleados a la organización, así como la asimilación de la ideología organizacional.

También se ha observado que la cultura se puede identificar a partir de los elementos culturales que se desarrollen en la organización como los valores, creencias, artefactos, la historia, símbolos y logotipos, para que los miembros

³⁴ Ídem Pág. 38.

³⁵ Ídem Pág. 38.

³⁶ *Ibíd.* Pág. 38.

puedan identificar con mayor facilidad qué es la organización y además para que la imagen de la organización sea favorable para su reconocimiento en el público.

La cultura desarrolla distintas funciones dentro de la organización; crea distinciones entre una organización y otra; a través de ella se instaura programas de socialización, para que se integren los nuevos miembros a la organización y; también incrementa estabilidad de la organización. La cultura es un mecanismo de control para la mejora de las actividades en la organización, dando como resultado beneficios económicos.

Para el mantenimiento de la cultura organizacional es importante la selección, las actividades de los directivos, así como los programas de socialización. En esta investigación se van a distinguir las actividades que desarrolla una organización no gubernamental para la socialización de los miembros, con la finalidad de distinguir cómo se transmite la ideología de la organización entre los distintos integrantes.

Por esta razón en el siguiente capítulo se va a explicar qué es la socialización, cuáles son los modelos de socialización que se han generado hasta el momento, así como distinción de los procesos que se crean en la socialización y qué tipo de grupos se forman en las organizaciones para la realización de las actividades laborales y sociales.

CAPÍTULO 2.

PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN

El estudio de la conducta organizacional es una manera de entender el comportamiento de los individuos en las organizaciones. De esta forma se identifica la manera de cómo interactúan y se comunican los miembros y los grupos internos, además de determinar cómo adoptan los roles y la cultura de la organización.

El proceso de socialización es una investigación específica por lo que conlleva a un lenguaje particular entre comunicación organizacional y cultura organizacional, dando como resultado una indagación de los procesos de socialización entre los miembros de Amnistía Internacional Sección México a partir de su cultura organizacional.

Esta investigación parte del supuesto que Amnistía Internacional Sección México adoptó los valores, objetivos, el logo, el slogan y la filosofía organizacional de Amnistía Internacional, para transmitir la misma cultura a los miembros que formaran parte de la Sección México.

Por eso es imprescindible analizar cuáles son los procesos de socialización que se efectúan en la oficina nacional para transmitir la cultura de Amnistía Internacional y cuál es la importancia de ésta entre los integrantes de la organización.

La socialización es un proceso dinámico porque está interrelacionado con las transformaciones del entorno y por lo tanto influyen que la organización establezca mecanismos para adaptarse a la realidad laboral. En la socialización influyen muchos factores tanto afectivos, sociales, profesionales y políticos que posee la organización y los nuevos integrantes de la organización.

Comprender y analizar la socialización es complejo porque conllevan cuestiones comunicativas, psicológicas, sociológicas, antropológicas y políticas. Por eso en esta investigación se está realizando el análisis desde el punto de vista comunicativo, para identificar los beneficios de un programa de socialización

establecidos para una organización no gubernamental que es Amnistía Internacional Sección México.

Este capítulo define qué es socialización, cuáles son los procesos de socialización que se han identificado hasta en momento en las organizaciones, así como los componentes que existen para su desarrollo.

Además se va a hablar del proceso de aprendizaje que se efectúa para un plan de socialización y la importancia de la comunicación en la difusión de los roles laborales.

2.1. Socialización

La importancia de la socialización radica en que los diferentes procesos de integración entre los individuos y las organizaciones, en que los integrantes de la organización tienen que adaptarse a la cultura organizacional, además que ellos adquieren roles laborales, de acuerdo a sus conocimientos y expectativas.

Cada organización realiza programas de inducción o de capacitación para empleados y varía dependiendo de las necesidades de la organización. Esto no implica que un determinado programa pueda implementarse y beneficiar a todas las organizaciones al mismo tiempo. Con la realización de planes de socialización cada organización tiene mayor control de lo que hacen los trabajadores.

El autor T. Caplow dice que “la socialización es un proceso de aprendizaje, motivado y controlado por la organización, que capacita al empleado para desarrollar las tareas que componen el trabajo que va a desempeñar”³⁷.

Según este autor la socialización se da a partir del aprendizaje desarrollado por el nuevo miembro en su rol laboral que la organización le otorga. La cultura organizacional es una medida de control que la organización ejerce para que los nuevos integrantes se sientan parte de la organización y ejecuten las actividades encomendadas. La disposición de los individuos para recibir la información que

³⁷ Vega, Rodríguez M^a. Teresa. Psicología de las organizaciones: Proceso de socialización y compromiso con la empresa. Amarú ediciones Salamanca. España. 1998. Pág. 14.

da la organización, depende en gran medida de la cultura individual que se haya formado fuera de la organización.

La socialización es un proceso que se da a partir de la entrada de un nuevo integrante a la organización y está condicionado por las normas, políticas de la organización, todo esto para controlar la conducta de los trabajadores.

La socialización es un aprendizaje y se da a partir de la interacción que tenga el individuo con sus responsabilidades, y de la ideología organizacional a la que se vea sometido, dando como resultado un proceso de adopción de una nueva cultura.

Otra definición es la de Van Maanen y dice que “es un proceso por el cual una persona aprende los valores, las normas y las conductas requeridas que le permiten participar como miembro de la organización”³⁸.

Este autor hace referencia que a través de la socialización se aprende la cultura y esto permite a el nuevo empleado se sienta identificado con la organización y con las laborales que le fueron asignadas.

Estos dos autores han definido que la socialización es un proceso a través del cual se aprende la cultura organizacional, así como las labores que han sido encomendadas, con el objetivo de tener un mayor control de lo que hacen los empleados.

Además, un plan de socialización sirve para controlar el comportamiento y la integración de los individuos a la organización, y a través de éste se puede observar cómo se comunican entre los miembros y cómo van adoptando los roles de la organización.

La rapidez por medio de la cual se integre un empleado y si hace con un procedimiento adecuado a las necesidades de una organización no gubernamental va a determinar la lealtad, la identificación y la productividad de los empleados así como su permanencia o retiro de ellos de la institución. Todo este procedimiento da estabilidad a la organización y en especial si el proceso de

³⁸ Ídem. Pág. 14.

socialización conlleva la enseñanza de la cultura organizacional fortalecerá el control de la conducta de los individuos en la institución.

Dependiendo de las estrategias que tenga la organización para integrar a los nuevos miembros, se va a tener un control de la productividad, así como del arraigo de estos con su labor, y con la cultura de la organización. Todas estas actividades son un proceso y se da a partir de cuando el empleado se integra a la organización, su estancia en ella y los distintos roles que desempeña a lo largo de su trabajo.

Retomando el concepto de socialización, ahora se da paso a otra definición que realizaron Van Maanen y Edgar Schein, para conjuntar opiniones y elementos que describieran mejor la socialización organizacional.

Estos autores definen a la socialización como “el proceso a través del cual un individuo adquiere el conocimiento y las habilidades sociales necesarias para asumir un rol organizacional”³⁹.

Van Maanen en esta definición concibe a la socialización como un proceso de aprendizaje, para efectuar las actividades laborales. Si se une esta idea con la que se había presentado anteriormente que es cuando una persona aprende los valores, las normas y las conductas requeridas..., la socialización se puede definir como la integración del individuo a un rol laboral, además del aprendizaje de las normas que caracterizan a la organización, y así la institución como el empleado adquieren beneficios laborales y económicos.

De las definiciones que se han presentado se deduce que Van Maanen, Caplow y Edgar Schein relacionan a la socialización con el aprendizaje, aprendizaje que no sólo concibe cuestiones laborales, sino también de la concepción de la cultura en la organización.

Para fines de esta investigación se va a retomar la definición de Edgar Schein que define a la socialización como “el conjunto de actividades en las que toman parte los nuevos miembros y de las que aprenden cómo encajan en el contexto de su nuevo trabajo en términos de tareas, relaciones interpersonales,

³⁹ Vega, Rodríguez M^a. Teresa. et. al. *Op. Cit.* Pág. 14.

criterios de desempeño, sistemas de recompensa y futuras oportunidades resaltan que la organización configura, diseña, planifica y aplica estrategias que tienen como fin el hacer predecible el comportamiento del nuevo miembro”⁴⁰.

La socialización implica muchas etapas y algunas se han venido señalando hasta el momento (desde el instante en que ingresa el empleado a la organización, la asignación de los roles y el aprendizaje de la cultura de la organización). La planificación y el control de estas etapas ayudan a mantener un contacto estrecho entre la organización y el empleado, también para facilitar la comunicación entre estos.

La socialización es un fenómeno estudiado principalmente por la sociología. En esta investigación se estudia desde un punto de vista de la comunicación porque la socialización es un proceso de aprendizaje y de transmisión de ideas y opiniones entre los miembros de la organización y la comunicación se encarga de identificar los canales de transmisión de ideas.

Cada organización implementa y crea programas de socialización, que se han plasmado en modelos, los cuales permiten distinguir con mayor facilidad la manera, en cómo se desarrolla este fenómeno en las organizaciones.

En el siguiente apartado, se presentan modelos de socialización que se han desarrollado para facilitar su estudio y su comprensión.

2.2. Modelos de socialización

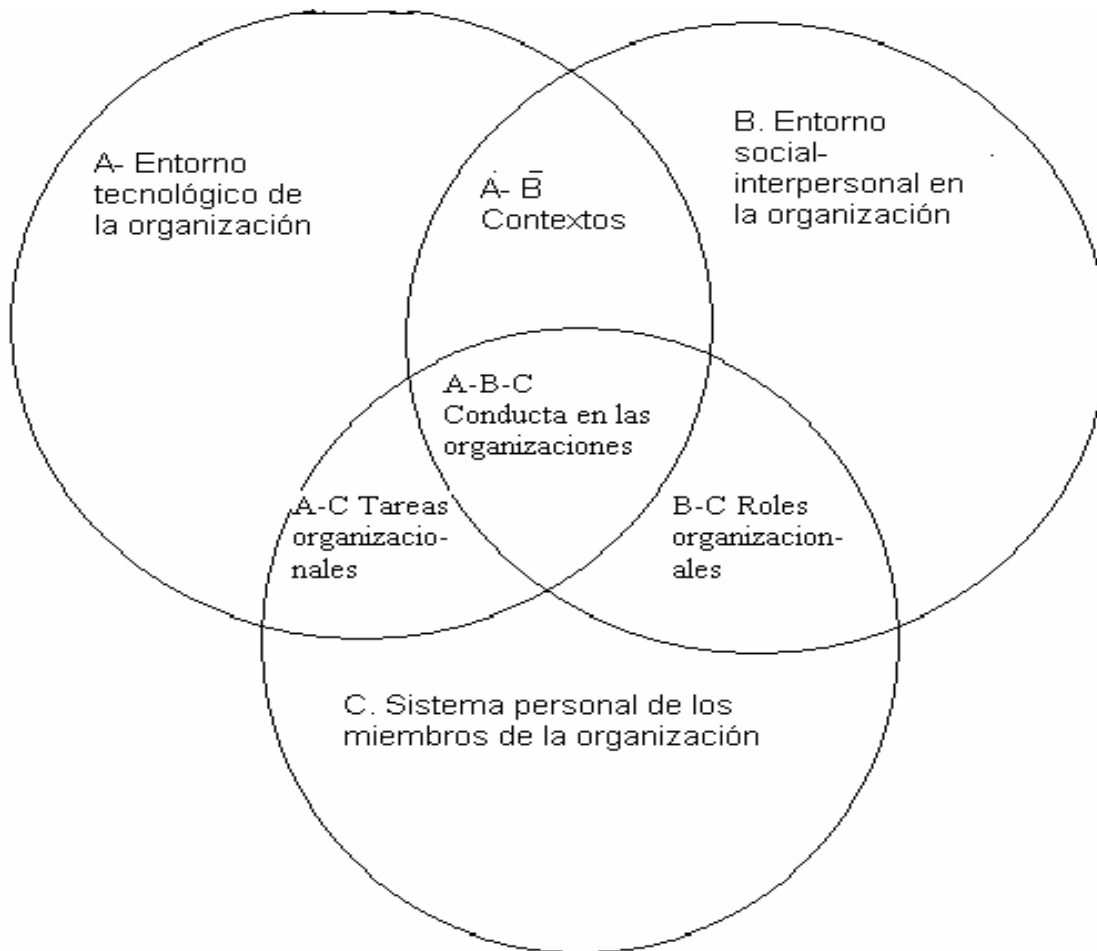
Existen modelos que analizan la conducta humana en las organizaciones, las cuales contribuyen al esclarecimiento de cómo se integran los nuevos miembros a una institución. Dependiendo de la organización se va a determinar la conducta por adquirir los individuos, así como los estímulos que van a tener para desarrollar sus actividades.

⁴⁰ Ídem. Pág. 15.

A continuación se explican una serie de modelos de socialización, propuestos por diversos autores.

El **modelo del Mc Grath** considera la interacción de tres “sistemas” conceptualmente independientes: “a) el entorno físico y tecnológico en el que la conducta tiene lugar, b) el medio social, o los patrones de interrelaciones personales en que ocurre, y c) el sistema personal de la persona focal cuya conducta se considera”⁴¹. Se trata de la operación conjunta de un medio físico la organización y de los patrones dominantes de conducta que es la cultura organizacional.

FIGURA 2.- Tres sistemas intersectados para la conducta organizacional (MCGRANTH, 1976)⁴².



⁴¹Peiró, José María. Psicología de la organización. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. 1997. Pág. 175.

⁴² Ibíd. Pág. 175

La interacción del sistema personal de los miembros de la organización y del ambiente tecnológico determina las tareas organizacionales, es decir, el trabajo desarrollado por los empleados; mientras que la unificación del entorno con los miembros de la organización, va a determinar el rol a realizar, a partir de los conocimientos que ya tiene por el individuo por su preparación profesional y social.

El modelo que se observó anteriormente engloba elementos indispensables en la organización que son; la tecnología, el entorno de la organización, el personal y de estos componentes se deriva la conducta organizacional.

En esta investigación no se va a hacer un análisis exhaustivo del entorno tecnológico, político y social que rodea a Amnistía Internacional Sección México, se presenta un esquema general de dónde se encuentra ubicada la organización y la situación actual de la misma a través análisis de factores externos que se realizaron para identificar las oportunidades y amenazas que existen a partir de la cultura de la organización.

El individuo cuando ingresa a la organización tiene una cultura que se ve contrarrestada o complementada de acuerdo a la organización y de los valores y hábitos que en ella se desarrollen con la ideología simbólica de la organización, y a partir de esto se integra el individuo a un sistema grupal donde existe una interacción y tareas asignadas por la organización para que éstas se puedan desarrollar de acuerdo a las normas y necesidades de la institución.

Cuando un individuo ingresa en la organización, no sólo aporta una serie de actitudes, habilidades y destrezas de acuerdo con los requisitos y necesidades de su rol, sino que ha de aprender nuevas cosas en el puesto que vaya a ocupar dentro de la organización.

De acuerdo a José María Peiró el entrenamiento es un proceso por medio del cual se altera el comportamiento de los nuevos trabajadores para que sean eficientes en la realización de sus actividades. El entrenamiento es una etapa donde se aprende solamente las cosas, en cambio el proceso de socialización

involucra no sólo entrenamiento sino también análisis de las actividades y cambios de conducta por la cultura organizacional de la organización.

El aprendizaje y el entrenamiento están muy relacionados porque el entrenamiento es la acción que se está llevando a cabo, para aprender las actividades y el comportamiento que se tiene que tener en el puesto de trabajo.

El entrenamiento es indispensable tanto para las organizaciones, como para los individuos, por eso se está dando un incremento en la realización de capacitaciones para que tanto los empleados, como la institución tengan un beneficio económico y funcional.

Retomando las teorías sobre modelos de socialización existen diferentes perspectivas y posicionamientos. Mientras unos autores consideran que la socialización da lugar a resultados laborales en términos de orientación de rol, otros conciben los resultados laborales en términos de actitudes tales como el compromiso con la empresa, satisfacción con el trabajo o implicación laboral.

Según la perspectiva de implicación laboral, la socialización consiste en un conjunto de tres etapas: “1) **de entrada** el aspirante toma contacto directo con la organización y, como consecuencia de ello, surgen los primeros conflictos entre las demandas personales y organizacionales: 2) **el cambio**, la ansiedad del nuevo miembro disminuye debido a que la realización de las tareas, la cohesión y el rendimiento del grupo de trabajo y el logro de las metas organizacionales captan su atención: 3) **la de adaptación**, el nuevo empleado se ajusta e internaliza las normas de la organización. Fruto de este proceso de influencia social surge un nivel deseable de motivación para trabajar actitudes positivas”⁴³.

Los elementos que se distinguen en este modelo son entrada, cambio y adaptación, dando como resultado un proceso que atraviesa el nuevo miembro cuando ingresa a la organización.

El proceso de socialización no siempre se da de la misma manera, también depende de las organizaciones y del tipo de individuo que ingrese a la organización. El proceso de socialización se da acorde a las características

⁴³ Vega, Rodríguez M^a. Teresa. et. al. *Op. Cit.* Pág. 20.

personales de los recién llegados, de su comportamiento y de factores organizacionales y laborales. El nuevo miembro suele estar expuesto a situaciones y agentes de socialización diferentes en cada una de las etapas, recibiendo distintas influencias sociales, trato, asignaciones, exigencias y normas para su trabajo.

Por último se encuentra el modelo de Wanous que explica dos etapas para incorporación de los individuos a las organizaciones y son **pre-entrada y pos-entrada**. El autor explica que en la primera etapa “se abordan la autoselección como proceso individual y el reclutamiento realista como nivel organizacional. En la segunda etapa se trata el efecto de la responsabilidad individual ante las demandas de la organización, el papel desempeñado por el entrenamiento formal y por la asignación del primer puesto, además se comenta la influencia que ejercen los agentes socializadores en los ajustes psicosociales del empleado al nuevo entorno empresarial”⁴⁴.

Todos los modelos explicados anteriormente van a ayudar a identificar cuál es la manera en que se lleva a cabo la socialización en Amnistía Internacional Sección México, y así se podrá darle una validez científica a esta investigación.

Los elementos de todos los esquemas no se pueden encontrar en una empresa, depende si es parte de la necesidad de la organización y de lo que quiere enseñar a sus empleados, pero para una ONG, es más difícil implementar un modelo de socialización, ya que las organizaciones no gubernamentales están compuestas por voluntarios, y que estos no tienen mucho tiempo para hacer las actividades que la ONG pretende realizar con ellos. Por eso todo depende de la organización que se haga el estudio, porque a partir de la situación actual se determinan los cambios que se van a implementar o a sugerir, para que la organización crezca y sea mayor su imagen interna y externa.

De los modelos presentados se puede concluir que existe un proceso para la integración de un nuevo empleado a la organización y son: a) que es la integración de los individuos a la organización; posteriormente es el aprendizaje de la cultura de la organización a través de las normas, valores y objetivos; y c) la asignación de

⁴⁴ Ídem. Pág. 33.

un rol organizacional. Ésta es la única forma que existe para que un miembro se integre a la organización, porque hasta el momento se ha explicado solamente dos cosas, la integración y la asignación de rol laboral al individuo, pero aún no se ha explicado, que también dentro de la organización el individuo puede integrarse a grupos, y también puede contrastar con la cultura individual de la persona.

En el siguiente apartado se determinan los elementos que componen al proceso de socialización, así como la importancia de la comunicación en la socialización organizacional.

2.3 Proceso de socialización y su Aprendizaje

Cada organización realiza distintas estrategias para que los empleados se sientan parte de la organización, y estén conformes con su trabajo. Estas estrategias pueden ser a través de dinero extra, por un buen desempeño, premios o reconocimientos que se le ofrezcan al empleado.

Así como las organizaciones son diferentes, también son distintas las tácticas desarrolladas y que les funcionan a cada una. Todo esto depende de: a) la inversión realizada por la organización; b) las necesidades para transmitir los conocimientos a los empleados; y c) así como de las actividades que los empleados vayan a desarrollar.

Por el momento en este apartado se presentan algunas propuestas creadas por autores relacionadas con las etapas del proceso de socialización, así como los elementos que se enseñan a los nuevos miembros de la organización. Primero se va a dar una definición del proceso, para tener como referencia y sea más clara su comprensión para su estudio.

Brim define el **proceso de socialización** “como la manera en que un individuo aprende la conducta apropiada para su posición dentro de un grupo, mediante la interacción con otros que mantienen creencias normativas acerca de

cuál ha de ser su rol y de quién ha de recompensarle o castigarle por sus acciones correctas o incorrectas”⁴⁵.

Este autor identifica al proceso de socialización como el aprendizaje de su comportamiento a través de las normas establecidas y de los roles que vaya a desempeñar en la organización.

Con la socialización se busca que el individuo llegue a conocer el contexto y la situación organizacional y provocar en él o ella conductas acordes con las expectativas y normas establecidas en la organización. También trata de comprender una nueva perspectiva cultural que permita interpretar los beneficios para que el nuevo miembro asimile un contexto organizacional.

No siempre las organizaciones consiguen que sus empleados acepten todas las creencias y valores, solamente las realizan como un requisito laboral, para que ellos continúen su estancia en la organización.

Cada área dentro de determinada organización, puede crear su respectivo reglamento para efectuar mejor las actividades, por ejemplo en una empresa farmacéutica que tiene un estándar de productividad por ser productos para la salud, entonces esta empresa cuenta con un área de producción o calidad, para verificar si todos los empleados (de esa área) llevan determinado uniforme y si hacen el procedimiento adecuado para realizar las actividades. Esta área tiene diferente reglamento que el área de finanzas que se dedica a realizar balances económicos para que la empresa siga funcionando.

Lo importante es que las organizaciones hacen tácticas dentro de sus respectivos departamentos, para hacer una estrategia organizativa y así la cultura organizacional no se pierda y todos los miembros tengan un mismo objetivo común, que sería que la organización crezca a nivel productivo y tenga más presencia en el mercado.

Incluso para las Organizaciones No Gubernamentales (la mayoría) no tiene una institucionalización en sus áreas, y es difícil que entre los voluntarios acepten

⁴⁵ Peiró, José María. *Op. Cit.* Pág. 347.

los valores y actividades que ejercen los directivos. Por eso es importante la creación de un plan de socialización, para que ellos se integren a un área laboral, sin la necesidad de tener conflicto por la cultura individual y la cultura organizacional.

2.3.1 Fases del proceso de socialización

Lawler y Hackman han establecido algunas **fases del proceso** y son: antes del ingreso, el ingreso y la fase de cambio y adquisición. Según estos autores el proceso de socialización se inicia mucho antes de ingresar a la organización. Empieza con la educación escolar y social con la que se haya formado la persona, el contacto con otras organizaciones y la familia. Cuestiones que le han proporcionado al individuo una cultura individual que contribuye a la adquisición de valores, actitudes y comportamientos.

Las fases del proceso varían dependiendo de la empresa en cuestión, del presupuesto, y las necesidades de la organización. Algunas instituciones tal vez no tengan todas las fases de la socialización, pero antes se tiene que hacer una investigación previa, para identificar las necesidades de la organización y así se pueda implementar un programa.

De acuerdo a las fases del proceso de socialización de Lawler y Hackman las etapas inician “en el período inmediatamente anterior al ingreso, el sujeto inicia los contactos con la organización. En la selección de personal se formalizan e intensifican y mediante ellos se forma una primera imagen, cuyo grado de fidelidad y exactitud resulta muy variable”⁴⁶.

La segunda fase se inicia con la ubicación del sujeto en su puesto de trabajo. “Las expectativas, valores, y otras características del individuo entran en contacto con las de la organización y se inicia así, un nuevo proceso de interacción y negociación mediante el cual la organización persigue un ajuste del individuo al puesto a través de reglas, normas y prescripciones, mientras que el individuo

⁴⁶ Ídem. Pág. 349.

trata de hacer compatibles estas exigencias con sus expectativas, necesidades y características personales”⁴⁷.

En esta etapa se puede reafirmar el conocimiento de las normas, valores y costumbres de la organización, a través de la interacción de los jefes con sus empleados.

Si las organizaciones gubernamentales o no gubernamentales están más interesadas en proporcionar oportunidades para el desarrollo de la carrera laboral de sus empleados, así ya no habrá tantas renunciadas, despidos o rotación del personal en diversas áreas, y de esta forma la organización va a invertir menos rubros económicos en la capacitación de nuevos empleados.

A lo largo de la trayectoria profesional del individuo varían los objetivos y aspiraciones, las situaciones profesionales y las preocupaciones predominantes. Todo ello permite el establecimiento de una serie de etapas o periodos diferenciados en el curso de la carrera.

De acuerdo a José María Peiró en su libro *Psicología de la organización*, durante la carrera laboral se desarrollan etapas, status del nuevo miembro en la organización. Según el autor en algunas organizaciones los límites y fases están claramente desarrollados. En otras organizaciones es difícil distinguir los límites, áreas, incluso los puestos que pueden ocupar los individuos dentro de la organización.

En el siguiente cuadro se establecen etapas, posiciones y transiciones que se desarrollan entre el individuo y la organización, pero eso no significa que es el proceso de integración para todas las organizaciones.

⁴⁷ Ídem. Pág. 350.

CUADRO 1.- Etapas posiciones y procesos fundamentales de la carrera (SCHEIN, 1977)⁴⁸.

Etapas y transiciones fundamentales	Status o posiciones
1.- Preingreso	Aspirante: candidato, en iniciación en una fraternidad
Ingreso(Transición)	Ingreso, postulante, recluta.
2.- Adiestramiento básico	Aprendiz: novicio
Iniciación, primeros votos (transición)	Iniciado, graduado.
3.- Primer puesto regular	Miembro nuevo
Aprender del trabajo Desempeño máximo Desempeño anticuado Aprender nuevas habilidades, etc.	
Ascenso o nivelación (transición)	
4.- Segundo puesto	Miembro legítimo (aceptado por completo)
5. Concesión de estabilidad	Miembro permanente
Terminación y salida (transición)	Veterano antiguo
6. Postsalida	Ex alumno, emérito jubilado

De las etapas y elementos que componen al proceso de la socialización en el anterior cuadro es la más completa, ya que abarca desde el momento en que el sujeto ingresa a la organización hasta su salida. Además se puede identificar el papel que va desempeñando en la etapa de socialización y el posible rol que esté desempeñando el individuo en la institución.

En este cuadro se desarrollan algunos fenómenos los cuales tienen que ver con procesos psicológicos entre el individuo y la organización, pero como esta investigación es de índole comunicativa, el objetivo de esta investigación es solamente identificar las etapas de socialización que predominan en Amnistía Internacional Sección México sin hacer referencia de los estados emocionales del individuo.

Las organizaciones pueden implementar estas etapas para integrar a sus nuevos miembros, pero depende de las necesidades y del presupuesto de la institución para llevar a cabo un plan de integración del individuo.

⁴⁸ Ídem. Pág. 369.

A través de la comunicación organizacional, se puede identificar cuál es la manera en que interactúan los individuos en la organización, así como la manera de cómo se integran a la organización porque la psicología organizacional se encarga de estudiar el comportamiento así como las reacciones mentales y físicas del individuo en la organización. Por esta razón, en el siguiente apartado se observa que es identificación y el compromiso con la organización, y cómo se puede estudiar a partir de la perspectiva de la comunicación.

2.3.1.1 Identificación y Compromiso

Las organizaciones se encuentran en un medio dinámico y cambiante que exige esfuerzos importantes para adaptarse. Por eso se crean de programas de cultura organizacional, para que la organización no se vea perjudicada por el cambio del entorno de la organización.

Otra de las funciones más importantes de la socialización organizacional es la de cimentar un **compromiso** del individuo con la organización y lealtad con ella. De los mecanismos que se utilizan para realizar esta actividad es invertir tiempo y esfuerzo en el nuevo empleado, con la finalidad de se sienta parte de la organización y aprenda bien sus actividades. También que el empleado se comprometa con las normas y valores para que éste se pueda integrar a la organización.

La identificación, es una etapa difícil de conseguir por parte de la organización, todo depende de los temas que se expliquen dentro del proceso de integración, así como el mantenimiento que se le de al aprendizaje de la cultura organizacional. Generalmente la identificación la logran organizaciones con amplio prestigio en el mercado (organizaciones de lucro), pero también las organizaciones no gubernamentales logran ser reconocidas por la sociedad, por ejemplo una ONG internacional, como es Amnistía. Por eso en esta investigación se va a determinar la manera en cómo han internalizado a los empleados a la cultura de Amnistía Internacional en la oficina de la Sección México.

Dutton plantea que cuando más identificada esté la persona con la organización es más probable que realice conductas de pertenencia a la organización: “los esfuerzos personales se dirigirán a beneficiar a la empresa y darán lugar a conductas de lealtad y obediencia, así como la participación flexible y no coaccionada”⁴⁹.

Los medios por los cuales se transmita la cultura, va a permitir que los miembros se sientan más identificados con la organización, ya que para las ONG's es más importante que los voluntarios se sientan parte de un movimiento social, como es el caso de Amnistía Internacional Sección México, para que participen más en los eventos y se sientan más motivados por pertenecer a un movimiento internacional.

Para el análisis del arraigo que tienen los miembros de Amnistía Internacional Sección México, se van a identificar las razones que tienen los integrantes por pertenecer a la organización y esto va a dar pie al arraigo que hay dentro de la organización.

Las herramientas que utilizan las organizaciones para integrar a los empleados, para asignar los roles, son principalmente de comunicación y por medio de ellos los integrantes aprenden y se integran con mayor rapidez. La enseñanza de la cultura organizacional es muy importante y se transmite con programas de inducción, en el trato que tienen los empleados con los jefes, y de la imagen que tengan estos de la organización. A través de este aprendizaje se provoca en los empleados una cultura de lealtad o al menos de seguridad en sus trabajos, y esta situación depende de la organización, de sus necesidades y lo que quiera enseñar a sus empleados.

Los elementos presentados en este apartado, van a ayudar a identificar la manera en que se da el proceso de socialización dentro de Amnistía Internacional Sección México y también para determinar cómo se transmite la cultura organizacional a través de la socialización.

⁴⁹ Ibid. Pág. 67.

La manera de cómo se aprende la cultura de la organización es un tema muy relacionado a las etapas del proceso de socialización, por eso a continuación se presentan tipos de aprendizaje que puede implementar una organización, para transmitir su cultura o actividades que ésta desee emitir.

2.3.1.2 Aprendizaje

En la organización ocurren diferentes tipos de aprendizaje que se relacionan con la adquisición de roles, identificación de normas, reglas y valores, que se enmarcan a partir del ingreso del individuo a la organización.

El aprendizaje está referido al proceso mediante el cual el nuevo miembro aprende valores, normas y pautas de conducta exigidas por la sociedad, la organización o el grupo al que se incorpora.

En el capítulo uno se había determinado que cada individuo tiene distintas formas de aprender sus actividades laborales, ya sea por una capacitación que le ofrezca la organización cuando ingresa a trabajar, por imitación de las acciones de los compañeros de trabajo o por las órdenes directas que reciba de los directivos.

El aprendizaje se retoma en este tema, para aclarar la importancia de su estudio, ya que con el programa de socialización se aprenden mejor las actividades, ya sea por una orden, o por capacitación.

En esta ocasión se va a ser referencia de lo que pueden aprender los nuevos miembros a través de la socialización.

Según David A. Kolb en el aprendizaje se transmiten:

- 1) “las metas fundamentales de la organización
- 2) Los medios preferidos para alcanzar tales metas.
- 3) Las responsabilidades fundamentales del miembro en el rol que le adjudica la organización.
- 4) Las pautas de conducta necesarias para el desempeño eficaz del rol.

- 5) Un conjunto de reglas o principios concernientes a la conservación de la identidad y la integridad de la organización”⁵⁰.

Estos componentes hacen referencia principalmente a los elementos de la cultura organizacional, pero teniendo en cuenta lo que se va a transmitir en la socialización, puede que sea más fácil su aprendizaje y el control que tiene la organización, por las cosas que aprenda el nuevo miembro.

Según Kurt Lewin el que aprende sólo puede aprender si el o ella son capaces de cambiar su conducta con ayuda de otras personas que trabajan en la organización, o bien por los conocimientos y habilidades que ellos posean para adquirir las ideas que da la organización.

La interacción que se da entre el individuo y la organización, se da a partir de la enseñanza de la cultura organizacional al nuevo miembro, para que éste se comporte de acuerdo a las normas, políticas y actividades que la organización le infiera. De esta forma se estará generando un aprendizaje que reflejará el compromiso, la aceptación o el arraigo que sienta el empleado con la cultura de la organización.

El aprendizaje es un proceso de enseñanza, que cumple el objetivo de explicar al nuevo miembro qué es la organización a través de las capacitaciones, programas y tácticas; también depende de la disposición que se encuentre el individuo para someterse a un proceso de aprendizaje.

En este trabajo no se trata de evaluar los comportamientos y la medida en cómo el individuo aprende mejor las cosas, más bien, se trata de identificar cómo los comunicólogos organizacionales, pueden realizar estrategias de índole comunicativo, para que los nuevos miembros identifiquen o internalicen la cultura organizacional y el rol laboral que van a desempeñar.

Si los directivos y los administradores contaran con un modelo de cómo se instruyen los individuos cuando ingresan a la organización, estarían en mejores

⁵⁰ Kolb, A. David. *Op. Cit.* Pág. 3.

condiciones para aumentar su capacidad y crear proyectos para la optimización de la organización.

La mayor parte de las personas desarrollan estilos de aprendizaje que destacan, por encima de otras; esto es el resultado de la manera en cómo el individuo ha adquirido habilidades para entender mejor las cosas y el medio social en el que se haya desempeñado.

También son diferentes los tipos de entrenamiento que pueden diferenciarse dado que en él intervienen diversos procesos; se transmiten una amplia gama de contenidos diversos, se utilizan un gran número de técnicas y estrategias diferentes, se persiguen objetivos diversos y van dirigidos a grupos de personas distintos.

Según Coleman se pueden distinguir cuatro tipos de aprendizaje: orientación, entrenamiento de habilidades, el entrenamiento conceptual y el desarrollo de la competencia en relaciones humanas.

El entrenamiento de orientación se refiere “a darle a conocer los aspectos relevantes sobre la organización y el trabajo que han de realizar en ella y al facilitar la integración en el grupo de compañeros con el que han de trabajar”⁵¹.

Las organizaciones establecen o pueden establecer programas de orientación que proporcionan la información y planifican la entrada de los individuos a sus puestos, a un grupo de trabajo y a la organización.

Los autores Mathis y Jackson proponen tres tipos de información, que se pueden proporcionar en los programas de orientación para los nuevos empleados: en primer lugar, “el tipo de información que se refiere al trabajo diario del nuevo empleado; en segundo lugar, la información relevante sobre la organización en su conjunto y, en tercer lugar, la información relacionada con los planes, la orientación general de la empresa y las normas que se desarrollan”⁵².

El entrenamiento de las habilidades es el adiestramiento del propio puesto de trabajo bajo la responsabilidad del supervisor o de un compañero conocedor de

⁵¹ Peiró, José María. *Op. Cit.* Pág. 310.

⁵² Ídem. Pág. 311.

la tarea y se da en tres fases de información: rutina diaria, información institucional y los planes a futuro de la empresa. Depende en gran medida de la disposición que tenga la institución con sus empleados, porque no siempre las organizaciones proporcionan esta información, pero para que haya un adecuado proceso de socialización es conveniente que las organizaciones ofrezcan estos tres tipos de información a sus empleados.

Otra manera es el “Jobs Instruction Training” cuyas principales etapas son las siguientes: “**preparación del aprendiz** (ver su nivel de conocimientos y motivarle); **presentación de la tarea** (describirla, mostrarla, ilustrarla y hacer preguntas para verificar la comprensión); práctica de la tarea por el propio aprendiz y corrección de los errores hasta que la realice perfectamente; seguimiento de su ejecución mediante diversas comprobaciones de su ejecución y desempeño”⁵³.

Para las Organizaciones No Gubernamentales es más complicado que se operacionalice y se institucionalice un programa de capacitación definido, por distintas razones ya sea por falta de presupuesto, integrantes, o escasez de proyectos, por eso es importante desarrollar programas de comunicación para ONG’s para hacer propuestas e innovaciones para que estos tipos de organizaciones se beneficien con investigaciones de comunicación, para mejorar su comunicación interna y para innovar los programas de voluntarios que tengan.

Otra etapa que menciona Coleman es el entrenamiento de **aspectos conceptuales**. Según él autor, diversos puestos requieren conocimientos de estadística, programación, economía, psicología, sociología y comunicación. Algunas organizaciones “desarrollan programas de entrenamiento para proporcionar este tipo de conocimientos a sus empleados, mientras que otras solicitan la colaboración de las instituciones educativas para llevarlas a cabo. Estos programas utilizan métodos como las conferencias y clases, la enseñanza programada y la simulación”⁵⁴.

⁵³ Ídem. Pág. 312.

⁵⁴ Ibíd. Pág. 313.

Cada organización crea programas de socialización u otras solamente dan una explicación de lo que es el puesto de trabajo. Los procesos de aprendizaje también se dan de distinta manera, y también depende de los miembros que contraten o colaboren en las organizaciones.

Si una organización gubernamental o no gubernamental, no tiene un programa de socialización institucionalizado, puede perjudicar el control interno o el desempeño del empleado en su trabajo. Además la comprensión de las actividades es importante, para que la organización no tenga pérdidas económicas, por la mala realización de las actividades. Toda estrategia bien estructurada ayuda a la organización ya sea de índole comunicativa, administrativa o psicológica.

Para identificar el aprendizaje de la cultura, es importante distinguir los medios por los cuales la organización enseña a sus miembros su cultura, o bien, las herramientas y los medios que hay dentro de la organización para identificar la cultura de la organización. Estos medios a los que me refiero son los procesos de socialización por los cuales se aprende la cultura, pero este análisis se va a ver en el capítulo número tres.

En el siguiente apartado se explican cuáles son los grupos que se pueden formar en la organización, y también las injerencias que le pueden suceder al nuevo miembro cuando ingresa a determinado grupo de la organización ya sea formal o informal.

2.4. Grupos de socialización

Dentro de las organizaciones hay grupos de trabajo, al cual comúnmente se tiene que integrar el empleado cuando entra a trabajar. A través de estos grupos se transmiten enseñanzas o reglas que han sido establecidas para el buen desempeño de las actividades y también para que los trabajadores no tengan mal comportamiento ajeno a las necesidades de la organización.

Un grupo puede ser definido como “un conjunto de personas unidas, que interactúan con un objetivo, finalidad o meta comunes”⁵⁵. Usualmente los objetivos y las metas de cada grupo, son establecidos por la organización para que las personas trabajen por un objetivo, y así se cumplan los ideales para ese conjunto de individuos.

Según el autor Arruga un grupo es ente compuesto por personas que tienen una correlación en su conducta, teniendo como base un objetivo en común y además con características que los hacen diferentes de otros grupos formados alrededor de ellos.

En las organizaciones se conforman grupos para determinada función y los miembros de ese grupo tienen un compromiso con los parámetros establecidos por la institución, dando como resultado que entre los miembros del grupo, se da una motivación o trabajan en conjunto para que las actividades sean hechas correctamente.

El desempeño del grupo laboral depende de sus miembros y del compromiso que tengan con su trabajo, por eso también es importante señalar que se da un proceso de socialización dentro de los grupos laborales.

Huse y Bowditch definen al grupo “como un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí, sino que responden también a influencias exteriores”⁵⁶.

Dentro de la organización los grupos de trabajo están influenciados por la situación económica de la organización y la cultura organizacional. Los grupos no son entes independientes, están conformados por objetivos y metas de un sistema y los grupos son subsistemas que permiten que el sistema funcione adecuadamente.

Es cierto que los grupos se ven influenciados por su entorno, pero cuando se trata de un grupo de trabajo permanente, se logran crear objetivos para ese grupo, dando como resultado una independencia parcial ante la organización.

⁵⁵ Peña, Baztán Manuel. La psicología y la empresa: El factor humano. Editorial Hispano Europea S.A. España. 1999. Pág. 113.

⁵⁶ Ídem. Pág. 114.

Muzafer Sherif dice que el grupo es “una unidad social que consiste en un número de individuos que en un momento dado, están en una posición interdependiente más o menos definida y en relación según sus roles sociales entre sí y que implícita o explícitamente posee un conjunto de valores o normas que regulan el comportamiento de los miembros individuales, al menos en asuntos importantes para el grupo. Así, las actitudes, sentimientos, aspiraciones y metas compartidas están relacionadas con él o implícitas en los valores o normas comunes del grupo”⁵⁷.

Se puede concluir que el grupo es un conjunto de personas con objetivos, metas, valores y normas comunes, que han sido establecidos a veces por la organización, dando como resultado una influencia organizacional, así como del comportamiento de los demás grupos conformados en la organización. Los grupos también pueden crear sus propios objetivos para que exista una influencia recíproca entre sus integrantes.

En el siguiente apartado se dan a conocer los tipos de grupos, así como las funciones que tienen dentro de la organización.

2.4.1 Tipos de grupos

Son diferentes los factores que condicionan la aparición y conducta de los grupos organizacionales. Pueden conformarse por la creación de nuevas actividades en la organización o por la creación de un espacio de socialización entre empleados.

Existen dos tipos de grupos principalmente: los grupos formales y los grupos informales.

Los **grupos formales** se crean con el fin de “cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de la organización”⁵⁸.

⁵⁷ Peña, Baztán Manuel. *Op. Cit.* Pág. 114.

⁵⁸ Schein, Edgar H. *Op. Cit.* Pág. 95.

Este tipo de grupos son establecidos por la organización y con la obligación de realizar determinadas tareas. En estos grupos, los comportamientos de los individuos están comprometidos y dirigidos hacia los objetivos organizacionales.

Los grupos formales pueden tener una duración permanente, ya que pudieron haber sido creados, para resolver problemáticas que surgieron dentro de la organización o bien pueden crearse para supervisar los servicios que se ofrecen. También pueden tener una duración corta, como las comisiones para desarrollar un proyecto de trabajo y después se disuelva.

Los **grupos informales** “son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social”⁵⁹.

En los grupos informales no siempre existe rebeldía o rechazo a las normas establecidas por la organización, también se crean para ser parte de un grupo motivacional por ejemplo un equipo de fútbol o una comisión de supervisión. Es muy difícil que las organizaciones tengan control sobre este tipo de grupos, ya que no hay normas establecidas que estos tengan que acatar. También puede haber una integración de las personas por las características que tienen en común, o grupos de amistad o alianzas sociales.

Han identificado investigadores razones para la conformación y el comportamiento de los grupos en la organización y entre ellos se encuentran los siguientes:

Stephen P. Robbins en su libro *Comportamiento organizacional* menciona que las razones principales por las que una persona se integra a un grupo en la organización es por la búsqueda de: status, autoestima, afiliación, el poder y el logro de un objetivo.

Cuando los individuos ingresan a la organización pueden sentirse vulnerables ante ciertos ataques que pueden sufrir de sus compañeros y las personas sienten más seguridad y confianza en sí mismos cuando se sienten parte

⁵⁹ Ídem. Pág. 95.

de algo, ya sea un grupo o un movimiento social. Además se sienten protegidos por otros individuos que tienen valores y objetivos comunes. Esto no significa que todos deben ser parte de, para sentirse seguros, porque algunas personas son individualistas y prefieren hacer sus cosas por sí mismas.

Las organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, tienen que implementar programas de acuerdo a sus necesidades económicas, institucionales y políticas. De acuerdo a los objetivos y metas de los planes a seguir se forman tácticas que fortalecen el trabajo organizacional y así se crean proyectos que benefician a toda la institución.

También cuando ingresa el nuevo miembro a un grupo formal, el sujeto adquiere reconocimiento y status entre los demás miembros y esto a su vez le genera seguridad.

Los grupos proporcionan a las personas sentimientos de confianza, seguridad y compromiso. Esto es además de transmitir el status a aquellos fuera del grupo, la membresía también da sentimientos mayores de valor a los mismos miembros del grupo.

Un aspecto contraproducente de los grupos es que no siempre resultan benéficos para los empleados, ya que pueden verse sometidos (los sujetos) a trabajos duros, sin paga, o también con un trato mal por parte de sus jefes inmediatos.

Todo depende de los factores que hayan influido para la constitución de esos grupos en las organizaciones. Por eso los programas de cultura organizacional favorecen para que no se construyan grupos informales para controlar las actividades de los miembros y para que se sientan comprometidos con las metas organizacionales.

Hay una variedad de factores que determinarán el tipo de grupo que tiende a existir en una organización y que hacen que tales grupos tiendan a cumplir tanto las funciones personales como las de organización, o solamente una de ellas.

Según Edgar Schein se pueden dividir estas variables en tres clases: “**factores ambientales** (el clima cultural, social y tecnológico en medio del cual supervive el grupo); **los factores de pertenencia al grupo** (los tipos de personas, categorizados en términos de trasfondo personal, los valores, el status relativo que se hallan en el grupo); y **factores dinámicos** (cómo se halla organizado el grupo, la forma en que el grupo es dirigido o conducido, y la pertenencia al grupo, los tipos de tareas que se han asignado al grupo, su historia previa de éxitos y de fracasos)”⁶⁰.

La creación de grupos en la organización favorece a que las actividades laborales, las realice un conjunto de personas con características similares, que tengan una influencia entre ellos mismos. En ese grupo se pueden dar propuestas, hasta conformar una misma identidad, pero eso no implica que sea independiente de la organización, ya que los grupos se ven sometidos (en algunas ocasiones) a lo que dicta la organización. Lo importante es que los grupos tengan una finalidad a favor de que la organización tenga más reconocimiento social, así como la subsistencia de la misma.

Cuando se produce la integración de un individuo en un grupo, una serie de pautas de comportamiento nuevas van siendo incorporadas a las propias que modifican y sustituyen otras anteriormente establecidas por la organización y son complementadas por la cultura individual de la persona.

El grupo, no es la suma de las características de sus integrantes, los grupos regularmente tienen características propias. Por ejemplo en el caso de Amnistía Internacional Sección México tiene grupos que se encargan de investigar temas de tortura y pena de muerte y esos grupos tienen características propias, que los hacen diferentes de los demás.

La conducta del individuo como es sabido, está condicionada por el entorno y tanto más puede estarlo por la pertenencia al grupo del que se obtienen vivencias gratificantes en el orden emocional y al que se corresponde con integración a las pautas de conducta y a las normas establecidas.

⁶⁰ Ídem. Pág. 98-99.

La socialización es un fenómeno muy importante en las organizaciones. A través de su estudio se puede identificar cómo se está dando el proceso de integración del nuevo miembro a la organización a un grupo o a un rol establecido dentro de la organización. Por medio de la socialización se transmite normas, valores, creencias, objetivos y proyectos en común o también el individuo puede proponer nuevas cosas a la organización si lo desea para la mejora de la actividad laboral.

En el siguiente capítulo se realiza la identificación de los procesos de socialización, así como los grupos que se encuentran en Amnistía Internacional Sección México, y la manera en cómo la cultura organizacional se transmite a través de ellos.

CAPÍTULO 3.

IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN DE AMNISTÍA INTERNACIONAL SECCIÓN MÉXICO.

Las organizaciones emplean mecanismos administrativos y comunicativos para el diseño de proyectos y actividades internas y externas de la organización. Estos mecanismos varían dependiendo de la organización y de las actividades que pretendan implementar dentro sus áreas.

La comunicación posibilita los procesos de socialización a través de los mensajes internos desarrollados en las organizaciones, y los mensajes pueden ser formales o informales.

Para determinar cómo se dan los procesos de socialización en la organización, se tiene que identificar los canales de comunicación por los cuales se transmiten los mensajes que emite la organización, además de conocer los medios formales o informales que hayan surgido en la organización para transmitir la cultura de la organización.

En este capítulo se realiza el análisis de la organización; a) se identifican los elementos que forman la cultura organizacional y cuáles predominan en la sección; b) cuál es el proceso para integrar a un nuevo miembro a la organización; c) los medios o canales que utiliza Amnistía México para enseñar la cultura a través de la socialización; y d) conocer los elementos culturales que retomó Amnistía Internacional Sección México de la organización internacional para construir su cultura organizacional.

Todos estos elementos sirven para identificar la cultura y qué tan arraigada está entre los miembros de Amnistía Internacional Sección México. Después de haber realizado el análisis, en el capítulo cuatro se presentan las propuestas de comunicación para Amnistía Internacional Sección México.

3.1 Elementos de la cultura organizacional de Amnistía Internacional Sección México.

La metodología que se utilizó para hacer el análisis fue a través de diversas herramientas de recolección de datos: análisis de documentos de la organización, entrevistas a personas clave de la organización; y encuestas. Cada método aportó a esta investigación datos importantes como aspectos organizacionales internos y externos. La encuesta fue aplicada a los miembros que acudieron a la Asamblea General de Amnistía México el 26 y 27 de agosto de 2006. A través de esta técnica de investigación se recolectaron datos para identificar los procesos de socialización que se realizan en Amnistía Internacional Sección México así como los elementos de la cultura de la organización más importantes que se transmiten en la sección.

Antes de dar paso al análisis de la encuesta, se van a exponer los elementos de la cultura organizacional que se identificaron dentro de la sección, no todos están institucionalizados, pero para reconocer los procesos de socialización, fue necesario distinguir cuáles eran los institucionalizados y los no institucionalizados dentro de Amnistía Internacional Sección México. Además uno de los objetivos de esta investigación es identificar los elementos de la cultura organizacional de la organización.

3.1.1 Historia de Amnistía Internacional Sección México

La oficina nacional no cuenta con un documento donde se exprese detalladamente la Historia de la organización. El estatuto que es el documento legal con el cual se rige la organización nacional, no expresa nada respecto a la historia de la organización, solamente los lineamientos legales por los cuales fue fundada la oficina nacional, así como su denominación, objeto social, duración y domicilio de la asociación.

Los datos respecto a la historia de la organización fueron extraídos de una entrevista realizada a la Dra. Liliana Velásquez Presidenta de la Sección y de la Lic. Astrid Juárez Secretaria General de Amnistía Internacional Sección México.

La oficina de Amnistía en México tiene una existencia de 35 años y fue la primera sección que se instaló en América Latina, para la defensa de los derechos humanos.

En los años sesenta se generaron varios conflictos bélicos, como la guerra fría, la guerra de Vietnam entre otros, dando como resultado movimientos por la defensa de los derechos humanos en el mundo.

“En 1968 los estudiantes se rebelan desde los Estados Unidos pasando por México en Occidente, en Polonia, en Checoslovaquia y Yugoslavia en el Oriente, estimulados en gran medida un levantamiento estudiantil de ámbito continental en 1968 en Paris”⁶¹.

Durante la marcha por la conmemoración de la Revolución Cubana el 26 de julio de 1968 en México, se da la detención de un gran grupo de jóvenes, entre los cuales se encuentra Arturo Zama, él era consejero y estudiante de la Facultad de Derecho de la UNAM, al igual que otros jóvenes, Arturo fue encarcelado en Lecumberri, y acusado de dieciocho delitos comunes, los cuales le fueron imputados falsamente.

El caso de Arturo Zama, y de otros estudiantes llegó a Amnistía Internacional. En la cárcel, los presos empezaron a recibir cartas de Amnistía de algunas secciones, entre las que destacaron Australia y Canadá. Arturo Zama participó en diferentes movimientos y organizaciones sociales, y formó parte en esos días de la Juventud comunista. En 1967, Zama interrumpió con un grupo de compañeros al ex-presidente Gustavo Díaz Ordaz en la inauguración de clases de la UNAM en el Palacio de Bellas Artes.

⁶¹ Juárez, Tapia Astrid. La defensa internacional de los derechos humanos: el reto de Amnistía Internacional. Tesis de Licenciatura. UNAM. México. 2003. Pág. 137.

Amnistía Internacional analizó sus casos y determinó que muchos de ellos se consideraron presos de conciencia y así se inició una campaña mundial por la libertad de todos ellos.

Familiares de los jóvenes detenidos, se integraron a las manifestaciones que se dieron antes del 2 de octubre de 1968. Uno de esos miembros activos fue Alicia Zama, madre de Arturo Zama.

“Su hijo fue encarcelado y ella empezó a buscar ayuda, para que su hijo saliera en libertad. Ella se informó y conoció a Amnistía Internacional en Londres, escribió a gente de Amnistía en Canadá y lo tomaron como preso de conciencia (y es aquella persona que ha sido encarcelada o privada de la libertad sin pruebas), las autoridades dieron la libertad condicional a su hijo, pero con la condición de que saliera del país”⁶².

Sin embargo al llegar a Canadá lo detuvo el gobierno canadiense. “Los miembros de Amnistía Internacional Canadá personalmente, abogaron por él, pagaron la fianza impuesta de 500 dólares y lo recibieron en la casa de unos miembros de Amnistía Internacional (AI), David Fulton y Gloria Montero, quienes lo acogieron como un integrante más de la familia Fulton”⁶³.

Alicia Zama siguió de cerca la labor del movimiento internacional de Amnistía, decide dedicar gran parte de su tiempo para que en México exista una sección, objetivo que se cumplió en julio de 1971 y se constituyó legalmente en 1977 como asociación civil.

3.1.1.2 Historia de Amnistía Internacional

La historia de Amnistía Internacional es muy importante dentro de la oficina nacional y se puede encontrar en la página web que es *www.amnistia.org.mx* de la Sección Mexicana y en documentos de la Sección. La información obtenida es la siguiente:

⁶² Entrevista a la Dra. Liliana Velásquez. Presidenta de Amnistía Sección México. Fecha. 30 de mayo de 2006.

⁶³ Juárez, Tapia Astrid. *Op. Cit.* Pág. 140.

Amnistía Internacional es un movimiento mundial de voluntarios que trabajan para prevenir algunas de las peores violaciones de derechos humanos que cometen los gobiernos.

“En los años sesenta en Lisboa a un grupo de estudiantes, los arrestan y sentencian a siete años en prisión “por levantar sus vasos y brindar por la libertad de las colonias portuguesas, acusados de encabezar protestas públicas en un restaurante”⁶⁴.

En 1960, Peter Benenson (Peter Benenson fue un abogado preocupado por defender los derechos humanos en el mundo, dando como resultado que fundara una de las ONG's más importantes en el mundo en 1961), lee un artículo sobre el grupo de estudiantes portugueses que habían sido detenidos y condenados a prisión:

“El hecho me enfureció tanto en ese momento que subí las escaleras de la iglesia de San Martín In the fields, tras salir del metro, y entré para ver que se podía hacer para movilizar a la opinión mundial. Me di cuenta de que los abogados por sí mismos no tenían suficiente poder para influir en el curso de la justicia en los países no democráticos. Era necesario pensar en un grupo más numeroso de personas que aprovechara el entusiasmo de la gente de todo el mundo que estaba deseosa de que existiera un mayor respeto por los derechos humanos”⁶⁵.

Peter Benenson desde ese momento, buscó la forma de cómo persuadir a las autoridades para que dejaran en libertad a los que denominó víctimas de la opresión. Benenson pensó en estrategias para bombardear los regímenes y pidió la libertad de las víctimas, por lo que entró en contacto con Eric Baker y Lours BlomCooper, con quienes trabajaron la idea de no sólo hacer una campaña a favor de un país, sino de trabajar para atraer la atención del público hacia los problemas de los prisioneros políticos y religiosos de todo el mundo.

⁶⁴ [http: www.amnistia.org.mx](http://www.amnistia.org.mx) . Artículo. “Historia de Amnistía Internacional”. Fecha de consulta 15 de mayo de 2006.

⁶⁵ Juárez, Tapia Astrid. *Op. Cit.* Pág. 83.

Ellos recopilaron y difundieron información sobre las personas detenidas a las cuales después se les denominó prisioneros de conciencia, hecho con el que se inició una campaña de un año que se denominó Appeal for Amnesty 1961.

El 28 de mayo de 1961 se publicó en el London Observer un artículo con el nombre *The forgotten, prisoners* (Los prisioneros olvidados) en el cual se pidió el apoyo popular para defender los derechos de los detenidos, el llamado sólo se planeó para tener una duración de un par de semanas, al término de éstas se tenía un millar de ofertas de ayuda.

Diana Redhouse, artista británica, a petición de Benenson, diseñó un **emblema** para Amnistía, basado en una vela rodeada de alambre de púas. Que asemejaba el proverbio, “Es mejor una vela que maldecir a la oscuridad”⁶⁶.



“La vela no arde por nosotros, sino por todos aquellos que no conseguimos sacar de prisión, que fueron abatidos camino de la prisión, que fueron torturados, secuestrados o fueron víctimas de desaparición, por eso es una vela”.⁶⁷
Peter Benenson.

En 1961 Peter Benenson decidió convertir a la organización en un movimiento permanente, para continuar el trabajo que se había iniciado en la primera campaña Appeal for Amnesty.

3.1.2 Visión, Misión y Principios

La oficina nacional es una organización que está regida por un estatuto y un reglamento interno de Amnistía Internacional. La oficina nacional no cuenta con

⁶⁶ Más tarde el emblema de la llama encendida, se convertiría en el **Logotipo** de la organización, así como la frase “Es mejor encender una vela que maldecir a la oscuridad”, sería el **slogan** de Amnistía Internacional.

⁶⁷ www.amnistia.org.mx. Artículo “Historia de Amnistía Internacional. Conmemoración del 25 aniversario en 1996.” Fecha de consulta 15 de mayo de 2006.

una visión y misión propias, dando como resultado que en el estatuto se explica: qué es la organización, su razón social, los objetivos, de la estructura administrativa, funcionamiento de la sección, así como las medidas disciplinarias.

De acuerdo a la Dra. Liliana Velásquez Presidenta de Amnistía Internacional comenta que Amnistía Internacional como organismo es uno solo y está distribuido por secciones en diferentes países, y también dice que son parte del gran cuerpo que es Amnistía Internacional. Amnistía Internacional Sección México, tiene esa misma ideología organizacional misión, visión de Amnistía Internacional, todo lo que se desprende del movimiento a nivel internacional es lo mismo para la sección y son parte de ese gran bloque internacional.

Cuando se fundó la oficina nacional los Fundadores Alicia Zama, entre otros, adoptaron la misión, misión y objetivos de Amnistía Internacional y son los siguientes:

Visión: la visión del movimiento internacional, que es la de un mundo en el que todas las personas disfrutan de todos los derechos humanos proclamados en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en otras normas internacionales de derechos humanos.

Misión: consiste en realizar labores de investigación y acción centradas en impedir y poner fin a los abusos graves contra el derecho a la integridad física y mental, a la libertad de conciencia y de expresión y a no sufrir discriminación, en el contexto de su trabajo de promoción de todos los derechos humanos.

En cada sección se pueden crear e implementar objetivos y principios acorde al movimiento internacional que a su vez beneficien el trabajo de activismo en la sección.

Cuando se creó la oficina nacional otro elemento de la cultura organizacional que se adoptó del movimiento internacional, fueron los **principios**, los cuales son:

“solidaridad internacional, actuación eficaz a favor de víctimas concretas, cobertura universal e indivisibilidad de los derechos humanos, imparcialidad e independencia y democracia y respeto mutuo”⁶⁸.

Se hace la observación que la visión, misión y principios son parte del estatuto que envía el Comité Internacional de Amnistía, dando como resultado un documento legal, por el cual se rige la sección, pero como ésta es una investigación de índole comunicativa, es preciso determinar los elementos culturales que fueron adoptados de la organización internacional, para identificar la cultura organizacional de la oficina nacional.

3.1.3. Políticas y Reglamentos

Dentro de la sección hay dos documentos legales, los cuales se entregan a los miembros de la sección después de haber pagado una cuota para ser parte de la membresía.

Un documento es el estatuto en el cual se enuncia:

- En el Capítulo Primero: la denominación, objeto social, duración y domicilio de la asociación;
- Capítulo Segundo: se expone lo que es la organización y cómo se da el funcionamiento de la sección;
- El Capítulo Tercero: se explica lo que son los miembros, y las formas de actuación que tienen dentro de la organización;
- Capítulo Cuatro: están las medidas disciplinarias; y el
- Capítulo Quinto: trata sobre la causas por las cuales se da la disolución de la sección y las normas supletorias.

⁶⁸ Juárez, Tapia Astrid. *Op. Cit.* Pág. 56.

El estatuto al ser uno de los documentos más importantes dentro del movimiento internacional, y a nivel interno en la oficina nacional tiene una revisión de cada 2 a 4 años, dependiendo si el Consejo Internacional, así lo requiera. El estatuto con el que cuenta la sección México, tiene una vigencia del año 2002 y hasta el momento no se le ha hecho ninguna modificación.

Otro documento legal por el cual se rige la sección es el reglamento interno el cual describe:

- las normas por las cuales se va a hacer uso del nombre de Amnistía Internacional, y del logotipo de la sección;
- los lineamientos para recibir donativos económicos para el movimiento;
- las normas por las cuales se regirá el Comité Directivo, la Asamblea General y los miembros de la sección; y
- la integración y de los trabajos de los grupos en la Sección México.

A pesar que esta es una investigación de comunicación, para hacer un análisis completo de la organización, se tiene que distinguir la situación actual de la organización, y las áreas que necesitan mejorarse dentro de Amnistía Internacional Sección México, por eso se define el organigrama de la institución.

3.1.4 Organigrama de la Amnistía Internacional Sección México (AISM).

La oficina nacional tiene un organigrama, hay un documento que lo avala, incluyendo los estatutos. En el capítulo 2º de los estatutos se explican los órganos por los cuales está formada la sección así como su funcionamiento.

Amnistía es una organización internacional, la cual tiene su sede en Londres, tiene órganos de gobierno con los cuales rige todas las secciones

localizadas alrededor del mundo, incluyendo la oficina nacional. Por esta razón se van a explicar los órganos y por los cuales se rige la organización nacional.

Una sección de Amnistía Internacional (AI) se puede establecer en cualquier país, con la autorización del Comité Ejecutivo Internacional y debe “demostrar con anterioridad a su reconocimiento su capacidad para organizar y mantener las actividades fundamentales de AI, estar compuesta por dos grupos y veinte miembros como mínimo, presentar el Estatuto Interno a la aprobación del Comité Ejecutivo Internacional, cumplir con la cuota anual que fije el Consejo Internacional, registrarse ante el Secretariado Internacional una vez que así lo decida el Comité Ejecutivo Internacional”⁶⁹.

Las secciones se rigen en sus actividades a partir de los estatutos y el reglamento interno de Amnistía Internacional, de acuerdo a sus objetivos, reglamentos, proyectos y la ideología de la organización, por la defensa de los derechos humanos.

Todas las secciones deben llevar un registro de los grupos afiliados a Amnistía Internacional así como informar al Secretariado Internacional de la existencia de cada uno. Los grupos de países, estados, territorios o regiones sin sección se registran ante el Secretariado Internacional.

La máxima autoridad para la dirección de los asuntos de Amnistía Internacional recae directamente en el **Consejo Internacional**. Las principales funciones del Consejo Internacional son centrarse en la estrategia, decidir la visión, misión, valores básicos, determinar el Plan Estratégico Integrado, estrategia económica, establecer los sistemas y órganos de gobierno y delegación para el Movimiento, elegir los integrantes de dichos órganos y hacer rendir cuentas a dichos órganos y a sus miembros.

El Comité Ejecutivo Internacional tiene la responsabilidad de la dirección de los asuntos de AI y de hacer cumplir las decisiones del Consejo Internacional, en los periodos en los cuales el Consejo Internacional no se reúna.

⁶⁹ Ídem. Pág. 102.

El organigrama que se diseñó para la oficina nacional no ha cambiado desde su creación. La sección está compuesta por miembros, órganos, grupos y otra estructura aprobada por la Asamblea General y el Comité Directivo.

De acuerdo al Estatuto de Amnistía Internacional Sección Mexicana la **Asamblea General** es el órgano supremo de la Sección y está integrada por todos los miembros, en pleno goce de sus derechos. A ella deberá ser convocada toda la membresía de la Sección.

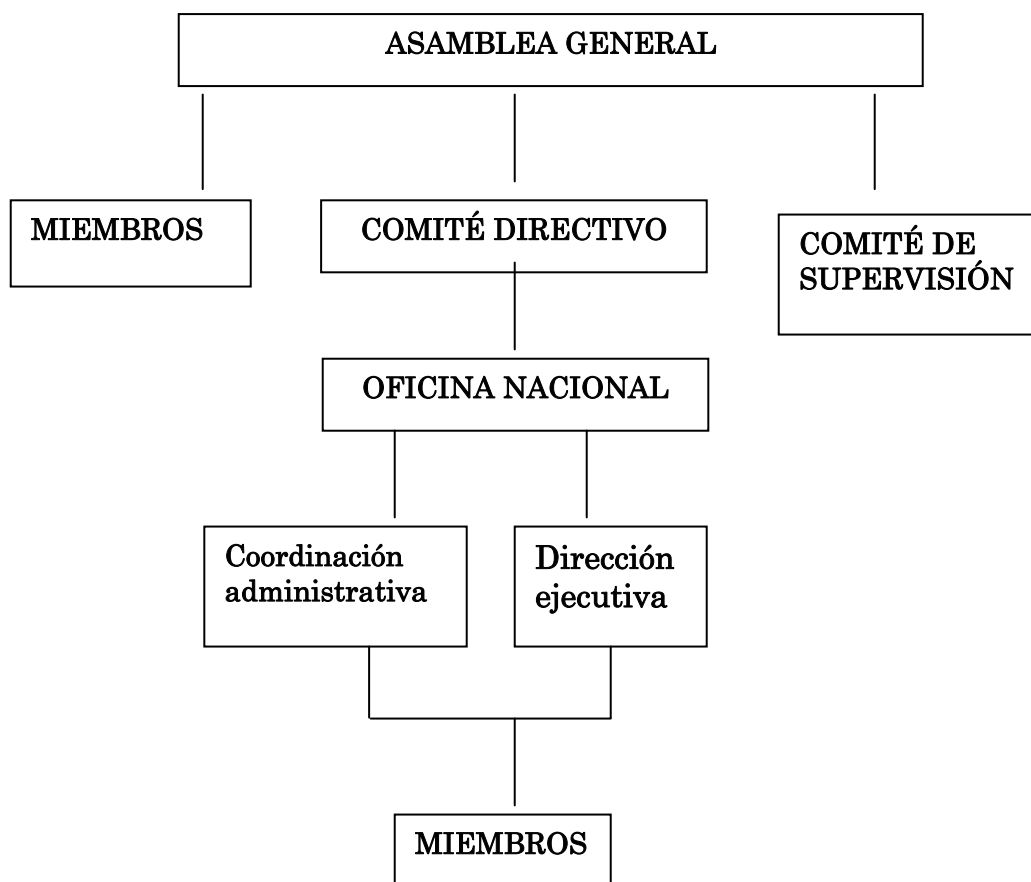
La Asamblea General dentro de la Sección es el órgano con mayor importancia, en ella se discuten los proyectos, las actividades que se han desarrollado a lo largo del año, además de los lineamientos a seguir el próximo año. La importancia de este órgano es que todo miembro de Sección México, a partir de la estancia de seis meses puede votar o dar opinión (si así lo desea) acerca de un tema específico.

Otro órgano importante dentro de la sección es el **Comité Directivo**, y es el órgano encargado de que se cumplan las decisiones tomadas por la Asamblea General y de que se instrumente el Plan Estratégico de la Sección.

El Comité Directivo tiene distintas funciones, de las más importantes es que los acuerdos emitidos por la Asamblea General y el movimiento internacional, sean ejecutados, además de fomentar el activismo en la sección respetando los acuerdos internacionales y realizar propuestas para que se incremente el número de miembros dentro de la sección.

La Oficina Nacional (ON) está conformada por personal administrativo, incluyendo el Director General y según el estatuto la ON es el órgano responsable de operar los acuerdos tomados por el Comité Directivo, de conformidad con las decisiones de la Asamblea General. Y por último el Comité de Supervisión es el órgano responsable de contribuir a la resolución de conflictos dentro de la Sección.

FIGURA 3.- ORGANIGRAMA DE AMNISTÍA INTERNACIONAL SECCIÓN MÉXICO



En Amnistía Internacional Sección México existe un organigrama, pero en ocasiones la organización no se rige a través de él, ya que en desde el mes de enero hasta el 21 de agosto de 2006 no hubo Director, y el Comité Directivo estuvo realizando las funciones que tiene que hacer el Director de la institución. Además los grupos de acción que se forman en la organización, tampoco están contemplados, pero en el organigrama se distinguen como miembros.

3.1.5 Servicios

Amnistía Internacional y Amnistía Internacional Sección México no tienen los mismos servicios. Lo que realiza la oficina nacional es recibir los casos de gente que han sufrido la violación de sus derechos humanos.

La oficina nacional es un intermediario de la oficina internacional, porque la ON envía los casos que se suscitan en México (con los respectivos documentos que comprueban la violación de los derechos humanos) para que los analicen en Londres y ellos determinen cuáles son los más drásticos y a los que pueden ayudar.

La Sección México no ofrece asesoría legal, ni representación legal. Lo que ofrece la organización internacional en Londres es la investigación del caso y sí amerita que se tome, AI interviene en su resolución. Ellos se manifiestan ante las autoridades del país correspondiente, hasta que negocian un acuerdo respecto al hecho.

No todos los casos se toman, Amnistía como se manifiesta ante los gobiernos para resolver los casos, lo primero que pide la organización a la persona, es que trate de resolver el problema a través de las instancias más inmediatas legales y si el caso no ha sido resuelto y hay evidencia de que se infringieron derechos humanos interviene la organización.

El servicio que ofrece la Sección Mexicana es la membresía y se le otorga a toda aquella persona interesada en apoyar la defensa de los derechos humanos. La persona tiene que pagar una cuota anual y va a tener derecho a voto después de seis meses en la Asamblea General, así como a documentos de la organización, y el poder participar en la recolección de firmas que efectúa la sección para el apoyo de casos por violación a los derechos humanos y en eventos que realice la organización apoyando la misma causa.

La organización mexicana ofrece al público la membresía con el objetivo de apoyar un movimiento en la defensa de los derechos humanos, pero también el nuevo miembro puede optar no hacer ninguna actividad si él o ella así lo requieran.

Hasta el momento se han identificado algunos elementos de la cultura de la organización, como la historia de Amnistía Internacional y la de la sección México; los elementos que adoptaron los fundadores de la oficina nacional de la

organización internacional, (misión, visión, y principios organizacionales); además se dio una breve explicación de la organización administrativa de la sección.

Algunos de los elementos de la cultura organizacional no están institucionalizados, como la historia de la organización nacional. Para efectos de esta investigación fue necesario identificar los elementos de la cultura que se transmiten dentro de la institución (establecidos o no establecidos), ya que es el tema principal de la investigación, porque una vez que se tiene los elementos para emitir, se pueden establecer procedimientos para integrarlos al proceso de socialización para que el nuevo miembro se integre con mayor rapidez a la organización y los integrantes (que ya están) se sientan más arraigados a la labor que realizan en la institución.

A continuación se identificaron los procesos de socialización y la cultura que se transmite a los miembros de la organización a través del análisis de la encuesta y FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de Amnistía Internacional Sección México.

3.2 Análisis de la cultura a través de los procesos de socialización.

3.2.1 Encuesta

La investigación basada en la encuesta, es un método de recolección de información a través de preguntas establecidas y con una determinada secuencia, en un cuestionario estructurado. “La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito”⁷⁰.

⁷⁰ <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>. Artículo “Técnicas de investigación” con Fecha 30 de marzo de 2006.

El enfoque de muestreo probabilístico más fácil de interpretar es el muestreo aleatorio, en el cual todos los individuos objetos de la población de interés, tienen las mismas probabilidades de ser elegidos para el estudio.

En una encuesta por muestreo el objetivo perseguido es investigar a todos los sujetos elegidos, aun cuando las dificultades sean numerosas, como ausencia del individuo en el momento de la visita, haya negativa a responder, entre otras cosas.

“Antes de sustituir estos elementos por otros, es preciso agotar todos los medios disponibles para respetar al máximo la composición de la muestra, de lo contrario pueden falsearse los resultados con la introducción sistemática de algunas características ajenas a las de la muestra, la cual perdería su representatividad”⁷¹.

Existen diferentes tipos de métodos de recolección de datos como los cuestionarios, entrevistas, focus group y metodología q, pero en esta investigación se tomó la encuesta y la entrevista como principales métodos para identificar los procesos de socialización entre los miembros de Amnistía Internacional Sección México, porque proporcionan información general de la organización y también a través de las entrevistas se obtienen testimonios de personas importantes dentro de la organización como fue la presidenta de la Sección, la Dra. Liliana Velásquez.

El tipo de preguntas de una encuesta es variado, pero básicamente se consideran cerradas y abiertas. Se crean estos dos tipos de preguntas de acuerdo a los objetivos de la investigación y lo que se pretenda obtener al realizarlas.

“Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas, es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y aquéllos deben circunscribirse a éstas. Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado”⁷².

⁷¹ Comboni, Sonia. et al. Introducción a las técnicas de investigación. Ed. Trillas. México. 1999. Pág. 68.

⁷² Hernández, Sampieri. et al. Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill. México. 2004. Pág. 391.

Antes de aplicar la encuesta se tienen que hacer una serie de lineamientos que son los siguientes:

- “Efectuar un cuestionario preliminar para identificar si el diseño de las preguntas puede proporcionar información respecto al tema investigado.
- Realizar el cuestionario a una muestra pequeña, y las observaciones presentadas se registran en la encuesta final.
- Posteriormente se le asigna una calificación un código a las preguntas para que las respuestas dadas por los encuestados tengan una validez estadística, y sea más factible el análisis”⁷³.

La estructura de la encuesta que se aplicó a Amnistía Internacional Sección México en agosto de 2006, se realizó de la siguiente forma:

- Primera parte:
 - Identificación el perfil de los miembros de la organización.: se les pidió que anotaran su grado de escolaridad, el tiempo que llevaban colaborando en la sección y el cargo que tenían;
- Segunda parte
 - Diseño de encuesta: Se realizaron 18 preguntas que corresponden a la resolución de los objetivos de esta investigación; cultura organizacional, procesos de socialización y canales de comunicación.
 - El tipo de preguntas de la encuesta fueron cerradas, ya que se delimitaron las respuestas a partir del cuestionario piloto realizado con anterioridad y también con la precodificación que se realizó a los temas de la investigación.
 - En algunas preguntas se dio un parámetro para que los encuestados pudieran seleccionar más de una opción y también pudieran jerarquizar la respuesta.

⁷³ Comboni, Sonia. et al. *Op. Cit.* Pág. 70.

3.2.1.1. Cuestionario piloto o pretest

Como se había mencionado anteriormente después de la revisión de documentos y entrevistas a personas clave de la organización se procedió a la redacción del aparato de investigación (encuesta) que se aplicó a la organización.

Antes de realizar una encuesta es recomendable que se haga un cuestionario piloto o pretest como algunos autores lo llaman. Según algunos autores es “aquella herramienta que es utilizada como elemento de prueba y muestra, con objeto de comprobar sus resultados respecto de la extensión del cuestionario, el modo de presentar las preguntas, el orden y la conveniencia de suprimir o añadir algunas”⁷⁴.

Si los investigadores deciden añadir preguntas a alguna investigación, éstas tendrán que ser contestadas por los encuestados nuevamente, para tener un parámetro de medición y de control de los datos. Esto convierte a esta fase reiterativa, porque puede exigir varias redacciones y aplicaciones piloto, antes de alcanzar la redacción definitiva. La prueba piloto se suele aplicar en una muestra de la población que será objeto de la encuesta definitiva.

En la realización de esta investigación se hizo una prueba piloto a los miembros del Comité Directivo, que son miembros activos dentro del movimiento nacional e internacional, además de que tienen un conocimiento general de las actividades internas y externas de la organización. Se dio como resultado cinco cuestionarios prueba para identificar los elementos que se iban a seguir en la realización de la encuesta.

Se realizó una invitación por parte de la Presidenta para que más miembros de la sección contestaran el cuestionario prueba, pero los resultados no fueron favorecidos. No hubo más participación por parte de los miembros, más que del Comité Directivo.

⁷⁴ *Ibíd.* Pág. 110.

3.2.1.2 Preguntas precodificadas

Después de haber realizado el cuestionario piloto, con las respuestas otorgadas por el Comité Directivo, se procedió a realizar la encuesta, además de tomar en cuenta los objetivos de la investigación que se estuvieron enumerando a lo largo de la investigación.

Los objetivos de la investigación fueron los siguientes:

1.- Identificar los elementos de la cultura organizacional que se transmiten en Amnistía Internacional Sección México y los que predominan en la organización.

2.- Localizar los canales de comunicación (medio) por los cuales se transmite la cultura.

3.- Determinar el proceso de la socialización de Amnistía Internacional Sección México para integrar a un nuevo miembro.

4.- Conocer el arraigo que tienen los miembros de Amnistía Internacional Sección Mexicana e identificar la importancia de la ideología de la organización internacional.

5- Establecer cómo se dio el proceso de adopción de una cultura extranjera, a una cultura mexicana, y qué tipo de cultura es la que se enseña en la oficina nacional a los nuevos miembros.

Con la realización de la encuesta se pretendió dar respuesta a los objetivos de la investigación a través de la recolección de datos de los encuestados y también con la revisión de documentos de la organización.

Antes de realizar la encuesta, se le dio un valor a las respuestas, para evaluar estadísticamente, las respuestas y relacionarlas con la información teórica de esta investigación.

Según varios autores siempre que se pretenda efectuar análisis estadístico, se requiere codificar las respuestas de los encuestados a las preguntas del cuestionario, y se tiene que recordar que esto significa asignarles símbolos o

valores numéricos. Ahora bien, “cuando se tienen preguntas cerradas es posible codificar a priori o precodificar las alternativas de respuesta, e incluir esta premodificación en el cuestionario”⁷⁵.

“Las preguntas van acompañadas de su valor numérico correspondiente, es decir se han precodificado. En las preguntas abiertas no puede darse la precodificación, la codificación se realiza después, una vez que se tienen las respuestas. Las preguntas y alternativas de respuesta precodificadas poseen la ventaja de que su codificación y preparación para el análisis, además de que son más sencillas y requieren menos tiempo”⁷⁶.

De acuerdo a la información otorgada por el Comité Directivo, incluyendo las entrevistas realizadas a la Dra. Liliana Velásquez Presidenta de la Sección, se realizaron las siguientes preguntas, con el objetivo de dar pie al análisis de cultura organizacional a través de los procesos de socialización.

Para poder asignarle un valor a las preguntas, es imprescindible formular hipótesis que ayuden a identificar el proceso que se va a efectuar en la técnica de recolección de datos.

HIPÓTESIS

Primera hipótesis:

Si una organización pide requisitos para integrar a un nuevo miembro, hay un control por parte de la organización para la integración del individuo, así como en la asignación de las actividades organizacionales.

Pregunta:

¿Cuáles fueron los requisitos que le pidieron para participar en la organización?

- (1) una cuota
- (2) una credencial
- (3) otro _____
- (4) Nada

⁷⁵ Ídem Pág. 112.

⁷⁶ Hernández, Sampieri. et al. *Op. Cit.* Pág. 399- 400.

Segunda hipótesis:

Al realizar un curso de inducción formalizado para integrar al nuevo miembro, el individuo conoce, entiende y participa en las actividades de la organización.

Pregunta:

Cuando usted ingresó a la organización le explicaron:

- 1) Qué es la organización y los servicios que tiene.
- 2) Reglamento interno
- 3) Estatutos
- 4) Principios
- 5) Valores
- 6) Creencias
- 7) Historia de la organización
- 8) Otro _____

Pregunta:

¿A través de qué medio interno usted conoció la filosofía de la organización, así como los compromisos laborales y actividades que hay en la misma?

- 1) Programa de capacitación.
- 2) Documentos.
- 3) Manuales
- 4) Otro (escríbalo por favor)

Pregunta:

¿Usted cree que el método que utiliza la oficina nacional para integrar un nuevo miembro es adecuado?

- 1) Si, porque no implica mucho tiempo
- 2) Si, porque no quedan dudas sobre las actividades que va a realizar el empleado
- 3) No, porque se necesitan explicar más cosas de la organización
- 4) No, porque no hay un procedimiento establecido para hacerlo.
- 5) otro _____

Pregunta:

¿Durante su estancia en la organización ha recibido cursos de capacitación?

- 1) Si
- 2) No
- 3) De qué tipo _____

Pregunta:

¿Le gustaría que hubiera un programa de inducción continuo para que los nuevos miembros conozcan lo que es la organización, así como un programa para orientar a los miembros de la membresía en sus actividades?

- 1) Si
- 2) No
- 3) ¿Por qué? _____

Tercera hipótesis:

Si se conoce la manera en cómo la organización asigna actividades y está en contacto con los miembros de la organización, la información será recibida de una mejor manera, así como socialización será mucho mayor.

Pregunta:

¿A través de qué medio le explican a usted las actividades que debe realizar en Amnistía?

- 1) correo electrónico
- 2) Asamblea General
- 3) otra (escríbala por favor) _____
- 4) No le explican las actividades

Pregunta:

¿A través de qué medio se comunica usted con los miembros de la membresía?

- 1) Correo electrónico
- 2) cara a cara
- 3) teléfono
- 4) otro _____

Cuarta hipótesis:

Si las autoridades de las organizaciones tienen un programa de socialización, pueden impulsar medidas para integrar más rápidamente a un nuevo miembro y así se va a dar la inducción de manera más eficaz y mayor productividad de los empleados.

Pregunta:

¿Quién se encarga de recibir al nuevo personal?

- 1) Personal administrativo
- 2) comité directivo
- 3) Quien se encuentre en la oficina
- 4) otro _____

Pregunta:

¿Qué documentos recibe el nuevo personal cuando ingresa a Amnistía Internacional Sección México?

- 1) Carta de bienvenida y revista
- 2) Estatuto y reglamento interno
- 3) otro _____
- 4) ningún documento

Pregunta:

¿Qué actividades puede realizar el nuevo personal cuando ya tiene la membresía?

- 1) integrarse a un grupo de trabajo
- 2) ser miembro individual
- 3) otro (escríbalo por favor) _____
- 4) No hacer nada

Pregunta:

¿Con quién tiene que acudir el nuevo miembro para que le asignen un rol organizacional?

- 1) Comité Directivo
- 2) Personal Administrativo
- 3) ninguno
- 4) otro _____

Quinta hipótesis:

Si el proceso de socialización de la institución conlleva una preparación para que los nuevos miembros aprendan los roles, normas y la ideología de la organización, ésta puede evitar conflictos internos entre los empleados y también en la realización del trabajo.

Pregunta:

¿De qué forma los nuevos miembros aprenden las actividades que van a realizar?

- 1) Por documentos que orienten al individuo (Estatutos)
- 2) Por imitación de las actividades
- 3) por un programa de entrenamiento
- 4) otro (escríbalo por favor) _____

Sexta hipótesis:

Si se conoce la cultura organizacional se pueden buscar medidas para impulsarla, crearla, mantenerla o cambiarla y así los procesos de socialización favorecerán a una imagen interna de la organización.

Pregunta:

¿Cuáles son los valores organizacionales de Amnistía Internacional Sección México, desde su punto de vista?

- 1) promoción y defensa de los derechos humanos,
- 2) solidaridad internacional,
- 3) activismo
- 4) pluralidad y diversidad,
- 5) respeto,
- 6) otro _____
- 7) No hay valores

Pregunta:

¿Usted piensa que es importante conocer los mitos, ritos, leyenda, principios y objetivos de Amnistía?

- 1) Si, para tener más arraigo e identificación con la organización y el movimiento internacional
- 2) Si, para trabajar con un objetivo en común
- 3) No, porque no le interesa conocer a la organización
- 4) No, porque no es importante
- 5) otro _____

Pregunta:

¿Es necesario que Amnistía Internacional Sección México, tenga su propia filosofía organizacional?

- 1) Si, porque así va a tener un mayor arraigo a nivel organización (mayor profesionalización)
- 2) Si, porque es importante que la oficina nacional crezca

- 3) No, porque no es necesario
- 4) No, porque esta bien como está.
- 5) otro _____

Pregunta:

¿Cuáles son los elementos más importantes de la filosofía de la organización?
Por favor, clasifique por orden de mayor importancia es el 1 hasta el 8 de menos importancia.

- _____ 1) Principios internacionales
- _____ 2) Misión, visión y objetivos
- _____ 3) Logotipo
- _____ 4) Activismo nacional
- _____ 5) Mitos de la oficina nacional
- _____ 6) Historia del nacimiento de la oficina nacional
- _____ 7) Estatutos y reglamento interno
- _____ 8) Otro.

Una vez asignado el valor numérico de las respuestas, se va a procedió a hacer la recolección de datos con la encuesta.

3.2.2. Aplicación de la encuesta

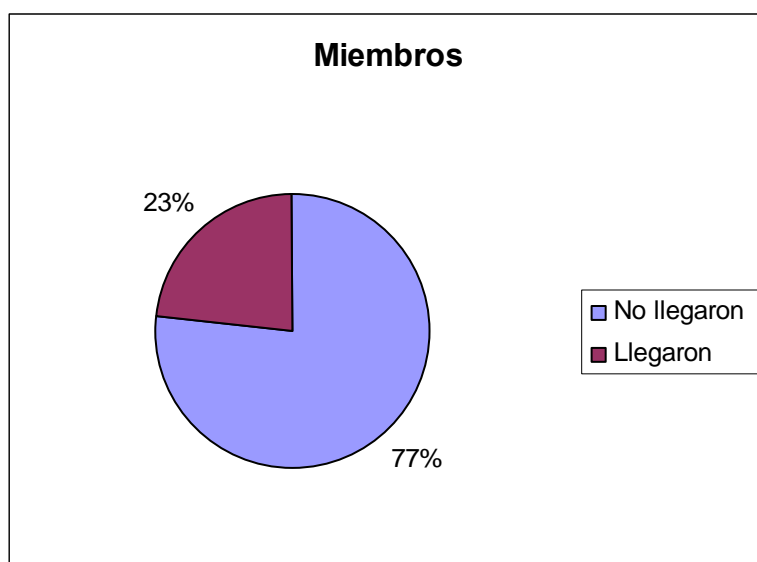
Se realizó una encuesta los días 26 y 27 de agosto de 2006 a los miembros de la Asamblea General de Amnistía Internacional Sección México. En los dos días se contestaron 35 cuestionarios de miembros activos de la organización, no se incluyó al Comité Directivo, ya que habían participado en la contestación del cuestionario piloto.

Una vez al año se realiza la Asamblea, donde se congregan los miembros interesados en participar en eventos de la organización. Los de la membresía no tienen la obligación de acudir a los eventos. La mayoría de las veces solamente se

integran los miembros a eventos por la unión de firmas o en repudio a determinado hecho que se suscite en el mundo.

Cuando se realizó la primer entrevista a la Dra. Liliana Velásquez, informó que había 147 miembros y 3 personas en administración y a pesar de que la sección cuenta con más de cien miembros, la mayoría sólo paga su cuota y se informa de lo que sucede en la organización, respecto a las actividades que hacen los miembros se va a describir en los resultados de la encuesta.

Para la conmemoración de esta Asamblea se realizó una convocatoria expedida por la oficina nacional para invitar a los miembros a participar en el evento y dado por los hechos acudió el 23% de los miembros.



Con la encuesta se determinó recolectar información a la mayor parte de miembros de la organización, para que a partir de la muestra aleatoria escogida (en la que todos podían ser elegidos), respondieran preguntas acerca de la cultura organizacional de la oficina nacional, así como del proceso de socialización que se desarrolla para integrar a un nuevo miembro.

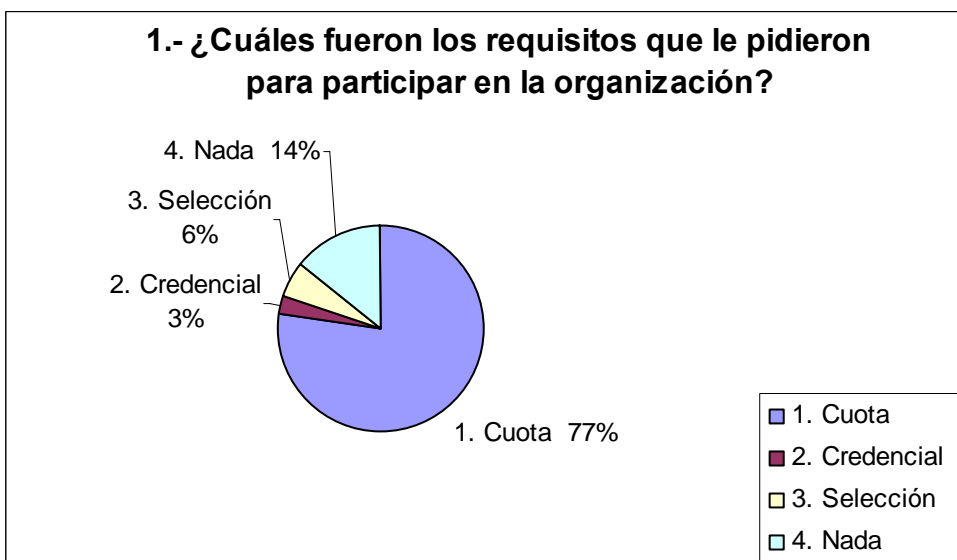
El modelo de la encuesta fue a través de preguntas cerradas, se les dio un parámetro a los encuestados para que pudieran seleccionar más de una opción y también pudieran jerarquizar la respuesta.

Las preguntas fueron diseñadas a partir de la entrevista realizada a la Presidenta de la Sección, así como del cuestionario piloto efectuado al Comité Directivo.

El objetivo del diseño de la encuesta fue con el propósito de adquirir información general de los canales de comunicación que utilizan los miembros para comunicarse, además de conocer los procesos de socialización que existen dentro de la sección para ingresar a un nuevo voluntario.

3.2.2.1. Resultados obtenidos

Pregunta 1



Amnistía Internacional es una organización no lucrativa, que tiene el objetivo de difundir información acerca de los derechos humanos proclamados en la Declaración Universal de los Derechos humanos.

La organización ha realizado un programa para la sociedad, en el que una persona aporta un donativo a la organización para las funciones de ésta y la sección nacional da una membresía como miembro de Amnistía Internacional Sección México. Las personas al pagar su cuota obtienen beneficios de la organización y son los siguientes:

1) La membresía que otorga la Sección México, 2) Después de 6 meses como miembro tiene derecho a voto en la Asamblea General, 3) Sumarse a acciones

urgentes con firmas de apoyo al tema cuestionado (derechos humanos), y 4) efectuar activismo a favor de la defensa de los derechos humanos.

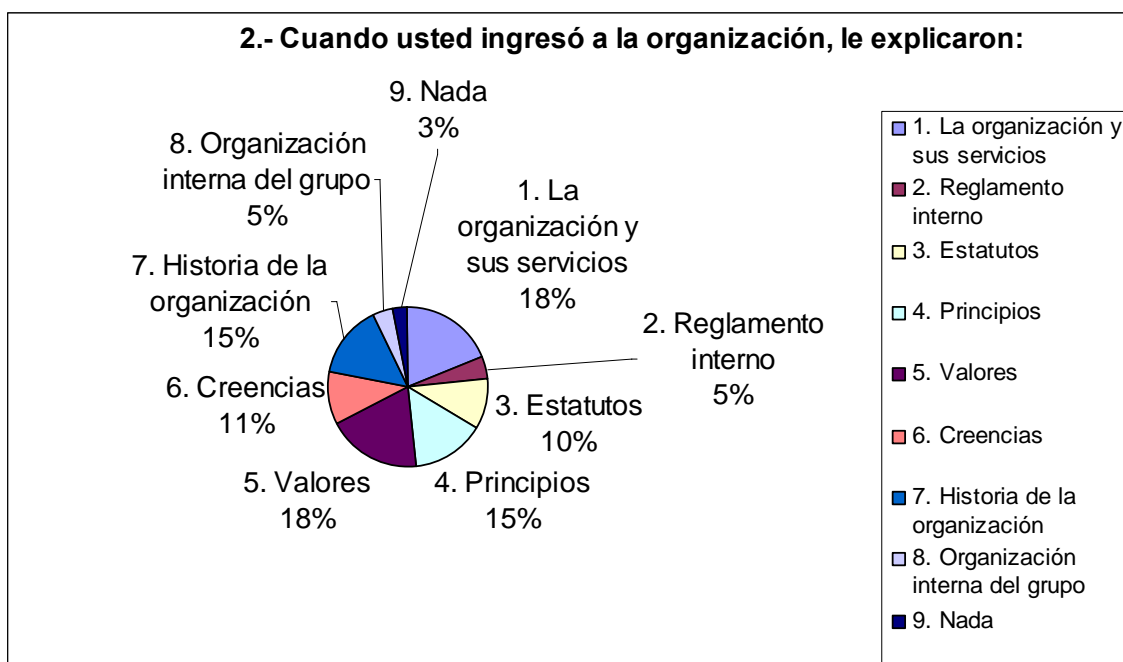
Los requisitos que pide la Oficina Nacional (ON) a las personas interesadas en participar en la organización para tener la membresía, es el pago de una cuota anual de \$250 y la organización otorga una carta de bienvenida y una revista (Boletín Interno de Amnistía Internacional Sección México).

De acuerdo a los encuestados: 1) el 77% contestaron que se les pidió la cuota como requisito para ser miembros de Amnistía y para que pudieran participar en acciones de la organización.

El desarrollo de programas de socialización sirve para crear mecanismos de control desde el ingreso de un nuevo miembro, hasta que empieza a desarrollar actividades dentro de la organización. El control sirve para identificar o normar el comportamiento del individuo en la organización.

La organización al no pedir requisitos a los nuevos miembros (excepto el pago de una cuota), no controla la asignación de roles dentro de la organización, de acuerdo a las capacidades o interés de la persona y por eso puede ocasionar conflictos organizacionales.

Pregunta 2.



Análisis

De acuerdo a la información otorgada por la oficina nacional, en estos momentos Amnistía México no cuenta con un programa de inducción (establecido) para las personas que están interesadas en tener un membresía de Amnistía Internacional Sección México (AISM).

En AISM hay personal que es contratado para hacer actividades administrativas y tienen un curso de inducción para la asignación de puestos. A ellos se les explicó qué es la organización, la historia, los estatutos y el reglamento interno cuando ingresaron (cuando ingresa un nuevo empleado remunerado, se sigue este método). Las personas remuneradas si tienen un plan de inducción, pero el resto de los miembros (que son la mayoría) no lo tienen.

Según la encuesta la información que obtienen los nuevos miembros cuando ingresan a la organización son:

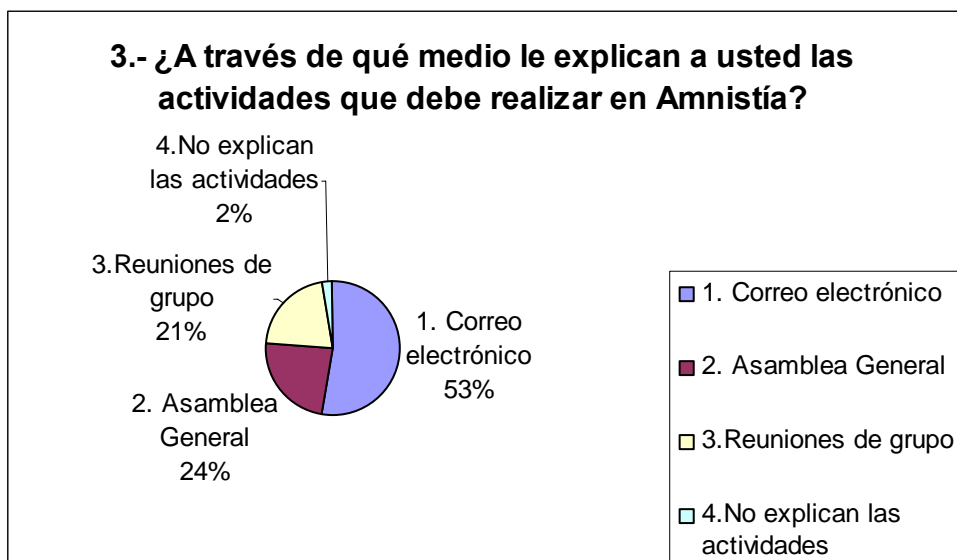
- 1) Información sobre lo que es la organización, y sus servicios con el 18%;
- 5) valores, con un 18%;
- 7). Historia de la organización internacional con el 15% y;
- 4). Los principios con el 15% de las respuestas.

Si una organización tiene un programa para inducir al nuevo empleado, el individuo conoce, entiende y participa en las actividades de la organización. Para una organización no lucrativa esto es muy importante, ya que la motivación y el arraigo de pertenencia por un movimiento social, es lo que promueve que se incremente su participación y el activismo de los miembros.

De acuerdo a las respuestas, las cuestiones fundamentales que la organización explica a los nuevos miembros es información de la organización, sus servicios y valores, pero no hay un programa establecido para que los nuevos miembros no tengan dudas sobre lo que hace la organización y su filosofía organizacional.

Por eso es importante un programa de socialización eficaz en las organizaciones no lucrativas, ya que al existir un plan se integran los nuevos miembros con mayor rapidez y así se puede determinar la lealtad, el compromiso de los miembros, así como el ingreso y egreso de los mismos.

Pregunta 3



Análisis

Los canales por los cuales se difunde la información en una organización son importantes, ya que a través de ellos se puede identificar si hay un buen entendimiento o no de las actividades que efectúan los miembros de la institución.

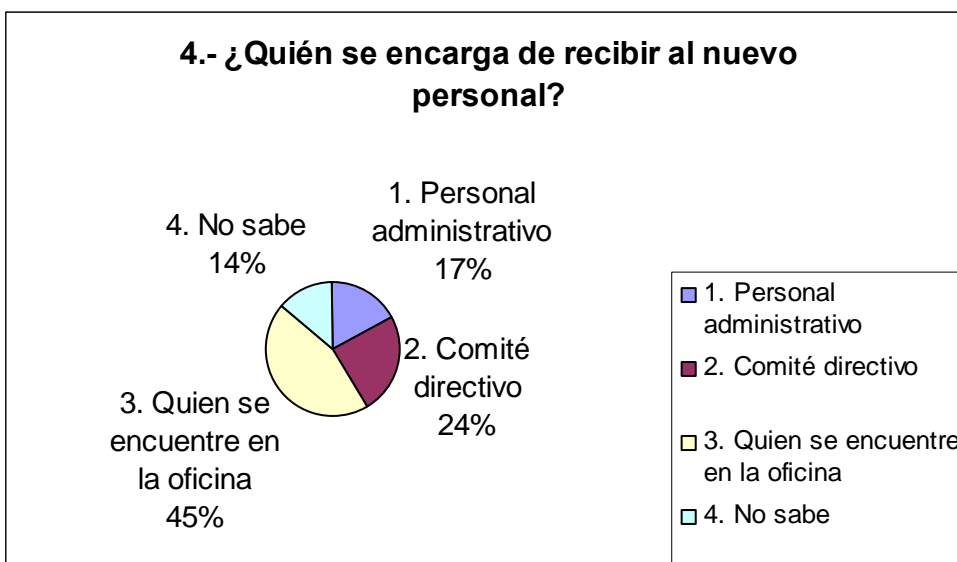
La socialización se ve determinada por los planes y los medios por los cuales el nuevo miembro va adquiriendo información respecto a la organización y sus labores, ya que es difícil que un programa de inducción los miembros conozcan en su totalidad lo que es la organización, qué hace, sus públicos y el entorno que rodea la entidad. Este tipo de programas sirven para que el nuevo integrante tenga un conocimiento de la organización, sus servicios, filosofía organizacional y de las actividades que van a realizar.

Los medios o canales por medio de los cuales se entera de las actividades, son parte del proceso de socialización, ya que a través de ellos sigue (el integrante) conociendo a la organización y además comprende o conoce lo que hace la institución. En algunas organizaciones los medios están formalizados y en otras no, depende en parte de la necesidad y del presupuesto de la organización.

Los datos que arrojó la encuesta, es que el 53% conoce las actividades que pueden hacer a través del correo electrónico; el 24% en la Asamblea General; y el 21% en las reuniones de grupo.

En Amnistía Internacional existen muchos límites de comunicación, es decir, debido a que existen muchos grupos por la defensa de los derechos humanos ubicados alrededor de la República (en Monterrey, en Guadalajara, en el DF, y en el Estado de México), y no hay una comunicación cara a cara entre los grupos ubicados alrededor de la república y los que están en el DF. La única manera en la que pueden transmitir las actividades a realizar es a través de la Asamblea, del correo electrónico o página web.

Pregunta 4



NOTA: En esta pregunta se hizo referencia a las personas que se interesan en participar en la organización, es decir, los voluntarios que colaboran con Amnistía Internacional Sección México.

Análisis

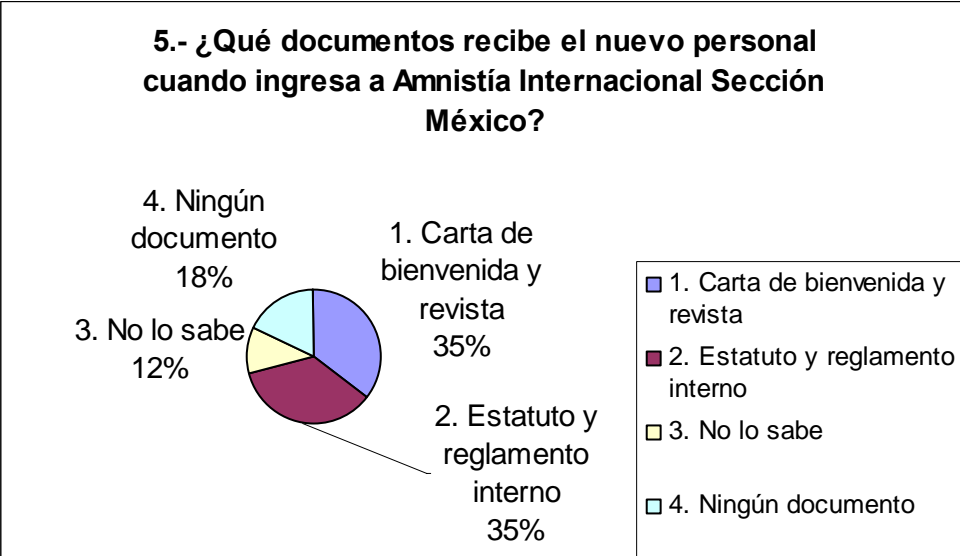
Las organizaciones al tener sus funciones estructuradas, dentro de diversas áreas (finanzas, contabilidad, y producción), ya sea para coordinar, orientar o tomar decisiones para la institución, genera confianza, participación y lealtad entre los miembros. La imagen interna se fortalece y así la organización obtiene beneficios a nivel económico y social.

Las organizaciones no lucrativas no incrementan su nivel económico por la producción adecuada de un servicio (ya que su objeto es no obtener remuneración por los servicios que realizan), pero si obtienen participación y lealtad de sus miembros, al tener una coordinación, conocimiento y difusión de las actividades. Según los datos de la encuesta, los encuestados respondieron lo siguiente:

3) el 45% opina que es el que se encuentre en la oficina, ya sea voluntario, personal administrativo, comité directivo o dirección general, recibe a las personas interesadas en adquirir la membresía o adquirir un servicio de la organización; 2) un 24% el comité directivo; 1) 17% personal administrativo y el 14% no lo sabe.

En la oficina nacional hay personal administrativo que atiende a las personas interesadas en adquirir una membresía o personas que necesitan del servicio de la organización. También en la organización nacional en ocasiones hay voluntarios que ayudan a informar sobre las actividades de la organización y cómo se pueden integrar a la misma.

Pregunta 5



Análisis

Para la socialización, los programas de inducción y de orientación son fundamentales, ya que con la implementación de estos mecanismos la organización regula las actividades e integra con mayor rapidez a los nuevos miembros. Los documentos que recibe el personal son canales de información, que ayudan al empleado a aprender aspectos administrativos y operativos de la organización.

Al no existir un procedimiento para inducir al empleado, hay algunos miembros que no entienden las actividades que pueden desarrollar en la organización, ni de los reglamentos que existen dentro de la misma.

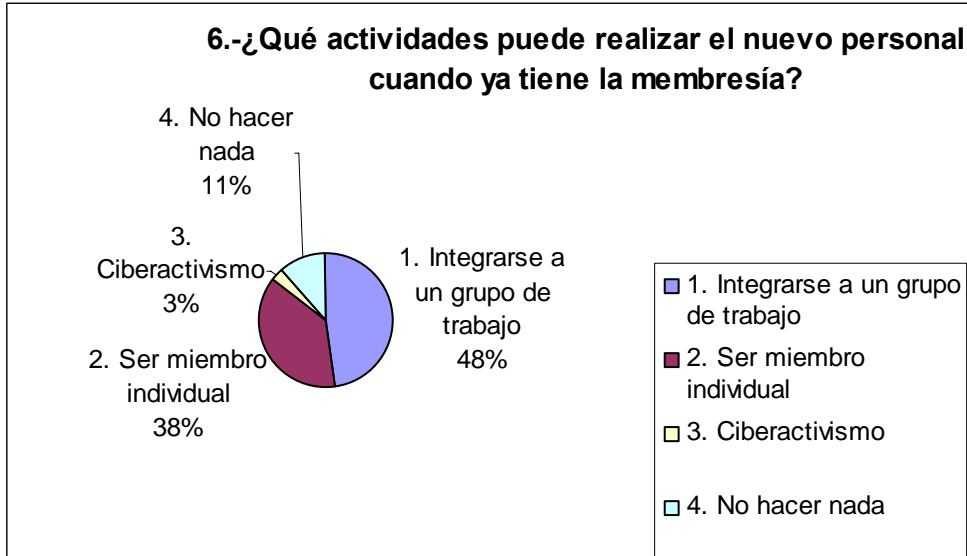
De acuerdo a los encuestados los documentos que recibe el nuevo personal cuando ingresan a Amnistía, son:

- 1) Carta de bienvenida y revista 35% y 2) Estatuto y reglamento interno 35%; 3) el 18% ningún documento y 4) el 12% no lo saben.

Hay un porcentaje codificado de la opción 3 y 4 que suman el 30% de los encuestados y dan un sentido de incertidumbre del conocimiento sobre la organización desde el punto de vista de la socialización, ya que comentan que no se recibe ningún documento o bien que no saben qué documentos entrega la oficina nacional a los nuevos miembros.

Esto indica que cierta parte de los miembros reciben la información y otros no, así que no hay un procedimiento establecido en toda la organización para integrar a un nuevo miembro.

Pregunta 6



NOTA: El nuevo personal son los nuevos voluntarios o personal administrativo que ingresan a Amnistía Internacional Sección México.

Análisis

Una de las etapas más importantes para el nuevo miembro es asimilar y efectuar las actividades que la organización le ofrece, esto implica una relación entre la organización y el individuo, y por supuesto de un trabajo en conjunto.

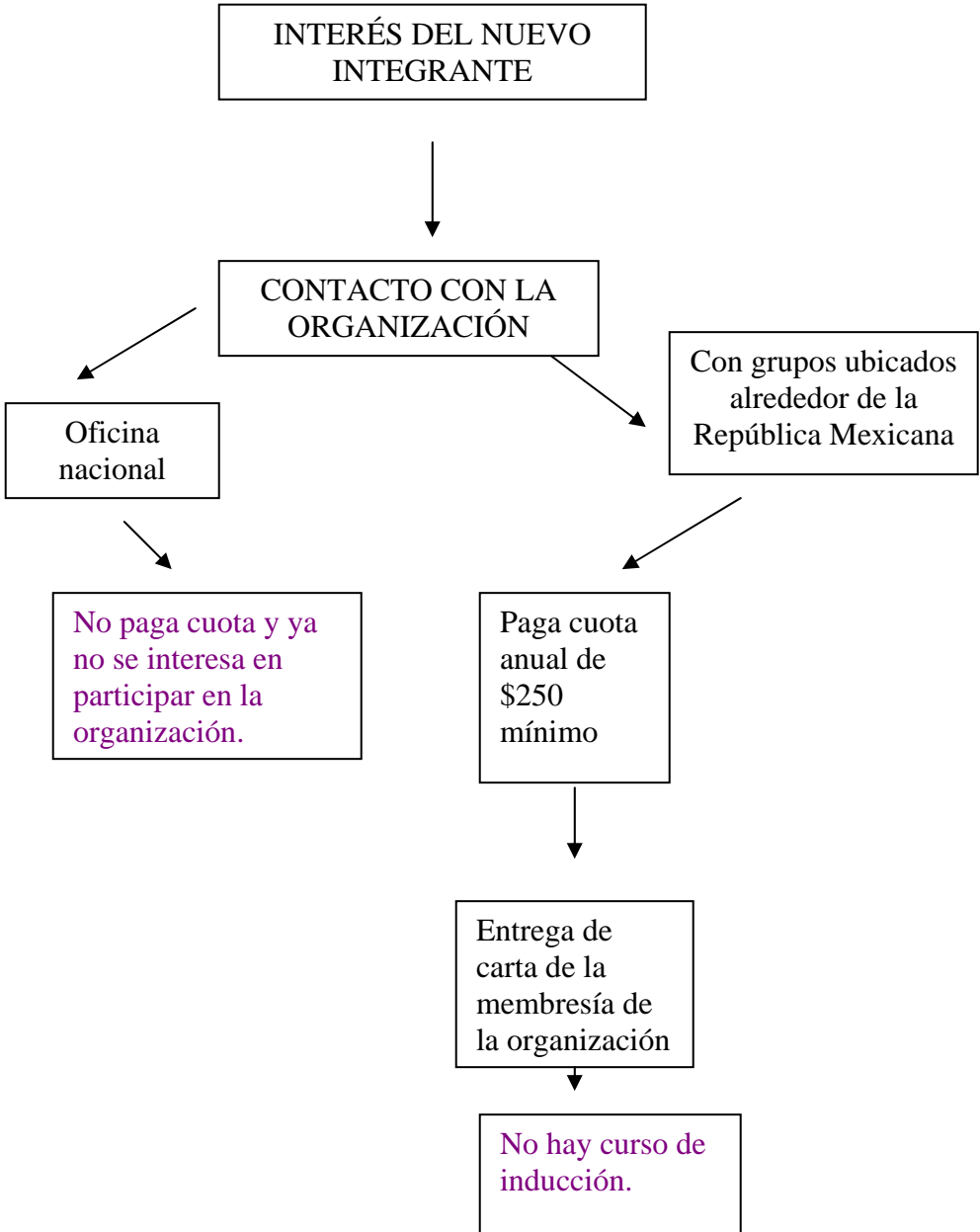
Los encuestados en sus respuestas indican:

1) El 48% se pueden integrar a un grupo de trabajo; 2) el 38% ser miembro individual; 4) el 11% indican que no pueden realizar ninguna actividad mas que pagar su cuota.

Dentro de Amnistía Internacional Sección México (AISM) hay diferentes tipos de personal: el personal administrativo, y los miembros. Los miembros al pagar su cuota 1) se pueden integrar a un grupo de trabajo; 2) ser miembro individual; 3) o no hacer nada. Las actividades que desarrollan los miembros dependen de ellos mismos, y la organización otorga la facilidad a los miembros, de que estos se ubiquen dentro de determinada área o no hacer nada. Los miembros no están obligados legalmente ante la organización de realizar determinada actividad, porque aportan una cuota, para que AISM siga dando sus servicios.

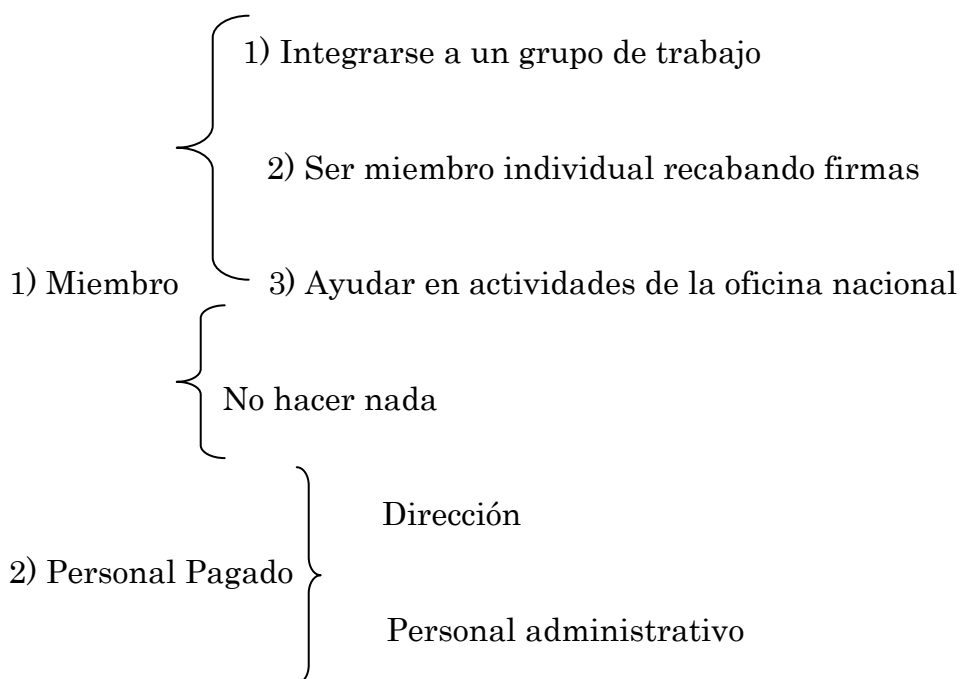
A pesar de que se ha identificado que la organización no tiene un programa de inducción formalizado, la integración de un nuevo miembro se da de la siguiente manera en AISM:

PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DE LOS NUEVOS MIEMBROS DE AMNISTÍA INTERNACIONAL SECCIÓN MÉXICO



FUENTE PROPIA

Cuando una persona ya es miembro de la organización se pueden hacer las siguientes actividades:



Cuando un miembro decide ser parte de un grupo de trabajo, dentro de Amnistía Internacional Sección México, existen las distintas líneas de acción para que él o ella, puedan participar. Los grupos de acción que hay en AISM son los siguientes:

Grupo 1: Trabaja por Centroamérica;

Grupo 2: Tema de las mujeres en Guatemala;

Grupo 3: Conflictos armados;

Grupo 4: defensores de derechos humanos y Colombia;

Grupo 5: en Monterrey que trabaja los derechos económicos políticos, sociales y culturales (DESCA):

Grupo 10: educación en derechos humanos:

Grupo 12: derecho de los pueblos indígenas:

Grupo 21: que trabaja lesbico-gay, transexual y transgenero:

Grupo 24: tema derechos de los niños y de las niñas:

Grupo 26: Refugiados e inmigrantes:

Grupo 27: derechos económicos, sociales y culturales, el grupo:

Grupo 30: Pena de muerte:

Grupo 38: Trabaja con organismos intergubernamentales.

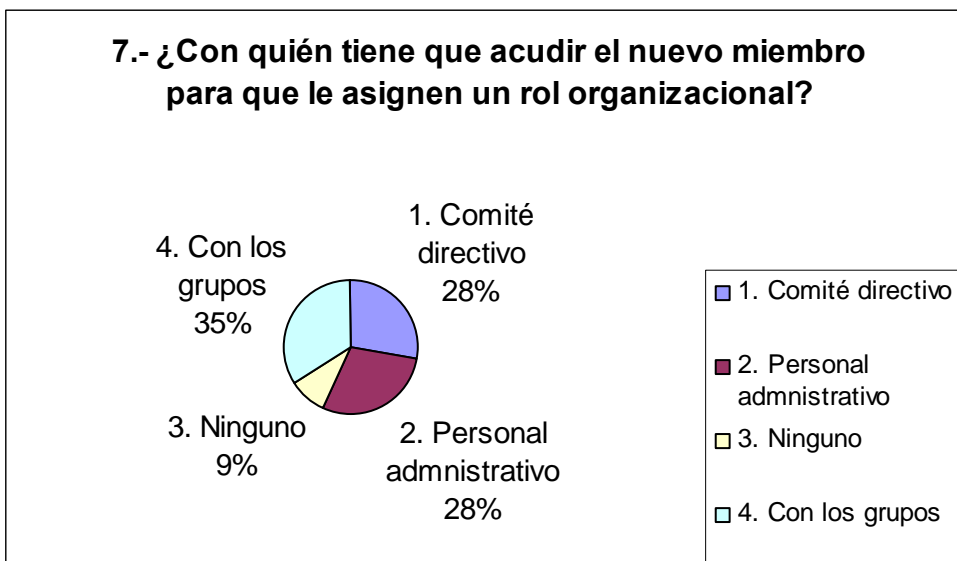
Grupo 43: Trabaja con el tema del Tibet:

Grupo 44: Lesbianas, gays y transgenero:

Algunos datos adicionales que me dieron los encuestados, es que tanto el grupo 21 y el Grupo de Guadalajara, dan pláticas de inducción a sus nuevos miembros: les explican lo qué es la organización, los servicios y también les reparten los estatutos y los reglamentos que rigen a AISM.

Una organización no lucrativa tiene una cultura muy diferente a una empresa, ya que la organización no puede obligar a los voluntarios a efectuar determinada actividad, pero al implementar un programa de socialización, la organización va orientar y controlar las actividades que efectúan sus integrantes, para que la imagen interna y externa no se vea perjudicada con comportamientos ajenos a la ideología de la organización.

Pregunta 7



Análisis

Las respuestas que dieron los encuestados respecto de quién puede orientar a los nuevos miembros para que les asignen un rol en la organización, contestaron lo siguiente:

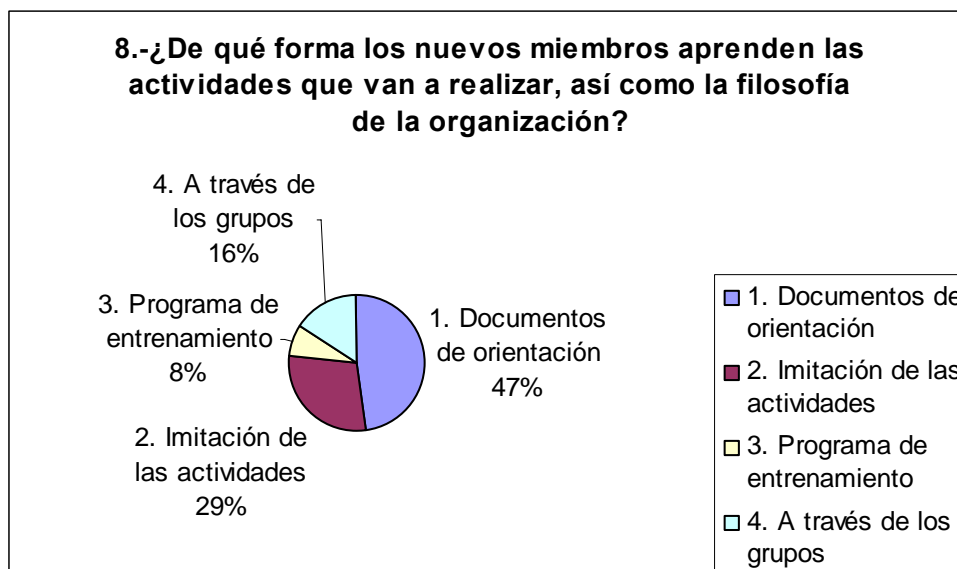
4) Con los grupos el 35%; 1) el Comité directivo con el 28%; 2) Personal administrativo 28%; y 3) Ninguno con el 9%.

Se ha recalcado en los apartados anteriores, que la socialización implica un proceso por medio del cual se aprende más rápido la ideología y normas de la organización, así como las actividades que va a realizar el nuevo empleado, dando como resultado un conocimiento y un arraigo mayor de la organización por parte del individuo.

Dado que no hay un método de inducción para todos los miembros de la organización, los miembros tienen que acudir a la oficina nacional o directamente a los grupos para integrarse al activismo o a la actividad que estos realizan.

Esto no es benéfico para la organización y hasta cierto punto es cansado y desmotivante para los que ingresan, ya que no saben dónde acudir para integrarse a una labor social.

Pregunta 8



Análisis

En la encuesta se hicieron una serie de preguntas para identificar el proceso de socialización de la organización y dentro de la socialización existen etapas que se necesitan identificar para su análisis.

Las preguntas 4, 5, 6, 7 y 8 se realizaron con la finalidad de identificar los elementos tanto de documentos, así como el personal por el cual los miembros conocen la ideología organizacional, así como las actividades que pueden desarrollar dentro de la organización.

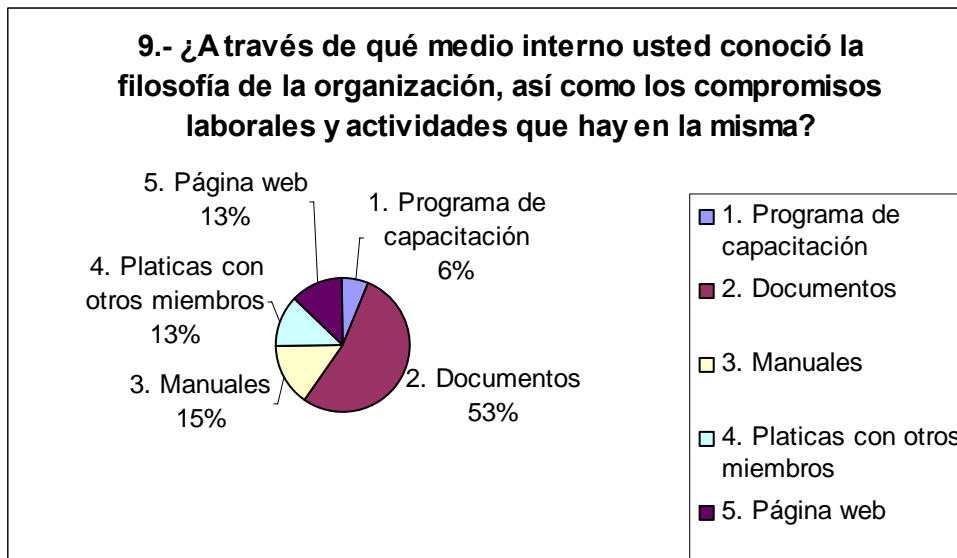
Lo que opinan los encuestados es que los nuevos miembros aprenden las actividades que van a realizar, así como la filosofía de la organización, a través de: **1) Documentos de orientación con un 47%** e: **2) Imitación de las actividades con un 29%**.

La socialización es un proceso por medio del cual los nuevos miembros aprenden actitudes, comportamientos, normas que pueden acatar dentro de la organización y también aprenden las actividades que van a desarrollar.

Identificar la manera en cómo se da el aprendizaje (de la cultura y de las actividades) dentro de AISM, sirve para solventar las medidas que tiene que tomar la organización para mejorar su servicio a los miembros.

En Amnistía Sección México la cultura (en su mayoría) es aprendida a través de la imitación de las actividades de miembros con mayor estancia en la organización y de los documentos que se distribuyen en los diferentes medios de información, así como el correo electrónico, Intranet, la página web y boletín interno. La no institucionalización de un programa perjudica y desmotiva a los nuevos integrantes, dado que muchos no participan en los eventos.

Pregunta 9



Análisis

Los medios por cuales los nuevos miembros aprenden la filosofía de la organización, así como los compromisos y actividades que hay en la misma, de acuerdo a los encuestados son:

2) Documentos 53%; 3) Manuales con 15%; 4) Pláticas con otros miembros 13%; 5) Página web con el 13% y 1) Programa de capacitación con el 6%.

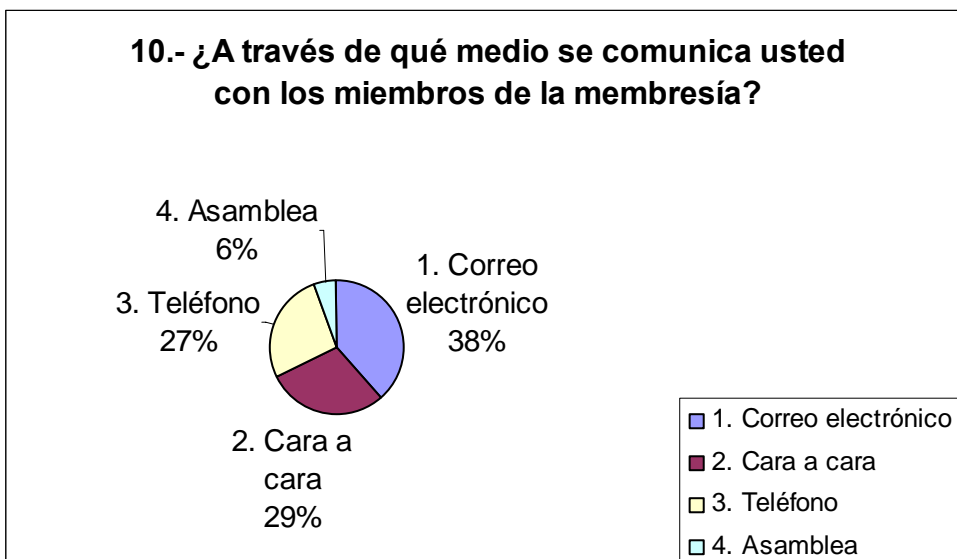
Se hace la aclaración que al realizar la pregunta se pidió que especificaran los documentos por los cuales se emite la información y los resultados son los siguientes: los estatutos con un 20%, reglamento interno 10% y Boletín Interno 6%, siendo las cantidades más sobresalientes.

Hay muchos mecanismos por los cuales los nuevos miembros aprenden la cultura, pero es recomendable que exista un procedimiento formal, para facilitar la integración de los nuevos miembros y no se perjudique la imagen de la organización tanto a nivel interno como a nivel externo.

Las preguntas que se hicieron sobre socialización no son redundantes, se realizaron con el objeto de aclarar los elementos y los medios por los cuales se

transmite la ideología de la organización y cómo se integra el nuevo empleado (aunque el programa no esté institucionalizado).

Pregunta 10



Análisis

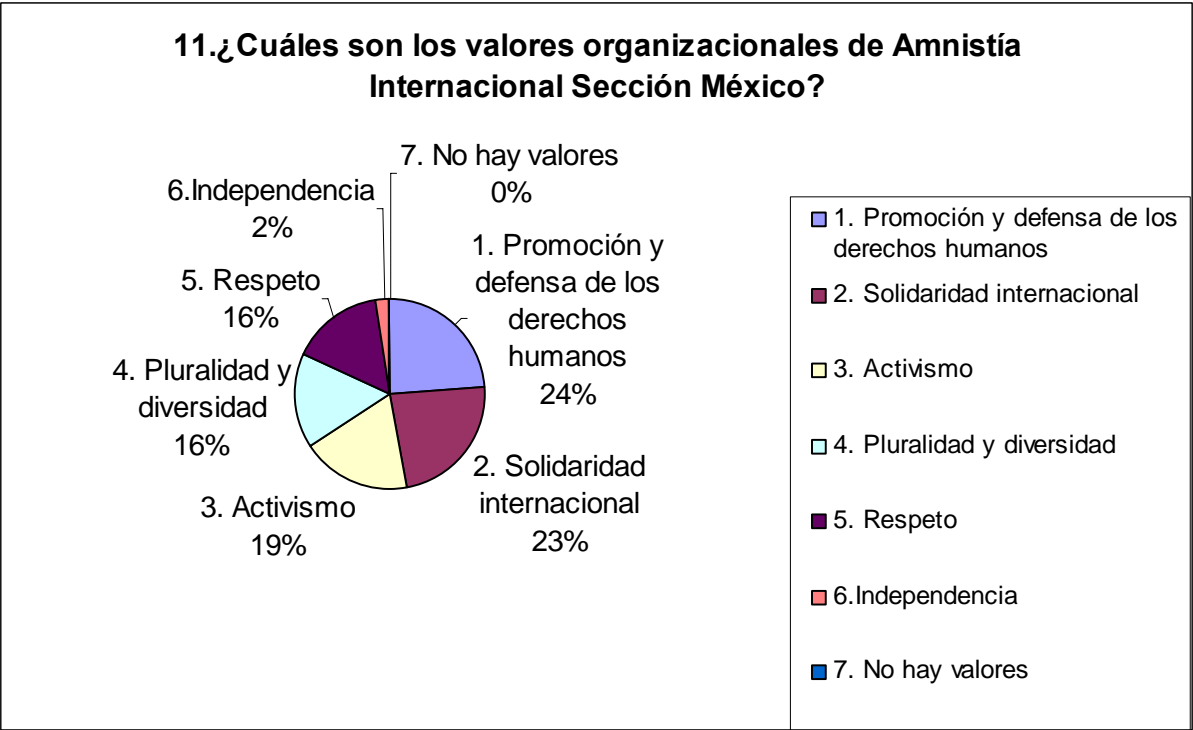
Otro objetivo de la investigación fue identificar los canales de comunicación que se desarrollan en Amnistía Internacional Sección México. Según los encuestados es a través de: **1)** Correo electrónico con el 38%; **2)** Cara a cara con el 29%; **3)** Teléfono con el 27%; **4)** Asamblea con el 6%.

Como se había mencionado antes, los grupos de acción de Amnistía Sección México están ubicados dentro de la República Mexicana y parte de Centroamérica; la oficina nacional (ON) hace desplegados, charlas y convocatorias a los miembros a través de la Intranet, y se comunican principalmente por correo electrónico, el cual se ha convertido en uno de los principales medios de comunicación para transmitir la información dentro de AISM.

La Asamblea General al ser el máximo órgano dentro de la Sección, es donde acuden los miembros a manifestar los proyectos y líneas de acción que desarrollan a lo largo del año. Ahí pueden dar sus puntos de vista y predomina

una comunicación cara a cara (que es otro medio de comunicación en AISM). Esto no quiere decir que la comunicación sea informal, más bien es un método que ellos utilizan para hacer sus actividades. Además se realizan actas con los resultados pertinentes de las propuestas o los aspectos que se hayan discutido en la Asamblea, para notificar al notario público.

Pregunta 11



Análisis

Dentro de la cultura organizacional se establecen caracteres ideológicos que no siempre predominan en la organización, dando como resultado una diferencia entre lo planeado y lo transmitido de la ideología.

Con esta pregunta, también se trata de esclarecer cuáles son los valores que predominan en la organización (se hace la observación que no hay valores establecidos dentro de los estatutos o dentro de la filosofía de la organización).

Según la encuesta los resultados son los siguientes:

1) Promoción y defensa de los derechos humanos con el 24%; 2) Solidaridad Internacional 23%; 3) Activismo con el 16%; 4) Pluralidad y diversidad con el 16% y 5) Respeto con 16%.

Para los miembros de Amnistía Internacional Sección México los principios y objetivos son fundamentales, de hecho las respuestas que dieron se retomaron del cuestionario piloto efectuado al comité directivo y ellos hicieron mucho énfasis en que los principios tienen un arraigo y en determinados casos son considerados como valores.

Pregunta 12

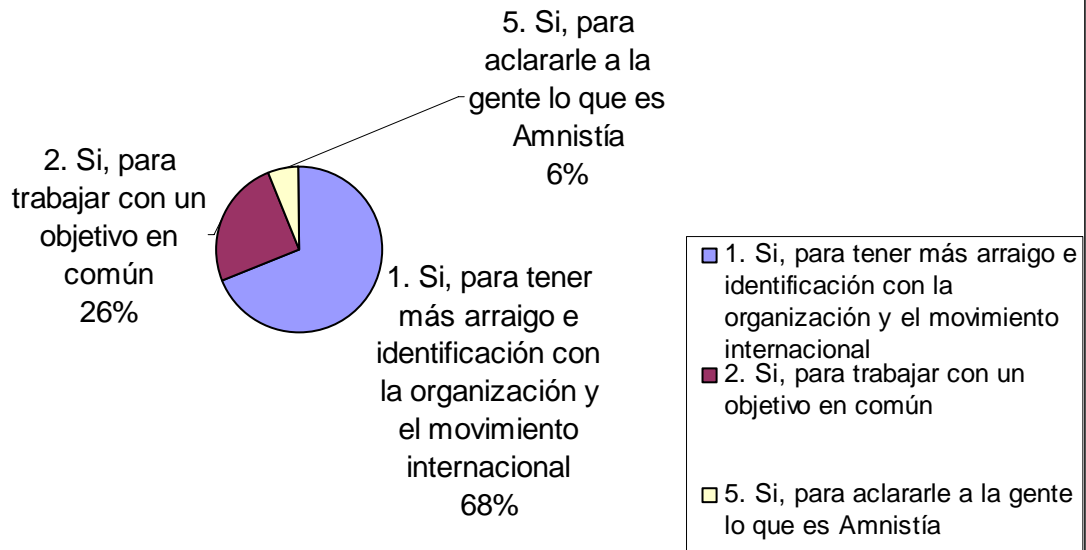
Análisis

Este análisis fue dividido en dos respuestas, ya que como lo mencioné en el análisis anterior, los miembros hacen mucho énfasis en el conocimiento de los principios y objetivos de Amnistía Internacional (son parte de la cultura de la organización).

La pregunta original fue hecha para que contestaran el porque si es importante o no conocer los mitos, ritos, leyendas, principios y objetivos y 27 de los encuestados contestaron esta respuesta con los siguientes datos:

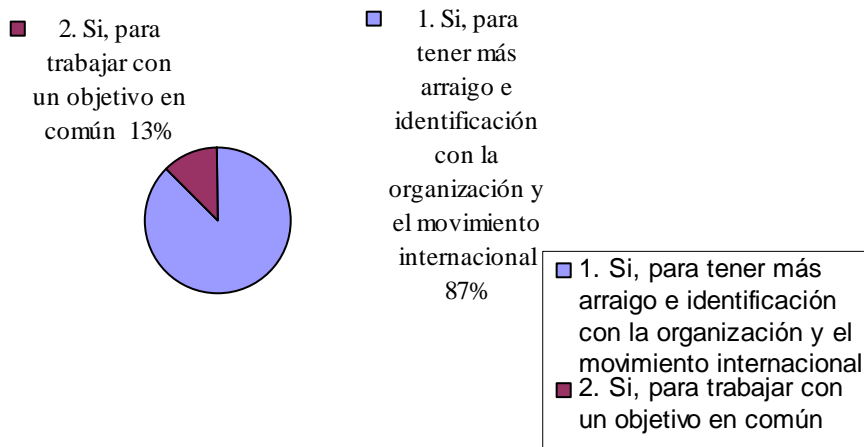
1) Si, para tener más arraigo e identificación con la organización y el movimiento internacional con el 68%; 2) Si, para trabajar con un objetivo en común con el 26% y 5) Si, para aclararle a la gente lo que es Amnistía con el 6%. No se hace mención de la Opción 3 y 4, ya que no hubo negativas de los encuestados por el conocimiento de elementos de la cultura organizacional de Amnistía Internacional Sección México. En la siguiente gráfica se distingue los resultados:

12.- ¿Usted piensa que es importante conocer los mitos, ritos, leyenda, principios y objetivos de Amnistía?



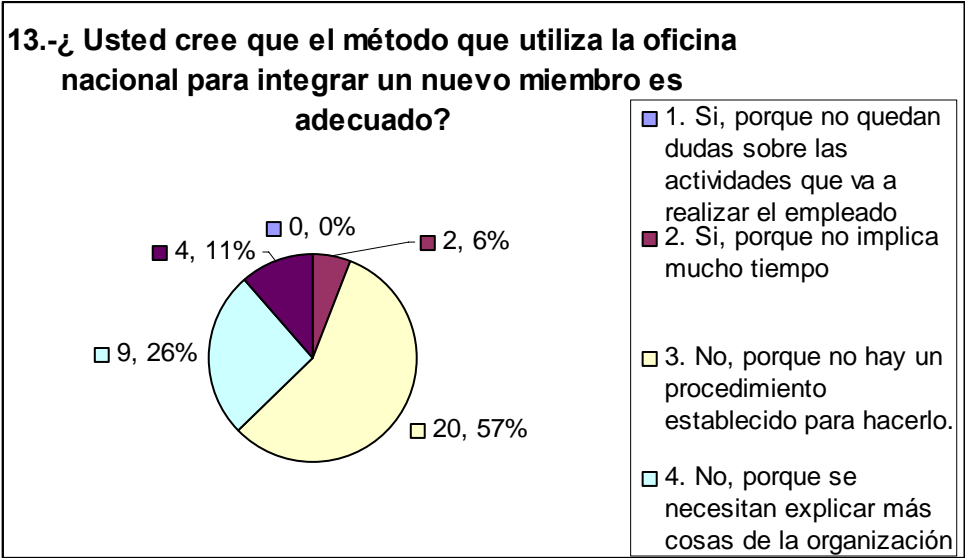
Respecto a las respuestas que dieron los 8 encuestados que si es importante conocer los objetivos y principios de Amnistía Internacional, respondieron; **1)** el 87% que si, para tener más arraigo e identificación con la organización y el movimiento internacional y ; **2)** con el 13% que si, para trabajar con un objetivo en común.

12- BIS- ¿Usted piensa que es importante conocer los principios y objetivos de Amnistía?



Esta pregunta también fue hecha con el objetivo de identificar los elementos que predominan dentro de la organización, y con esta respuesta manifestaron claramente cuales son los elementos de la cultura más importantes para conocer y según los miembros de Amnistía México son los objetivos y principios y sirven para tener más arraigo e identificación con el movimiento internacional.

PREGUNTA 13



Análisis

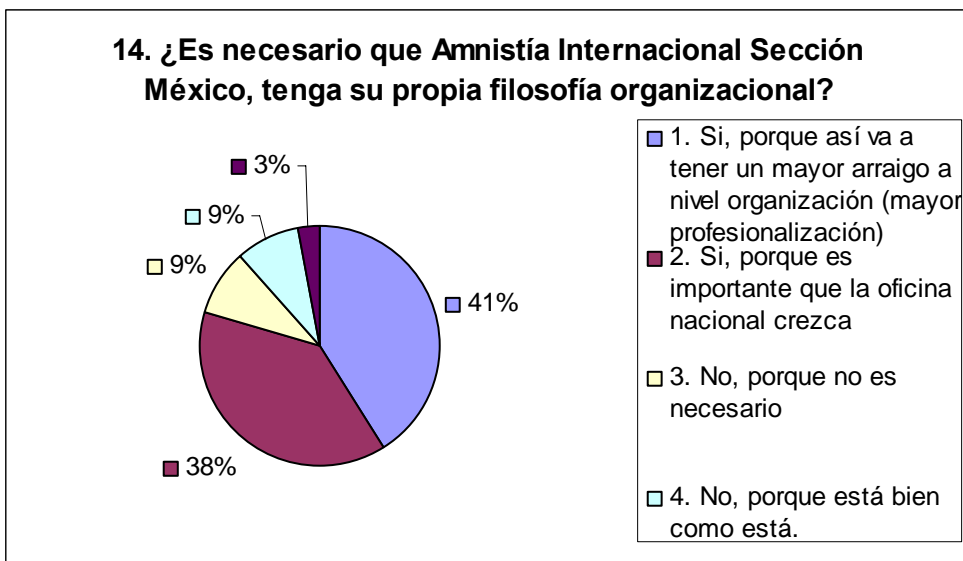
Los encuestados respondieron que el método que utiliza la oficina nacional para integrar a un nuevo miembro es adecuado: el 59% contestó que no, porque no hay un procedimiento establecido para hacerlo; No, porque se necesitan explicar más cosas de la organización con el 30%; y No lo sabe con el 11%. Se omitieron las respuestas 1 y 2, ya que se refieren a que el método si es apropiado y los encuestados no estuvieron de acuerdo en que hubiera un procedimiento adecuado para recibir a un nuevo miembro.

A pesar de que las respuestas tienen un índice de codificación a partir de la tercera posición, si son válidas y son congruentes con todo lo que se ha venido exponiendo hasta el momento, ya que la organización no cuenta con un método

establecido para inducir a un nuevo miembro a la membresía y necesita mejorarse.

Esta pregunta fue realizada con la finalidad de observar si los miembros reconocían si había un programa establecido o no dentro de la organización.

Pregunta 14



Análisis

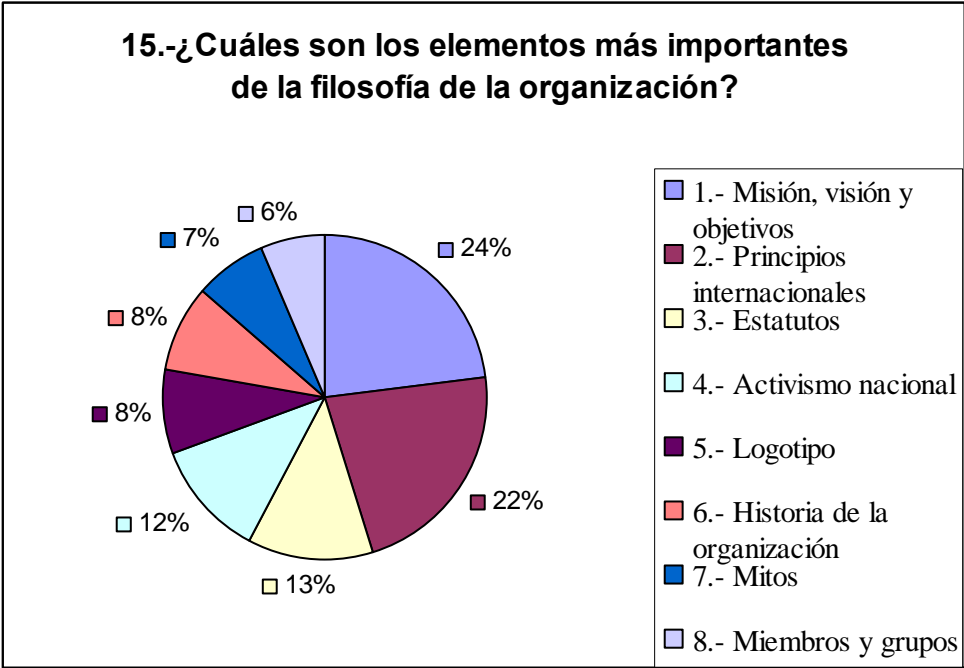
La filosofía organizacional está compuesta por la misión, visión, objetivos, principios, valores y el slogan de la organización. Dependiendo de las necesidades de la institución se desarrollan programas relacionados a este tema, incluyendo la imagen corporativa de la organización.

Los encuestados creen que es necesario que AISM, tenga su propia filosofía organizacional:

- 1) Si, porque así va a tener un mayor arraigo a nivel organización (mayor profesionalización) con el 41%;
- 2) Si, porque es importante que la oficina nacional crezca con el 38%;
- 3) No, porque no es necesario con el 9%;
- 4) No, porque así esta bien, también con el 9% de la totalidad de las respuestas.

En esta investigación no se va a proponer una nueva imagen de la organización, la pregunta se hizo con el objeto de conocer la opinión que tienen los miembros ante la filosofía organizacional de Amnistía Internacional que está arraigada en la oficina nacional y de qué forma beneficiaría desde el punto de vista de ellos la conformación de una nueva filosofía de la Sección México, sin salirse de los lineamientos que dicta el Comité Internacional.

Pregunta 15



Análisis

Uno de los objetivos de la investigación fue identificar los elementos de la cultura organizacional que se transmiten en los procesos de socialización y los que están más arraigados.

En esta pregunta se les dio un parámetro diferente a los encuestados, ellos tenían que enumerar del 1 al 8, el 1 como más importante y el 8 como mínimo a los distintos elementos (que se identificaron a lo largo de las entrevistas y

cuestionarios pilotos realizados), que conforman la filosofía de la organización en AISM.

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) Misión, visión y objetivos con el 24%;
- 2) Principios con el 22%;
- 3) Estatutos con el 13%;
- 4) Activismo nacional con el 12%;
- 5) Logotipo con el 8%;
- 6) Historia de la organización nacional con el 8%;
- 7) Mitos con el 7% y
- 8) Miembros y grupos con el 6% de las respuestas.

Para sacar estos resultados realice una gráfica, para poner qué número predominaba de todas las respuestas dadas y con el número de posición que se solicitó y se retomó el porcentaje de la posición que sobresalió.

Pregunta 16



Análisis

En esta respuesta se puede identificar la división que existe en Amnistía Internacional Sección México porque no existe un método de capacitación general para los miembros, dando como resultado que una parte de ellos reciben pláticas y talleres respecto a líneas de acción de la organización y de lo que pueden desarrollar en el activismo.

De los encuestados los que han tenido capacitación han sido: **1)49%** y los que no han tenido capacitación: el **2)51%**. A los encuestados se les pidió que comentaran que tipo de capacitación habían tenido y fue lo siguiente: Taller de Derechos humanos, sexuales y reproductivos; inducción para campañas; historia y activismo de Amnistía; y curso para evitar la violencia intrafamiliar y los administrativos comentaron que han tenido capacitación respecto a: Diplomado en derechos humanos: e Inducción a las actividades a realizar.

Una cuestión contraproducente es que los miembros deciden o no participar en las capacitaciones, es decir, como los miembros no están obligados a participar en las actividades de la organización, algunos toman los cursos sobre las líneas de acción de la organización (pena de muerte, derechos humanos, refugiados e inmigrantes, etc.), y depende de ellos si se capacitan o no.

Un programa de socialización permite el aprendizaje de las actividades organizacionales, además de que a través del programa, se transmite la cultura de la organización, y se tiene un mayor control de las actividades de los miembros.

Pregunta 17



Análisis

El arraigo en una organización es difícil de precisar, se puede medir a través de una escala de actitudes y comportamientos del individuo, pero esa es una investigación psicológica. En este trabajo se han retomado cuestiones psicológicas y antropológicas, pero el objetivo no es identificar el grado de arraigo que tienen los miembros por Amnistía Internacional Sección México, más bien es conocer el porqué se sienten arraigados a la organización.

El grado de arraigo se puede medir por una técnica por medición de actitudes, por ejemplo el escalamiento de Rensis Likert (este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los 30; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de sujetos), pero este no es el caso. Al ser miembro activo de un movimiento social, conlleva a tener una ideología similar o compartir experiencias o expectativas comunes con la organización. El arraigo puede darse desde el momento en que el individuo supo de la existencia de la organización, o cuando empezó a trabajar por una causa social.

Amnistía es una organización internacional y su causa social genera comentarios favorables y desfavorables, dependiendo de la persona a quién se hace referencia. Los miembros que son parte de Amnistía Internacional Sección México pagan una cuota anual y también ofrecen tiempo para realizar actividades (activismo, ayudar en la oficina nacional, recabar firmas e integrarse a grupos) u otros deciden no hacer nada. Los miembros tienen la convicción de que la misión de Amnistía favorece a la sociedad (promover la defensa de los derechos humanos), o al menos los miembros tienen una ideología similar a la organización.

Esta pregunta fue diseñada con el propósito de identificar las razones por las cuales los miembros se sienten parte de Amnistía Internacional Sección México, a pesar de la desorganización o la desmotivación que puede haber en la organización.

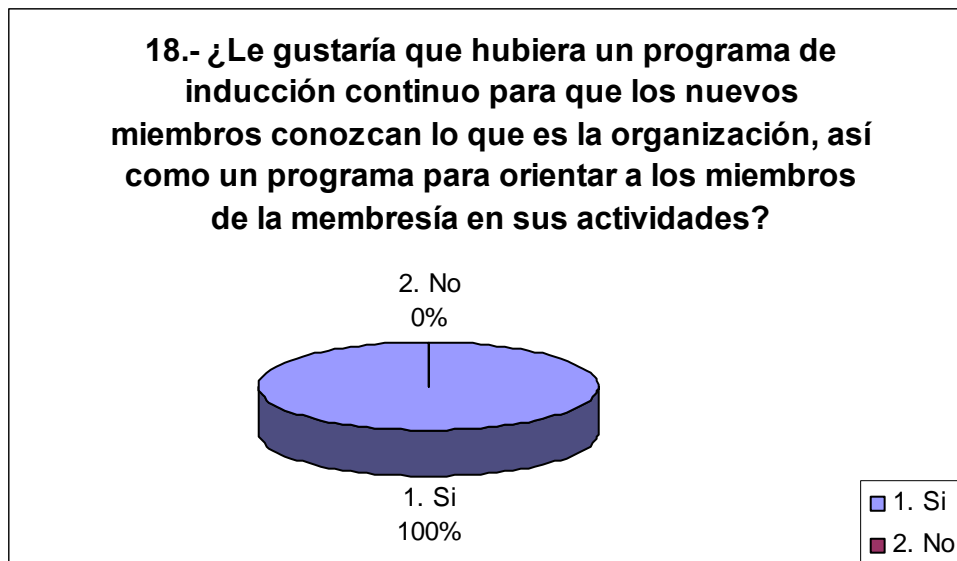
Los encuestados contestaron:

1) el 100% contestó que si se sienten identificados con la organización por las siguientes razones:

- Es un modo de vida;
- Para mejor desarrollo de la vida, del mundo actual y del futuro;
- Interesa que se respete los Derechos humanos;
- Es preocupación no sólo de los mexicanos sino de los ciudadanos del mundo la defensa de los derechos humanos;
- Estuvo colaborando en AI en E.U y se siente parte de una familia al colaborar en la organización;
- Creo firmemente en la Misión y Visión del movimiento;
- La vigencia y el respeto de los derechos humanos son fundamentales para vivir en un mundo mejor;
- Tiene puntos de vista muy cuidadosos y siempre apegados al bienestar de las personas;
- Tiene convicción en los principios de la organización;
- Por ayudar a la defensa de los derechos humanos;
- Porque se siente motivado para mejorar el mundo desde la perspectiva de los D.H.;
- Para combatir la discriminación;
- Filosofía de apoyo internacional;
- Soy activista de causas sociales;
- Preocupa las injusticias y la violación de los D.H.;

Dentro de Amnistía Internacional Sección México hay un arraigo por la misión, principios y objetivos de la organización (entre otras cosas) pero existe mucho descontrol de las actividades de los miembros, y eso provoca desinterés por lo que hace la organización y algunos integrantes optan por irse o no participan en los eventos de la organización.

Pregunta 18



Análisis

En el capítulo 4 se va a ser una propuesta a la organización y a partir de los resultados de la encuesta y en particular de esta pregunta se da pie a realizar una exhortación en torno a los procesos de socialización de la organización.

Los encuestados contestaron:

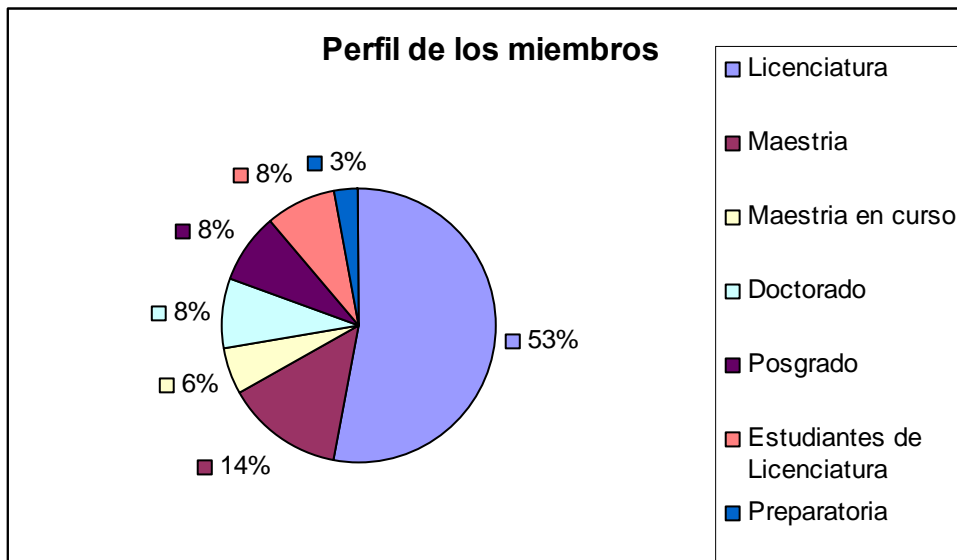
1) el 100% que si les gustaría que hubiera un programa de inducción continuo para que los nuevos miembros conozcan lo que es la organización, así como un programa para orientar a los miembros de la membresía en sus actividades por las siguientes razones:

- Para lograr mantener y ampliar el activismo en México y el mundo;
- Extender una cultura de derechos humanos;
- Hay que profesionalizarse;
- Para que la oficina nacional crezca;
- El nuevo miembro necesita inducción;
- Estuvo muy involucrado y eso se debió al proceso que tuvo;
- Para que los nuevos miembros se adopten más rápido y se incorporen al trabajo de la sección;

- Es importante involucrar nuevos miembros, trato amable, conocimiento de la organización, comprometer a los interesados;
- Es necesario y hace falta, sintetizarlo y hacer más amigable el trato de Amnistía;
- Para no desmotivar a los nuevos miembros;
- Porque no hay un encargado específico y la función recae en la función administrativa y no hay un manual, ni capacitación, ni tiempo para hacer, ni apoyo para la administración;
- Es importante por el amor a la camiseta;
- La gente que ingresó necesita más información de la organización para que sea un miembro responsable en sus acciones y tenga mayores alcances en sus actividades en la sección;
- Ayudaría a profesionalizar el trabajo de los activistas;
- Favorece el arraigo de la organización;
- Para tener miembros con más información y comprometidos con el movimiento;
- Si no se conoce la organización, no se entiende y no se quiere y por eso no se participa;
- Conocer más a fondo sobre sus procedimientos y tener muy claro qué y cómo se puede apoyar la causa;
- Se siguen integrando más personas por la defensa de los derechos humanos;
- A pesar de que se leen documentos no quedan claras las actividades;
- Es importante consolidar la organización;
- Para hacer un mejor trabajo;
- A veces los grupos no tienen tiempo de explicarles las actividades a los nuevos miembros, así como las personas que se interesan en el movimiento y hay mucha gente que siente la necesidad de saber que es A.I.;

- Porque cuando una persona decide unirse al movimiento no se tiene idea de cómo trabaja la organización, sus reglas, estatutos y no queda claro como voluntario en que se puede colaborar y que puede aportar.

En la encuesta también se hizo una pregunta respecto al grado de estudios que tienen los miembros de Amnistía y es algo muy interesante:



El 53% de los que contestaron la encuesta tienen estudios de Licenciatura de diversas áreas (Derecho, Antropólogos y Psicólogos); el 14% tienen Maestría (Relaciones Internacionales, Estudios Internacionales); 8% de los miembros son estudiantes de Licenciatura, que se han sumado, no por servicio social sino por la convicción de la defensa de los derechos humanos.

3.3 Análisis FODA

Después del análisis del aparato de investigación, es preciso hacer una evaluación sobre la situación de la organización a nivel interno y externo, esto se va a hacer a través de la técnica llamada FODA (SWOT –strength, weakness, opportunity and threat). Este análisis va a servir para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Amnistía Internacional Sección México.

Las organizaciones son entes cambiantes y esas transformaciones se dan por cuestiones tecnológicas, políticas y sociales, dando como resultado una modificación de la cultura en las organizaciones. La cultura organizacional varía o cambia de acuerdo a las necesidades de una organización, pero es imprescindible que las organizaciones realicen estrategias (comunicativas, administrativas) para prevenir los cambios del entorno.

El análisis FODA sirve en esta investigación para reconocer las fortalezas y debilidades de la organización. Al identificar estos factores se determina que elementos son fundamentales para la organización y cuáles necesitan mejorar, para que la institución se fortalezca.

Es preciso recalcar que no se puede realizar propuestas a una organización, sino se ha hecho un análisis de la situación actual de la institución, porque no se tienen bases para realizar estrategias para la mejora de la institución.

El análisis FODA “se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno, que dan a la organización ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades del público al que se dirige”⁷⁷.

Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia de la organización. El análisis ayuda a la institución a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

⁷⁷ Ferrell O.C., Hartline Michael D. y Lucas George H. Estrategia de marketing. Editorial Thomson. México. 2002. Pág. 21.

Un análisis de estos factores permitirá que la persona defina con claridad las diversas actividades y por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados, cuando ingresa a la organización.

El análisis FODA “se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo”⁷⁸.

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus servicios, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación.

En el análisis FODA realizado a Amnistía Internacional Sección México se distinguieron los siguientes aspectos:

Oportunidades

- Es una organización no lucrativa que ofrece servicios gratuitos en materia de derechos humanos.
- Es una de las principales organizaciones en México por la defensa de los derechos humanos.

⁷⁸ <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>. Artículo “FODA”. Fecha de consulta 13 de mayo de 2006.

- Fomenta la participación ciudadana por la defensa de los derechos humanos, otorgando una membresía a las personas interesadas en apoyar a la organización.
- No tiene una competencia directa, ya que no tiene finalidades de lucro.
- Realizan proyectos como Art for Amnesty, para fomentar la participación de artistas y actores en apoyo a la defensa de los derechos humanos en México.

Amenazas

- En México no existe una cultura por ayudar a las Organizaciones No Gubernamentales.
- No cuenta con un financiamiento estable por alguna organización para dar sus servicios, excepto la cuota de los miembros.
- No pueden hacer activismo para defender casos nacionales, ya que necesitan que la organización internacional autorice defender el caso.
- La organización es un intermediario para recibir casos de violación de derechos humanos en México y la organización internacional se encarga de investigar el caso y si el caso amerita que se tome, ellos intervienen en su resolución.
- Los miembros tienen que pagar una cuota para poder participar en activismo por la defensa de los derechos humanos.

Fortalezas

- Amnistía Internacional Sección México es una organización con más de 150 voluntarios para fomentar la cultura de los derechos humanos ubicados alrededor de la República.
- Tiene apoyo de artistas como Jaguares y Franco de Vita.
- Amnistía Internacional Sección México es parte de un movimiento internacional por la defensa de los derechos humanos, además de que cuenta

con el apoyo del organismo internacional ubicado en Londres que es Amnistía Internacional.

- Los miembros de Amnistía Sección México tienen un arraigo por el fomento de la defensa de los derechos humanos
- La organización ofrece a la sociedad mexicana membresías, otorgando un documento que lo avala como miembro de la Sección y los miembros pueden participar en acciones de activismo o actividades administrativas de la Sección.
- Cuentan con grupos de acción para fomentar la participación de la sociedad mexicana en materia de derechos humanos.

Debilidades

- Debido a que los que participan en esa organización son voluntarios, no tienen un horario fijo al cual sujetarse.
- Hay poca participación de los miembros para los eventos, y actividades de la organización como la Asamblea, y junta de firmas.
- No hay una comunicación directa entre los miembros ya que tienen diferentes horarios y no todos se encuentran en el distrito federal.
- Predomina la comunicación informal, ya que no hay una periodicidad, y un establecimiento de los canales de comunicación para intercambiar opiniones y proyectos entre los grupos.
- No hay un programa de inducción para explicarle a los miembros la filosofía de la organización, así como las normas y las actividades que pueden desarrollar en la Sección México.
- No hay un procedimiento de información para personas interesadas en adquirir una membresía.
- Para ser parte de la organización se tiene que pagar una cuota, además de aportar tiempo en las actividades.

- No hay un control de las actividades que realizan los grupos y se genera conflicto entre los miembros, ya que no se conoce, ni se entiende a la organización.

Una vez realizado el análisis FODA, se va a realizar el diagnóstico de la competencia, de los factores externos y factores internos de la organización. “El diagnóstico es un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo”⁷⁹. La comparación entre estas situaciones es un diagnóstico.

3.3.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

La competencia se ve inmersa dentro del entorno que rodea a la entidad, es decir, las organizaciones que prestan los mismos servicios y que quieren adquirir más prestigio y presencia en el mercado. Para las organizaciones no lucrativas no hay competencia directa, pero si existen organizaciones que tienen servicios similares entre sí.

En México existen organizaciones no lucrativas, así como organizaciones gubernamentales y privadas, que ofrecen servicios por la defensa de los derechos humanos, pero para este análisis se va a tomar como rango de comparación una organización con características similares a las de Amnistía Internacional Sección México y es la Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos.

Al realizar una comparación entre estas dos organizaciones, se va a presentar un parámetro de dónde se encuentran ubicadas las organizaciones en torno a su comunicación interna, financiamiento, servicio y convenios internacionales. Las dos organizaciones son mexicanas, pero surgieron de organizaciones internacionales y adoptaron lineamientos del país (México), para efectuar sus servicios.

⁷⁹ Vidal, Arizabaleta Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Ediciones Pyxis. Colombia. 2000. Pág. 15.

Realizar un análisis comparativo entre dos organizaciones, sirve para esta investigación como una herramienta para realizar el análisis actual de la organización, además se identifican rangos de socialización que tiene la organización con el entorno, y cómo afectan en su cultura organizacional.

La Matriz de perfil competitivo “Es un instrumento analítico que sirve para identificar a los competidores más importantes de la organización e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares, en referencia a una muestra de la posición estratégica muestra”⁸⁰.

Para realizar este análisis se va a retomar el modelo que se presenta en el libro de Prieto Herrera Jorge Eliécer *La Gestión Estratégica organizacional*. El procedimiento para realizar el análisis es el siguiente:

Paso 1. “Identificar factores claves de éxito en la industria.

Paso 2. Asignar ponderación (El índice ponderado es un índice obtenido por aplicación de distintos porcentajes a los distintos valores que lo componen en función de su mayor o menor peso relativo) a cada factor entre 0 y 1.

Paso 3. Calificar a cada competidor de 1 a 4 en cada factor de éxito: Debilidad grave (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3), Fortaleza importante (4).

Paso 4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave de éxito por la calificación de cada competidor (Fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor clave de éxito).

Paso 5. Sumar los resultados ponderados para cada competidor”⁸¹.

Según el autor se dan criterios para identificar los resultados de la gráfica competitiva, que serían los criterios de decisión. Para evaluar el resultado ponderado de la matriz, se identifica las fortalezas y debilidades de Amnistía México, en comparación con la LIMEDDH. Además el autor agrega que los totales ponderados pueden variar del 1.0 (más bajo) a 4.0 (más alto).

⁸⁰ Prieto, Herrera Jorge Eliécer. *La Gestión Estratégica organizacional*. ECOE ediciones. Colombia.2003. Pág. 34.

⁸¹ Ídem. Pág. 36.

Formato de Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Una organización sin fines de lucro no tiene competencia directa, ya que no hay un producto remunerable, pero al hacer un análisis de competencia, le permite a la ONG, determinar las fortalezas y debilidades en comparación de otra organización del mismo servicio.

Escogí a la Liga Mexicana por la defensa de los Derechos Humanos para realizar la comparación, ya que es una organización sin finalidades de lucro y donde “se denuncian casos de violación o incumplimiento de los derechos humanos. Actúa cotidianamente al lado de las víctimas de violación de derechos humanos proporcionándoles asistencia jurídica, médica y psicológica. Alerta a la sociedad civil con sus informes y comunicaciones, y participa en misiones de observación y documentación de violaciones de los derechos humanos”⁸². Es una organización mexicana y tiene convenios con organizaciones internacionales.

FIGURA 5.- PERFIL COMPETITIVO ENTRE AMNISTIA INTERNACIONAL SECCIÓN MÉXICO Y LA LIGA MEXICANA POR LA DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN (100%)	Amnistía Internacional Sección México		Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos. COMPETENCIA 1	
		Calif.	Resultado Ponderado	Calif.	Resultado Ponderado
Personal especializado para asesoría en D.H.	.20	4	.80	4	.80
Fomento de la cultura de los D.H. en la sociedad mexicana	.15	3	.45	2	.30
Convenios con organizaciones internacionales	.05	3	.15	3	.15
Posicionamiento de su imagen organizacional en la sociedad	.10	4	.40	2	.20

⁸² Estatutos de la Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos humanos. A.C.

Poca participación de los miembros	.20	2	.40	1	.20
Arraigo de la cultura en los miembros de la organización.	.15	3	.45	1	.15
Falta de coordinación de actividades entre los miembros	.10	1	.10	2	.20
Falta de un programa de atención al público	.05	1	.05	2	.10
Total ponderado	1.00		2.80		2.10

La asignación de los porcentajes (Ponderación) se efectuó tomando en consideración el orden de importancia de los rangos, para darle un valor y así poder hacer el análisis.

Amnistía Internacional es una de las organizaciones más importantes por la defensa de los derechos humanos en el mundo, entonces su posicionamiento es muy favorable para la organización.

En cuanto a la Liga Mexicana por la defensa de los derechos humanos, es una organización reconocida internacionalmente (aunque tiene menos posicionamiento que Amnistía México) por la defensa de los derechos humanos. Su mayor fortaleza son los servicios de personal especializado para las víctimas y los servicios son médicos, psicológicos y legales. La organización asesora y representa legalmente a las víctimas que ellos consideran que tienen un caso más grave de violación de derechos humanos. La debilidad de la organización es que no cuentan con mucho personal y nada más hay 4 personas base, para realizar los servicios.

En México hay muy pocas ONG's que logran tener el sustento económico para realizar sus actividades y Amnistía es una de ellas, por eso es importante recalcar sus fortalezas, y hay que reconocer sus debilidades para proponer un programa de acuerdo a las necesidades de la organización, y es principalmente en torno a la comunicación interna de ésta, ya que no hay un procedimiento para

inducir a los miembros, no hay un seguimiento, ni control de las actividades que hacen los miembros, por eso es importante un programa para que haya una mejora en la coordinación interna de la Sección.

3.3.2 Matriz de factores externos

Después del breve análisis competitivo que rodea a la entidad, voy a continuar con la realización del análisis de los factores externos de la organización, es decir las oportunidades y las amenazas de la sección, dándoles un porcentaje y así evaluar cuantitativamente a la organización. El procedimiento para realizar la matriz de factores externos es el siguiente:

- 1) “Seleccione los factores claves de éxito para el sector o la industria, de acuerdo con su auditoria externa o análisis de entorno. Anote primero las oportunidades y después las amenazas.
- 2) Asignar un peso relativo a cada factor de lo menos importante a lo más importante sobre un total de 100% para las oportunidades y para las amenazas. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria o sector.
- 3) Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores seleccionados con el objeto de analizar si las estrategias utilizadas por la organización están respondiendo con eficacia al factor.
- 4) Multiplique el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada.
- 5) Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización”⁸³.

Para evaluar los resultados de la matriz de factores externos se tiene que observar el resultado total ponderado de la gráfica. El resultado promedio que se presentan en algunas investigaciones es 2.5. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización que posee oportunidades externas, mientras que los resultados menores a 2.5 demuestran una organización con amenazas que perjudican a la institución.

⁸³ Prieto, Herrera Jorge Eliécer. *Op. Cit.* Pág. 38.

FACTORES EXTERNOS

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
OPORTUNIDADES			
• Ofrece servicios gratuitos en materia de derechos humanos	.08	3	.24
• Una de las principales organizaciones en México por la defensa de los derechos humanos	.18	4	.72
• Asociación con organizaciones extranjeras	.08	3	.24
• Proyectos para fomentar la participación de artistas y actores	.15	3	.45
• No tiene competencia directa	.05	2	.10
AMENAZAS			
• No tienen un financiamiento estable por alguna organización para dar sus servicios	.14	2	.28
• La organización es un intermediario para recibir casos de violación de derechos humanos y la organización internacional se encarga de investigar el caso.	.14	3	.42
• Los miembros tienen que pagar una cuota para poder participar o hacer activismo por la defensa de los derechos humanos.	.08	2	.16
• En México no hay una cultura por la ayuda a organizaciones no gubernamentales	.10	1	.10
TOTALES	1.00		2.81

Por los resultados que se muestran en la tabla la organización tiene una fuerza importante a nivel externo, dando como resultado que poseen un nivel importante de oportunidades que les puede servir en materia de servicios y de identidad organizacional.

Amnistía Internacional Sección México tiene muchas oportunidades a nivel externo, pero también se enfrenta con amenazas fuertes, pero al identificar las oportunidades y asignarles un valor ponderado, se clasifica estadísticamente el porcentaje que tiene la organización.

Las oportunidades más fuertes de Amnistía Internacional Sección México son:

- Es una de las organizaciones más importantes que busca la defensa de los derechos humanos en México y en el Mundo.
- Tiene el proyecto de Art for Amnesty que le ha ayudado a integrar artistas y actores en cuestiones benéficas como Maná y Franco de Vita.

Las amenazas más significativas son:

- Solamente se encarga de recibir casos de México, para mandárselos a la oficina internacional. Amnistía Internacional Sección México no es una organización independiente que pueda hacer sus actividades por sí misma.
- No tiene un financiamiento estable por alguna organización. Todas las ONG en México que no tienen finalidad de lucro, se ven expuestas a este caso, ya que al recibir financiamiento por una institución política o un organismo privado, involucran cuestiones ideológicas, que Amnistía Internacional Sección México, no está dispuesta a llevar a cabo.

Una vez realizada la matriz de factores externos se va a realizar la matriz de factores internos de Amnistía Internacional Sección México.

3.3.3 Matriz de Evaluación Interna (MEI)

Los factores internos de la Sección corresponden a las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis FODA, solamente que lo que ofrece el uso de la matriz, es

la asignación de porcentajes, para que el análisis cualitativo que se realizó, se convierta en uno cuantitativo.

Para esta investigación tiene mucha importancia este análisis, ya que además de identificar los parámetros fuertes y débiles de la organización, se asigna un valor a coordinación interna (donde se ubican la socialización y la cultura de la organización), y así matemáticamente se tiene otro punto de vista, (desde la MEI), cómo se encuentra la Sección a nivel interno.

La matriz de evaluación interna es un instrumento de análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades importantes de la organización.

El procedimiento para realizar la matriz de evaluación interna es el siguiente:

“Paso 1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la institución.

Paso 2. Asignar ponderación a cada factor, así: sin importancia (0) y de gran importancia (1).

Paso 3. Calificar a cada factor de 1 a 4, así: debilidad importante (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) y fortaleza importante (4).

Paso 4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.

Paso 5. Sumar los resultados ponderados para cada variable”⁸⁴.

En la MEI así como en los análisis anteriores la manera de identificar el resultado de los factores internos es el resultado total ponderado de esta matriz puede variar de un resultado bajo de 1.0 a otro a uno alto de 4.0 siendo el resultado promedio 2.5. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización con una comunicación interna favorable y los resultados menores a 2.5 demuestran una organización con debilidades.

⁸⁴ Ídem. Pág. 39.

FACTORES INTERNOS

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
FORTALEZAS			
<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con grupos de acción para fomentar la participación de las personas en distintos temas: pena de muerte, uso de armas, entre otros. 	.05	3	.15
<ul style="list-style-type: none"> Amnistía Internacional Sección México es una organización con más de 150 miembros para fomentar la cultura de los derechos humanos ubicados alrededor de la República. 	.09	4	.36
<ul style="list-style-type: none"> Tiene una cultura organizacional de filantropía dentro como fuera de la organización, debido a que esta integrado nada más de voluntarios. 	.08	3	.24
<ul style="list-style-type: none"> Tiene reconocimiento internacional 	.09	4	.36
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo de artistas y actores a la defensa de los derechos humanos 	.07	3	.21
DEBILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> Debido a que los que participan en esa organización son voluntarios, no tienen un horario fijo al cual sujetarse y no todos se encuentran en el Distrito Federal. 	.05	2	.10
<ul style="list-style-type: none"> Predomina la comunicación informal entre los grupos y en la Oficina Nacional 	.08	2	.16
<ul style="list-style-type: none"> Poca participación de los miembros para los eventos, y actividades de la organización como la Asamblea, entre otros. 	.18	1	.18
<ul style="list-style-type: none"> No hay un programa de inducción para explicarle a los miembros la filosofía de la organización, así como las normas y las actividades que pueden desarrollar en la Sección México. 	.15	1	.15

• No todos los miembros se capacitan en los talleres y cursos que ofrece la organización	.08	1	.08
• No hay un control de las actividades que realizan los grupos y se genera conflicto entre los miembros.	.08	1	.08
TOTALES	1.00		2.07

Amnistía Internacional Sección México tiene una buena imagen en la sociedad, pero en esta matriz se puede observar que tiene problemas a nivel interno ya que el resultado ponderado es bajo al nivel que propone el autor. La organización es poseedora de una estructura organizativa enorme, sin embargo como no tiene programas de inducción, ni de orientación, ni de asignación de roles, le perjudica en el control de las actividades de los grupos, y además de que exista desmotivación entre los miembros.

Las fortalezas más importantes de Amnistía Internacional Sección México son:

- Es una organización con más de 150 miembros para fomentar la cultura de derechos humanos en el país.
 - A pesar de que Amnistía Internacional Sección México solamente sea una organización mediadora para resolver casos de violación de derechos humanos, tiene un gran número de integrantes en comparación con otras instituciones que prestan el mismo servicio.
- Es reconocida internacionalmente.

Las debilidades de la organización son:

- Predomina la comunicación informal entre los miembros, dando como resultado una desorganización de las actividades de la organización.

3.3.4. ANALISIS DOFA

Para terminar con los análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Amnistía Internacional Sección México se va a realizar el análisis FO, DO, FA y DA, para que después se prosiga con los resultados del análisis de la encuesta; análisis FODA; análisis competitivo; análisis de los factores externos y factores internos y del análisis FO, DO, FA y DA y realizar las propuestas pertinentes para la mejora de la comunicación interna de la organización

El procedimiento para realizar la matriz es identificar los elementos hechos en el análisis FODA y unir los rangos pertinentes al estudio y conjuntarlos de acuerdo a la matriz.

Con este análisis se determina la situación actual y la situación a futuro que puede tener la organización porque: con las estrategias (FO), “se usan las fuerzas para aprovechar las oportunidades; estrategias (FA) se usan las fuerzas para evitar las amenazas; estrategias (DO) se trata de superar las habilidades aprovechando las oportunidades; y con las estrategias (DA) se busca reducir las debilidades y evitar las amenazas”⁸⁵ en la organización.

ANÁLISIS FO

FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES

- Es una organización no lucrativa que ofrece servicios gratuitos con más de 150 miembros para fomentar la cultura de la defensa de los derechos humanos alrededor de la república mexicana.
- Es una de las principales organizaciones en México por la defensa de los derechos humanos y tiene apoyo de artistas como Jaguares y Franco de Vita.

⁸⁵ *Ibíd.* Pág. 73

- Fomenta la participación de la sociedad por la defensa de los derechos humanos en México y en el mundo otorgándoles (a las personas) una membresía como parte de la organización.

ANÁLISIS DO DEBILIDADES/ OPORTUNIDADES

- El horario variable permite que los voluntarios de la organización puedan hacer un servicio comunitario sin compromisos.
- Al pagar una cuota se fomenta la participación ciudadana y el apoyo a instituciones sin finalidades de lucro que buscan la defensa de los derechos humanos, además de que se les da una membresía a los que se integran a Amnistía Internacional Sección México, como activistas y miembros de la organización.

ANÁLISIS FA FORTALEZAS/ AMENAZAS

- Los miembros de Amnistía Sección México tienen un arraigo por el fomento de la defensa de los derechos humanos, a pesar de que en México no exista una cultura por ayudar a las Organizaciones No Gubernamentales.
- Cuentan con grupos de acción para fomentar la participación de la sociedad mexicana en materia de derechos humanos, aunque (los miembros) no pueden hacer activismo para defender casos nacionales, ya que necesitan que la organización internacional autorice defender el caso.
- Amnistía Internacional Sección México es parte de un movimiento internacional por la defensa de los derechos humanos, además de que cuenta con el apoyo del organismo internacional ubicado en Londres que es Amnistía Internacional pero se ha dado una disminución de los recursos del fondo de movilización internacional para la organización nacional.

ANÁLISIS DA DEBILIDADES/ AMENAZAS

- Hay poca participación de los miembros para los eventos, y actividades de la organización, debido a que no existe una cultura por ayudar a las ONG's en México.
- la organización no cuenta con un financiamiento estable por alguna organización para dar sus servicios, excepto la cuota de los miembros, no ha podido implementar un programa de inducción y de seguimiento para los nuevos miembros.
- No hay una comunicación directa entre los miembros ya que tienen diferentes horarios y no todos se encuentran en el Distrito Federal, por eso el control de las actividades de los grupos se dispersa y genera incertidumbre en la organización
- No hay un programa de inducción para explicarle a los miembros la filosofía de la organización, así como las normas y las actividades que pueden desarrollar en la Sección México, porque la organización es un intermediario para recibir casos de violación de derechos humanos en México y la organización internacional se encarga de investigar el caso y si el caso amerita que se tome, ellos intervienen en su resolución.

Resultados obtenidos

De acuerdo a las técnicas de recolección de datos se obtienen los siguientes resultados:

- Amnistía Internacional Sección México no tiene un programa formalizado para la selección de nuevos miembros, asignación de las actividades y enseñanza de las mismas. Además no hay un proceso de socialización establecido para los que van a ser parte de la organización.
- Como no hay un proceso de socialización no hay un aprendizaje formal de la cultura de Amnistía Internacional Sección México (AISM), y no todos los miembros conocen los objetivos, principios e historia de la organización nacional.
- Los miembros reconocen que no existe un conocimiento y entendimiento total de cómo se organiza la Sección, dando como resultado poca participación en los eventos de AISM.
- En la Sección México hace cursos esporádicos para la enseñanza de temas en torno a la defensa de los derechos humanos, pena de muerte y violencia intrafamiliar, pero no todos los miembros acuden a dichos eventos, ya que ellos tienen la opción (lo ha dictaminado así la organización) de acudir o no a los eventos.
- Los miembros de Amnistía creen que es importante la labor que hace la Organización a favor de la defensa de los derechos humanos en México y en el mundo, dando como resultado que una parte de los miembros se sienten arraigados por la ideología social de la organización.
- Debido a que los miembros de Amnistía Internacional Sección México se encuentran ubicados alrededor de la República, no tienen un contacto directo para discutir planes, proyectos y líneas de acción, excepto en la Asamblea General, realizada anualmente. La manera en como los miembros se comunican es vía Intranet, y por teléfono.

- La organización no tiene un programa de inducción para todos los miembros (excepto para las personas que trabajan en la Sección México), pero pueden impulsar medidas para integrar más rápidamente a los nuevos miembros, sin que estos se desmotiven o decidan retirarse de la organización, y lo pueden realizar a través de programas de socialización, inducción o capacitación, para que estos conozcan, entiendan y participen en los eventos de Amnistía Internacional Sección México.
- Dentro de la organización nacional existe un reglamento y un estatuto que dictamina las reglas y comportamientos de los nuevos miembros, pero como no hay una plática (formal y establecida), taller o programa, los miembros se enteran del contenido de los documentos hasta el momento en que sea necesario dentro de la organización.
- La cultura organizacional en AISM es aprendida a través de la imitación de las actividades de miembros con mayor estancia en la organización y de los documentos que se distribuyen en los diferentes medios de información, así como el correo electrónico, intranet, la página web entre otros. La no institucionalización de un programa perjudica y desmotiva a los nuevos integrantes, dado que muchos no participan en los eventos de la organización.
- Amnistía Internacional Sección México es una organización no lucrativa que busca la defensa de los derechos humanos en México y en el mundo, está integrada por individuos con preparación escolar de Licenciatura, Maestría, Posgrado y Doctorado, dando como resultado que los que participan en la organización tienen conocimientos sociales y con convicciones razonables propias de sus estudios.
- Dentro de la Organización hay descontrol organizacional, esto no significa que haya un conflicto, más bien no se han establecido programas de inducción continuo para que los nuevos miembros se involucren más con la organización, además de que tampoco existe un programa para orientar a los voluntarios (membresía) en las actividades que pueden desarrollar.

- Los elementos de la cultura organizacional que adoptó la oficina nacional de la internacional (misión, visión, objetivos, y principios), están muy arraigados dentro de la organización, dando como resultado que los miembros se sientan parte de un movimiento internacional que uno nacional.
- Hay muchos grupos informales dentro de la organización, porque a pesar de que existe una línea de acción de trabajo (derechos humanos, pena de muerte), no hay una regulación, ni un proceso de revisión de las actividades que hacen los estos, y es debido a que no hay un proceso de inducción y control (establecido) por parte de la organización para los miembros.
- De acuerdo a la Matriz de perfil competitivo Amnistía en comparación con otra Organización No Gubernamental que tiene el servicio de la defensa de los derechos humanos en México y en el mundo, tiene más elementos favorables a nivel interno y externo, dando como resultado ser más fuerte como organización y a la vez tiene más oportunidades y presencia en la sociedad.
- Con la matriz de factores externos se obtiene el resultado de que la organización tiene oportunidades a nivel externo, dando como resultado una imagen favorable de la organización, así como de los servicios que realiza en la sociedad mexicana.
- Con la matriz de factores internos se determina que Amnistía Internacional Sección México tiene una buena imagen en la sociedad, que tiene problemas a nivel interno ya que el resultado ponderado es de 2.07 y el límite se da a partir de 2.5. La organización es poseedora de una estructura organizativa enorme, sin embargo como no tiene programas de inducción, ni de orientación, ni de asignación de roles, le perjudica en el control de las actividades de los grupos, y además de que haya desmotivación entre los miembros.

De acuerdo a la evaluación presentada en este capítulo se va a proseguir con las propuestas para las áreas que de acuerdo al análisis necesitan mejorarse.

CAPÍTULO 4

PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN.

Las organizaciones están compuestas de muchos elementos que se encuentran interrelacionados, por ejemplo la cultura organizacional se relaciona directamente con el comportamiento de los individuos u otro aspecto es la transmisión de la actividad por parte de los jefes se relaciona directamente con la productividad y calidad del servicio de la organización.

Una vez que se realizó el análisis de la encuesta, además del análisis FODA, y de las matrices para identificar la situación actual de la organización a nivel competitivo, en factores externos e internos, voy a continuar con la redacción de la propuesta de comunicación interna para Amnistía Internacional Sección México (AISM), y esta propuesta parte de las problemáticas comunicativas que se encontraron en el análisis de la organización.

Debido a que el plan es de comunicación, primero se expone qué es un plan, así como los componentes y el procedimiento que se realiza para su desarrollo y posteriormente las propuestas de comunicación.

4.1. Plan y planeación

La planeación son contemplaciones que sirven para alcanzar un futuro deseado el cual se va a intentar conseguir con la creación de tácticas. Antes de realizar un plan en la organización, es imprescindible determinar cuál es la situación actual de la organización a nivel interno y externo, para saber qué es la organización y a dónde quiere llegar, es decir, con un plan se pretende que una organización consiga un ideal organizacional.

El plan es definido “como un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para

llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados”⁸⁶.

Los planes son derivación del proceso de planeación pueden definirse como un medio de proyección o diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y a través de ellos se dan especificaciones para alcanzar los objetivos y metas planteados.

En cuanto a la planeación se define como “el proceso que tiene como finalidad la elaboración de un plan, para lo cual se requiere de un método, técnicas y procedimientos (en su mayoría ya establecidos), la fuente de información para su quehacer, el registro de estadísticas, estudios probabilísticos y proyecciones”⁸⁷.

La planeación es un proceso constante porque una vez que una organización ha desarrollado un plan, para llegar a un estado ideal (organizacionalmente hablando) la institución al poner a prueba las estrategias, puede determinar que el ideal que habían planteado, no resultó favorable económicamente, y la organización tiene que implementar un nuevo plan, para mejorar las condiciones en las que se encuentra y así beneficiarse a nivel externo e interno.

Una vez que se realizó el análisis a Amnistía Internacional Sección México, se van a tomar en cuenta todas las áreas de oportunidad para que la organización mejore su comunicación interna, y la implementación depende de la autorización de la organización.

Algo muy importante es que la planeación se adapta a las características de la organización que pretenda hacer un análisis interno y la situación en que se realiza, es decir, como todas las organizaciones son diferentes, los planes que les favorecen a una organización en determinada área no puede aplicarse en otra, a pesar de que tengan servicios similares. Por ejemplo en el caso de Amnistía Internacional Sección México, no se le podría dar las mismas propuestas a la Liga

⁸⁶ <http://geocities.com.mx/:plan.org112e> Artículo “Planeación” Fecha de consulta 16 de junio de 2006.

⁸⁷ Goldfeder, Guitela et. al. *Op. Cit.* Pág. 25.

Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos porque posee otras características organizacionales y otra identidad que la difiere de Amnistía, a pesar de que tienen servicios por la defensa de los derechos en la sociedad.

Los planes se diseñan con un cierto proceso, pero hay que tener en cuenta que las estrategias que se desarrollan para un área de una organización no gubernamental, pueden tomarse como referencia para mejorar o implementar en otra organización, pero eso no implica que el estado ideal que quiera conseguir esa otra ONG, pueda hacerlo a través de estrategias que no le fueron propuestas directamente, a partir de un análisis situacional, y del diagnóstico de comunicación, para determinar que área necesitan mejorar para que la organización tenga mayores beneficios.

La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisión anticipada. Es la etapa por medio de la cual se va a decir qué se va a hacer y cómo dependiendo de lo que se desee implementar en la organización.

La planeación se divide en dos tipos, la planeación táctica y la planeación estratégica. A pesar de que hay muchas similitudes se van a presentar características que diferencian a cada una:

- 1) Cuando más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. “La planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles. La planeación estratégica es un planeación a largo plazo. La planeación táctica abarca períodos más breves. Pero largo y breve son términos relativos y, por ende, también lo son estratégico y táctico. La planeación estratégica se interesa sobre el período más breve.
- 2) Un plan estratégico implican más funciones de las actividades de una organización.
- 3) La planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. La planeación estratégica se refiere

tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos”⁸⁸.

La diferencia que hay entre estos dos tipos de planeación, es que la planeación estratégica es un plan que implica a toda la organización y tiene una duración mayor. Por otra parte la planeación táctica son todos los mecanismos que se utilizan para desarrollar un plan estratégico, es decir, su desarrollo está enfocado a áreas específicas de la organización y es diseñado para ponerse a prueba en un período más corto de tiempo.

Para esta investigación es necesario tomar en cuenta los tipos de planeación que se pueden diseñar e implementar en una organización, ya que de esta manera, las propuestas se pueden hacer más específicas y van a tener mayor validez científica para su implementación.

Según el autor Rusell L. Acroff la planeación no puede dividirse en subconjuntos independientes, es decir, que la planeación conlleva una serie de pasos que pueden servir para su desarrollo y cada uno está interrelacionado, para que su diseño sea más efectivo.

Las partes de un plan son las siguientes:

- 1) “Fines: especificar metas y objetivos.
- 2) Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.
- 3) Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan; definir cómo se habrán de adquirir o generar, y cómo habrán de asignarse a las actividades.
- 4) Realización: diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- 5) Control: diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad”⁸⁹.

⁸⁸ Acroff, L. Russell. *Op. Cit.* Pág. 16.

⁸⁹ Ídem. Pág. 17.

No hay un modelo de plan que puede servir para mejorar toda la organización o bien, el estado organizativo, el plan tiene una estructura y un procedimiento, para que su desarrollo sea productivo para la institución.

Para efectuar el plan de comunicación interna para Amnistía Internacional Sección México, antes se va a dar una explicación breve de las partes del plan, así como la importancia de uso en la planeación.

Los fines del plan son los objetivos y las metas. Toda organización tiene ideales a los cuales quiere llegar con el diseño del plan, por eso con la realización de objetivos y metas se concibe el estado ideal al cual quiere llegar una organización.

Los objetivos es aquello a lo que se pretende llegar (la institución) al desarrollar una acción. “Los objetivos tienen que expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse; son las guías de estudio”⁹⁰.

Los objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo tienen que tener una congruencia entre sí, para que haya una secuencia de las acciones. Por otro lado las metas son objetivos cuantificables que se desean alcanzar en un tiempo específico dentro del período que abarca el plan.

Los propósitos con los cuales se hace una investigación como está, así como para el desarrollo del plan de comunicación interna para AISM, implica un diseño o un futuro ideal de lo que quiere llegar a ser la organización, a partir de la situación actual que tiene, para poder convertirse en una de las organizaciones por la defensa de los derechos humanos en México.

Los planes son procesos que se van modificando según las acciones de las organizaciones, así como de su entorno, por eso es importante recalcar, que Amnistía para poder convertirse en una de las ONG más reconocidas en México, por sus servicios, y su activismo, tiene que desarrollar planes para irse adaptando a los cambios que sucedan tanto al interior, como al exterior de la organización, porque el desarrollo de un plan de comunicación interna le puede servir para la

⁹⁰ Hernández, Sampieri Roberto. *Op. Cit.* Pág. 44.

situación actual que tiene, pero tal vez le beneficie a la organización, realizar otros planes de comunicación, administración o tecnológicos a futuro dependiendo de las necesidades de la organización.

Retomando el tema de las partes de la planeación, además de los fines, se encuentran los medios, estos se utilizan para el diseño de las estrategias y entre ellos se encuentran los a) cursos de acción, b) las prácticas, c) los procedimientos, d) los programas y e) las políticas.

El curso de acción es una acción emprendida por una persona o grupo de la organización, las acciones son las actividades que se van a realizar para efectuar el plan. Asimismo, la práctica es una frecuencia que se da en circunstancias repetitivas. La práctica está muy relacionada con el curso de acción ya que son las acciones repetitivas, hasta que se logre alcanzar todos los cursos de acción para el plan.

El procedimiento es una secuencia de acciones que se dirigen hacia los objetivos plantados dentro del plan, tienen una corta duración regularmente y en determinados casos se sigue con una continuidad. Por otra parte, el programa es un conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, más complejas que un procedimiento, dirigido hacia un objetivo específico, que se persigue solamente una vez.

No todos los elementos que se observan en esta sección van a ser retomados para las propuestas de comunicación de Amnistía Internacional Sección México, las más útiles se van a ocupar.

Otra de las etapas de la planeación es la política y es una norma para realizar los cursos de acción y los procedimientos a seguir dentro de la propuesta.

Las políticas “son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”⁹¹.

⁹¹ Munich, Galindo Lourdes. *Op. Cit.* Pág. 88.

Las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir a partir de una política que ejecute determinada organización o una determinada actividad.

La diferencia entre las políticas y las reglas, es que las políticas son aquellas normas que se crean, para saber qué lineamientos se van a seguir en el desarrollo del plan y las reglas, son cuestiones más específicas para regular las políticas del plan, es decir, las políticas son cuestiones más generales dentro de un plan y las reglas son más específicas.

Por ejemplo una política en una escuela es que todos los estudiantes tienen que llevar uniforme y las reglas serían de: los niños tienen que portar camisa blanca, pantalón azul, suéter azul y zapatos rojos y por otro lado las niñas tienen que usar blusa blanca, falda azul, suéter azul, calcetas blancas y zapatos negros.

De acuerdo a los objetivos de un plan puede tener los elementos mencionados como las políticas, normas y cursos de acción, o tener más componentes para que su diseño se haga mejor. Se hace mención de estas partes del plan en este apartado, ya que su uso sirve para esta investigación, como referente para realizar la propuesta de comunicación interna para Amnistía Internacional Sección México.

Para el desarrollo de plan también implica la planeación de recursos los cuales pueden ser económicos, de instalaciones y equipo, de materiales y servicios, así como de personal que es la mano de obra. En esta investigación no se va a hacer referencia para la propuesta este tipo de recursos, ya que es dependiendo de las necesidades y de lo que quiera implementar la organización para sí misma, además para hacer injerencia de este tipo de recursos, se tiene que identificar la inversión que desee hacer la organización para un plan de comunicación interna.

El plan puede tener flexibilidad respecto a las políticas y reglas que se diseñan para su desarrollo, además el plan puede modificarse de acuerdo a las necesidades (nuevas) que surjan en la organización y así se puede lograr un futuro deseable.

La resistencia al cambio por parte de los empleados dificulta la implementación del plan, pero para realizar el plan se tienen que tomar otras medidas entre los miembros de la organización. Para esta investigación solamente se va a realizar una propuesta de acuerdo a las problemáticas que se identificaron en el análisis.

La planeación de la organización se debe enfocar hacia las tareas que deban realizarse dentro de la organización; agrupar las tareas para que se hagan de acuerdo al tema y las necesidades de la institución; dar a conocer a los miembros la información para desempeñar las labores de acuerdo al plan por realizar para motivar a los miembros.

A continuación se va a exponer la propuesta de comunicación interna para Amnistía Internacional Sección México.

4.2. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN.

4.2.1. PROBLEMÁTICA.

Amnistía Internacional Sección México es una organización que se encarga de recibir casos de personas que hayan sido agredidas física o moralmente por alguna persona o les hayan violado sus derechos humanos ya sea por otra persona, institución o el gobierno. La Sección se encarga de enviar los casos a la oficina en Londres, para que ellos analicen el hecho y a partir de esa resolución se le avisa a la persona, que procedimientos continuarían para defenderlo.

De acuerdo al análisis que se realizó en el capítulo tres se distinguieron las distintas problemáticas:

- Las personas que se encuentran en la Oficina Nacional (ON), no se dan abasto para atender a todos los miembros que llegan a pedir informes, o para darles una plática de inducción para que se integren a la organización.

- No hay una adecuada comunicación de las actividades que pueden hacer los miembros, ya que no todos los miembros y grupos que son parte de AISM, no se encuentran en la Distrito Federal, y se encuentran ubicados alrededor de la república.
- Dentro de la Organización hay descontrol organizacional, esto no significa que haya un conflicto, más bien no se han establecido programas de inducción continuo para que los nuevos miembros se involucren más con la organización, además de que tampoco existe un programa para orientar a los voluntarios (membresía) en las actividades que pueden desarrollar.
- Hay muchos grupos informales dentro de la organización, porque a pesar de que existe una línea de acción de trabajo (pena de muerte, derechos humanos), no hay una regulación, ni un proceso de revisión de las actividades que hacen estos, y es debido a que no hay un proceso de inducción y control (establecido) por parte de la organización para la membresía.
- Debido a que no hay un programa de inducción y de asignación de roles internos (entre los miembros), propicia a que los miembros no sepan que actividades desarrollar dentro de la organización (voluntariamente), además de que no participen en activismo o en eventos que organiza el Comité Directivo.
- La organización no tiene un programa de inducción para todos los miembros (excepto para las personas que trabajan en la ON), pero la institución puede impulsar medidas para integrar más rápidamente a los nuevos miembros, sin que estos se desmotiven o decidan retirarse de la organización.

4.2.2. JUSTIFICACIÓN

La comunicación ha dejado de ser un intercambio de ideas, para convertirse en un objeto de estudio del comportamiento humano, dando como resultado teorías que explican el comportamiento, así como el proceso de la comunicación.

Al realizar un diagnóstico de comunicación interna implicó investigar los canales de comunicación; identificar los elementos de la cultura de la organización que predominan entre los miembros de la organización; y conocer los procesos de socialización para integrar un nuevo miembro y el tipo de cultura que se transmite a través de este proceso. A través del diagnóstico de comunicación interna se hizo un análisis FODA, para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, para saber la situación actual de la organización no sólo en cuestiones comunicativas, sino también administrativas y sociales (superficialmente).

En el caso de AISM que no tiene medios de comunicación (establecidos) por los cuales transmitir sus mensajes, no optimizan sus actividades para que la organización prospere en su administración y en su crecimiento organizacional.

Con la realización de un plan de comunicación interno la organización se va a ver beneficiada para que exista un mejor control y desempeño de las actividades, y la imagen interna mejorará para que haya más participación de los miembros y que las personas interesadas en incorporarse a la organización, no se disipen y opten por no participar con AISM. De esta manera la organización va a tener más proyectos en los cuales pueden participar personas interesadas en ayudar a la defensa de los derechos humanos y además puede crecer como institución.

Al realizar un plan de comunicación interna le ayuda a la organización a mejorar la motivación para el personal ya que todos los miembros de AISM al ser voluntarios necesitan ser motivados para que puedan seguir desempeñando su labor, que es la ayuda a la sociedad y la defensa de los derechos humanos.

Cuando ya se conoce la comunicación interna, las organizaciones pueden emplear campañas de mejora de calidad o de producción en su organización, o bien desarrollar una campaña para posicionar la imagen de la organización a través de su identidad interna.

Además con la implementación del plan de comunicación interna va a existir un mayor control de los mensajes internos, así como los informes de la Asamblea a los distintos grupos de México, para que la organización tenga una coordinación de la información y de las actividades que se realizan en la misma.

4.2.3. PROPUESTAS

Las propuestas se van a presentar de acuerdo a las problemáticas identificadas en el análisis de la organización, con el objetivo de reforzar la cultura organizacional de AISM, y mejorar la comunicación interna entre la Oficina Nacional (ON). La ON se encuentra ubicada en Calle Zacatecas No. 230 Col. Roma, México, DF y los miembros ubicados alrededor de la República, y además de implementar programas de socialización para integrar a nuevos voluntarios para que conozcan y participen con la organización.

Problemática 1:

Las personas que se encuentran en la Oficina Nacional, no se dan abasto para dar una plática de inducción para que se integren a la organización.

Propuesta de socialización:

- Crear una comisión de la membresía, para capacitar a nuevos miembros en el Distrito Federal en torno a la cultura y actividades que pueden hacer en Amnistía Internacional Sección México.

Objetivo:

- Diseñar un programa para explicar a los nuevos miembros las actividades que pueden hacer dentro de la organización.
- Implementar un programa de capacitación para los grupos, o para algún miembro de un grupo ubicado fuera del DF, para que orienten a los miembros sobre las actividades que puedan hacer en la organización.

Estrategia:

- Realizar un taller para explicar a los nuevos integrantes las actividades que pueden hacer dentro de la organización, haciendo un registro de las actividades y el tiempo que puede ofrecer a la organización.

Meta:

- Realizar una comisión de miembros en un mes para capacitarlos y poner a prueba la comisión por dos meses, para identificar si es suficiente la información que se proporciona, respecto a la organización y las actividades que pueden realizar.

Cursos de acción:

- Solicitar a la membresía la colaboración, para realizar un grupo para inducir a los nuevos miembros ya sea en el DF o en otros Estados.
- Proponer que exista también una comisión fuera del Distrito Federal para apoyar a los nuevos miembros que ingresan a grupos de acción que están ubicados alrededor de la República Mexicana.
- Realizar un acuerdo entre la oficina nacional y la comisión de inducción, para que ellos regulen el control de la entrada de miembros a la sección, a través de actas o documentos que comprueben el ingreso de los miembros.

Encargado: Depende del apoyo de la membresía para crear el grupo de inducción, así como de la oficina nacional.

Política 1

Crear una comisión de la membresía para inducir a nuevos voluntarios.

Regla:

- 1.- Crear grupos de cinco personas que ya son miembros, para explicar lo qué es la organización, los servicios que realiza y las actividades que pueden hacer cuando ingresan a la organización.
- 2.- La profesión que pueden tener los miembros de la comisión puede ser de cualquier nivel escolar, pero tener mínimo en la organización seis meses de antigüedad y haber participado en líneas de acción de la organización.
- 3.- La comisión podrá reunirse una vez al mes para intercambiar puntos de vista, respecto a la inducción.
- 4.- La comisión podrá adquirir nuevos integrantes o hacer nuevos grupos para que haya más personas a disposición para inducir a nuevos miembros.
- 5.- La comisión podrá disolverse en caso de que haya nada más una persona para realizar el curso.

Política 2

Inducir a nuevos miembros.

Regla:

- 1.- Haber pagado su cuota como miembros \$250 pesos anual.
- 2.- Llenar la solicitud y Recibir la carta de bienvenida.
- 3.- Si el nuevo miembro no está interesado en participar en alguna línea de acción sólo se le va a explicar qué es la organización y a qué se dedica. Si el nuevo

miembro tiene interés de ser voluntario se toman sus datos de acuerdo a su profesión, área de interés y si ha colaborado en otra organización no lucrativa.

4.- Los cursos de inducción se van a realizar bimestralmente, pero si existen más de 20 personas que ingresan al mes se puede realizar cursos de inducción extraordinarios (dependiendo también de la disponibilidad de la comisión), para inducir a los nuevos miembros.

5.- A través del manual y del video corporativo se le va a indicar al nuevo miembro las actividades que hace la organización, su filosofía organizacional y las actividades que hace la oficina nacional.

Problemática 2:

Hay muchos grupos informales dentro de la organización, porque a pesar de que existe una línea de acción de trabajo (pena de muerte, derechos humanos), no hay una regulación, ni un proceso de revisión de las actividades que hacen estos, y es debido a que no hay un proceso de inducción y control (establecido) por parte de la organización para los miembros.

Propuesta de comunicación:

Crear un espacio en donde todos los miembros divulguen las actividades que están realizando o están por realizar.

Objetivo:

- Crear un canal para transmitir las actividades que pueden hacer los miembros.
- Difundir entre los voluntarios las actividades que pueden realizar dentro de la organización, para que haya un entendimiento de lo que hace la Sección y haya participación por parte de la membresía.

Estrategia:

Hacer un espacio en la página web, para que los grupos suban información de lo que están realizando en el activismo, para que todos los miembros sepan que se hace dentro de la organización.

Meta:

- En un periodo de dos a tres semanas desarrollar un espacio en la página web que tenga información institucional, y también un foro para divulgar lo que realizan los miembros dentro de la organización.
- Poner a prueba la propuesta durante cinco meses, para ver si los miembros suben su información.

Cursos de acción:

- Solicitar a la coordinación de prensa y tecnología que haya un espacio dentro de la página web, para que los coordinadores de grupo suban información acerca de las acciones de su grupo.
- Proponer que cada grupo subirá información de ellos cada tres meses, para que haya más regularidad de las acciones de los miembros.
- Crear dentro del Boletín de Amnistía una sección para que miembros interesados escriban acerca de los derechos humanos y de las acciones que están realizando en su grupo.
- Solicitar a la oficina nacional que se regulen las actividades de los grupos, así como archivar la información que suben a la página.

Política:

Divulgar las actividades de los grupos y de la organización a través de la página web. Debido a que es un medio externo se puede difundir entre la sociedad las acciones que realizan los miembros.

Regla:

- Cada grupo suba información acerca de sus actividades que realiza, cada tres a cinco meses.
- El coordinador de grupo puede asignar a alguien para informar a los demás integrantes de la membresía de las actividades que realiza.
- La publicación de estos artículos son propiedad de Amnistía Internacional Sección México y no se podrá hacer mal uso de ellos.
- No todos los miembros van a tener acceso al espacio, a menos de que se dirijan con el coordinador de su grupo o bien hablen con la oficina nacional para subir información a ese espacio de la web.

Problemática 3:

Debido a que no hay un programa de inducción y de asignación de roles internos (entre los miembros), propicia a que los miembros no sepan qué actividades desarrollar dentro de la organización (voluntariamente), además de que no participen en activismo o en eventos que organiza el Comité Directivo.

Propuesta 1 de socialización:

Diseñar un programa para explicar a los nuevos miembros las actividades que pueden hacer dentro de la organización.

Objetivo:

- Realizar un aprendizaje formal de la cultura organizacional de Amnistía México, para que conozcan la misión, visión, objetivos y principios del movimiento internacional.
- Involucrar más al voluntario en actividades de la organización para que exista un entendimiento y participación por parte de los nuevos integrantes.

- Integrar de una manera más rápida y eficaz a los miembros para que se sientan más arraigados a la organización y haya una mejor imagen interna de la organización entre los integrantes.
- Identificar el perfil del nuevo miembro a partir de: identificación de su grado de escolaridad; qué actividades desea hacer dentro de la organización (integrarse a un grupo o no hacer nada); preguntar, si ha colaborado con otras organizaciones no lucrativas por la defensa de los derechos humanos.

Estrategia:

- Realizar un taller de inducción para los nuevos miembros (una vez que ya tienen la membresía), con información de: la filosofía de la organización; las normas y políticas de la misma; de las actividades que puede desarrollar y de los grupos a los que se puede integrar con información pertinente de las líneas de acción de los grupos en Amnistía Internacional Sección México.
- Realizar un manual de inducción para las personas que estén interesadas en colaborar con Amnistía Internacional Sección México y además tengan la noción de lo que es y a qué se dedica la organización.

Meta:

- Capacitar a tres grupos de la membresía en dos meses, que se encargue de explicarle a los nuevos miembros la cultura de la organización y las actividades que puede hacer dentro de la organización. Además de realizar un informe de cuántos miembros ingresan y qué actividades van a desarrollar.
- Realizar un taller cada mes, para crear grupos de capacitación y no integrar un solo miembro a la vez.

Cursos de acción:

- Solicitar que se haga una convocatoria expedida por la oficina nacional para invitar a todos los miembros a participar en el taller. De acuerdo al número de personas que se interesen se van a formar grupos de inducción.

- Crear un video corporativo donde se enuncie las actividades de la organización, así como las actividades que hacen los grupos, como apoyo visual para las personas que realizan el curso de inducción.
- Solicitar a la oficina nacional la realización del manual de inducción con el siguiente contenido: Filosofía organizacional (Misión, visión, objetivos, principios internacionales); actividades que pueden desarrollar; las líneas de acción y los grupos a los cuales se puede integrar.

Política

Realizar un manual de inducción para orientar a los miembros sobre las actividades que pueden hacer en la organización.

Regla

1.- Todos los miembros pueden hacer uso del manual, dejándolo en buenas condiciones para que otros miembros puedan usarlo.

2.- El manual de inducción tendrá los siguientes temas: Filosofía organizacional, servicios, líneas de acción de los grupos y actividades que pueden hacer en la oficina nacional. El manual de inducción fungirá como un apoyo para orientar a los miembros, pero sin omitir a la Intranet, página web, revistas y boletines, como medios de divulgación de las actividades de los miembros.

Propuesta 2 de comunicación:

Realizar un plan para reforzar la cultura organizacional de Amnistía Internacional Sección México.

Objetivo:

- Implementar la identidad de Amnistía Internacional Sección México entre los miembros de la sección para fomentar la participación de los voluntarios, para que la organización tenga un crecimiento a nivel comunicativo y administrativo.

Estrategia:

Redactar un manual de identidad corporativa para que exista un documento de inducción para las personas que estén interesadas en colaborar con Amnistía Internacional Sección México y además tengan la noción de lo que es y a qué se dedica la organización, esto va a reforzar el control de la identidad corporativa entre los miembros.

Meta:

Realizar un documento en un mes en el cual se enuncie cuál es la misión, visión, objetivos, principios, historia de la Amnistía Internacional y también de la Sección México y valores; logotipo, emblema y marca; servicios; líneas de acción de Amnistía Internacional Sección México para que exista un control de la identidad de la organización, sin necesidad de acudir a los estatutos, pero haciendo la observación que estos (Los estatutos) son el documento legal por el cual se rige la oficina nacional.

Curso de acción:

- Implementar programas de socialización para nuevos miembros de la membresía.
- Realizar programas de seguimiento para identificar las actividades y comportamientos de los grupos alrededor de la república.
- Diseñar el manual de identidad corporativa con la información de la organización, así como de los estatutos.

Política

Realizar un manual de identidad corporativa de Amnistía Internacional Sección México.

Regla.

- 1.- El manual no tiene un límite de extensión.
- 2.- El documento va a ser un apoyo para los miembros para distinguir la filosofía organizacional, los servicios que tiene, el logotipo y el emblema, así como las líneas de acción de la organización.
- 3.- El documento no va a sustituir a los estatutos, ya que estos son el documento legal por el cual se rige la sección.
- 4.- El manual sirve de orientación para los programas de inducción o para mejorar la imagen de la organización.

PLAN DE COMUNICACIÓN

En resumen las propuestas de comunicación interna para la organización son a través de las siguientes estrategias:

- Realizar un taller para explicar a los nuevos miembros las actividades que pueden hacer dentro de la organización, haciendo un registro de las actividades y el tiempo que puede ofrecer a la organización. (No obligatorio).
- Hacer un espacio en la página web, para que los grupos suban información de lo que están realizando en el activismo, para que todos los miembros sepan que se hace dentro de la organización.
- Realizar un taller de inducción para los nuevos miembros (una vez que ya tienen la membresía), con información de: la filosofía de la organización; las normas y políticas de la misma; las actividades que puede desarrollar y de los grupos a los que se puede integrar con información pertinente de las líneas de acción de los grupos en Amnistía Internacional Sección México.

- Realizar un manual de inducción para las personas que estén interesadas en colaborar con Amnistía Internacional Sección México y además tengan la noción de lo que es y a qué se dedica la organización.
- Redactar un manual de identidad corporativa para que exista un documento de inducción para las personas que estén interesadas en colaborar con Amnistía Internacional Sección México y esto va a reforzar el control de la identidad corporativa entre los miembros.

FUTURO DESEADO

Amnistía Internacional Sección México está en un periodo de crecimiento, en el cual está realizando programas de comunicación para que su coordinación interna mejore, además de que la organización también pretende implementar programas de imagen para que haya más personas interesadas en ingresar a la organización.

La página web de Amnistia Internacional Sección México (www.amnistia.org.mx) es un medio establecido para invitar a la sociedad a ser parte de la organización, por eso es una herramienta que pueden utilizar los miembros para divulgar sus actividades.

De acuerdo a la matriz de factores internos, la organización necesita implementar programas de socialización y con las estrategias que se plantearon respecto al taller de inducción para nuevos miembros, el manual de inducción, el video corporativo, la organización y los miembros se van a apoyar para orientar a los nuevos integrantes.

Este proyecto tiene un beneficio para la organización porque a través de la cultura organizacional, Amnistía Internacional Sección México puede reafirmar su cultura y realizar una campaña para que más personas se afilien a la organización, asimismo va a mejorar la imagen de ésta en la sociedad.

AIMS es una de las organizaciones más importantes en México que defiende los derechos humanos de acuerdo a la declaración de derechos humanos

y por lo tanto con un adecuado programa para integrar a sus miembros, estos van a poder hacer campañas y fomentar la cultura de la defensa de los derechos humanos en el país.

Además la organización con la implementación de las estrategias de comunicación se realizaran sus objetivos como son:

- Promover la defensa de casos concretos de abusos a los derechos humanos, en los términos y condiciones que para tal efecto establece el movimiento internacional.
- la Sección observará en todo momento el cumplimiento de los principios que garanticen su independencia y autonomía respecto a cualquier partido o agrupación política, ideología o creencia religiosa. Asimismo, para garantizar la imparcialidad y el desarrollo de la solidaridad mundial, la Sección asume el principio de trabajar en la defensa de casos de abusos en países distintos al propio.

La difusión y transparencia de las actividades en Amnistía Internacional Sección México es una de sus prioridades, pero para poder hacer mejor su trabajo es imprescindible que los miembros de la organización conozcan la filosofía organizacional y las líneas de acción que se deben seguir para que la labor de la organización perdure. El proyecto tiene un periodo de prueba, y también un periodo para que lo aprueben, si no es de esa forma, el plan quedará deshecho.

CONCLUSIONES

La comunicación es una herramienta con la cual las organizaciones pueden hacer estudios de comunicación interna, comunicación externa, identidad corporativa, imagen corporativa, dando como resultado una perspectiva comunicativa de la situación de la que se encuentra la organización.

La cultura organizacional es un proceso indispensable para todas las organizaciones, ya que a través de ella las organizaciones mejoran sus canales de comunicación, además de que fortalecen la identidad corporativa y tienen un mayor control de las actividades que hacen los miembros.

La cultura organizacional está compuesta por elementos simbólicos y sociales, como son: el clima organizacional, la identidad corporativa, la imagen corporativa, el liderazgo que se maneja en la institución, la predisposición al cambio y el comportamiento organizacional. Para poder transmitir la cultura organizacional, es necesario que exista una ideología institucional para que se pueda enseñar a los nuevos integrantes.

Los estudios de comunicación organizacional desarrollados a través de estudios culturales enriquecen el conocimiento de la organización, además de que la perspectiva comunicativa ofrece otros elementos para que las organizaciones se fortalezcan, crezcan y tengan beneficios productivos o más reconocimiento social dependiendo de las necesidades de ésta, asimismo se puede enriquecer el estudio de las organizaciones como entes sociales estudiando su simbología y su comportamiento, para dar soluciones desde la comunicación.

En México los estudios de cultura están muy relacionados con estudios antropológicos, pero la comunicación organizacional ha retomado el estudio de cultura organizacional para analizar la transmisión de mensajes entre los miembros, así como entre la organización y su entorno. Con esto, se puede

observar que a pesar de que el estudio de la cultura a través de la comunicación es un gran rubro de conocimientos, se puede estudiar a través de casos específicos como es el análisis de la cultura organizacional de Amnistía Internacional Sección México y de los procesos de socialización, que se presenta en esta investigación.

Las necesidades del estudio surgen a partir de la idiosincrasia de la organización, donde hay intercambios de rasgos culturales y materiales entre los individuos, además de que hay una combinación de normas y creencias que regulan y controlan el comportamiento de la organización y de sus miembros.

El paradigma del comportamiento y de las acciones del individuo se estudia principalmente por la psicología, pero con la comunicación, las organizaciones pueden verificar qué tan pertinente o no pueden ser sus acciones para que los miembros laboren mejor sus actividades.

Es más complicado para los organismos no gubernamentales realizar programas administrativos o de socialización, ya que la mayoría no cuenta con recursos financieros para su implementación, y estos organismos se estancan en su crecimiento.

Por eso, es importante fomentar los estudios en estas organizaciones ya que tienen una cultura organizacional diferente, debido a las necesidades con las cuales se establece la organización y del sector social al que se enfoque su servicio.

Las Organizaciones No Gubernamentales a pesar de que son organismos compuestos principalmente por voluntarios, es más complicada la manera de integrar a nuevos miembros debido a que no tienen el financiamiento o los programas para hacerlo, de todos modos la ONG tiene que buscar herramientas de crecimiento, ya que se encuentran inmersas dentro de una sociedad y necesitan crecer y posicionarse, ya que también de eso depende de la participación y de la inversión de la comunidad para el servicio social que presta la ONG.

Es recomendable que las organizaciones gubernamentales o no, tengan programas para integrar nuevos miembros, ya que así van a regular el comportamiento de estos, o bien van a poder organizar mejor las actividades que van a desarrollar dentro de las instituciones.

Las necesidades de estudio para las ONG son muchas, pero depende mucho de las características e intenciones del caso de estudio y también de la problemática que se puede observar dentro de la organización y del análisis situacional que se le haya efectuado en el momento, para que posteriormente se den las observaciones y propuestas por el investigador.

Cuando los nuevos miembros ingresan a una Organización No Gubernamental, tienen intereses distintos que los miembros que ingresan a una empresa, ya que los voluntarios están por convicción propia dentro de la organización y necesitan ser motivados, ya sea por los directivos para que realicen sus actividades. En referencia a estos sí los miembros cuando ingresan no conocen las actividades de la organización, ni su ideología y mucho menos sino saben que roles pueden desempeñar, se desmotivan o tienen una mala imagen interna de la organización.

A partir de esto se comprueba la hipótesis sobre sí se conoce la cultura organizacional se pueden buscar medidas para impulsarla, crearla, mantenerla o cambiarla y así los procesos de socialización favorecerán a una imagen interna de la organización. Una vez que determinada organización tiene programas implementados para integrar a los nuevos miembros, a través de la socialización, los miembros conocen la ideología y normas de la organización, dando como resultado mayor participación y mayor sensación de arraigo a las actividades de la organización.

La cultura organizacional también ayuda, para generar conocimientos de las ciencias sociales, y además para analizar los límites de aplicación de sus

resultados, es decir su validez en otros espacios porque no en todas las organizaciones, ni en todos los sujetos se obtiene lo que se espera.

El objetivo de la investigación fue identificar la forma en que el personal de Amnistía Internacional Sección México interioriza la cultura organizacional de Amnistía Internacional y cómo se desarrollan los procesos de socialización de los voluntarios de la oficina nacional desde el momento en que se integra un nuevo miembro a un grupo de trabajo y cómo va desempeñando su labor en la organización.

En esta investigación se definió cuál es su situación actual a nivel comunicativo de AISM, cuál es el pensar, sentir y actuar de cada uno de los integrantes de la organización a través de la encuesta donde se les pidió a los miembros que definieran el por qué se sentían identificados con la organización. Asimismo se dio a conocer la diferencia entre Amnistía Internacional Sección México con otra organización mexicana de derechos humanos, a través de un análisis competitivo, dando como resultado que AISM tiene mayores oportunidades y fortalezas que la otra organización en cuestión.

A través de este análisis se identificaron una serie de elementos que no estaban contemplados dentro de la organización, como los componentes de la cultura de AISM, y para poder identificarlos se realizaron entrevistas para definir cuales permean y cuáles están establecidos dentro de la institución y de acuerdo al análisis, los que predominan son los objetivos y los principios de Amnistía Internacional.

Esta investigación no sólo fue un diagnóstico de la cultura organizacional, sino que fue un análisis que surgió de las fuentes teóricas de los componentes de la cultura organizacional y de la socialización, además de que se identificó la situación de la organización, en cuanto al número de voluntarios y los grupos que hay dentro de la institución, además de que en el último capítulo se plantean

propuestas de comunicación para la mejora de la coordinación interna de la institución.

Como se vio en el capítulo uno titulado cultura organizacional, se identificó que la cultura organizacional no solamente son aquellas creencias, y tradiciones de una organización, sino también son los planes, proyectos y programas que se implementan para que los integrantes se identifiquen con la institución. La cultura no solamente son aspectos materiales sino también espirituales y los nuevos trabajadores aprenden la cultura a través de un proceso consciente u inconsciente pero con el objetivo de que se integren de una manera rápida y adecuada.

El capítulo dos llamado procesos de socialización, se observó que la manera en cómo ingresan los nuevos empleados va a recaer en la producción de la organización, es decir, si se integran con un procedimiento adecuado apegado a las necesidades de la organización, ésta va a tener un beneficio económico además así los trabajadores tienen un mayor conocimiento de sus actividades y de lo que hace la empresa.

En el capítulo tres denominado Identificación de la cultura organizacional a través de los procesos de socialización, se realizó el análisis de la cultura organizacional a través de los procesos de socialización de Amnistía Internacional Sección México. La metodología utilizada fue a través de entrevistas y una encuesta que se aplicó a los miembros de la Sección México. A través de estas técnicas de investigación se observó que la organización no cuenta con un programa establecido de socialización, y tampoco tienen una cultura organizacional institucionalizada dentro de la sección. También se puede concluir que los elementos que adoptó Amnistía Internacional Sección México (AISM) de Amnistía Internacional fueron la visión, misión, objetivos, principios, logotipo, marca y emblema, los cuales se encuentran muy arraigados entre los miembros de

la organización nacional, que se observa en la encuesta efectuada a los miembros de AISM.

La cultura organizacional de Amnistía Internacional está más arraigada entre los miembros de la oficina mexicana que la de Amnistía Internacional Sección México, porque como se vio en el capítulo tres, los voluntarios de la membresía colaboran con la organización por los servicios que presta la organización internacional; la visión, misión y objetivos de Amnistía Internacional y esto da como resultado algunos límites para los directivos de implementar mecanismos para reforzar la identidad corporativa de la Amnistía Internacional Sección México.

En el capítulo cuatro titulado propuestas de comunicación, se plantean distintas estrategias que pueden implementar Amnistía Internacional Sección México para mejorar la comunicación interna de la organización. Estas propuestas surgieron de la problemática que se identificó en el análisis realizado en el capítulo tres.

Finalmente se resume que la cultura organizacional son aquellos valores, creencias, principios, objetivos y normas que han sido establecidos por la institución, para que los miembros conozcan a la organización y para que la organización tenga un mayor control de las actividades de los integrantes y haya más arraigo de la ideología organizacional.

La cultura organizacional es un sistema de intercambio de hábitos y mensajes, en la cual se desarrolla el proceso de la comunicación, y es donde se forma un sistema de ideas y transmisión de mensajes emitidos por la organización, para efectuar las actividades, asimismo se establecen programas de socialización de acuerdo a los intereses y proyectos organizacionales. Para realizar una propuesta organizacional es necesario llevar a cabo un análisis situacional previo, en el cual se emitan factores organizacionales financieros,

administrativos y comunicativos y así se puedan mejorar. La cultura organizacional debe de favorecer el arraigo institucional y la imagen interna para que la organización se sienta más favorecida a implementar programas para que incremente su presencia en el mercado y así obtendrá mayores beneficios organizacionales.

GLOSARIO

Aculturación: Es el proceso de cambio que emerge del contacto de grupos que participan de culturas distintas. Se caracteriza por el desarrollo continuado de un conflicto de fuerzas, entre formas de vida de sentido opuesto, que tienden a su total identificación y se manifiesta objetivamente en su existencia a niveles variados de contradicción.

Aprendizaje: Adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades o actitudes que influyen tanto en la descripción como en el diagnóstico del comportamiento de la organización.

Artefactos: Aspectos tangibles de la cultura de la organización. Son los aspectos físicos: el tipo de oficina, el logotipo, la vestimenta, los rituales (fiestas de navidad), las historias y el lenguaje.

Carrera laboral: Alude a los procesos socializadores que experimenta un individuo en el desempeño de los distintos roles por los que pasa a lo largo de su vida laboral.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual se intercambia información y se logra la comprensión compartida entre los miembros de una organización.

Comunicación interna: Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus empleados, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Comunicación organizacional: Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o 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.

Cuestionario piloto: Aquella herramienta que es utilizada como elemento de prueba y muestra, con objeto de comprobar sus resultados respecto a la extensión del cuestionario, el modo de presentar las preguntas, el orden y la conveniencia de suprimir o añadir algunas.

Cultura: Es el lugar donde se producen bienes materiales, y también espirituales.

Cultura organizacional: Son aquellos valores y creencias que se adquieren consciente o inconscientemente por los miembros de un sistema organizacional/ Conjunto de filosofías, ideologías, valores, sanciones, expectativas, normas, constelación de valores, patrones de conducta, costumbres, símbolos, marcos cognitivos de referencia, y patrones de comportamiento de un grupo o miembros de una comunidad que inventados, descubiertos, desarrollados, compartidos y adoptados tienen en común orientar la política con respecto a sus empleados y/o clientes aprendiendo los problemas de adaptación interna o externa, para dar sentido al trabajo y a la vida y guiar las conductas de los miembros de una organización y así distinguir los aspectos de las situaciones, clasificarlas o

valorarlas para ser ensañadas y transmitidas a los nuevos miembros por las generaciones previas de ese grupo.

Cultura social: Conjunto de valores, creencias, tradiciones y hábitos que tienen un mismo significado para un grupo de personas pertenecientes al mismo ámbito social, que las identifica y establece las normas no escritas del comportamiento común.

Diagnóstico organizacional: Constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar una organización determinada. Esta explicación debe de ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo- en su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito/ Proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Desarrollo organizacional: Se define como aplicación creativa, de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones por medio de un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.

Encuesta: Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Entorno: Se denomina entorno de una empresa al conjunto de personas, organizaciones, instituciones, objetivos o elementos de cualquier naturaleza que, siendo exteriores a la empresa, tengan alguna significación para ella.

Entrenamiento de orientación: Se refiere a darle a conocer los aspectos relevantes sobre la organización y el trabajo que han de realizar en ella y al facilitar la integración en el grupo de compañeros con el que han de trabajar.

Historia organizacional: Se traza en los comienzos, su crecimiento, sus premios, logros y los cambios notables en su estructura o dirección. Pero su historia se cuenta también en términos de fracasos y casi fracasos: los desastres, las cosas que casi funcionaron y las esperanzas y aspiraciones de los dirigentes que trataron de llevar a la organización a nuevas esferas pero que no consiguieron apoyo interno o externo.

Grupo: Conjunto de personas unidas, que interactúan con un objetivo, finalidad o meta comunes/ Un conjunto humano cuyos elementos se conocen y se influyen recíprocamente.

Grupos formales: Se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de la organización.

Grupos informales: Son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social.

Identidad corporativa: Es el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución.

Imagen corporativa: Es la imagen psicológica que una sociedad se representa mentalmente de una institución. Por consiguiente, a la imagen corporativa la

configura todo el conjunto variado de actuaciones y mensajes de la institución a lo largo del tiempo.

Individualización: Se refiere a actividades que inicia el nuevo empleado con el fin de transformar aspectos concretos del contexto empresarial con los que está en desacuerdo y que considera útiles para satisfacer las necesidades individuales. Mientras que este proceso se encamina a formar una identidad personal, la socialización en la empresa trata de que el individuo se identifique con la organización como un todo.

Leyenda: Narración tradicional o una colección de narraciones relacionadas entre sí que parte de situaciones históricamente verídicas, pero que luego puede incorporar elementos fantasiosos.

Liderazgo: Es el proceso mediante el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros con miras a lograr las metas organizacionales.

Logotipo: Es la forma de escritura característica con que se representan las nomenclaturas: razón social o nombre legal, nombre comercial y nombre del grupo.

Mito: Cuenta una historia sagrada; relata un acontecimiento que ha tenido lugar en el tiempo primordial, el tiempo fabuloso de los acontecimientos.

Norma: Conjunto de suposiciones o expectativas de los miembros de un grupo o una organización acerca de qué clase de comportamiento es acertado o desacertado, bueno o malo, apropiado o inapropiado, permitido o no permitido. Las normas que no son manifiestas, expresadas con palabras o incluso por escrito

funcionan como reglamento del grupo y se llaman normas explícitas. Las que no son expresadas se consideran como normas implícitas.

Organización: Es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la actividad y de la responsabilidad.

Organización no gubernamental: Arreglos institucionales, voluntarios y no temporales creados por un grupo de ciudadanos con objetivos colectivos definidos que involucran la interacción con, y el reconocimiento de, otras organizaciones o instituciones, sean privadas o públicas, gubernamentales o no/ Las ONG son organizaciones ciudadanas y existen dos tipos, las caritativas, aquellas que se dedican al trabajo social o de filantropía, y las organizaciones progresivas, y son las que creen en la educación o en el entrenamiento como el camino para que la gente se organice.

Plan: Documento que contempla de forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

Planeación: El proceso que tiene la finalidad la elaboración de un plan, para lo cual se requiere de un método, técnicas y procedimientos (en su mayoría ya establecidos), la fuente de información para su quehacer, el registro de estadísticas, estudios probabilísticas y proyecciones.

Planeación estratégica: Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. La planeación estratégica trata sobre las decisiones de

efectos duraderos y difícilmente irreversibles. La planeación estratégica es una planeación a largo plazo.

Planeación táctica: Es una planeación que abarca periodos breves dentro de la organización. Trata sobre la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos.

Planes: Diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Política: Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Promoción: Esta es una técnica de apoyo a la comercialización, a través de la motivación al cliente para que se interese en el producto. Consiste en facilitarle al prospecto de cliente la obtención del producto (o servicio), para que habiéndolo probado, lo adopte como su favorito.

Propaganda: Es la difusión, a través de técnicas persuasivas de ideas, doctrinas, ideologías, filosofías, programas de trabajo, y planes políticos.

Proyecto: Un emprendimiento planificado, diseñado para lograr ciertos objetivos concretos en el marco del presupuesto dado y un determinado período.

Público externo: Está constituido por aquellos grupos cuya vinculación a la empresa es indirecta y, por tanto, no se ven afectados de manera inmediata por los acontecimientos que en ella se produzcan. Los miembros del público externo son los clientes o usuarios, vecinos de la zona, competidores, organizaciones

similares, organismos financieros, organismos no gubernamentales, medios informativos y la comunidad en general.

Público interno: Se integra por aquellos miembros de la organización como son los operarios, analistas, personal administrativo, mandos intermedios, directivos y accionistas.

Público mixto: Es aquel sector cuyos intereses están ligados estrechamente a la organización y que, en consecuencia, se ven afectados de forma directa por todo lo que ocurre en ella y los miembros de este sector son los accionistas, distribuidores, concesionarios y proveedores.

Resocialización: Es un concepto que designa el aprendizaje que se produce después de una promoción o ascenso laboral y que ocurre al constituirse nuevos grupos temporales como miembros ya pertenecientes a la empresa.

Socialización: Es un proceso por el cual una persona aprende los valores, las normas y las conductas requeridas que le permiten participar como miembro de la organización/ El conjunto de actividades en las que toman parte los nuevos miembros y de las que aprenden cómo encajan en el contexto de su nuevo trabajo en términos de tareas, relaciones interpersonales, criterios de desempeño, sistemas de recompensa y futuras oportunidades resaltan que la organización configura, diseña, planifica y aplica estrategias que tienen como fin el hacer predecible el comportamiento del nuevo miembro.

Socialización secundaria: Se utiliza para referirse a un proceso que caracteriza la vida adulta y que se dirige a la identificación con los roles prescritos.

Socialización laboral: Corresponde con los procesos de formalización profesional que preparan al individuo para incorporarse al trabajo en cualquier organización.

/ Esta socialización está dividida en dos partes la socialización para el trabajo y la socialización en el trabajo. La socialización para el trabajo está caracterizada porque el nuevo empleado desarrolla actitudes hacia el trabajo y lleva a cabo conductas de elección de empleo y aprende los valores y las normas generales que rigen cualquier tipo de organización./ La socialización en el trabajo corresponde con la socialización en la organización; la socialización laboral se orienta más hacia la identificación del nuevo miembro con el empleo, mientras que la organizacional alude a la identificación con la organización.

Socialización grupal: Es aquella cuando el recién llegado desarrolla un sentimiento de pertenencia y se identifica con las propiedades del grupo de trabajo. Este proceso conlleva el aprendizaje de conocimientos y habilidades específicos, y el establecimiento de relaciones informales entre iguales que gobiernan el funcionamiento interpersonal dentro del grupo.

ANEXOS

CONTENIDO:

ANEXO 1

- Estatutos de Amnistía Internacional Sección México
- Reglamento interno de Amnistía Internacional Sección México

ANEXO 2

- Entrevistas

ANEXO 3

- Modelo de la encuesta
- Modelo del cuestionario piloto

ANEXO 1

ESTATUTO

Versión Final

(Julio 2002)

SECCIÓN MEXICANA AMNISTIA INTERNACIONAL

ÍNDICE

Capítulo Primero

Denominación, Objeto Social, Duración y Domicilio de la asociación

Capítulo Segundo

Organización y Funcionamiento de la Sección

Capítulo Tercero

Miembros, Simpatizantes y Formas de Actuación

Capítulo Cuarto

Medidas Disciplinarias

Capítulo Quinto

Disolución de la Sección y normas supletorias

CAPÍTULO PRIMERO

Denominación, Objeto Social, Duración y Domicilio de la Asociación

Artículo Primero

La asociación civil objeto de este Estatuto se denominará “Amnistía Internacional, Sección Mexicana”, seguido de las siglas “A.C.” y estará regida por las leyes mexicanas conducentes y lo dispuesto en este Estatuto y el Reglamento Interno, y el Estatuto Internacional de Amnistía Internacional, Sección Mexicana, A.C. (en adelante el “Reglamento”); y lo que disponga la Asamblea General de la Sección, para lo no previsto en dichos instrumentos.

Amnistía Internacional, Sección Mexicana, A.C. (en adelante “la Sección”), es un organismo afiliado a la organización internacional denominada Amnesty International (en adelante “el movimiento internacional”) y tiene como objetivo contribuir a la observancia en todo el mundo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las normas internacionales de derechos humanos y las normas internacionales de derecho humanitario.

La propiedad del nombre “Amnistía Internacional” en cualquier idioma y el logotipo que representa una vela encendida rodeada por alambre de púas, o cualquier otra marca o

representación elaborada para el uso y en relación con Amnistía Internacional, son propiedad de Amnesty International Limited. Cada Sección registrará dicha marca conforme a las leyes nacionales y conforme a lo establecido en el Reglamento.

Artículo Segundo

Para poder cumplir con su objetivo, la Sección realizará labores de capacitación, cabildeo, relaciones públicas, campañas de sensibilización, dando especial énfasis a la educación en derechos humanos. Además, promoverá la defensa de casos concretos de abusos a los derechos humanos, en los términos y condiciones que para tal efecto establece el movimiento internacional. ¿En México?

En la realización del objetivo antes mencionado, la Sección observará en todo momento el cumplimiento de los principios que garanticen su independencia y autonomía respecto a cualquier partido o agrupación política, ideología o creencia religiosa. Asimismo, para garantizar la imparcialidad y el desarrollo de la solidaridad mundial, la Sección asume el principio de trabajar en la defensa de casos de abusos en países distintos al propio.

Dicho objetivo se enmarca en la visión del movimiento internacional, que es la de un mundo en el que todas las personas disfrutan de todos los derechos humanos proclamados en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en otras normas internacionales de derechos humanos; y su misión al nivel mundial, que consiste en realizar labores de investigación y acción centradas en impedir y poner fin a los abusos graves contra el derecho a la integridad física y mental, a la libertad de conciencia y de expresión y a no sufrir discriminación, en el contexto de su trabajo de promoción de todos los derechos humanos. Ambas, aprobadas por el movimiento internacional y adoptadas por la Sección.

Artículo Tercero

La Sección, como Asociación Civil, tendrá una vigencia de noventa y nueve años, que podrán ser prorrogables y se contarán a partir de la aprobación del presente Estatuto. El domicilio de la Sección quedará establecido en la Ciudad de México, Distrito Federal, sin perjuicio de que pueda ser cambiado mediante la aprobación de la Asamblea General.

Artículo Cuarto

El patrimonio de la Asociación se integrará con las cuotas o donativos de los miembros y simpatizantes, los bienes muebles e inmuebles que la asociación adquiera por cualquier título, así como los donativos otorgados con motivo de las actividades necesarias para el cumplimiento de su objetivo, de conformidad con lo establecido en el Reglamento y en los lineamientos correspondientes del Movimiento Internacional.

Se deberán destinar los activos exclusivamente a los fines propios del Objeto Social de la Sección, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuirle a persona física alguna, o a sus miembros, salvo que se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos

Los donativos y sus rendimientos, deberán destinarse única y exclusivamente a los fines propios del objeto social de la Sección. En ningún caso podrá destinarse más del 5% de los donativos que se perciban para cubrir los gastos de administración.

Estos dos últimos párrafos tienen carácter de irrevocables

CAPÍTULO SEGUNDO

De la Organización y Funcionamiento de la Sección.

Artículo Quinto

La sección está compuesta por:

- a) Órganos;
- b) Miembros;
- c) Grupos y,
- d) Cualquier otra estructura aprobada por la Asamblea General y el Comité Directivo.

Artículo Sexto

Para asegurar el logro de su misión y una adecuada organización de sus actividades, la Sección cuenta con diversos órganos:

- a) La Asamblea General
- b) El Comité Directivo
- c) La Oficina Nacional
- d) El Comité de Supervisión

Y cualquier otro que apruebe la Asamblea General en el futuro.

Artículo Séptimo

La Asamblea General es el órgano supremo de la Sección y estará integrada por todos los miembros, en pleno goce de sus derechos. A ella deberá ser convocada toda la membresía de la Sección, en los términos previstos en este Estatuto y en el Reglamento.

La Asamblea General llevará a cabo sesiones ordinarias, al menos una vez al año; y sesiones extraordinarias, siempre que haya algún asunto particularmente urgente que tratar.

Artículo Octavo

Las Asambleas Extraordinarias podrán ser citadas por:

- a) El Comité Directivo;
- b) El Comité de Supervisión;
- c) Los miembros y grupos a petición fundamentada hecha por escrito al Comité Directivo, suscrita por lo menos por el 15% de la membresía de la Sección.

En cada caso deberá incluirse el Orden del Día que se prevé atender y la petición deberá estar firmada por todos los peticionarios, justificando la necesidad de su realización con carácter de urgente. Con base en ella, el Comité Directivo convocará a la Asamblea, que se celebrará dentro de las tres semanas siguientes a la fecha de recepción de la solicitud.

El funcionamiento de la Asamblea Extraordinaria estará regido por las mismas reglas que rigen el funcionamiento de las Asambleas Ordinarias.

Artículo Noveno

Son atribuciones de la Asamblea General:

- a) Decidir sobre la política y forma de acción de la Sección, de acuerdo con los lineamientos del movimiento internacional;
- b) Resolver las situaciones no previstas en este Estatuto y su Reglamento;
- c) Aprobar, modificar o rechazar las reformas y modificaciones a este Estatuto; y, revocar los acuerdos de Asamblea tomados con anterioridad, con el voto de cuando menos dos terceras partes de los votos presentes;
- d) Aprobar y/o modificar el Reglamento de la Sección;
- e) Aprobar, modificar o rechazar la política de cuotas de la Sección y el informe sobre determinación de cuotas del Comité Directivo, en los términos previstos por el Reglamento;
- f) Elegir a los miembros que la Sección tenga derecho a enviar a las Reuniones del Consejo Internacional (RCI), en los términos y condiciones establecidos en el Reglamento de este Estatuto;
- g) Aprobar, modificar o rechazar el procedimiento que presente el Comité Directivo, para la elaboración de proposiciones, resoluciones y proyectos que deberán presentar los representantes de la Sección en las Reuniones del Consejo Internacional, y, el informe correspondiente;
- h) Revisar, aprobar o rechazar el Estado Financiero y el Informe Anual que presente el Comité Directivo con la debida anticipación en los términos que establece el Reglamento de este Estatuto, en el apartado relativo a las funciones de tesorería;
- i) Revisar, aprobar o rechazar el Informe Anual que presente la Dirección Ejecutiva con la debida anticipación.
- j) Aprobar, modificar o rechazar las políticas que proponga el Comité Directivo para la contratación del personal de la Oficina Nacional;
- k) Elegir a los/as miembros/as del Comité Directivo y del Comité de Supervisión, de acuerdo con lo establecido en el inciso e) del artículo 11 de estos Estatutos;
- l) Aprobar, modificar o rechazar las propuestas sobre regionalización del trabajo de la Sección en el país, en los términos previstos por el Reglamento;
- m) Aprobar, modificar o rechazar el Plan de Trabajo y el Presupuesto de la Sección, elaborado con base en las Estrategias Nacional e Internacional de Amnistía Internacional; para tal efecto, deberá ser presentado con la debida anticipación en los términos del artículo 5º. el Reglamento de este Estatuto;
- n) Aprobar el cambio de domicilio legal de la Sección;
- o) Las demás que le confiera este Estatuto.

Artículo Décimo

La Asamblea funcionará de conformidad con los siguientes lineamientos y lo dispuesto en el Reglamento de este Estatuto:

- a) Contará siempre con una Mesa Directiva, elegida por mayoría simple de votos, cuyas funciones consistirán fundamentalmente en facilitar la discusión y la coordinación de la reunión, en los términos previstos en el Reglamento;
- b) Deberá seguirse el orden siguiente en cada reunión:
 - 1. Verificación del quórum y recepción de votos de los miembros no presentes;
 - 2. Discusión y aprobación del orden del día;
 - 3. Aprobación o rectificación del acta de la Asamblea anterior;
 - 4. Desahogo de los asuntos previstos en el orden del día aprobado;

El seguimiento al Orden del Día corresponde a la Mesa Directiva. Cualquier modificación al orden del día podrá ser adoptada por mayoría simple de votos de la Asamblea General.

Undécimo

El ejercicio del voto se regirá por los siguientes lineamientos y lo dispuesto en el Reglamento de este Estatuto:

- a) El voto será siempre libre, personal, intransferible, directo y universal, y tendrá igual valor, sin distinción alguna;
- b) Siempre que sea posible, la Asamblea procurará el consenso de los miembros presentes en la toma de decisiones;
- c) Para la elección del Comité Directivo (CD) se seguirá el procedimiento siguiente: Los votos de los miembros que no estén presentes, deberán ser entregados a la Presidencia de la Asamblea durante el punto 1 del orden del día. En todos los casos deberá ser voto personal y secreto, es decir, cada voto deberá ser enviado en un sobre cerrado, sobre el cual se muestre el nombre y la firma del miembro que envía el voto. Solamente podrán ser abiertos durante la Asamblea General por el Comité de Nominación, al iniciarse la votación.
- d) Para la votación de las propuestas de resolución, previamente circuladas por el COMITÉ DIRECTIVO a toda la membresía, se seguirán los términos previstos en el Reglamento.
- e) El proceso de elección estará a cargo de un Comité de Nominación nombrado por el Comité Directivo, en los términos previstos por el Reglamento;
- f) Cualquier miembro de la Sección puede ser elegido para ocupar algún cargo en el COMITÉ DIRECTIVO, siempre que tenga una antigüedad de por lo menos dos años al día de la elección, para el cargo de Presidencia y al menos un año, para los demás cargos, esté al corriente en sus cuotas y haya demostrado su sentido de responsabilidad y compromiso con la Sección, en los términos a que se refiere el Reglamento;
- g) Todos los miembros de la Sección, con antigüedad mínima de seis meses y que estén al corriente en sus cuotas, tienen derecho a voto.

Artículo Duodécimo

El Comité Directivo es el órgano encargado de que se cumplan las decisiones tomadas por la Asamblea General y de que se instrumente el Plan Estratégico de la Sección. El Comité Directivo deberá de mantener una comunicación permanente con los miembros de la Sección y estará integrado por los siguientes cargos:

- Presidencia
- Secretaría General (propietario y suplente)
- Tesorería (propietario y suplente)
- Vocalía 1
- Vocalía 2
- Vocalía 3

Y los demás que la Asamblea General decida en el futuro.

Los miembros del Comité Directivo sólo pueden durar dos años en su cargo, prorrogable una sola vez por un segundo período; luego del cual, deberán transcurrir al menos dos años, antes de poder ser elegibles nuevamente;

Para los casos de ausencia de algún miembro del Comité Directivo, - ya sea propietario o suplente - éste nombrará un sustituto que durará en su cargo hasta la próxima elección y conservará intactos sus derechos a ser votado; ningún miembro podrá ocupar dos cargos de elección al mismo tiempo;

El Comité Directivo tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Después de la Asamblea General de miembros, el Comité Directivo es la máxima instancia política y de decisión de la Sección.
- b) Dictar las políticas, procedimientos y directrices necesarios para una adecuada coordinación de las actividades y el desarrollo de la Sección, de conformidad con este Estatuto, los objetivos de la Sección y los acuerdos de la Asamblea General,
- c) Aprobar la creación de unidades administrativas y equipos especializados, a fin de poder cumplir con las tareas encomendadas;
- d) Establecer sucursales, agencias, oficinas, planteles o representaciones en cualquier otro lugar de la República;
- e) Convocar a las sesiones de las Asambleas Generales, en los términos previstos en este Estatuto y su Reglamento;
- f) Fungir como voceros y delegar expresamente esta responsabilidad a la Dirección Ejecutiva de la Sección y a los miembros, según convenga a los objetivos de la propia Sección;
- g) Comisionar a los miembros de la Sección para asuntos específicos y/o conferirles la representación de la Sección en reuniones internacionales; y destituirlos de dichas responsabilidades, en caso necesario. El Comité Directivo, deberá informar de ello a la membresía;
- h) Proponer, en coordinación con la Dirección Ejecutiva, la política de cuotas que deberán pagar los miembros de la Sección y el monto de las mismas;
- i) Elaborar su propio Reglamento interno de trabajo.
- j) Proponer ante la Asambleas Generales, modificaciones al presente Estatuto y su Reglamento;
- k) Hacerse cargo de protocolizar oportunamente las Actas de las Asambleas Generales;
- l) Convocar a elecciones de nuevo Comité Directivo.

- m) Contratar y/o despedir, en su caso, al titular de la Dirección Ejecutiva y estar informado y dar el visto bueno a las contrataciones de los Coordinadores de la Oficina Nacional, en los términos del Reglamento de este Estatuto;
- n) Rendir un informe anual de sus actividades, en base al Plan Estratégico de la Sección y presentar una evaluación general del mismo, ante la Asamblea General;
- o) Ser responsable de la comunicación con los distintos órganos del Movimiento Internacional, con el apoyo de la Dirección Ejecutiva;
- p) Las demás que se deriven de este Estatuto y su Reglamento, y las resoluciones de las Asambleas Generales.

Artículo Décimo Tercero

La organización y funcionamiento del Comité Directivo se regirá por lo establecido en el Reglamento, debiendo sujetarse a los siguientes lineamientos generales:

- a) Las sesiones del Comité Directivo tendrán la periodicidad necesaria para el cumplimiento de sus atribuciones y el buen desarrollo de la Sección y se podrán llevar a cabo solamente cuando esté presente la mayoría de sus miembros.
- b) A sus sesiones podrán acudir con derecho a voz los miembros que lo soliciten con la debida anticipación.
- c) Las sesiones del Comité Directivo tendrán carácter resolutorio y sus decisiones se tomarán por consenso o por mayoría, en los términos y condiciones que el Reglamento establece. La Presidencia tendrá voto de calidad;
- d) La Presidencia del Comité Directivo lo será de la Sección y fungirá como su representante legal, pudiendo delegar responsabilidades específicas en alguno de los miembros de la Sección;
- e) La Secretaría General es la encargada del despacho de los asuntos administrativos que competen al Comité Directivo, el manejo de actas, la información a la membresía, el registro de la documentación que compete al Comité Directivo. La Secretaría General sustituye a la Presidencia en su ausencia y fungirá como vínculo entre el personal de la Oficina Nacional y el Comité Directivo;
- f) La Tesorería es la responsable de supervisar el manejo financiero y contable de la Sección y de informar periódicamente del estado patrimonial;
- g) Las Vocalías serán responsables de colaborar en la ejecución de las diversas responsabilidades del Comité Directivo, tanto en acción y desarrollo como en organización, de acuerdo con el Plan Estratégico.
- h) La Presidencia, La Secretaría General y la Tesorería llevarán la firma social en los bancos;
- i) Las funciones específicas del Comité Directivo, se detallan en el Reglamento de este Estatuto.

Artículo Décimo Cuarto

La Oficina Nacional es el órgano responsable de operar los acuerdos tomados por el Comité Directivo, de conformidad con las decisiones de la Asamblea General. La Oficina Nacional funcionará de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de este Estatuto.

Artículo Décimo Quinto

El Comité de Supervisión es el órgano responsable de contribuir a la resolución de conflictos dentro de la Sección. Recibirá información y quejas sobre situaciones anómalas que surjan dentro de cualquiera de las estructuras de la Sección y que puedan poner en riesgo el desarrollo de la misma, conforme a lo establecido en este Estatuto.

La organización y funcionamiento del Comité de Supervisión se regirá por los siguientes lineamientos generales:

- a) Estará integrado por tres miembros de la Sección, elegidos por mayoría de votos por la Asamblea General;
- b) Sus recomendaciones y el resultado de su trabajo, deberán comunicarlo en primera instancia al Comité Directivo y, en caso necesario, convocará a una Asamblea Extraordinaria; Una vez analizadas las recomendaciones del Comité de Supervisión, el Comité Directivo y/o la Asamblea Extraordinaria adoptarán las decisiones pertinentes.
- c) Deberá presentar un Informe Anual de su trabajo a la Asamblea General.
- d) Podrá participar como observador en las reuniones del Comité Directivo.

Podrán ser electos para formar parte del Comité de Supervisión, quienes sean miembros de la Sección cuando menos desde dos años antes del día de la elección, hayan cumplido con las responsabilidades que tienen como miembros, hayan desempeñado los encargos y comisiones que les hubieren encomendado y estén al corriente en el pago de sus cuotas. Los miembros del Comité de Supervisión durarán en sus cargos dos años con posibilidad de reelegirse por un período más.

CAPÍTULO TERCERO

De los Miembros, Simpatizantes y Formas de Actuación

Artículo Décimo Sexto

Amnistía Internacional existe y se sostiene en sus miembros. Cualquier persona puede ser miembro de la Sección Mexicana de Amnistía Internacional, sin discriminación alguna, siempre que lo solicite y esté de acuerdo con los objetivos y lineamientos de la Sección previstos en este Estatuto, con excepción de los funcionarios pagados de la Oficina Nacional.

Todos los miembros deben contribuir al sostenimiento económico de la Sección, a fin de garantizar su autonomía y su independencia de cualquier subvención pública para financiar su acción, o de cualquier interés particular o privado que no sea el cumplimiento de su misión.

Artículo Décimo Séptimo

Los miembros afiliados a la Sección pueden colaborar en el logro de sus objetivos, individualmente, en grupos, en equipos y redes, y cualquier otra modalidad de trabajo de conformidad con el Plan Estratégico de la Sección y el Mandato del Movimiento Internacional, de acuerdo al Reglamento de la Sección.

Los grupos son una estructura básica del Movimiento Internacional, no sólo para lograr una acción más eficaz a favor de las víctimas, sino también para el proceso de toma de decisiones y de rendición de cuentas.

Artículo Décimo Octavo

La Sección puede contar además, para el logro de su misión, con la simpatía y la contribución de colaboradores y donantes.

Los colaboradores, son aquellas personas físicas que sin ser miembros contribuyen solidariamente al logro de sus objetivos, mediante su asesoría o su trabajo voluntario. Los donantes, son aquéllas personas físicas o morales, que sin ser miembros contribuyen solidariamente a su sostenimiento material, mediante cualquier clase de donativo regular o esporádico, en efectivo o en especie, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Movimiento Internacional para tal efecto.

Artículo Décimo Noveno

Las cuotas de membresía son un componente para el crecimiento y desarrollo de la Sección, para impulsar su autonomía e independencia. Al momento de afiliarse a la Sección, cada miembro asume el compromiso de contribuir al logro de su misión, y por ende, a su sostenimiento material y económico. A ningún miembro le está permitido dejar de pagar su cuota anual, a excepción de los casos que expresamente apruebe el Comité Directivo.

Los diferentes mecanismos para el pago de cuotas de membresía y demás contribuciones económicas, están regulados por los lineamientos que presentará la Tesorería, en coordinación con la Dirección Ejecutiva, a la Asamblea General Anual

Artículo Vigésimo

Son derechos de los miembros de la Sección:

- a) Participar en las Asambleas Generales;
- b) Votar y ser votado de acuerdo con lo establecido en este Estatuto;
- c) Participar según sus posibilidades en las diversas actividades organizadas por la Sección; individualmente, integrándose a grupos constituidos, formando un grupo nuevo, equipos, redes o cualquier otra modalidad de trabajo que esté contemplada en el reglamento;
- d) Recibir y solicitar información periódica;
- e) Tener acceso a capacitación básica para conocer más acerca de la visión, misión, mandato, objetivos y métodos del Movimiento Internacional;

Son deberes de los miembros de la Sección:

- a) Mantenerse actualizados a través de capacitación en los temas que les competen.
- b) Apoyar el Plan Estratégico de la Sección, cumplir los Estatutos nacionales e internacionales y velar por los intereses de el Movimiento Internacional;
- c) Promover la afiliación de nuevos miembros;
- d) Cumplir con las tareas planeadas y asignadas en los grupos, equipos y redes en los que participen;
- e) Trabajar en los casos que se les asignan;

- f) Pedir autorización al COMITÉ DIRECTIVO del uso público del nombre de la Sección para asuntos oficiales. El COMITÉ DIRECTIVO, en coordinación con la Oficina Nacional, puede autorizar y/o rechazar dichas peticiones.
- g) Cumplir con los lineamientos del movimiento internacional y, en su caso, de la Sección, en el uso de páginas electrónicas (WEB) y demás materiales en los que se haga uso del nombre y logotipo del Movimiento Internacional;
- h) Comunicar a la Sección cualquier cambio en sus datos de registro;

Todos los miembros de la Sección tendrán derecho a voz, votar y ser votados, en los términos previstos por este Estatuto. Los colaboradores y los donantes tendrán derecho a voz, sin tener derecho a votar ni ser votados.

Artículo Vigésimo Primero

La calidad de miembros se perderá:

- a) Por voluntad expresa del interesado de separarse de la Sección, mediante comunicación escrita dirigida a la Oficina Nacional de la Sección;
- b) Por decisión del Comité Directivo, cuando algún miembro esté causando o haya causado graves perjuicios a la integridad e imagen de la Sección y/o del Movimiento Internacional;
- c) Por dejar de pagar la cuota de membresía.

CAPÍTULO CUARTO

Medidas Disciplinarias

Artículo Vigésimo Segundo

La Sección, a través del Comité Directivo y de acuerdo con el Comité de Supervisión, estará facultada para aplicar medidas disciplinarias en los siguientes casos:

- a) Cuando algún miembro o grupo infrinja lo establecido en este Estatuto y su Reglamento, o actúe de manera que ponga en peligro el buen funcionamiento de la Sección;
- b) Cuando algún miembro o grupo haga mal uso del nombre y demás recursos de la Sección.

Las medidas disciplinarias podrán consistir desde el apercibimiento o amonestación hasta la pérdida de la calidad de miembro, y por ende, de todos los derechos inherentes a ella. Antes de tomar cualquier decisión, el Comité Directivo escuchará a las partes involucradas y al Comité de Supervisión y se asegurará de contar con información completa y veraz. Una vez hecho lo anterior, tomará su decisión por mayoría de votos.

Artículo Vigésimo Tercero

En caso de que la infracción así lo amerite, el Comité Directivo o su apoderado legal interpondrán la demanda legal correspondiente ante los tribunales nacionales. Será responsabilidad del Comité Directivo o su apoderado legal dar cabal seguimiento al asunto.

CAPITULO QUINTO

Disolución de la Sección y Normas Supletorias

Artículo Vigésimo Cuarto

La Sección podrá disolverse únicamente por ley, por decisión del movimiento internacional y por decisión de la Asamblea General, aprobada por un quórum de al menos el setenta y cinco por ciento de los miembros totales y por las tres cuartas partes de los miembros presentes durante la sesión.

Artículo Vigésimo Quinto

Una vez disuelta la Sección y cubiertas sus deudas y demás responsabilidades pendientes, la información fiscal y los bienes remanentes pasarán a formar parte del patrimonio de entidades autorizadas para recibir donativos deducibles de impuestos, en los términos de la legislación fiscal aplicable.

Este artículo tiene carácter de irrevocable.

Artículo Vigésimo Sexto

Para todo lo no previsto en este Estatuto y su Reglamento, y demás resoluciones de la Asamblea General, se aplicarán las disposiciones generales que rigen al movimiento internacional y las normas conducentes del derecho mexicano.

Transitorios

Único. Los Estatutos entrarán en vigor 10 días hábiles después de su aprobación. El Comité Directivo tendrá la obligación de difundirlos sin demora entre toda la membresía.

REGLAMENTO

Versión Final
(Julio 2002)

SECCIÓN MEXICANA AMNISTIA INTERNACIONAL

Artículo 1º

Para efectos del artículo primero del Estatuto, se entenderá por marca, el nombre de Amnistía Internacional (AI) en cualquier idioma y el logotipo tal y como se menciona en dicho ordenamiento. El registro de la marca y el logotipo, conforme a las leyes nacionales, será responsabilidad del Comité Directivo. Una vez obtenido el registro, se informará de inmediato al Secretariado Internacional.

El Comité Directivo deberá velar por el buen uso de la marca y el logotipo de AI, así como la conservación y en su caso, actualización del registro legal.

Artículo 2º

La visión, misión, valores y métodos, adoptados por la Sección, a que se refiere el artículo segundo del Estatuto, son los que se establecen en el Estatuto vigente del movimiento internacional.

Artículo 3º

Los donativos a que se refiere el artículo cuarto del Estatuto, se regirán por la legislación local, las normas aplicables a los donativos que recibe Amnistía Internacional, los principios de derechos humanos para las empresas y las demás disposiciones acordadas por el movimiento internacional para tal efecto, entre ellos los siguientes:

- a) La Sección, al igual que el movimiento internacional, no recibe fondos gubernamentales ni de partidos políticos para financiar su trabajo a favor de los derechos humanos, a fin de preservar su imparcialidad, independencia y autonomía;
- b) Únicamente el trabajo de educación en derechos humanos, desarrollo y recaudación de fondos son susceptibles de ser financiados con fondos públicos, previa autorización del movimiento internacional y siempre que no se ponga en riesgo la independencia o autonomía de la organización;
- c) La Sección tiene prohibido recibir más de un 5% de su presupuesto anual de un solo donante, con el fin de evitar situaciones ilícitas o condicionamientos que puedan poner en riesgo su naturaleza.

Artículo 4º

Para los efectos del artículo séptimo del Estatuto, el Comité Directivo deberá enviar las convocatorias a todos los miembros de la Sección por correo postal, correo electrónico, fax, buzón instalado en la Oficina Nacional o cualquier otro medio que considere idóneo, asegurándose de que todos los miembros sean convocados. Las convocatorias deberán contener:

- a) El lugar, la fecha y la hora en que se celebrará la sesión.
- b) La mención del carácter de la sesión.
- c) El orden del día previsto.
- d) En el caso de Asambleas Ordinarias, los informes anuales de los grupos, del Comité Directivo, del Comité de Supervisión, de la Oficina Nacional y los estados financieros de la Sección. Dichos informes deberán ser elaborados conforme al Plan Estratégico vigente.
- e) Las propuestas de discusión y/o resolución que envíen los distintos miembros, grupos u órganos de la Sección.

Las convocatorias a asambleas ordinarias deberán enviarse con cuando menos sesenta días naturales de anticipación a las fechas previstas para celebrarlas. Las convocatorias para las extraordinarias, cuando menos con quince días de anticipación.

Artículo 5º

Todas las propuestas de resoluciones presentadas en la Asamblea General, excepto aquellas a las que el Comité Directivo atribuya carácter de emergencia, deberán ser enviadas a este último, por lo menos con seis semanas de anticipación a la celebración de la Asamblea. El Comité Directivo, en un plazo máximo de una semana deberá circularlas a todos los miembros de la Sección. Asimismo, los informes tanto del Comité Directivo, como de la Oficina Nacional y del Comité de Supervisión, así como el estado financiero de la Sección, serán circulados en el mismo plazo. No se podrán discutir propuestas de resoluciones que no hayan sido circuladas con la anticipación señalada.

Artículo 6º

Para la elaboración de la Política de Cuotas de la Sección, a que se refiere el artículo 9º. Incisos e) y g) del Estatuto, el Comité Directivo y la Dirección Ejecutiva tomarán en cuenta las necesidades de ingresos de la Sección, así como las posibilidades contributivas de los distintos miembros y de los interesados en pertenecer al movimiento. Se establecerán cuotas especiales para jóvenes, para estudiantes y para adultos de más de 60 años, que constituyan un descuento considerable que permita a estos sectores formar parte de AIMEX y que reciban los mismos beneficios que las y los miembros con cuotas no diferenciadas. Como jóvenes se entienden a personas de 16 a 28 años, y como estudiantes a quienes estén cursando la preparatoria o alguna licenciatura.

Se crearán en forma conjunta entre el área administrativa, voluntarios, miembros y Comité Directivo mecanismos con la finalidad de abaratar costos como es el envío de correo, compra de material para el funcionamiento de la ON, etc.

Artículo 7º

Los lineamientos para la participación de delegados en todo tipo de reuniones internacionales se encuentran en el documento “Lineamientos para la elección de delegados a reuniones nacionales e internacionales” elaborado por el Comité Directivo. Este documento debe ser conocido por la membresía y el personal de la Oficina Nacional, para que, en su caso, hagan propuestas de representantes. En el caso particular de la Reunión del Consejo Internacional (RCI), tanto la presidencia del Comité Directivo como la Dirección Ejecutiva deberán formar parte de la lista de candidatos a ser elegidos como representantes de la Sección Mexicana.

Artículo 8º

Para los efectos del artículo 9º. Inciso k), el Comité Directivo, la Dirección Ejecutiva y los miembros interesados, elaborarán los lineamientos para la regionalización del trabajo de la Sección en el territorio nacional.

Artículo 9º

Para los efectos del artículo 10º del Estatuto, la mesa directiva de las asambleas funcionará de la siguiente manera:

9.a. Estará constituida por:

- un(a) presidente(a)
- un(a) moderador(a)
- un(a) secretario(a) de actas

9.a.1.- La presidencia de la asamblea será propuesta con dos meses de anticipación por el Comité Directivo, la cual será ratificada por la Asamblea General. La presidencia de la asamblea procurará dirigir la sesión de manera ordenada, precisa y fluida, y vigilará que la discusión no se salga del tema tratado.

9.a.2.- El moderador será el encargado de llevar la lista de oradores y de darles la palabra. Además se encargará del control del tiempo.

9.a.3.- El secretario de actas se hará cargo de la lista de asistentes y levantará el acta de la asamblea, la cual deberá ser entregada al Comité Directivo en un plazo no mayor de 15 días después de la asamblea.

9.b. Los miembros que sean elegidos para estos cargos deberán comprometerse a asumirlos durante toda la duración de la asamblea.

9.c. Las modificaciones al orden del día deberán proponerse y aprobarse dentro del punto 2) del mismo orden y deberán respetarse.

9.d. Las decisiones de las asambleas serán adoptadas por mayoría simple de votos, excepción hecha de lo que se establece en el artículo 9º inciso c) del Estatuto. En caso de

empate se procederá a realizar una segunda ronda de votación con los miembros presentes, después de un período de presentación de argumentos. Si el empate subsiste, el presidente(a) de la sección tendrá el voto de calidad.

Artículo 10º

Para los efectos del artículo 11 del Estatuto, el ejercicio del voto se regirá de la siguiente manera:

10.a. Un voto delegado es aquel que se emite por un miembro que no puede asistir personalmente a una asamblea general. Estos votos funcionarán únicamente para la votación de propuestas de resolución circuladas dentro del plazo establecido y para la elección de miembros de Comité Directivo, comité de supervisión y delegados a la RCI.

Con respecto a los votos delegados para la aprobación de las resoluciones se tomará en cuenta lo siguiente:

10.a.1.- Sólo se podrán recibir votos delegados para las propuestas de resolución que hayan sido circuladas con por lo menos un mes de anticipación, siempre y cuando no se refieran a modificaciones del Estatuto.

10.a.2.- Los votos delegados deberán entregarse en un sobre cerrado con el nombre y firma del miembro, indicando la o las propuestas de resolución por las cuales se está votando.

10.a.3.- Los votos delegados se entregarán al presidente de la mesa en el momento que se inicie la votación de las resoluciones. La mesa de la Asamblea se encargará del escrutinio dichos votos delegados.

10.a.4.- Los votos delegados seguirán teniendo validez siempre y cuando la enmienda a una propuesta de resolución no sea sustancial.

10.b. El Comité Directivo nombrará, con cuatro meses de anticipación a la celebración de la asamblea, a tres miembros para que formen el Comité de Nominación, de entre aquellos miembros que no quieran ser propuestos para ningún cargo de elección. Dicho comité funcionará de acuerdo con las siguientes reglas:

10.b.1.- El comité de nominación recibe de la Dirección Ejecutiva el padrón actualizado de miembros y lo envía dos meses antes de la asamblea a todos los miembros, a fin de que ellos postulen a sus candidatos para los puestos a elegir.

10.b.2.- Basándose en este padrón los miembros, tanto de grupo como individuales, nominan sus postulaciones y las hacen llegar al comité de nominación a más tardar un mes antes de la asamblea general.

10.b.3.- El comité de nominación recibe las postulaciones y se pone en contacto con cada persona nominada, a fin de asegurarse de que ha aceptado su nominación.

10.b.4.- Procede entonces a elaborar la boleta electoral, la cual contendrá los nombres de los candidatos a cada uno de los cargos y la cual hará llegar a todos los

miembros con derecho a voto a más tardar dos semanas antes de la Asamblea. Los votos delegados para dicha elección deberán hacerse llegar oportunamente al Comité de Nominación ya sea por correo postal o por medio de algún intermediario, en un sobre cerrado sobre el cual aparezca el nombre y firma del miembro, y el tipo de votación a que se refiere.

Los votos que se hagan llegar por algún miembro que funcione como intermediario deberán entregarse a la presidencia de la mesa directiva al comienzo de la asamblea. La presidencia de la mesa directiva los entregará al Comité de Nominación en el momento de iniciarse la votación.

Los sobres con los votos delegados deberán permanecer cerrados hasta el momento del escrutinio.

La votación de los miembros presentes se hará en forma directa, personal y secreta. Todas las boletas deberán ser anónimas.

10.b.5.- Si para algún cargo no se presentaran candidatos antes de la Asamblea, aquellos miembros que cumplan con los requisitos que establece el Estatuto vigente podrán presentarse durante ésta, pudiendo votar sólo los presentes.

10.b.6.- Dentro del orden del día deberá haber un punto para las elecciones, durante el cual la Asamblea será presidida por los miembros del Comité de Nominación. Se procederá a la apertura de los sobres de votos, garantizando siempre el secreto de los votos, y se realizará el escrutinio. Los candidatos electos serán aquellos que obtengan la mayoría simple de votos. En caso de empate se procederá a una segunda votación, considerándose únicamente los candidatos empatados y solamente votarán los presentes. En caso de persistir el empate, la presidencia de la sección tendrá el voto de calidad. La toma de posesión de los nuevos responsables se hará a continuación.

10.b.7.- El Comité de Nominación será el responsable de hacer el escrutinio y de levantar el acta de la votación, la cual deberá ser entregada inmediatamente al Secretario de Actas de la Asamblea.

10.b.8.- El Comité Directivo deberá verificar que cada etapa del proceso se lleve a cabo oportunamente. En caso de que algún miembro del Comité de Nominación no cumpliera con las tareas asignadas en los tiempos estipulados, éste deberá ser reemplazado inmediatamente por algún otro miembro nombrado por el Comité Directivo.

Artículo 11°

Para los efectos del Artículo 12°, inciso e) del Estatuto, el Comité Directivo convocará a la Asamblea General con cuando menos dos meses de anticipación a la fecha prevista para su celebración. Convocará a las Asambleas Extraordinarias con cuando menos tres semanas de anticipación.

Artículo 12°

Para los efectos del Artículo.13°, inciso i) del Estatuto, referente a las reuniones del Comité Directivo, éstas tendrán carácter resolutorio y se desarrollarán de conformidad con las siguientes reglas:

- Serán presididas por la Presidencia de la Sección, auxiliada por la Secretaría General, quien se encargará de levantar el acta; en caso de ausencia de la Presidencia, ésta será sustituida en primer lugar por la Secretaría General, y en caso de ausencia de ésta, por la Tesorería.
- Se realizarán siempre y cuando exista presencia de la mayoría de sus miembros.

Artículo 13°

Para los efectos del inciso i) del artículo 13° del Estatuto, el Comité Directivo tiene las siguientes funciones específicas:

La Presidencia:

- a) Representación legal de la Sección;
- b) Coordinación de los miembros del Comité Directivo;
- c) Tomar decisiones en caso de urgencia, posteriormente sometidas al Comité Directivo;
- d) Presentar un informe anual de la gestión del Comité Directivo y del estado de la Sección a la Asamblea General Anual;
- e) Mantener informada, de manera oportuna, a la membresía de las acciones y tareas del Comité Directivo;

La Secretaría General:

- a) Supervisar las actividades de la Oficina Nacional;
- b) Regular la comunicación entre los miembros del Comité Directivo;
- c) Convocar a las reuniones del Comité Directivo y elaborar su respectivo orden del día;
- d) Generar documentos de información para la membresía y verificar su distribución a todos los grupos y miembros. En particular, debe hacer circular las minutas de las juntas del Comité Directivo, confeccionar un documento que contenga todas las resoluciones disponibles aprobadas en las distintas Asambleas Generales y actualizarlo cada vez que se aprueben nuevas resoluciones y, a través de la publicación de la sección (La Vela), informar a la membresía de las actividades relevantes del personal de la Oficina Nacional;
- e) Supervisar los recursos humanos de la sección (personal profesional y voluntarios);
- f) Establecer un mecanismo de evaluación periódica del desempeño de la Dirección Ejecutiva, a través de criterios definidos de común acuerdo.
- g) Hacer recomendaciones y/u observaciones a la Dirección Ejecutiva sobre la contratación y/o desempeño del personal de la Oficina Nacional;
- h) Asumir, de manera provisional, las funciones de la Dirección Ejecutiva en caso de ausencia prolongada.
- i) Mantener a disposición del público en general, la información relativa a la autorización para recibir donativos, así como del cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes, por el plazo y el los términos que mediante reglas de carácter general fije el Servicio de Administración Tributaria.

Tesorería:

- a) Procurar el buen estado de las finanzas de la sección;
- b) Supervisar la asignación de recursos económicos de acuerdo al Plan Estratégico vigente;
- c) Estar informada de todos los ingresos de la sección, así como de su correcta aplicación de acuerdo con el presupuesto y al Plan Estratégico;
- d) Informar, de manera oportuna, a la membresía del uso de los recursos y del estado financiero de la sección. Presentar trimestralmente al Comité Directivo y a la membresía, un informe financiero;
- e) Presentar un informe financiero anual a la Asamblea General Anual, el cual deberá ser enviado a la membresía con un mes de anticipación a la celebración de ésta;
- f) Participar, en colaboración con la Oficina Nacional, en la elaboración del presupuesto anual de la sección;
- g) Garantizar que los movimientos financieros estén de acuerdo con las normas fiscales vigentes;
- h) Llevar la firma social en los bancos que manejen las cuentas bancarias de la sección;

Vocalías:

- a) Desarrollar proyectos específicos, que hayan sido aceptados de común acuerdo, atendiendo a las prioridades establecidas por el Plan Estratégico de la Sección;
- b) Actuar como nexo entre el Comité Directivo y el personal de la Oficina Nacional que sea relevante en el desarrollo de sus proyectos;
- c) Dar seguimiento a los objetivos del Plan Estratégico de la sección;
- d) Mantener un proceso de evaluación continua de la implantación del Plan Estratégico de la sección;
- e) Reportar al Comité Directivo los resultados de los proyectos específicos que les fueron asignados;
- f) Realizar evaluaciones del desempeño de los grupos de la sección;
- g) Establecer un sistema de comunicación con los miembros y dar respuesta a sus inquietudes.
- h) Garantizar que cada nuevo grupo que se forme cuente con un paquete de documentación acerca de AI, que le proporcione los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo.

Artículo 14°

Para los efectos del artículo 14° del Estatuto, la Oficina Nacional está formada por las siguientes estructuras:

- Dirección Ejecutiva
- Coordinación de Desarrollo
- Coordinación de Administración

Más las que se formen en el futuro.

Las funciones y atribuciones de la Dirección Ejecutiva son:

1. Ser responsable de la eficiente organización de las Asambleas Generales de Miembros de La Sección;

2. Emitir opiniones y proporcionar antecedentes técnicos y políticos al Comité Directivo, con el fin de que cuente con información necesaria y pertinente para la toma de decisiones;
3. Participar con voz en las reuniones del Comité Directivo;
4. Emitir opiniones y proporcionar antecedentes técnicos y políticos a la asamblea general, con el fin de que ésta cuente con información necesaria y pertinente para la toma de decisiones;
5. Ser el responsable de implementar y coordinar el Plan Estratégico;
6. Informar regularmente al Comité Directivo sobre la implementación, desarrollo y evaluación del Plan Estratégico;
7. Apoyar con elementos administrativos y financieros al Comité Directivo, en el marco de sus funciones;
8. Implementar las decisiones del Comité Directivo;
9. Administrar eficientemente, en colaboración con la tesorería del Comité Directivo, los recursos materiales y financieros de la Sección, y cumplir con la aportación económica al movimiento internacional de acuerdo con el Estatuto del Movimiento Internacional;
10. Ser responsable del funcionamiento eficiente de la oficina o las oficinas de Sección;
11. Decidir sobre la contratación y/o despido del personal de la oficina. La Dirección Ejecutiva deberá informar oportunamente al Comité Directivo sobre la contratación y/o despido de personal de la Oficina Nacional y tomar en cuenta sus recomendaciones en este respecto;
12. Dirigir, coordinar y supervisar al personal pagado, a voluntarios de la Oficina Nacional y a los miembros que participen en proyectos específicos en coordinación con la vocalía del Comité Directivo correspondiente, dependiendo del caso;
13. Estar en conocimiento de las labores de los miembros y dar el apoyo necesario para su desarrollo;
14. Elaborar e implementar la estrategia de la recaudación de fondos y proyectos que se requieran para el cumplimiento de las metas financieras del Plan Estratégico;
15. Ser responsable de la comunicación con los distintos órganos del Movimiento Internacional (comités internacionales y Secretariado Internacional) en lo concerniente a la ejecución del Plan Estratégico, de los planes de trabajo y, en su caso, de las decisiones del movimiento internacional, informando al Comité Directivo sobre los resultados y avances;

16. Supervisar las actividades del personal de la Oficina Nacional ante organismos civiles y de gobierno con el fin de que se apeguen al Plan Estratégico de conformidad con el Mandato de AI;

Artículo15°

Para los efectos del artículo 17° del Estatuto, los grupos de la Sección deberán estar formados por cuando menos cinco personas que se reúnan periódicamente para trabajar a favor de los objetivos del Movimiento Internacional, de conformidad con el Plan Estratégico de la Sección. La estructura interna de cada uno de los grupos será determinada libremente por sus miembros. Cada grupo deberá nombrar un Coordinador del mismo.

Los grupos, de no menos de cinco miembros, podrán, una vez satisfecha su cuota anual, afiliarse a la sección. Todo grupo afiliado adoptará los casos que el SI le asigne. Los grupos no podrán adoptar casos que no le hayan sido asignados por el SI. A ningún grupo se le asignarán presos de conciencia encarcelados en el propio país. Los grupos no actuarán sobre cuestiones que no se ajusten a la visión y misión declaradas por AI. Los grupos actuarán de acuerdo con los valores básicos y métodos de AI, así como en aplicación de los Planes Estratégicos Integrados, normas de trabajo y directrices que adopte, en su caso, el Consejo Internacional. Es responsabilidad de los grupos involucrarse en actividades de recaudación de fondos.

ANEXO 2

ENTREVISTAS

1ª. Entrevista a la Dra. Liliana Velásquez
Presidenta de Amnistía Internacional Sección México
14 de marzo de 2006

ENTREVISTA 1

1. ¿Qué es Amnistía Internacional?

R. Es una organización de voluntarias y voluntarios más grande a nivel mundial que trabajamos por los derechos humanos. Se fundó hace 44 o 45 años y tiene presencia en más de 150 países en el mundo y somos más de 1800,000 personas que componen la organización alrededor del mundo.

2.- ¿Qué es Amnistía Internacional Sección México?

R. Hay una diferencia. No. Amnistía Internacional como organismo es uno solo y está distribuido por secciones en diferentes países, nosotros somos parte del gran cuerpo que..., es Amnistía Internacional. Y Amnistía Internacional Sección México, tiene esa misma ideología organizacional (misión, visión de Amnistía Internacional), en el mundo es compartida..., todo lo que se desprende del movimiento a nivel internacional es lo mismo para nosotros. Somos parte de..., somos una sección de ese gran bloque internacional.

3.- ¿Qué hay de diferente en la Sección México de las distintas secciones?

R. Hay otras secciones que tienen una visión propia..., que nace de la propia organización..., es decir por ejemplo Amnistía Internacional en el mundo tiene una visión de que todas las personas gocen de derechos humanos declarados en la ley universal de los derechos humanos y por eso su visión es realizar labores de investigación y promoción de los derechos humanos.

Hay secciones que tienen una visión que parten de esa misma cultura que tiene Amnistía Internacional..., pero por ejemplo para Amnistía Internacional en Chile su misión es aumentar su membresía para que podamos promover más la defensa de los derechos humanos. En este caso en Amnistía Internacional Sección México..., la visión y la misión de la organización a nivel internacional es la misma que hicimos. A la mejor en un futuro podamos crear nuestra propia misión a raíz de la ideología internacional.

4. ¿Cuál es el fin que se tiene de realizar una misión de la organización?

R. Para que la propia organización tenga su independencia. La organización, está tratando de hacer que las secciones sigan compartiendo el mismo lenguaje, la misma función, pero que en la medida de lo posible sean autosuficientes las mismas secciones y autosustentable. Lo que dice Amnistía Internacional es que si

las secciones comparten la misión y visión ahora dime la tuya..., por ejemplo la misión de la organización internacional es hacer una investigación exhaustiva y promoción de los derechos humanos, nosotros no hacemos labor de investigación, la compartimos, pero no la hacemos. Amnistía Internacional Sección México debería de tener una misión propia o una visión propia. No la tiene pero la debería tener en algún momento.

5. ¿Cuándo se fundó la Sección México?

R. Fue la primera sección en América Latina y se fundó en el 1971. Se constituyó legalmente en 1977.

6. ¿Cuáles son los servicios de Amnistía Internacional?

R. Sacar a la luz los casos graves contra derechos humanos del mundo y a partir de eso pedir a los gobiernos que hagan lo necesario para llevar a los responsables a la justicia, para ver si están dañando los derechos humanos de las personas..., eso es lo que principalmente hace Amnistía..., a través de labores de investigación y de activismo. Esa labor la hacemos los voluntarios y los que somos miembros de la organización.

También se ofrecen membresías para formar parte de la organización y la persona puede participar con acciones para que la gente cambie su vida, mejorando sus derechos humanos o teniendo acceso a ellos. Amnistía brinda membresías a las personas y recibe recursos que la gente le pueda dar para sostener su trabajo. .

Algo que se puede considerar un servicio es la membresía..., el pago de una membresía y eso da derecho a una persona para que haga activismo, a que pueda participar en acciones de la organización, a que permanezcas como una persona que aporta, para que la vida de otros cambie.

7- ¿Amnistía Internacional Sección México ofrece los mismos servicios?

R. Tiene servicios similares. Otro aspecto que se ofrece en la oficina es que se reciben los casos de gente que se tiene abusos en sus derechos humanos y nada más la oficina es un intermediario de la oficina en Londres, porque se envían los casos documentados en México para que los analicen en Londres y ellos determinen cuáles son los más drásticos y a los que se pueden ayudar.

No ofrecen asesoría legal y no se ofrece tampoco representación legal. En Londres lo que se hace es investigar el caso y si el caso amerita que se tome, se interviene en su resolución, y es directamente con las autoridades. No todos los casos se toman y es por una razón, Amnistía como se dirige a los gobiernos, lo primero que se tiene que hacer es pedirle a la persona que se asegure de tratar de resolver el problema a través de las instancias más inmediatas legales y el caso no ha sido resuelto y hay evidencia de que tiene que ser resuelto interviene la organización.

8. ¿Qué requisitos necesitan las personas para que soliciten el servicio?

Para que puedan acceder a una membresía, solamente tienen que hacer el pago de su cuota anual y automáticamente pasan a ser miembros de la organización. La gente puede determinar la forma en que puede trabajar con la institución.

Para tener acceso a que le reciban sus documentos, tendría que venir a la oficina o escribir algún mensaje y se le da información... Se pueden dirigir con cualquier persona aquí en la Oficina Nacional o alrededor de la República.

9. ¿A cuántas personas se puede ofrecer el servicio?

No hay límite...,no se pone un límite de cuántas personas se puede atender..., dependiendo del caso que se este atendiendo se le recomienda visitar otras instituciones que también ayudan a resolver la problemática que tenga la persona y si existe la posibilidad de que otra institución tome su caso en México... es mejor, pero si aún existe intransigencia por las organizaciones gubernamentales o existe la necesidad de mejorar las condiciones de esa persona..., se envía el caso a Londres y ya se determina qué se va a realizar. Y para las personas que quieren ser miembros, tienen que llenar una solicitud y hacer un pago anual.

10. ¿Cuál es el objetivo de la organización?

Revelar los casos graves sobre derechos humanos a través de investigación imparcial..., investigación documentada..., después presionar para que estas situaciones se resuelvan y otra labor es la promoción de los derechos humanos. Se sabe que una persona no puede reclamar sus derechos si no los conoce..., la organización también se encarga de hacer difusión entre la sociedad de cuáles son los derechos humanos que le corresponde a las personas.

11. ¿Quién capacita al personal?

Está escrito que el encargado de hacer estas actividades es el Director General y actualmente nadie se encarga de hacer estas acciones. En este momento no hay una ruta específica para inducir a un miembro de Amnistía Internacional, se afilian pero después hay un espacio muy nebuloso. La Dirección Ejecutiva debería de trabajar con voluntarios para armar grupos de trabajos para inducción, para capacitación de la gente, pero no lo hay. De quién es la labor de la Dirección Ejecutiva.

12. ¿Qué actividades puede desarrollar las personas que ya han pagado la membresía de Amnistía Internacional Sección México?

Puede realizar las actividades que desee. Puede participar en las actividades propias de la organización (campañas, acciones urgentes, lo que la organización comúnmente hace) hay ciertas restricciones, pero los nuevos miembros tienen derecho a participar en las actividades de la organización.

13.- ¿Cómo dan a conocer los servicios?

Por la página web y activismo..., se ponen mesas informativas y hay se dice las cuestiones básicas que describen la organización qué es, qué servicios da y cómo puede participar el público.

14.- ¿Hay un organigrama de Amnistía Internacional?

Si hay, pero en la oficina ya no es funcional..., pero el órgano máximo de la institución es la Asamblea Anual que es cuando todos los miembros de la organización se reúnen para tomar decisiones, para informarnos, de las actividades que se estuvieron realizando en el transcurso del año. La Asamblea General tiene la facultad de elegir al Comité Directivo, una vez que se disuelve la Asamblea y después es el Comité Directivo, después la Oficina Nacional, y después de ese está la membresía de miembros individuales o de grupo.

Los de la membresía pueden participar en la Asamblea. Todos tienen derecho a voto después de seis meses de haber pertenecido a la organización y todos pueden opinar, a ser electos en el Comité Directivo después de un año de permanecer en la organización, y para Presidencia tienen que tener dos años. Por ejemplo en una decisión unánime la presidencia tiene voto de calidad.

15. ¿Cuántas áreas hay en la Oficina Nacional?

El área administrativa y la dirección ejecutiva. El área administrativa se encarga de la administración de recursos humanos, económicos y también del archivo de documentos. La Dirección Ejecutiva es el motor de las acciones de la organización, implementar las decisiones de la Asamblea a través del Comité. El comité Directivo instruye y la Dirección Ejecutiva opera y lo hace a través de recursos económicos y voluntarios (personas). Asimismo tiene la capacidad de inducir, a los nuevos miembros nada más la Dirección Ejecutiva.

16. ¿Tienen manuales de inducción?

No

17. ¿Hay área de comunicación?

No. No existe una estrategia para comunicarse entre las áreas... se va seleccionando la información que va llegando de los medios o de los grupos de la organización y se determina que puede ser importante y útil para su uso, y esas actividades las hace el Comité Directivo.

18. ¿Cómo se comunican entre las áreas?

La información se transmite cara a cara (comunicación informal), y por correo electrónico, no hay memorandums, no hay oficios, no hay circulares.

En el comité directivo hay una junta una vez al mes, de los temas que se discuten en la junta se realiza una minuta y esa se distribuye a través del correo electrónico. Hay juntas entre los grupos y cada grupo determina dónde y cuándo se reúne.

19. ¿A través de qué medio se le da a conocer a la membresía de acuerdos o reuniones que se vayan a desarrollar?

Correo electrónico.

20. ¿Cuántos voluntarios hay en la Oficina Nacional?

Hay tres puestos que se pagan dentro de la organización, y hay 147 voluntarios con membresía en la oficina nacional.

21.- ¿Existe un horario establecido para las personas que trabajan?

De 10am a 6:00pm.

22.- ¿Cuántos grupos de activismo existen entre la organización?

Comité de planeación, de recaudación. El comité de planeación se encarga de desarrollar el plan operativo, el plan de funcionamiento de la organización. El comité de recaudación se encarga de actividades o análisis de recaudación.

23.- Cuando entra nuevo personal ¿Les explican cuál es la filosofía, los objetivos y los servicios de la organización?

Antes se realizaban cursos de inducción, pero no había una metodología para explicar qué es la organización. Pero no se explica cuál es la ideología organizacional.

24. ¿Tienen reglamento interno?

Si

25. ¿Cuentan con boletín interno, revista interna, buzón de sugerencias o un tablero de avisos?

No.

26.- ¿Cómo se financia la organización?

Por membresía. La organización internacional tiene un comité de financiamiento, ese comité provee a las secciones que no tienen recursos de ellos. La función es que las secciones deberíamos de aportar a la organización. Pero por ejemplo secciones como Holanda que tienen 250,000 voluntarios ellos si aportan a la oficina en Londres. También con lo que se recaba de la cuota de los miembros.

ENTREVISTA 2

2ª Entrevista a la Dra. Liliana Velásquez

Día: 30 de mayo de 2006

Hora: 4:00pm

HISTORIA

1.- ¿Hay anécdotas sobre la fundación de la organización?

Si. Estamos cumpliendo 35 años. El 28 de mayo es el aniversario de la organización. La principal fundadora se llama Alicia Sama y ella formó la organización a partir de que su hijo fue preso en la guerra sucia, en los años 70's, aquí en México. Su hijo fue encarcelado y ella empezó a buscar ayuda, donde le pudieran ayudar para que saliera en libertad, se informó y conoció a..., Amnistía Internacional en Londres, escribió a gente de Amnistía en Canadá y lo tomaron como preso de conciencia (y es aquella persona que ha sido encarcelada o privada de la libertad sin pruebas), las autoridades dieron la libertad condicional a su hijo con la condición de que saliera del país. Por eso Alicia Sama pensó que era necesario de que Amnistía era necesaria en el país.

2.- ¿Los miembros de Amnistía conocen esa anécdota?

R. Muy pocos... lo que se está realizando es publicar un artículo en la página de Amnistía, con relación a sus 35 años.

3.- ¿Los fundadores de Amnistía Internacional Sección México, son considerados héroes?

R. Si son reconocidos en los eventos que se realizan en la oficina y se le da un reconocimiento particular.

4.- ¿Qué imagen tiene el fundador Peter Benenson?

R. Él es muy reconocido en la oficina nacional y es conocido como el fundador de la organización, siendo el pionero de la creación de este tipo de organizaciones de derechos humanos

5.- ¿Cuáles son los valores y creencias que guían el comportamiento de Sección México?

En la Sección mexicana no se han establecido valores, se comparten la misión y visión de la organización a nivel internacional. También se comparten los principios que tiene la organización internacional, que son los de solidaridad internacional, imparcialidad e independencia. Los principios no están institucionalizados.

SOCIALIZACIÓN

6.- ¿Quién se encarga de explicarles a los miembros de la organización las actividades que desarrollan en la misma?

R. Normalmente se encarga la Oficina Nacional, a veces se hace y a veces no... no hay un sistema o un método que se pueda definir como proceso de inducción y demás. Cuando se inscriben se les da su carta de bienvenida y en esa carta se le explica cuál es el funcionamiento y cómo se pueden ir integrando. No hay programas de inducción. No hay un procedimiento que se realiza.

Cuando alguien llega a la oficina, le dan la carta, la ficha de pago..., ficha de inscripción, su revista, y le empiezan a mandar la información a través de correo electrónico las actividades que realiza la organización.

7.- ¿Qué revista es la que se difunde en la organización?

R. Es una revista que viene del movimiento internacional y en ella se difunde las actividades que hace cada sección, y también trae la información sobre derechos humanos en el mundo. Esta revista es editada en España.

8.- ¿En el momento en que un nuevo miembro ingresa a la organización a qué tiene derecho él?

R. Recibir información, a voz y voto después de seis meses, tiene derecho a actuar, en acciones que sea convocado a través del correo electrónico y tiene derecho a que se le informe sobre los derechos financieros. Tiene derecho a los estatutos, reglamentos, historia y todo esto se le explica.

9.- ¿Cuándo un nuevo miembro se integra a la membresía, recibe avisos de las actividades que hace la organización, por ejemplo las campañas, acciones urgentes o manifestaciones que se vayan a realizar para que se pueda integrar?

R. Si y lo reciben una vez por semana.

10.- ¿Se puede estar cambiando de rol comúnmente en la organización, por ejemplo si un nuevo miembro se integra a un grupo de trabajo, si no le agrada puede realizar otra actividad dentro de la organización y así estar rolando su labor hasta que se sienta cómodo dentro de la Sección?

R. Si hasta que se sienta cómodo, y depende del nivel de trabajo, si uno esta asumiendo una coordinación, no se puede dejar y se va a otra coordinación.

11.- ¿Quién se encarga de evaluar la labor (el trabajo) de los voluntarios?

R. La Oficina Nacional, el Director General y es a partir del desempeño y el activismo que realice el voluntario respecto a la defensa de los derechos humanos.

12.- ¿Hay fiestas de fin de año? ¿Existe un día que se celebre en la organización, donde se pueda reunir toda la membresía?

R. No esta arraigado. Las acciones que se realizan no se hacen de forma aislada.

13.- ¿Cuáles son las fechas importantes en la organización?

R. 28 de mayo que es el aniversario de la sección, el 10 de diciembre que es el aniversario de la declaración universal de los derechos humanos.

DESPIDO O RETIRO

14.- ¿En qué momento un voluntario ya no es apto para colaborar con Amnistía?

R. En el momento en el infrinja las reglas establecidas en el Reglamento, que haga alguna acción que perjudique o desprestigie la imagen de la organización. Las sanciones pueden ser desde una amonestación hasta la expulsión de la organización.

15.- ¿Qué significado tiene el logotipo de Amnistía Internacional?

R. Es algo muy simbólico para toda la organización. La vela del logotipo representa una luz para las personas que sufren por la infracción a los derechos humanos. El fundador Peter Benenson cuando encendió la vela, decía que “recordaba un proverbio: “más vale encender una vela que permanecer en la oscuridad” y esa vela es por todas aquellas personas que están en la oscuridad y tienen esa posibilidad de verse liberados”.

16.- ¿Todos los miembros del comité conocen los estatutos, objetivos, misión y visión de la organización?

R. No sé...

17.- ¿Cuáles y cuántos son los grupos que hay dentro de la organización?

R. Grupos de acción trabajan distintos temas: el grupo 1, en Centroamérica; el grupo 2, en Centroamérica y el tema de las mujeres en Guatemala; el grupo 3, Conflictos armados; el grupo 4, son defensores de derechos humanos y también trabajan el tema de los atentados de Colombia; el grupo 10, dan asesorías en derechos humanos; el grupo 5 trabaja en Monterrey y manejan el tema de los derechos económicos políticos, sociales y culturales; el grupo 12, derecho de los pueblos indígenas; el grupo 24, tema derechos de los niños y de las niñas; el grupo 21, se ocupa del tema lesbico-gay, transexual y transgenero; el grupo 26, ejecuta el tema de refugiados e inmigrantes; el grupo 27 maneja el tema de los derechos económicos, sociales y culturales; el grupo 30, tema de pena de muerte; el grupo 44, con el tema de lesbianas, gays y transgenero; el grupo 43, se encarga del tema del Tibet; el grupo 38 trabaja con organismos intergubernamentales es como un grupo y una coordinación al mismo tiempo y está un grupo de cabildeo, una red de relaciones empresariales, un comité de planeación, y el comité de recaudación de fondos.

MIEMBROS DEL COMITÉ DIRECTIVO

18.- ¿Quién es la Secretaría General?

R. Astrid Juárez.

19.- ¿Quién se encarga de la Tesorería?

R. Javier Vásquez

20.- ¿Quién es vocalía 1?

R. Alberto Herrera

21.- ¿Quién es vocalía 2?

R. Héctor Guerra

22.- ¿Quién es vocalía 3?

R. Melissa Vértiz

23.- ¿En caso de que un miembro del Comité Directivo no esté presente en la Asamblea, a quién se asigna en su puesto?

R. Dependiendo de quién sea, si no está Presidencia, la Secretaría General toma el puesto, sino está Secretaría General entonces está Tesorería y si no las vocalías. Si en las reuniones del Comité no está el 50% del comité no se tiene validez la reunión.

24.- ¿Qué causas se toman como válidas para que algún miembro del Comité falte a la Asamblea General?

R. Accidentes o enfermedades.

25.- ¿Cuál fue la finalidad de la creación de los grupos en la organización?

R. Son una tradición en la que la gente fue agrupándose para trabajar por la defensa de los derechos humanos, se formó más por tradición que por un tipo de acción específico. Tienen que ser mínimo de 5 personas.

ANEXO 3

3.- ¿A través de qué medio le explican a usted las actividades que debe realizar en Amnistía Internacional Sección México?

- a) correo electrónico.
- b) Asamblea General.
- c) No explican las actividades.
- d) Otra (escríbala por favor) _____

4.- ¿Quién se encarga de recibir al nuevo personal?

- a) Quien se encuentre en la oficina.
- b) Comité directivo
- c) Personal administrativo
- d) otro _____

5.- ¿Qué documentos recibe el nuevo personal cuando ingresa a Amnistía Internacional Sección México?

- a) Carta de bienvenida y revista.
- b) Estatuto y reglamento interno
- c) ningún documento
- d) otro _____

6.- ¿Qué actividades puede realizar el nuevo personal cuando ya tiene la membresía?

- a) Integrarse a un grupo de trabajo.
- b) ser miembro individual.
- c) No hacer nada.
- d) otro (escríbalo por favor) _____

7.- ¿Con quién tiene que acudir el nuevo miembro para que le asignen un rol organizacional?

- a) comité directivo
- b) personal administrativo
- c) ninguno
- d) otro _____

8.- ¿De qué forma los nuevos miembros aprenden las actividades que van a realizar, así como la filosofía de la organización?

- a) Por documentos que orienten al individuo (Estatutos)
- b) por imitación de las actividades.
- c) por un programa de entrenamiento.
- d) otro (escríbalo por favor) _____

9.- ¿A través de qué medio interno usted conoció la filosofía de la organización, así como los compromisos laborales y actividades que hay en la misma?

- a) Programa de capacitación.
- b) Documentos. Especifique. _____
- c) Manuales.
- d) Otro (escríbalo por favor). _____

10.- ¿A través de qué medio se comunica usted con los miembros de la membresía?

- a) Correo electrónico
- b) Cara a cara
- c) teléfono
- d) otro _____

11.- ¿Cuáles son los valores organizacionales de Amnistía Internacional Sección México, desde su punto de vista?

- a) No hay valores.
- b) solidaridad internacional.
- c) respeto.
- d) promoción y defensa de los derechos humanos.
- e) pluralidad y diversidad.
- f) activismo.
- g) otro _____

12.- ¿Usted piensa que es importante conocer los mitos, ritos, leyenda, principios y objetivos de Amnistía Internacional Sección México?

- a) Si, para trabajar con un objetivo en común.
- b) Si, para tener más arraigo e identificación con la organización y el movimiento internacional.
- c) No, porque no le interesa conocer la organización.
- d) No, porque no es importante.
- e) otro _____

13.- ¿Usted cree que el método que utiliza la oficina nacional para integrar a un nuevo miembro es adecuado?

- a) No, porque se necesitan explicar más cosas de la organización.
- b) No, porque no hay un procedimiento establecido para hacerlo.
- c) Si, porque no quedan dudas sobre las actividades que va a realizar el empleado.
- d) Si, porque no implica mucho tiempo.
- e) otro _____

14.- ¿Es necesario que Amnistía Internacional Sección México, tenga su propia filosofía organizacional?

- a) Si, porque es importante que la oficina nacional crezca.
- b) Si, porque así va a tener mayor arraigo a nivel organización (mayor profesionalización).
- c) No, porque no es necesario.
- d) No, porque está bien como está.
- e) otro _____

CULTURA ORGANIZACIONAL

15.- ¿Cuáles son los elementos más importantes de la filosofía de la organización? Por favor, clasifique por orden de mayor importancia el 1 hasta el 8 de menos importancia.

- Principios internacionales _____
- Misión, visión y objetivos. _____
- Logotipo. _____
- Activismo nacional. _____
- Mitos de la oficina nacional. _____
- Historia del nacimiento de la oficina nacional _____
- Estatutos y reglamento interno. _____
- Otro. _____

16.- ¿Durante su estancia en la organización ha recibido cursos de capacitación?

a) No

b) Si

En caso de que contesto SI a la pregunta anterior

¿De qué tipo (sobre su área o sobre algo administrativo o algo más) y cuánto tiempo?

17.- ¿Usted se siente identificado con la organización?

a) Si

b) No.

¿Por qué?

18.- ¿Le gustaría que hubiera un programa de inducción continuo para que los nuevos miembros conozcan lo que es la organización, así como un programa para orientar a los miembros de la membresía en sus actividades?

a) Si

b) No

¿Por qué?

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

CUESTIONARIO PILOTO

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer cuál es la cultura organizacional que se transmite a través de los procesos de integración y de trabajo en la oficina nacional, con el propósito de identificar qué tan arraigada se encuentra la identidad organizacional entre los miembros de Amnistía Internacional Sección México.

El uso de la información corresponde a los fines de una investigación académica.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes preguntas, dando a conocer con la mayor veracidad, la información solicitada.

DATOS GENERALES

Sexo: (M) (F)

Escolaridad:

Cargo o Función:

Tiempo de colaboración:

PREGUNTAS

1.- ¿De qué manera se enteró de Amnistía Internacional? (Medio)

2.- ¿De qué manera se enteró que solicitaban voluntarios en Amnistía?

3.- ¿Cuáles fueron los requisitos que le pidieron al participar en la empresa?

4.- Cuando ingresó a la organización le explicaron (Puede elegir más de una opción):

- a) Qué es la organización y los servicios que tiene.
- b) Reglamento interno.
- c) Estatutos.
- d) Principios.
- e) Valores.
- f) Creencias.
- g) Historia de la organización.
- h) Otro _____

- 5.- ¿Quién se encargó de recibirlo cuando ingresó a la organización?
- 6.- Durante su estancia en la organización ¿ha recibido capacitación para la mejora de sus actividades?
- 7.- Cuando surge algún problema en la organización ¿A quién se acude para solucionarlo?
- 8.- ¿Quién es el encargado de dar órdenes, sugerencias en la organización?
- 9.- ¿Quién es considerado líder en la organización?
- 10.- Cuando existe alguna duda en las labores que se realizan en la oficina nacional ¿a quién se le acude para preguntarle?
- 11.- Mencione las actividades que labora en la organización. Si es necesario enumere más de tres actividades.
- 12.- Cuando existe algún evento en la organización, ya sea administrativo como asambleas o se vaya a realizar alguna manifestación. ¿Cómo se entera de las actividades de la organización?
- 13.- Describa en 5 palabras la labor que realiza en Amnistía Internacional Sección México.
- 14.- ¿Cuáles son los valores de la organización?
- 15.- ¿Cuál es la ideología de la organización?
- 16.- ¿Hay días de convivencia entre los miembros de la organización? ¿Cuáles son?
- 17.- ¿Realiza más actividades de las que usted se había comprometido?
- 18.- ¿Se siente satisfecho con su labor en Amnistía? ¿Por qué?

19.- ¿Quién se encarga de regular el trabajo que usted realiza en Amnistía?

20.- ¿Usted puede dar opiniones acerca de cómo mejorar el servicio de Amnistía?

Si contesto SI a la pregunta anterior ¿De qué forma puede dar opiniones para mejorar el servicio?

21.- ¿Usted considera que la manera en cómo se motiva al personal es suficiente para hacer las actividades?

22.- ¿Usted piensa que los directivos son capaces de que los voluntarios se sientan motivados para participar en las actividades?

23.- ¿De qué manera se comunica con los demás miembros de la membresía?
(Medio)

COMENTARIOS

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, Beltrán Gonzalo. Obra Antropológica VI. El Proceso de aculturación y el cambio socio- cultural en México. Fondo de Cultura Económica. México. 1992. 238pp.

Abrevanel, Harry et. al. Cultura organizacional. Fondo Editorial Legis. Colombia. 1992. 202pp.

Acroff, L. Russell. Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa. México. 1976. México. 157pp.

Arras, Vota Ana María. Comunicación Organizacional. Colección Textos Universitarios. México. 2002. 237pp.

Blaxter, Loraine et. al. Cómo se hace una investigación. Editorial Gedisa. México. 2004. 350pp.

Bonilla, Gutiérrez Carlos. La comunicación: función básica de las relaciones públicas. Ed. Trillas. 2ª. Edición. México. 2001. 120pp.

Comboni, Sonia et al. Introducción a las técnicas de investigación. Ed. Trillas. México. 1999. 150pp.

Costa, Joan. Identidad Corporativa. Ed. Trillas. México. 2003. 125pp.

Dávila, Anabella. Et. al. Cultura en las organizaciones. Siglo XXI Editores. México. 1999. 254pp.

De la Mota, Ignacio H. Diccionario de la Comunicación. Ed. Paraninfo. Vol. 1. Madrid. 1988. 150pp.

Denison, Daniel R. Cultura corporativa y productividad organizacional. Fondo Editorial LEGIS. Colombia. 1991. 238pp.

Fernández de Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México. 1999. 368pp.

Ferrell, O.C., Hartline Michael D. y Lucas George H. Estrategia de marketing. Editorial Thomson. México. 2002. 463pp.

Gallardo, Cano Alejandro. Curso de teorías de la Comunicación. Serie Comunicación. 1ª. Reimpresión. México. 2002. 169pp.

Garmendia, José A. Tres culturas. Organización y recursos humanos. Ed. ESIC. Madrid. 1994. 130pp.

Goldelfer, Guitela. Planificación y administración: un enfoque integrador. Ed. Trillas. México. 1997. 243pp.

Goldhaber, Gerald M. Comunicación organizacional. Editorial Diana. México 8ª. Reimpresión. 1999. 421pp.

Hernández, Sampieri, et al. Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill. México. 2004. 705pp.

Jurado, Rojas Yolanda. Técnicas de investigación documental. Ed. Thomson. México. 2002. 236pp.

Kolb, David A. Psicología de las organizaciones. Ed. Prentice/ Hall Internacional. España. 1985. 282pp.

Kottak, Conrad Phillip. et. al. Antropología cultural: espejo para la humanidad. Ed. McGraw-Hill. 9ª. Edición. México. 2002. 418pp.

Lusthaus, Charles et. al. Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Ed. Centro Internacional de investigaciones para el desarrollo y Banco Interamericano de Desarrollo. Estados Unidos. 2002.115pp.

Müñch, Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración. Ed. Trillas. 5ª. Edición. México. 2000. 240pp.

Peiró, José María. Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas. Ed. Promociones y Publicaciones Universitarias S.A. Barcelona. 1990. 443pp.

---. Psicología de la organización. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. 1997. 394pp.

Peña, Baztán Manuel. La psicología y la empresa: El factor humano. Editorial Hispano Europea S.A. España. 1999. 352pp.

Prieto, Herrera Jorge Eliécer. La Gestión estratégica organizacional. Ediciones ECOE. Colombia. 2003. 107pp.

Rodríguez, Darío. M. Diagnóstico organizacional. Ed. Alfaomega. México. 1999. 218pp.

Stephen, Robbins P. Comportamiento organizacional. Prentice Hall. 8ª. Edición. México. 1999.816pp.

Schein, Edgar. H. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones. Fondo Educativo Interamericano. 1973. México. 163pp.

---. Organizational culture & Leadership. Jossey Bass Publishers. California. 1992. 156pp.

---. Psicología de la Organización. Ed. Prentice Hall. España.1975. 154pp.

Sepúlveda, César. Estudios sobre Derecho Internacional y Derechos Humanos. Colección Manuales 91/7 y Comisión Nacional de Derechos Humanos. México. 1991. 110pp.

Soto, Eduardo. Comportamiento organizacional (Impacto en las emociones). Ed. Thomson Learning. México 2001. 252pp.

Vega, Rodríguez M^a. Teresa. Et. al. Psicología de las organizaciones: Proceso de socialización y compromiso con la empresa. Ed. Amarú Ediciones Salamanca. España. 1998. 141pp.

Vidal, Arizabaleta Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Ediciones Pyxis Colombia. 2000. 100pp.

TESIS

Álvarez, Muñoz María Fernanda. Elaboración de un programa de comunicación para apoyar la implantación de una nueva cultura empresarial en su organización, luego de un proceso de fusión. Caso práctico Glaxos-mithkline México. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 2003. 108pp.

Enciso, Landero. María Angélica. Estudio crítico de la cultura popular y de la cultura de masas: la cultura es una realidad única que se expresa en formas diferentes. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 1990. 84pp.

García, Becerril Ángel Paris. La comunicación en las organizaciones, una perspectiva desde el análisis de la cultura. Tesis de Licenciatura. Universidad del Tepeyac. México. 2003. 267pp.

Hernández, Arias Lizbeth. La comunicación como eje estabilizador de la cultura organizacional. Aplicación en una empresa farmacéutica. . Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 2001. 135pp.

Huaracha, Alarcón Mario Alberto. Gestión de la Comunicación interna: una propuesta estratégica. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 2003. 127pp.

Juárez, Tapia Astrid. La defensa internacional de los derechos humanos: el reto de Amnistía Internacional. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. México. 2003. 190 pp.

Sánchez, Romero M^a. de los Ángeles. La cultura organizacional como factor determinante para la implantación de programas de modernización administrativa: estudio de caso PGR 1995-2000. Tesis de Licenciatura. México. 2002. 150pp.

CIBERGRAFÍA

- www.rrppnet.com.ar
 - Técnicas de investigación. Fecha de consulta: 30 de marzo de 2006.
- www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm
 - García López Teresa y Cano Flores Milagros. FODA. Fecha de consulta: 13 de mayo de 2006.
- www.amnistia.org.mx
 - Historia de Amnistía Internacional. Fecha de consulta: 15 de mayo de 2006.
 - Revisión de la filosofía organizacional. Fecha de consulta: 16 de mayo de 2006.
- www.geocities.com/mx/plan.org112e.
 - Artículo Planeación. Fecha de consulta: 16 de junio de 2006.